

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 094 CENTRO**

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 1994

PROYECTO DE INNOVACIÓN

**✓ COMUNICACIÓN EN LOS ESCENARIOS
EDUCATIVOS, APOYADA POR EL
SUPERVISOR.**

ASESOR: Oscar Priego Hernández. ALUMNA: Teresa Kuri Murad.

Noviembre 2001



Licenciatura
en Educación

UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA
NACIONAL

RESERVA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 094 CENTRO

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 1994

PROYECTO DE INNOVACIÓN



COMUNICACIÓN EN LOS ESCENARIOS
EDUCATIVOS, APOYADA POR EL
SUPERVISOR.

ASESOR: Oscar Priego Hernández.

ALUMNA: Teresa Kuri Murad.

Noviembre 2001

1175 23-08-02

DICTAMEN PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

México, D.F., a 23 de octubre del 2001.

**C. PROFRA. TERESA KURI MURAD
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:

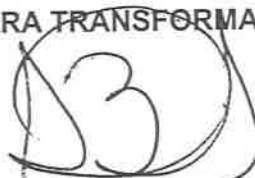
“COMUNICACIÓN, EN LOS ESCENARIOS EDUCATIVOS, APOYADA POR EL SUPERVISOR”

OPCIÓN: PROYECTO DE INNOVACIÓN

A PROPUESTA DEL ASESOR PROFR. OSCAR PRIEGO HERNÁNDEZ, MANIFIESTA 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 EDUCACION PLAN '94.

**ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



**MTRO. JUAN BELLO DOMÍNGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE LA
UNIDAD UPN-094 D.F. CENTRO**



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

JBD/MLBG/Mzs

AGRADECIMIENTOS

A Armando, mi esposo con todo mi amor, por su paciencia, respaldo y ánimo, otorgados para continuar con mis estudios, en los momentos de desaliento por las dificultades ocurridas en el período de mis estudios.

A mis hijos, por su apoyo y ejemplo.

A mis maestros y asesores, que abrieron el camino al interés y logro de los conocimientos

PROYECTO DE INNOVACIÓN: COMUNICACIÓN EN LOS ESCENARIOS EDUCATIVOS APOYADOS POR EL SUPERVISOR

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
I- PROBLEMATIZACION	6
II- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
III-FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA	6
IV-PLANEACIÓN	6
V- EVALUACIÓN	7
DESARROLLO	8
I - PRIMERA PARTE. PROBLEMATIZACIÓN. COMUNICACIÓN EN LOS ESCENARIOS EDUCATIVOS.	9
A- PROTAGONISTAS DE LA COMUNICACIÓN ESCOLAR.	10
B- ACERCAMIENTO A LA COMUNIDAD EN DONDE SE LLEVÓ A CABO EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	20
B 1- CONTEXTO FISICO	20
B 2 - CONTEXTO SOCIAL	22
B 3- ENTORNO EDUCATIVO	24
B 4 - DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	25
II- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	26
III-FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA. PLAN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA.	43
1- MARCO LEGAL EN QUE SE APOYA EL PROYECTO	44
2- ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN	47
3-CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE SUPERVISOR	48
4- CARACTERÍSTICAS Y RASGOS GENERALES REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE DIRECTOR	49
5- CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE MAESTRO	51
IV- PLANEACION	53
V – EVALUACIÓN	56
APLICACIÓN DEL PROYECTO	59
CONCLUSIONES.	62
BIBLIOGRAFÍA	67

INTRODUCCION

Este proyecto corresponde, en la Licenciatura en Educación de la UPN, a la línea de Gestión Escolar. Su propósito ha sido analizar los procesos de comunicación en el contexto educativo, se considera al supervisor como uno de los elementos que puede realizar una labor más significativa en el ámbito escolar.

Se pretende evaluar las posibilidades de un cambio y a la comunicación como el elemento primordial para la relación clara y efectiva entre todos los participantes, a lograr su interrelación y participación en los planes que se proponen y en donde el supervisor es el mejor ubicado al relacionarse con todos los elementos participantes, para la satisfacción de problemáticas surgidas con relación a su desempeño.

Conocida la definición de la situación existente, se ha establecido una solución, presentando un Marco Teórico, que se utilizará para el desarrollo y comprobación o rechazo del diagnóstico.

Apoiado en un diagnóstico a través del planteamiento de preguntas que se refieren a como enfrentar los supervisores, los directores, los maestros, los grupos colegiados y la comunidad, cada uno de los elementos de su cotidianeidad educativa por medio de la comunicación, la participación y la cooperación de todos

Respecto al papel del director, del docente y su interacción con los supervisores, es menester que, actúen, en forma participativa, como generadores de comunicación entre todos los elementos de la institución.

Se requiere relacionar la transmisión de conocimientos con el proceso de producción de los mismos, con instrumentos metodológicos para lo que se investiga, para quién investiga y para el objeto de la investigación.

La conceptualización y operatividad del conocimiento, requiere de una didáctica más creativa, diferente a la tradicional que debe basarse en dos aspectos: la interacción y la comunicación, entre todos los participantes en el proceso (docentes, alumnos, directores, supervisores, padres de familia etc.

En la operación cotidiana, al supervisor, se le ha considerado como un elemento al que hay que temer, por su función fiscalizadora, en lugar de un elemento positivo en el desarrollo del proceso. En el proyecto se dio un nuevo enfoque más creativo y humano a la labor del supervisor.

Los docentes deben dejar de presentar una resistencia, solapada o cerrada, a los supervisores y al director, convirtiéndose en un verdadero equipo.

El proyecto se ha desarrollado a través de varias etapas: diagnóstico problematización, fundamentación teórica, fundamentación práctica, planeación y evaluación

I- PROBLEMATIZACIÓN

En la problematización se describe y explica la forma en que se relaciona el supervisor con el director, los maestros y los demás participantes, a través de una argumentación de los problemas, de cómo funcionan, cuales podrían ser las expectativas en el contexto analizado, cómo es el sector y la zona donde se ha establecido dicha problemática, cómo es el funcionamiento de las escuelas que pertenecen a ese sector y qué tipo de comunidad está establecida en él.

II- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

La fundamentación teórica sirvió de apoyo con distintas teorías para determinar la forma en que se estudió el problema, por medio de comparaciones con la realidad y fundamentar las soluciones que se aplicaron, para resolver la problemática detectada.

III- FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA.

Se aplicó la normatividad de cómo deben funcionar los actores que están inmersos en la problemática, a través de las políticas y los reglamentos institucionales centrales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y con la revisión de las leyes y manuales, que determinan las obligaciones y perfiles requeridos para el buen funcionamiento del supervisor, el director y los maestros de las instituciones que son los necesarios para el logro de una comunicación en la gestión que realmente pueda dar el resultado esperado por la sociedad, en una educación democrática, equitativa y de calidad para la niñez y la juventud del país.

IV- PLANEACIÓN.

Con la interrogante de: ¿cómo se podrá establecer dentro de ese contexto una gestión que logre establecer relaciones de comunicación, cooperación y participación en la organización escolar?. Se planeó a corto, mediano y largo plazo, estableciendo evaluaciones sistematizadas, a las que se dará seguimiento, tomando en cuenta la normatividad establecida.

Cuando se planea para lograr realizar y obtener un resultado, lo primero es saber lo que existe y lo que se necesita transformar, aquí es cuando se necesita analizar la realidad, para ver en que consistirá el cambio deseado, la posibilidad de obtenerlo a través de las estrategias que se aplicarán y los elementos y recursos con que se cuenta.

Al estudiar como intervinieron en la actualidad el supervisor, el director, los maestros, los padres de familia, los alumnos, el Grupo Colegiado, la comunidad, etcétera, se planearán los cambios requeridos para el mejor funcionamiento de la institución en estudio.

A través de encuestas, cuestionarios e investigación, y haciendo una sistematización de los resultados, se detectaron las necesidades requeridas por cada uno de los participantes, que darán la dirección necesaria para el logro de una buena comunicación e interrelación.

La transformación se ha ido efectuando a través de un proceso de capacitación acorde a cada necesidad, detectada por el supervisor y el director formando grupos con los maestros

en talleres, mesas redondas, pláticas, conferencias de personas especializadas, que motivaron al cambio de actitudes con la contribución de todos los participantes, dando ideas diferentes de cómo enfrentar los problemas personales, de cada uno de los actores.

El plan principal fue lograr la participación, la cooperación y la interrelación de todos los participantes, en la construcción de proyectos de conjunto, con ideas de todos, lograr su integración a cada proyecto propuesto, con respeto y deseos de comprometerse.

V- EVALUACIÓN

El proceso de aplicación del proyecto se evaluó, de un modo holístico para ir asentando los cambios logrados, en el proyecto de comunicación, en que han participado todos los elementos de la institución, monitoreando la necesidad de alguna transformación del proyecto cuando este se ha sesgado, modificándolo. Y según se vaya logrando, aumentar los requerimientos para perfeccionarlo en la medida de sus logros, ya que es un proceso que nunca termina.

DESARROLLO

I- PRIMERA PARTE. PROBLEMATIZACIÓN. COMUNICACIÓN EN LOS ESCENARIOS EDUCATIVOS.

La decisión se tomó como problema a trabajar en el proyecto de innovación, dentro del proceso de gestión escolar, porque en los distintos temas estudiados a lo largo de la licenciatura (semestres 1º al 6º) se detectó en las antologías, de los distintos temas estudiados, una falta de comunicación entre los protagonistas que forman parte de la organización escolar. Y se consideró la posibilidad de investigar más a fondo las razones que la favorecen y desarrollar un modelo de alternativa.

Al problematizar la realidad, en la escuela Rickard's y al considerar dicha proposición, se partió de la definición que ofrece como deberían de operar la escuela, en el ámbito de la modernización educativa, desde el referente ideal del marco teórico.

Se da como acepción del término problematizar, la reflexión en orden de identificar la distancia de lo que existe en realidad y lo que se consideraría su forma más deseable de operación, de su didáctica, de su forma de comunicación e interrelación y de una actitud de compromiso con respecto a los planes establecidos, por la normatividad de la SEP, a través del supervisor y el director.

En el caso de este estudio, la identificación propia del proceso de problematizar, se ha efectuado desde un punto de vista múltiple, considerando lo social, lo económico, lo político, lo religioso y lo educativo, con objeto de hacer aparecer las razones que pudieran explicar porqué en la escuela Rickard's no se esta logrando dicha comunicación.

En la consideración del sistema social de la comunidad Guadalupe Inn en estudio, se trató de tomar en cuenta a los diferentes estratos que conforman la región, contemplando la población, los niveles económicos, y los aspectos histórico, cultural y educativo y sus efectos en el funcionamiento de las instituciones de educación.

La intención fue lograr una comunicación en la organización del trabajo de la escuela Rickard's y los diversos elementos que constituyen el ámbito escolar, con el apoyo del supervisor, que involucró a los maestros, el director, los alumnos, los grupos Colegiados y la comunidad para establecer planes que ayudaron a resolver problemas detectados, presentando a la organización central de la Secretaría de Educación Pública (SEP), formas para solucionarlos con posibilidad de eliminar los obstáculos que se presentan en el flujo de dicha comunicación.

A- PROTAGONISTAS DE LA COMUNICACIÓN ESCOLAR.

En el escenario de la escuela, los protagonistas o actores principales, que pueden o no funcionar armónicamente y que son fundamentales en el análisis de la problemática planteada, desde mi punto de vista serían:

Externos a la escuela, pero que intervienen directamente con ella:

- El jefe del sector.
- El supervisor
- Los órganos gremiales.
- Los órganos sindicales.
- Los padres de familia.
- Los representantes de la comunidad.

Autoridades Internas de la escuela y elementos que participan en el logro de la comunicación.

Los Órganos Colegiados (Consejo Técnico y otras comisiones).

- El director.
- Los maestros.
- Los alumnos.

La problemática dependió del grado de armonización entre las particulares formas de ser de cada individuo, de las características de las relaciones que los ligan y de las estructuras de comunicación que emplean.

En el contenido de dichos cuadros se ha observado para y medió posibles niveles de conflicto, cuyos comentarios fundamentaron la problemática.

Particularidades de los distintos personajes que intervienen en la problemática¹

EXPERIENCIA REQUERIDA DE LOS PARTICIPANTES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

	Supervisor	Director	Maestros	Padres de familia	Alumnos	Organos Colegiados y Consejo Técnico
Experiencia perfil del puesto	Director de primaria	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo	Necesitan haber cursado la Normal	Educación e instrucción.	Grado de escolaridad.	Está constituido por el director y algunos profesores.

¹ Aseveraciones resultantes de una investigación propia, con apoyo en las teorías revisadas en los cursos correspondientes

Particularidades de los personajes que intervienen en la problemática (sigue)

RASGOS DE FORMACIÓN NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

	Supervisor	Director	Maestros	Padres de familia	Alumnos	Organos Colegiados y Consejo Técnico
Rasgos de formación	Título de profesor de primaria	Título de profesor de primaria	Cuando salen de la normal creen poder lograr grandes realizaciones en su labor, con deseos optimistas en su desempeño.	Son cariñosos y responsables en la educación de sus hijos Existe. comunicación con los problemas de sus hijos y la escuela.	Formación familiar e historia previa a su ingreso en las instituciones	Ser maestros titulados y ser escogidos para tomar parte de los Consejos

RASGOS NECESARIOS EN EL CARÁCTER DE LOS PARTICIPANTES.

Rasgos de carácter.	Requiere afinidad y conocimiento de relaciones humanas.	Amable, empático enérgico, justo, buen organizador motivador, con deseos de liderazgo.	Emprendedores animosos, con deseos de desarrollar una buena actividad con sus alumnos, con el tiempo se sienten frustrados y alienados, al no poder desarrollar su creatividad, por las trabas burocráticas y no poder participar en las decisiones educativas, algunos por su bajo nivel de formación requieren de capacitación para poder aplicar los programas, lo que da un pretexto a la mala calidad de la enseñanza.	Forman el carácter de sus hijos con amor y responsabilidad, Les forman valores y hábitos de educación respeto a sus padres, maestros y compañeros, de limpieza, no ser violentos ni agresivos, de cumplir con sus obligaciones y tareas, ayudar a los demás en sus necesidades, de ponerse en el lugar del otro para actuar con justicia, etc.	Pueden ser amables, educados, cariñosos agresivos, violentos, hiperactivos, débiles, introvertidos acomplejados. traumatizados, Con problemas de aprendizaje.	Imparciales, serenos, justos en la toma de decisiones, aceptar cambios aún en contra de su opinión, por ser benéficos para la organización, poder trabajar en grupo y con criterio para la toma de decisiones. Ser críticos y responsables, actuar con honestidad pensando en el bien común estar bien informados
---------------------	---	--	---	--	---	---

Particularidades de los personajes que intervienen en la problemática (sigue)

FORMA REQUERIDA EN LAS RELACIONES ENTRE LOS PARTICIPANTES.

	Supervisor	Director	Maestros	Padres de familia	Alumnos	Organos Colegiados y Consejo Técnico
Modos de relacionarse	<p>Conociendo sus responsabilidades, las normas y modos de relación entre todas las personas bajo su cargo</p> <p>Manejar adecuadamente la relación armónica con todos los participantes, buscando el acercamiento de las distintas problemáticas en las distintas escuelas bajo su responsabilidad formar grupos para lograr a través de su comunicación ver las distintas soluciones que se dan a los problemas similares.</p> <p>Presentar luego esos problemas a la SEP, buscando solucionarlos, ya sea con capacitación a los maestros y alumnos solución económica, apoyo al director etc.</p>	<p>Comentando en las juntas con los otros directores, sus problemas y la forma en que se han resuelto, averiguar, lo que ellos han hecho y como han resuelto los suyos.</p> <p>Conocer a fondo los contenidos de los programas y los métodos didácticos de los programas de estudio para poder orientar el proceso de enseñanza aprendizaje, dirigiendo al personal docente hacia el cumplimiento de los programas, vinculando la teoría con la práctica escolar.</p> <p>Obtener información pertinente, para poder tomar decisiones justas</p>	<p>Debe existir una buena relación y comunicación entre toda la organización. Debe evitarse el descontento por las condiciones de trabajo, tanto en lo social como en lo personal.</p> <p>Descontento que tiende a producir apatía, indiferencia y pasividad.</p> <p>Tiene que facilitarse el recuperar el control de las condiciones de trabajo y poder participar en su actividad.</p> <p>Se requiere buscar la formación de grupos de trabajo, en donde broten ideas, para comunicar a la dirección, a los padres de familia y al supervisor para que intervenga en el plan como enlace de comunicación con las autoridades.</p>	<p>los padres de familia. necesitan Participar en las actividades de la escuela. estableciendo modelos de coordinación y asesorándose con información Participar en la elaboración del plan del Centro y de los proyectos económicos escolares.</p> <p>Contribuir con los recursos necesarios para los proyectos planteados.</p> <p>Asistir a la escuela cuando son requeridos.</p> <p>Participar en los criterios para la admisión de alumnos. Que Su relación con el maestro de sus hijos con el supervisor y el director sea armoniosa.</p>	<p>Los niños deben relacionarse con el maestro, con sus padres con el director y con sus compañeros de un modo armonioso, con un buen clima que propicie su estancia en el aula, con los materiales adecuados para su funcionamiento, con respeto al maestro y a sus compañeros, evitando violencias y agresiones, con responsabilidad en sus trabajos tanto escolares como en su hogar,</p>	<p>Con una buena información comunicación, participación y respeto, deseo de resolver los problemas detectados, con justicia y calidad, aceptando las ideas de los demás, buscando las interrelaciones para crear las soluciones en grupo</p>

NECESIDAD DE UNA VERDADERA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS QUE INTERVIENEN EN LAS ACTIVIDADES-

	Supervisor	Director	Maestros	Padres de familia	Alumnos	O.Colegias Y C.Técnicos
Modos de participar.	Proponer y plantear soluciones, buscando relacionarse con todos los participantes de la organización tanto externos con la SEP otras escuelas, la comunidad etc. como internos directores, maestros alumnos para conocer sus problemas y ayudar a solucionarlos	Saber delegar y motivar responsabilidades propiciar la participación. conocimiento de dinámica de grupos con liderazgo aplicado con técnicas de sensibilización, motivación y relaciones humanas.	Los maestros deben participar relacionándose con los compañeros, para hacer que se produzca un acercamiento a la realidad de la educación, que es concebir a la escuela como una obligación de todos de apoyar a los alumnos como si cada uno fuera de su responsabilidad y no nada más los de su grupo. Ya que en la escuela Rickard's esto no ocurre porque cada maestro no se relaciona con los otros y se dedica a su grupo solamente.	Deben ayudar con gusto a sus hijos en los problemas de la escuela que lleva a casa. Participar en los eventos de integración que promueve la escuela. Mostrar un gran grado de interés en el desarrollo de sus hijos y un interés aceptable en las actividades de la escuela	Los alumnos deben participar con entusiasmo y relacionarse bien con los compañeros evitando aislarse, lograr fácilmente los resultados del aprendizaje, con apoyos en sus problemas para asimilar la enseñanza. Atender bien las indicaciones del maestro. No distraerse, no ser agresivos o desordenados. Responsables en sus tareas, respetuosos con sus maestros.	Tomar parte con el director en la toma de decisiones con imparcialidad acerca de planes de programación del Proyecto/plan del Centro. Solventar conflictos de los miembros, de la organización y del entorno. Planear actividades de capacitación acercamiento y coordinación con la comunidad y los padres de familia

Particularidades de los personajes que intervienen en la problemática (sigue)

FORMA EN QUE NECESITAN ATENDER A LOS PROBLEMAS QUE SURGEN EN LA COTIDIANIDAD.

	Supervisor	Director	Maestros	Padres de familia	Alumnos	Organos Colegiados y Consejo Técnico
Atención a los problemas.	Con una actitud de respeto, compromiso y responsabilidad, para detectar las necesidades del personal docente, del director, de los alumnos y de la comunidad	Con información de las normas y lineamientos de la SEP. Referentes a la organización y funcionamiento del plantel de educación primaria, vigilar cooperar y apoyar al personal docente en sus actividades.	Requieren del apoyo del supervisor y del director, en sus problemas para poder resolver el problema de cada uno, ya sea necesidad de capacitación o de apoyo en determinadas circunstancias Aprovechar cualquier instancia en la organización para apoyar alguna innovación que beneficie a sus alumnos.	Deben interesarse en los problemas de sus hijos, tanto en la casa como en la escuela, apoyándolos para encontrar soluciones adecuadas dedicándole el tiempo necesario. Buscar el acercamiento al maestro y el director para solucionar los problemas que tienen sus hijos en la escuela y con sus compañeros.	Se debe investigar porque los alumnos no cumplen con sus tareas escolares, No entienden las explicaciones del maestro, Por no ver bien el pizarrón, Si no muestran interés en lo que el maestro explica, averiguar si no oyen bien. Si no existe compañerismo en el grupo, tratar de establecer las razones de su aislamiento, acercarse a su hogar buscando el origen de su actitud, en la clase. Si el problema es cognitivo, o físico, buscar un apoyo especializado.	Solucion de problemas escolares ayudando a los alumnos. Participan en hacer más positivas las relaciones entre los miembros de la Comunidad Educativa, ajustando las disfunciones detectadas en el Centro y en su entorno, elaborando propuestas de presencia de la comunidad en la vida del colegio. Estableciendo criterios para la admisión de alumnos. Participa en la aprobación del Proyecto económico, ayudando en la generación de recursos para el Proyecto.

Particularidades de los personajes que intervienen en la problemática (sigue)

INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES DE LOS PARTICIPANTES

	Supervisor	Director	Maestros	Padres de familia	Alumnos	Organos Colegiados y Consejo Técnico
Información	Debe buscar información relevante. Interesarse e informarse de los problemas de todos, para poder conocer los problemas y necesidades, de todos los miembros educativos y lograr solucionarlos, dando ideas y proporcionando soluciones.	El director debe estar informado de todos los adelantos, de cómo funciona su entorno y de las soluciones que se dan externamente a los problemas, relacionándose con sus homólogos de las otras escuelas, para saber las necesidades educativas que requieren los alumnos cuando salen del colegio para poder ser aceptados con efectividad en la educación media superior.	El maestro debe informarse de sus derechos y obligaciones, de las posibilidades de desarrollo en su actividad, con cursos de actualización, de las nuevas formas didácticas para ayudar a sus alumnos con calidad para lograr su desarrollo integral.	Intentar una información real del sucedido en el problema escolar con serenidad y prudencia, tratando de ser justos. Buscan informarse cuando no tienen los conocimientos suficientes para ayudar a su hijo en los problemas técnicos escolares.	Los maestros requieren de información de los padres para poder ubicar los problemas de los alumnos, haciendo un apoyo individualizado, para poder resolver problemas específicos necesitan de capacitación adecuada a ellos. Informarse de cómo sus compañeros los solucionan.	Adquirir la información adecuada para poder determinar las ventajas para aplicar en los planes administrativos del ciclo escolar y la forma de coordinar la participación de los padres y los alumnos.

TIEMPO REQUERIDO NECESARIO A LOS PARTICIPANTES PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

Tiempo de dedicación a la solución de los problemas escolares	Dedicar una hora por lo menos una vez al mes a cada escuela, Y tomando contacto en el aula con el profesor y los alumnos, para estar al pendiente de cualquier problema que surja en su supervisión	Dedicación constante, resolviendo los problemas cotidianos, con la cercanía a ellos, en los problemas de los maestros, de los alumnos, de los padres de familia, etc.	Dedicar tiempo al acercamiento de sus compañeros para lograr una coordinación y cooperación en los planes anuales y mensuales escolares, propuestos por el director, para la obtención de la calidad	A consecuencia de su trabajo, buscar tiempo dedicado a su hijo para lograr un acercamiento afectivo y demostrarle su apoyo y amor	El tiempo dedicado a cada alumno debe ser según la necesidad requerida, al que más lo necesite, para poder detectar los problemas y poder determinar si son de su competencia o necesita orientarlos a gente especialmente calificada.	Los maestros que toman parte del Consejo Escolar, tienen que utilizar un tiempo extra a sus atribuciones didácticas, por lo menos una vez al mes hacer una junta para estudiar los problemas y poder determinar las soluciones adecuadas.
---	---	---	--	---	--	---

Particularidades de los personajes que intervienen en la problemática (sigue)

FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES

	Supervisor	Director	Maestros	Padres de familia	Alumnos	Organos Colegiados y Consejo Técnico
Funciones generales y específicas	En recursos humanos, materiales, financieros, control escolar, servicios asistenciales, escuelas particulares y públicas, organización escolar, técnico pedagógica.	Prever y organizar actividades, recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y programas de estudio, atender obligaciones financieras para el desarrollo de la labor educativa y administrativa, evaluando las necesidades del plantel. Buscar un ámbito de concepción filosófica, psicopedagógica, política, social e ideológica en la organización escolar.	Ser creativos, equitativos y no discriminadores, buscar dedicar la atención a los más necesitados en su desarrollo, con una actitud individual, para poder detectar el motivo de sus problemas de aprendizaje, relacionándose con los padres de familia con cercanía, para lograr identificar los problemas que ocasionan los problemas psicológicos de los niños. Lograr un desarrollo integral en sus alumnos.	Necesitan involucrarse más con la escuela para lograr el pleno desarrollo de la comunidad, dando sus ideas para la formación de una unidad real y creativa con la escuela y el entorno	Los alumnos tienen el derecho de expresar lo que les gusta estudiar, para que el maestro pueda orientar la enseñanza de forma accesible motivacional y creativa y lograr el interés de los alumnos. Ellos pueden exigir explicaciones en sus dudas y los materiales necesarios para desarrollar sus actividades y que los maestros los evalúen con justicia y correctamente.	De acuerdo con el director prever y estudiar la forma de solucionar los problemas educativos, económicos, sociales y realizar los principios y contenidos del artículo 3º Constitucional y las disposiciones de la Ley General de Educación, Con respecto a la equidad, calidad y pertinencia de la educación laica para todos sin discriminación, tratando de resolver la deserción, la reprobación y la demanda no atendida.

En el análisis efectuado de cada una de las responsabilidades y obligaciones de los personajes que toman parte en la institución desde el punto de vista ideal y apoyados con una fundamentación teórica, se detectaron las razones en que ocurren fallas en la comunicación de los participantes, ya sea por falta de información, participación o de conocimientos, para efectuar adecuadamente la labor correspondiente.

LA PROBLEMÁTICA APLICADA A LA REALIDAD EXISTENTE.

Entre otros aspectos que contribuyen a la problemática, cabe citar lo siguiente:

En lo relativo al desempeño de los maestros, en las escuelas, se consideraron los problemas de orden y de disciplina, relacionados con la falta de una cultura de los valores. Los padres de familia y los niños hablan sobre derechos, pero en mi opinión, no aceptan las responsabilidades inherentes. Cuando los problemas con los alumnos crecen, se estima la necesidad de que intervengan profesionales de la psicología, pero la escuela no aplica soluciones al respecto, para no despertar suspicacias en los padres, respecto a que se esté lucrando con el concepto, sin embargo la recomendación se da a los padres, sugiriéndoles que sean ellos los que se aboquen a los tratamientos necesarios.

La directora de una escuela particular, entrevistada por mí, opinó que los libros no deben ser iguales para todas las regiones, sobre todo en ciencias naturales, en que la necesidad de los alumnos de las zonas urbanas difiere de la de los alumnos de zonas rurales. En general se percibe una pérdida de valores en las nuevas generaciones independientemente de los niveles económicos de donde provengan, en sus criterios sobresalen los principios del consumismo; al grado que todos quieren tener los mismos artículos de moda, sin importar el precio, acabando por uniformarse con tal de "pertenecer al grupo". Se ha dejado de buscar que las cosas resuelvan necesidades, tanto en lo económico como en los demás aspectos de la realidad.

En opinión de algunos padres de familia entrevistados, existen grandes deficiencias en lo relativo a impulsar el razonamiento lógico y las habilidades matemáticas. En vez de propiciar una actitud memorística, se debe "enseñar a pensar", para que cuando los alumnos lleguen a estudios superiores, estén en mejores condiciones de aprendizaje.

Para que en la colonia, escenario de este estudio, en general y en su comunidad educativa en particular, exista una posibilidad de cambio en las actividades, es requisito indispensable una mayor participación de los miembros de los segmentos de la comunidad, lo que se considera difícil por una falta de comunicación que hace a cada uno demasiado individualista, no permitiendo el acuerdo con los demás.

Al problematizar el sistema educativo escolar de un sector de la población del Distrito federal, de la Delegación Álvaro Obregón, que tiene 4 sectores el 30, 31, 32, y 33.

El sector 32 tiene 7 zonas escolares, en la zona escolar 241 están la colonia Guadalupe Inn, la Colonia Florida y la Colonia Tlacopac.

Se problematizó el sistema escolar de la colonia Guadalupe Inn. En la zona escolar 241 del sector 32, existen tres escuelas públicas y seis privadas, atendidas por la Sra. Supervisora Ma. Teresa Devesa Balcázar.

Las escuelas del sector 32, correspondientes a la colonia Guadalupe Inn son: la Escuela Guadalupe Victoria (pública, matutina, vespertina y nocturna para adultos), ubicada en Felipe Villanueva # 18. de la propia colonia. El director de la matutina es el Profesor César A. García Rangel; de la vespertina es la Profa. Mónica Alva Carranza y de la nocturna para adultos, la Profa. Concepción Nieto Casas

Las escuelas privadas, de la colonia son: (1) la Escuela Rickard's, cuya directora es la profesora Ma. Elena González Martínez, ubicada en Jaime Nunó # 11; (2) la Escuela Jan Amos Komensky, dirigida por la profesora Maricela Sánchez Moctezuma y ubicada en Fernando Villalpando 24; (3) la escuela The Winston Spencer Churchill School, dirigida por la profesora Lucia Gabriela Ruiz Cabañas Izquierdo, ubicada en Felipe Villanueva 44 y 52.

La escuela Guadalupe Victoria, en su operación matutina², tiene 1000 alumnos, con 29 grupos escolares correspondientes a 5 de primer grado, 5 de segundo grado, 5 de tercer grado, 5 de cuarto grado, 4 de quinto grado y 5 de sexto grado. No todos los alumnos viven en la colonia, muchos padres trabajan en la zona y por eso los alumnos asisten a esta escuela, vienen de distintas colonias algunas bastante alejadas de la zona. Por lo que respecta a los alumnos que residen en la colonia, la mayoría son hijos de los trabajadores domésticos, que laboran con los residentes, vecinos a las escuelas.

Es difícil realizar actividades con los padres de familia, porque se les cita y llegan pocos al evento, a veces solo 8, que aparecen cuando quieren resolver problemas específicos de sus hijos. El pretexto más frecuente es que sus jefes no les permiten descuidar su empleo por asistir a las reuniones de la escuela

En esta escuela Guadalupe Victoria, se hacen talleres interanuales, dentro del curso escolar, para ayudar al manejo correcto de libros de texto del tercer grado, organización escolar y cómo aprender a dar clases y a evaluar. A través del Programa de Actividades de Apoyo a Directores de Escuelas Primarias (PROADEP). Se reúnen por sector (32) para innovar sus conocimientos y mejorar su actividad. Esta escuela otorga tres cursos matutino y vespertino, para menores y el nocturno para adultos.

En la escuela se realizan distintas actividades, en las que toman parte distintas escuelas, se efectuó una Olimpiada del Conocimiento para alumnos de sexto grado el día 27 marzo del 2001 (de las 8:30 a las 15:00 horas) y posteriormente la supervisora organizó una junta con los directores de su zona: el día 28 de marzo de 2001. No todos los directores de zona participaron, se nota una resistencia a participar y cooperar en la investigación, utilizando diferentes pretextos, los funcionarios y maestros de las escuelas particulares, se supone que no se sienten integrados con las escuelas públicas, por tener diferentes intereses y no sentirse parte del grupo.

Se intentaron efectuar en la escuela Winston Churchil (particular) entrevistas y cuestionarios, pero no hubo permiso de la dirección para poderlas efectuar, se nota una resistencia para cooperar en la investigación, buscan pretextos para impedir la relación entre la dirección y la encargada de efectuarlos.

Al efectuarse entrevistas directas y distribuir cuestionarios entre los diferentes participantes de la labor educativa de la escuela Guadalupe Victoria el director y 30 maestros de los distintos grupos, se ha constatado la existencia de la falta de información, tanto de los derechos como las obligaciones de los maestros. El director persona accesible y amable, dijo que por estar recientemente asignado al cargo, no podría efectuar cambios y disposiciones de su responsabilidad, hasta el siguiente año.

De los 30 maestros la mayoría (22) no participan en muchas de actividades inherentes a su cargo, dicen que no les corresponden, que no se solicita su cooperación para resolver

² Datos proporcionados por la Supervisora del Sector 32, en entrevista que se le hizo, en forma personal

problemas, que según ellos otros efectúan ese papel, por lo que se ha detectado la falta de información de sus derechos y obligaciones, mostrando deseos de hacer solo lo indispensable y no comprometerse, ni complicarse con mayores problemas. Algunos maestros no son accesibles y cooperaron por presión del director.

Los otros ocho, comprenden un poco más lo que se les pregunta, dicen que si les gustaría tener una mejor capacitación, siempre y cuando se diera directamente en la escuela y que les produjera un mejor ingreso, ya que sería dedicar más tiempo a su trabajo. El clima escolar es tranquilo, pero solo existen pequeños grupos que se identifican por afinidad, no por un deseo de hacer cambios.

Cuando se hicieron entrevistas a 19 padres de familia, cuando dieron su opinión respecto a su forma de participar con la escuela, dijeron que tratan de asistir a la mayoría de los eventos en que son requeridos, pero que no les solicitan participación con los consejos técnicos, ni en criterios para la admisión de alumnos, no toman parte en la nominación del director, tampoco se les requiere para participar en la elaboración del Proyecto del plan escolar, algunas veces les permiten participar en los problemas económicos escolares, pero generalmente solo requiriendo el apoyo sin mucha información.

B - ACERCAMIENTO A LA COMUNIDAD EN DONDE SE LLEVO A CABO EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

La finalidad de una investigación, más que el conocimiento en sí mismo, es facilitar la creación de los instrumentos para utilizar sus resultados y actuar sobre la realidad, superando las condiciones indeseables, para los distintos agentes sociales, haciéndolos críticos y partícipes de la transformación.

El resultado ha sido registrado, de un modo sencillo, la información se archivó de un modo dinámico, para usarla cuando se requiera. Este archivo es un "archivo abierto", con fichas que se han ido complementando, añadiendo nueva información a medida que el conocimiento de la realidad aumentó.

El conocimiento de cualquier realidad se da a través de aproximaciones sucesivas, por medio del análisis de los datos, sobre hechos y fenómenos, en una colección reunida en forma sistemática, que conduzca a la percepción de las interrelaciones entre los elementos componentes³ y así estar en condiciones de percibir esa realidad para poder transformarla. La sistematización de datos sobre el medio es la condición imprescindible para la intervención.⁴

El modelo adoptado para describir el contexto, es el utilizado por Ricardo Pozas Arciniegas en el capítulo "El concepto de la comunidad"⁵ de la Antología Básica de la UPN. que incluye: ubicación, estructura geográfica, clima, carácter (urbano o rural) del territorio, como aspectos físicos y rasgos históricos, población total y económicamente activa, actividades económicas preponderantes, valores aproximados de lo producido y medios de comunicación, como aspectos sociales.

B 1 - CONTEXTO FISICO

El contexto físico de la comunidad en que se instaló el presente proyecto es una zona urbanizada, con servicios de agua potable, alcantarillado, alumbrado y teléfonos. La colonia está enclavada en un terreno plano, que corresponde con 3% de la parte urbanizada al sur de la Delegación Álvaro Obregón, consta de 45 manzanas, más áreas verdes y de circulación, con buenas vías de comunicación

Existe una iglesia católica, la de Nuestra Señora de Guadalupe y una pequeña área verde, jardín de la comunidad ubicados, tanto la iglesia como el jardín, en el centro de la colonia.

Los rasgos que configuran los aspectos físicos de la comunidad⁶, son:

Ubicación Relativa.

La Delegación Álvaro Obregón, con aproximadamente 97 km² de superficie territorial, es una de las 17 Delegaciones, en que se divide políticamente el Distrito Federal y representa el 6.5 % de la superficie de la Entidad⁷

³ Proyecto Especial de Desarrollo Rural Integrado (PEDRI) "Aspectos que configuran la realidad social", en: *El diagnóstico situacional en áreas rurales*. 2ª. ed., México. CREFAL, 1985. P.9- 21

⁴ Fernando Cembranos, Montesinos y Bustelo "El análisis de la realidad", en: *La animación sociocultural. Una propuesta metodológica*. Madrid Editorial Popular, 1989. Pp. 22- 36.

⁵ Ricardo Pozas Arciniegas, "El concepto de la comunidad" Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1964. pp 1- 13.

⁶ PEDRI. "Aspectos que configuran la realidad social"

⁷ FUENTE: INEGI. Marco Geoestadístico <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/acercamexico/facermex.html>,

La Delegación, en su distribución territorial presenta, aproximadamente un 70 % de Zona Urbana, concentrada en la fracción norte y un 30 % de Zona Rural.

La Colonia Guadalupe Inn, enclavada en terreno plano, es parte del 38,5 % de territorio urbano de la Delegación. , se localiza al norte de la Delegación Álvaro Obregón, en el Distrito Federal de México.

Limita al Norte con la Av. Barranca del Muerto, al Sur con la calle Luis Ogazón, al Oriente con la Av. de los Insurgentes Sur y al Poniente con la Av. Revolución.

Uso de los predios ubicados en la colonia.

Los predios de los ejes viales: Avenida de los Insurgentes Barranca del Muerto y Avenida Revolución, tienen un uso de suelo en que se permite la instalación de oficinas, restaurantes, bancos, museos, teatros y negocios de distinta índole. En ellas hay algunas casas habitación que aun no han sido absorbidas por los negocios.

En las calles interiores se encuentran algunos giros comerciales y escuelas, establecidos antes de la vigencia del Plan Regional de Desarrollo, que define a la colonia como estrictamente habitacional con casas unifamiliares y edificios multifamiliares

Estructura Geográfica y Clima

Su clima es templado, semihúmedo, con lluvias en verano, es el representado con el símbolo $C(w_1)$ ⁸

La temperatura promedio anual en el periodo 1921-1996, fue de 15.6 ° C, con un mínimo de 14.2 °C y un máximo de 17.0 °C⁹

Carácter urbano y/o rural del territorio descrito

La Colonia Guadalupe Inn, en el 100 % se encuentra en la Zona Urbana ubicada al Sur de la Delegación, se extiende 2 km² y representa aproximadamente el 3% de la superficie urbanizada del área. Consta de 45 manzanas mas áreas verdes y de circulación.

Vías de Comunicación

Aparte de los ejes que delimitan la colonia (Avs. Revolución, Barranca del Muerto, Insurgentes y Calle Ogazón) es también vía de comunicación importante la Av. Manuel M. Ponce, que atraviesa la Colonia de Norte a Sur.

En su aspecto demográfico se toma en cuenta:

Población. Total y proporción representada por la Población Económicamente Activa.

La población se define por grupos de edad y étnicamente son mayoritariamente mestizos, con algunos extranjeros y criollos. En los estratos de población no se manifiestan intereses antagónicos o conflictos dignos de mención.

La población de la Colonia Guadalupe Inn, se estima en 4,200 habitantes (aproximadamente el 0.6 % de la asentada en la Delegación), con una proporción muy elevada de miembros de la tercera edad, que con un promedio de 1.8 habitantes por familia, constituyen aproximadamente 2,335 familias¹⁰

La mayoría de los habitantes de la colonia cuenta con un nivel académico alto, con principios y valores de responsabilidad y de respeto a los demás.

⁸ FUENTE: INEGI. Carta de Climas 1:1 000 000

⁹ FUENTE: CNA. Registro Mensual de Temperatura Media. Inédito en 1998

¹⁰ FUENTE: Cálculos de la Asociación de Residentes de Guadalupe Inn. Inéditos en 1999

Para estimar la PEA (Población Económicamente Activa) se usa el índice nacional (56.6 %), ligeramente disminuido por el efecto de la elevada proporción de miembros de la tercera edad, en su mayoría pensionados (51 %) ¹¹,

En su aspecto histórico: evolución de la colonia

La Colonia fue urbanizada y poblada, en la década de los 50, por un grupo de miembros de la colonia alemana residente en el Distrito Federal y originalmente se llamó Alpes, nombre que aún conserva alguna colonia vecina, al oeste de Guadalupe Inn

En su aspecto económico:

Actividades Económicas

Se estima que:

38.4 % de la PEA, trabaja en oficinas,

13.8 % son servidores domésticos con ingresos entre 1.5 y 2 SMD ¹²,

16.5 % son comerciantes y dependientes con ingresos entre 2 y 3 SMD,

11.8 % son servidores públicos, con ingresos del rango de 3 a 5 SMD,

19.5 % son técnicos, funcionarios y directivos que perciben mas de 6 SMD

En sus aspectos cultural y educativo:

Entre los aspectos cultural y educativo, se analiza: conjunto de ideas, sistema de valores, formas de comportamiento, concepciones religiosas, creencias populares, actitud frente al cambio, manifestaciones artísticas, recreación, educación formal y medios de comunicación social.

B 2 - CONTEXTO SOCIAL

Los medios para satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad, están constituidos por centros de trabajo: oficinas, consultorios y despachos, talleres, y establecimientos comerciales.

La seguridad individual y el control de las diversas tendencias, están a cargo de las autoridades delegacionales.

Como subgrupos comunitarios, están las Jefaturas de Manzana, que se integran en la Asociación de Residentes.

Por falta de confianza en la efectividad de los responsables de plantear y realizar los planes y en virtud de que la mayoría de los pobladores son personas ocupadas en sus propios asuntos, resulta difícil lograr que la gente participe en procurar objetivos comunes, en los planes de desarrollo físico y ecológico de la colonia, se preocupan solo por la seguridad, ya que existen robos y violencia.

Por lo general la actitud hacia el cambio es un tanto pasiva, por considerar que es innecesario esforzarse, ya que el tipo de vida es tranquilo, sin complicaciones y cuando llega a requerirse el cambio, la propia necesidad reconocida es la que produce la unión.

¹¹ idem

¹² Salario Mínimo Diario

Por ser una comunidad urbana, de un nivel socioeconómico medio alto, se considera a la escuela sobre todo a la privada como un elemento indispensable en los procesos de formación de los seres. Las familias envían a sus hijos a la escuela porque quieren, no porque tengan que hacerlo y el proceso de formación no se limita a cursar los ciclos básicos. El personal docente es suficiente y seleccionado escrupulosamente por las autoridades, que constantemente evalúan los desempeños e implantan programas de capacitación y desarrollo, por lo que los estudiantes reciben una atención de calidad superior al promedio en la entidad.

En la colonia hay varias escuelas, unas públicas y otras privadas, de nivel básico y de niveles superiores. A la escuela pública, los padres mandan a los hijos, el tiempo que les permiten sus posibilidades, ya que en muchos casos requieren del apoyo económico de sus hijos. En el caso de las escuelas públicas se nota que los padres las utilizan como guardería, ya que el trabajo les impide relacionarse durante la mayor parte del tiempo directamente con sus hijos. Económicamente son de un nivel más bien bajo y de una escolaridad elemental.

En la escuela pública, la mayoría de los niños no pertenecen a la Colonia, los padres trabajan en la zona y dejan desde temprano a los niños en la escuela, por lo que no es común contar con la asistencia de los padres. Las instituciones educativas que brindan el servicio a la comunidad, están razonablemente bien organizadas y en todas hay Asociaciones de Padres de Familia, pero no existe mucha respuesta de ellos a los eventos organizados por la escuela.

De la información recabada en las escuelas, la población escolar de las privadas corresponde, en una gran mayoría, a miembros de una comunidad con ingresos considerables y por eso el nivel predominante es alto, lo que propicia condiciones para un buen desempeño. En el concepto social, el problema puede radicar en la diversidad de niveles económicos y educativos de la comunidad. La comunidad en que se instaló el proyecto es de carácter urbano de nivel económico medio alto, situada junto a zonas marginadas.

El problema que en forma principal obstaculiza a la vida de calidad, parece radicar en su entorno, porque en general es una comunidad, que se desarrolla de un modo tranquilo. La comunidad tiene, en su mayoría, un nivel escolar de por lo menos preparatoria, o profesional, sin embargo hay un sector de población de empleados que no están en ese nivel. La servidumbre que labora en el área, lo hace indistintamente de planta, viviendo en su domicilio de trabajo o temporalmente trasladándose diariamente a sus hogares. Algunos no tienen estudios ni siquiera de primaria terminada.

Por otro lado la Delegación es muy extensa. Según las autoridades, se genera una actitud de hostilidad y violencia porque en su zona poniente, donde están situadas las llamadas barrancas de las Once Hermanas (zonas prácticamente marginadas en las que habitan, entre otros, grupos como "los panchitos", que se dedican al robo y extorsión de los ciudadanos), se provocan en la colonia, acciones sobre Guadalupe Inn de una delincuencia real y potencial por las tentaciones, que origina la vecindad de zonas de alto nivel económico.

En lo relativo a la educación, las escuelas tanto públicas como privadas, están consideradas, por los padres de familia, como elementos indispensables en el proceso de formación de sus hijos, proceso que no llega a producir los resultados deseados, por la falta de comunicación, participación y coordinación escuela-comunidad, que se pretende superar con este proyecto.

B 3 - ENTORNO EDUCATIVO

Como ejemplo del funcionamiento de las escuelas se cita la escuela Rickard's, en donde actúo como maestro por horas. Rickard's, es una escuela privada de la Zona 32, que no requiere de apoyos económicos especiales, que está razonablemente bien organizada y cuenta con una Asociación de Padres de Familia, que solamente colaboran con el personal docente cuando se les solicita.

Es difícil generalizar y fundamentar que el funcionamiento de todas las escuelas de la zona sea similar, sin embargo a través de las entrevistas y cuestionarios, se detectaron problemáticas de falta de información y difícil comunicación entre los maestros. La diferencia entre las públicas y las privadas, es que en las públicas realizan con mayor precisión lo establecido por la SEP.

El personal docente está bien preparado, aunque presenta problemas en su enfoque pedagógico: por utilizar básicamente la didáctica tradicional, donde se entiende el acontecer en el aula como actividad circunstanciada por las determinaciones, tanto institucionales como sociales. No abordan específicamente los aspectos de objetivos, contenidos, actividades o situaciones de aprendizaje o evaluación, sino que estos temas se analizan a través de los enfoques educativos de la didáctica tradicional.

Actualmente en la escuela Rickard's, que es a la que se ha venido haciendo referencia, existen problemas de falta de comunicación y cooperación, en donde el director no es apoyado por los maestros, que se aíslan dedicándose exclusivamente a atender a sus grupos. Los profesores temen al supervisor, situación averiguada al preguntar por qué no cooperan y comunican su problemática al supervisor y al director; en su opinión, creen que lo que aquellos desean es perjudicarlos y abusar de su jerarquía por lo que están a la defensiva, tanto del director como del supervisor. Aún entre los mismos profesores, la comunicación se reduce principalmente a críticas, manifestándose un temor generalizado a que se les califique de falta de competencia en la realización de sus labores.

Los padres de familia asisten a la escuela cuando son requeridos para las juntas, pero no son especialmente puntuales, los maestros no logran interesar a la totalidad de padres en los problemas de sus hijos, cualquier pretexto es bueno para fomentar la inasistencia e impuntualidad a las reuniones. En las juntas de padres, se puede observar que la asistencia se reduce a "cuerpo presente", para cumplir con lo establecido por la dirección: pero no intentan una participación creativa, ni demuestran interés en lo que se está planteando, se distraen dedicándose a criticar a los asistentes y al expositor. Solamente participan, cuando quieren hacer alguna reclamación surgida por algún problema entre el maestro y sus hijos.

Los padres se quejan de que les den a los niños trabajos en casa en donde ellos tengan que participar, alegando que es responsabilidad de la escuela y ellos tienen demasiadas obligaciones, siendo esta la razón de que los manden a la escuela. Existe la posibilidad de que algunos padres no estén suficientemente preparados, para poder ayudar a sus hijos, en determinadas materias, sobre todo en las técnicas; o también que regresen a sus hogares después del trabajo, demasiado cansados para hacerlo.

Los niños que no cumplen con sus tareas, lo dejan de hacer, como consecuencia de una falta de interés y motivación, por la forma en que el maestro les da la clase, al aplicar un sistema pedagógico tradicional, que no les despierta creatividad, sino que valoriza la reproducción

memorística de su enseñanza. La discriminación y heterogeneidad existentes, dificulta más la enseñanza.

Hay ocasiones en que los maestros que aplican sistemas participativos y tratan de dar en otra forma su clase, son mal vistos por sus compañeros tradicionalistas, que al no ver resultados a corto plazo, piensan que lo único que se produce es desorden al efectuar las clases con el sistema activo, en que los niños expresan sus deseos de aprendizaje, sin comprender que el resultado es más lento, pero produce un verdadero desarrollo analítico y crítico.

La forma en que se propuso generar un mejor funcionamiento por medio de la comunicación e información, de ésta y las escuelas correspondientes al sector educativo de la zona 32, fue la participación del supervisor en que por medio de juntas y talleres, primero con los directores y después con maestros, padres de familia y la comunidad, inició el proceso al motivar el cambio de actitud general.

B 4 . DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Al observar la operación del sistema educativo, registrada en mi Diario de Campo de Septiembre del año 2000, se pone de manifiesto, como principal problema la falta de comunicación generalizada en todos los elementos participantes y una rutina cotidiana y falta de creatividad. De la misma observación se desprende también la necesidad de investigar sobre el enfoque didáctico que emplean algunos maestros, pues aparentemente obstaculiza el buen desarrollo del proceso educativo, entorpeciendo los procesos de enseñanza aprendizaje que se dan en las instituciones.

El problema detectado al hacer un análisis preliminar de los hechos y fenómenos registrados, con el proceso de recolección sistemática de los datos, y al interrelacionar los elementos componentes, con el propósito de conocer la realidad es que:

Prevalece una falta de comunicación que se combina con un excesivo temor de enfrentarse a cambios en los procedimientos vigentes, aceptando sin ninguna modificación los programas establecidos, piensan que de ese modo se evitan problemas posteriores. Al supervisor le temen y no le comunican sus problemas cotidianos por el temor que crea que falta capacidad en su desempeño y los pueda perjudicar. Cuando el director planea un nuevo procedimiento, la mayoría no participa, pensando que les aumentará su trabajo, sin una remuneración. No todos los maestros son así, algunos tratan de apoyar y participar con al director, pero no existe un verdadero compromiso entre todos los maestros, por la falta de interacción entre ellos.

II - FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

LA ENSEÑANZA TUTELAR COMO COMUNICACIÓN TEÓRICA DEMOCRÁTICA.

Es una teoría de comunicación para obtener un diálogo y lograr una comunicación directa del supervisor con los directores, maestros, padres de familia y demás elementos que participan para el logro de la gestión en la institución educativa.¹³

El supervisor requiere una alta preparación pedagógica que le permita dinamismo y flexibilidad para enfrentar el proceso con una adecuada comunicación pedagógica, con habilidad en el control y estabilidad en su función. Se establecen grupos, por medio de la tutoría del supervisor, similares en jerarquía: directores, maestros etc.

La enseñanza tutelar abarca tres etapas en el proceso educativo 1ª, presentación (propuesta del programa), 2ª, los miembros del grupo hablan (nivel de entrada de los participantes), 3ª, el supervisor reformula, (elaboración conjunta del proceso) en que se interrelacionan constantemente y facilitan el proceso de intercambio, retroalimentación y reajuste. Con una concepción más abierta centrada en el sujeto, que responde a una didáctica participativa y autodeterminada por el propio proceso. Requiere de un diálogo con marcos referenciales, que propicie un equilibrio equitativo entre las partes implicadas (transacción educativa), que se irá construyendo a medida que el proceso se lleve a cabo.

En esta teoría se busca una autonomía del individuo y del grupo, en que las decisiones se tomarán por consenso, en una relación continua. Debe existir un intercambio sistemático entre supervisor y grupo, los cuales comparten la responsabilidad del proceso, en donde el aprendizaje transcurre como un proceso consciente estructurado que responde a los principios generales del aprendizaje humano (interiorización de las acciones), propiciando el carácter problematizador.

Este tipo de organización general de enseñanza tutelar toma en cuenta los postulados generales sobre la comunicación pedagógica democrática y los principios del aprendizaje humano para estructurar el proceso, que está relacionado con el desarrollo de las habilidades y etapas en donde transita el proceso formativo. Es muy útil que la información sea actualizada sobre la evaluación de las ideas significativas que estructuraron la enseñanza, que pone en primer lugar el proceso de aprendizaje, su corrección y desarrollo, con un carácter cualitativo y educativo, como modelo de comunicación pedagógica democrática.

Con una concepción teórica, centrada en la acción de la ideología y los valores del hombre-sociedad y con una teoría del conocimiento y del aprendizaje grupal y participativo, se da la posibilidad a una producción social de conocimientos, que tome los principios fundamentales de la investigación- acción como método de investigación en la práctica.

Partiendo del conocimiento de la realidad, del análisis e interpretación colectiva, con una actitud crítica y de compromiso para su transformación, es necesario apoyarse en un enfoque participativo, que redefina los roles asignados al profesor y al supervisor.

¹³Cfr. Subject headings: PRECEPTORSHIP; TEACHING/ methods ; COMMUNICATION. Recibido por la Lic. Lourdes Sainz Leyva. Facultad de Ciencias Médicas. El 13 de marzo de 1998.

La investigación-acción es científica en cuanto a sus procedimientos y rigor; su criterio de validez surge de la iniciativa y la participación del grupo que pretende conocer la realidad, la confiabilidad se da a través de múltiples aproximaciones a ella, por las discusiones grupales y la acumulación de la información, en donde la interacción permite advertir la firmeza de la información y las circunstancias que la alteran, al ser recreada por los propios actores, permite una distorsión mínima entre los datos que representan a lo micro a lo macro y a la realidad.

En los diferentes modelos teóricos disponibles, se encuentran orientaciones, algunas particularmente representativas, según Pierre Bourdieu:¹⁴

".....Un sólo modelo jamás dará cuenta del funcionamiento; opina que el que quiera llegar a ser enseñante deberá adquirir conocimientos, aprender didáctica como una doble capacidad en el conocimiento del desarrollo del niño y el adolescente, psicología de los adultos, conocimiento del medio ambiente social, funcionamiento de grupos, de las desigualdades socioculturales en la institución escolar y adquirir habilidades para "saber hacer". por medio de la práctica y la experiencia, mediante el enfrentamiento de la realidad, utilizando todos los recursos para enfrentar los problemas, cooperando con los otros, investigando, creando para lograr una mayor madurez, personal, intelectual y social... "

En los Contenidos de la Enseñanza. Principios para la Reflexión Pierre Bourdieu y Francois Gros, plantean siete propuestas sobre los principios organizativos de los contenidos de la enseñanza¹⁵ que servirán de base para modificar las condiciones de la educación.

1ª - Necesidad de revisión constante de los programas de estudio, para incorporar los avances de la ciencia y las transformaciones de la sociedad. *Necesidad de formación y capacitación.*

2ª - Seleccionar contenidos para llevar al alumno al pensamiento reflexivo y crítico impulsando nuevas estrategias de aprendizaje. *Actualizar nuevos contenidos, enseñándole a aprender.*

3ª- Analizar programas de estudio tanto en una concepción vertical como horizontal, en el currículum, reflexionando sobre los objetivos teóricos y prácticos para los que fue diseñado el programa. *Participación grupal.*

4ª - Evaluar de acuerdo con los logros, alcances y limitaciones de los contenidos. *Participación crítica y evaluativa.*

5ª - Optar por un proceso de enseñanza aprendizaje no enciclopédico, articulando los conocimientos obligatorios, optativos y facultativos e interdisciplinarios. *Comunicación con todo tipo de instrumentos.*

6ª - Necesidad de un trabajo de comunicación colegiado para la participación de las distintas disciplinas de los profesores involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

¹⁴ Conferencia dictada en la ciudad de México por Pierre Bourdieu en 1992.

Cfr. ¹⁵ BOURDIEU, Pierre y GROS, Françoise *Los Contenidos de la enseñanza . Principios para la reflexión .* Revista Universidad Futura . Vol. 2. No. 1 UAM. México . Febrero de 1990 Traduc. Mario Rueda Beltrán. Pp. 20-25. En Antología de la UPN. Proyectos de Innovación. Pp. 105-111.

convencimiento de profesores y alumnos para que participen a la solución de los problemas, dándoles su apoyo y comprensión, así como el reconocimiento a los que actúen mejor y la reconvencción a los que no participen.

El término participar puede tener varios grados de intensidad, desde la simple información (en donde los administradores son informados sobre las decisiones tomadas), hasta la autogestión, que toman por sí mismos en sus actividades los profesores, pasando por la consultación obligatoria, en donde se demandan sugerencias a los administrados, para que formulen analicen y evalúen opciones, justificando su decisión, por la decisión o rechazo.

En la codecisión/colegialidad o cogestión: las formulas colegiadas (comité consejo...) son utilizadas en la toma de decisiones. La toma de decisión es una etapa en el proceso de gestión que implica varias otras: al delegar el poder, los administrados poseen un poder de decisión en segmentos apropiados en el campo jurisdiccional, antes reservados a la administración.

Definiendo la autonomía que pueden ejercer los administradores: La persona o entidad determina por ella misma sus orientaciones y controles, sin referirlos a una autoridad externa. Generalmente se tiene una autonomía relativa en determinadas cuestiones.

En la gestión debe incorporarse a la participación de los padres de familia como codecisión y no admitirse a los alumnos más que como concesión de poder de consulta, combinando distintos grados de participación a nivel microsocia, en el que a nivel macrosocia (sistema educativo) la autonomía no efectúa consulta alguna para las directrices generales.

Existe una resistencia de las escuelas a la participación de los padres de familia dentro de la escuela, El Consejo Escolar considera que ocasionan problemas por diferentes causas: desordenes consecuencia de una falta de preparación, de verdadera información, poca asistencia y continuidad en la participación, falta de verdadero interés, etcétera.

En la investigación con respecto al logro de la gestión en la escuela, se encontró que los principales elementos para llevarla a cabo exitosamente son los supervisores y los directores que a través de su forma de liderazgo logran el objetivo del desarrollo participativo de los demás elementos educativos.

El director debe ser un intelectual transformador y un líder social, que requiere mucho acercamiento a la comunidad, para que lo apoyen en los distintos planes establecidos, si notan su dedicación aceptarán cooperar. Ya que el liderazgo del director, no es solamente mantener en marcha la escuela día a día, planear el desarrollo y producir los documentos administrativos, su liderazgo significa influir en los colegas sus creencias educativas, trabajando en dos niveles: un nivel de abstracción difundiendo sus ideas acerca de sus propósitos sociales y morales de la educación y por otro lado infundir entusiasmo a través de eventos diarios, atendiendo a los detalles.

Idalberto Chiavenato¹⁸ en su "Introducción a la teoría general de la administración" opina que, la buena dirección consiste en coordinar que se lleven a cabo todas las funciones,

Cfr.¹⁸CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. McGraw Hill. México 1989. pp 193-204

administrativas (prever, organizar, comandar, coordinar, controlar) y las funciones técnicas, comerciales financieras, contables y de seguridad.

Aquí Robert Owens ¹⁹ habla de que, cuando se trata de aplicar a la trayectoria que se tiene de la administración educativa y caracterizar el status teórico de lo que se ha denominado "Administración Educativa" su estudio supera la concepción reduccionista de la administración, a partir de una perspectiva amplia y abierta, al integrar otras disciplinas como las Ciencias de la Conducta, Teoría de la Toma de Decisiones, el Liderazgo, la Teoría de los Roles, Teoría Organizacional, en donde se pueden considerar a las organizaciones educativas en forma semejante a cualquier otra organización

Es la forma en que la gestión puede tener éxito para que interactúen todos los personajes que intervienen con la comunicación del sistema educativo

También nos habla de la eficacia que es un proceso social que no está restringido a la rentabilidad y el interés particular, sino como proceso social, en donde la conducta en el nivel organizacional representa la acción individual y expone las implicaciones al referirse a la Administración Educativa como las prácticas de gestión en las escuelas

La enseñanza de los maestros es la clave para el desarrollo curricular, su motivación es una responsabilidad individual con el aprendizaje de los alumnos, empeñándose en mejorar la enseñanza y haciéndose miembros activos de las comunidades escolares de las cuales ellos forman parte, al tener un fuerte sentido de comunidad, además relacionándose entre sí para trabajar juntos, valorando el liderazgo del director con su idea de lograr una escuela completa y una cultura organizacional que mantuviera la colaboración y modificara el trabajo personal.

En este párrafo se identifica la forma en que la gestión apoyada por director, maestros, alumnos, padres de familia, comunidad, logran una interrelación a través de la comunicación.

Los directores hacen cuidadosas selecciones de personal, al que le aclararon su posición al requerir estándares mínimos de tolerancia, dirigiendo asambleas y propuestas de trabajo, monitoreando el trabajo de los maestros y los niños, buscando a los maestros individualmente para ofrecerles consejos, apoyo y ayuda práctica.

Reconociendo abiertamente delante de todos los colegas los aciertos, de los maestros, principalmente deben ser educadores en el desarrollo de su personal y aprender de ellos, buscar su participación y también disciplinando llegado el caso necesario.

Desarrollan la paciencia, siendo tenaces y persistentes en la puesta en práctica de sus ideas dando información clara del objetivo y buscando una unidad.

Cuando un director no tiene las cualidades de liderazgo requeridas para la buena comunicación y concientización y lograr la participación de los maestros en sus planes, no es apoyado por ellos, algunas veces hasta es combatido a través de la organización informal que existe entre los maestros, se requiere lograr un convencimiento acerca del plan propuesto,

Cfr. ¹⁹ OWENS Robert "Relaciones interpersonales y conductas organizacionales. La escuela como organización : tipo de conducta y práctica organizativa" Ed. Santillana, México 1992. En: La antología Básica de la UPN. L.E. 94. *Organización del trabajo escolar.* pp. 59- 72.

planear su instalación, darle seguimiento, monitorearlo para ajustarlo en caso necesario, esto es un proceso continuo que no termina, porque cuando se consigue un logro, se debe continuar otra etapa para lograr estar cada vez más cerca de una verdadera calidad.

El profesor-alumno debe ser un sujeto transformador que con su ideología y posición política, mate su práctica docente valorando los conceptos que integran la estrategia participativa de la gestión escolar, para poder desarrollar un servicio de calidad, en un ambiente abierto y democrático, crítico y autocrítico, tolerante a la diversidad cultural e ideológica, para lograr el desarrollo de la institución, con una participación decidida.

De la evolución de las ciencias, técnicas y cultura, de los medios informativos y el nivel de desarrollo de la sociedad que impone nuevas obligaciones, depende el contenido de la enseñanza y los métodos utilizados por el sistema educativo. Todo método educativo expresa los siguientes aspectos; un concepto de vida, una actitud personal específica, un criterio valorativo del saber y unos esquemas operativos determinados.

La sociedad participa con unos presupuestos generales:

- a) Políticos: organización del poder que permita a los individuos intervenir en la vida pública del país. Marco jurídico que garantice libertades y derechos individuales y asociativos. Mecanismos de representación, elección y participación. Descentralización y desconcentración.
- b) Sociales; condicionar la responsabilidad y gestión de sus propios asuntos. Movilidad y definición de objetivos. Eliminación de discriminaciones y procesos de marginación. Igualdad de oportunidades. Desestratificación.
- c) Económicos: redistribución de la renta para impedir desigualdades económicas, psicológicas, culturales y participativas.
- d) Ideológicos: pluralismo ideológico y religioso. Libertad de información. Modelo circulatorio de comunicación,

La introducción de la gestión asociativa, considera la democratización interna y externa de la educación, mas allá de la apariencia frecuentemente engañosa de los organigramas administrativos. Ayudará a redistribuir el poder y las funciones en el acto y proceso pedagógico.

La escuela es una organización compleja que tiene multiplicidad de factores en donde interactúan roles definidos y regulados desde la estructura y la ingerencia de las relaciones informales, en su tratamiento de las dicotomías entre el poder legal y el extralegal, las normas y los acuerdos implícitos, la conducta y lo personal determinan las prácticas ejecutorias para que la organización funcione.

La escuela pone en tela de juicio la estructura burocrática y la funcionalidad que lleva consigo, cuyos procedimientos y tramitaciones se traducen en disfuncionalidades o funcionalidades, que requieren una gestión escolar, ya que la administración educativa en su quehacer, requiere más que reducirla a acciones de tramitación, conformación de expedientes y vigilancia de datos.

Al hacer un análisis sobre categorías, Neptalí Ortega y Justino Carrillo acerca del Marco Teórico en "La Gestión Escolar y el Trabajo Grupal"²⁰ exponen las categorías centrales que permiten estructurar una propuesta de proyecto escolar.

En su investigación abordaron cuestiones como: La toma de decisiones, la formación, la participación, la gestión, la vida académica y sus condiciones, en ella hablan sobre algunos diálogos con los maestros sobre algunas situaciones. Para tomar una decisión se interactúa y se interviene participando con la información que se tiene, las necesidades actuales y se buscan alternativas, poniendo en juego las ideas respetando las de los demás.

Asunción de responsabilidades según la fidelidad y capacidad para delegar la autoridad y comprometer a otros a realizar la tarea, recuperando la experiencia individual y de grupos, con habilidad para tratar a las personas, hacerles sentir que lo que se dice es importante, rescatando la valoración de sí mismos; detectar los problemas que otros no ven, buscar otras fuentes de información, para ver como otras unidades resuelven problemas similares. Evitar conflictos, capitalizar éxitos y fracasos evitando el aislamiento y la soledad.

Esta es una de las responsabilidades directas del supervisor, coordinado con los directores de su zona, pero no todos los supervisores la asumen con dedicación y entusiasmo, algunos por falta de tiempo, otros por falta de capacitación en relaciones humanas, desconocimiento del trabajo grupal o por falta de un verdadero interés en desarrollar la comunicación.

En la participación cobran sentido las preguntas para qué, porqué, cómo y cuándo con el compromiso, también las ideas sobre indiferencia, desacuerdo, diferencia, conflicto e incredulidad, experiencia previa y desempeño en la toma de decisiones.

Evitar el escepticismo al que sucede la acción paralizante que genera desconfianza en sí mismo y en los demás. Participar es llegar a acuerdos en el encuentro con uno mismo y con los otros, involucra placer, habilidades y destrezas para debatir y tomar decisiones colectivamente, lo que eleva los niveles de eficiencia, eficacia y éxito.

Por vida académica se entiende la apropiación del sentido del trabajo, la corresponsabilidad, participación e intervención, aceptar al otro en la discusión, el intercambio de experiencias, fomento de relaciones cordiales, necesidad de aprender con los otros. Es una creación que involucra elementos dinámicos voluntad, imaginación y deseo, encaminado a recuperar el significado del quehacer escolar, organizando formas y estrategias de trabajo, optimizando recursos y esfuerzos individuales en acciones colectivas, concretando ideas y proyectos. (Los Órganos Colegiados y los Consejos Técnicos, participando, e interrelacionándose, buscando la información para actuar en una forma grupal, esto es comunicación efectiva y adecuada).

En este párrafo se entiende la forma real de cómo deben funcionar en la participación y comunicación efectiva, los Consejos Técnicos y Los Órganos colegiados, informándose, organizando, optimizando recursos concretando ideas y proyectos en forma grupal.

Disposición de abrirse con tolerancia y pluralidad partiendo de lo escuchado, construir con la diversidad, relacionada con una voluntad política, aligerando la contradicción y el conflicto,

Cfr.²⁰ ORTEGA Neptalí y Justino Castillo Bustamante. " La Gestión escolar y el trabajo grupal". Toluca, Centro Coordinador de Educación Continua para el Magisterio del Estado de México 1993. En: La Antología básica de la UPN. L.E. 94. La organización del trabajo escolar. pp. 205- 212.

con posibilidad para el diálogo. La relación con uno mismo permite aproximarnos al ser espiritual, a la creatividad y la imaginación, elementos esenciales al ser.

Es una necesidad de aprender del "tanteo" y los errores, conocer y aprender junto al niño, con los textos y compañeros. Esta necesidad de aprender se complica con los prejuicios que devalúan la voluntad del saber mediante el cambio, el deseo de saber atreviéndose a arriesgar.

Es necesario que las escuelas aprendan a caminar por sí mismas con autonomía y no anteponer normas que trastocan la organización y vida escolar, con democracia y participación, valores que propician el reencuentro de los maestros contra estructuras cerradas, evitando el miedo y restaurando la confianza, que hacen posible los acuerdos y consensos.

El simple hecho de estar entre los demás, no es suficiente para la convivencia, se aprende a vivir con los otros estableciendo relaciones, intercambios y debates al incluirnos con los demás nos enriquecemos y nos encontramos a nosotros mismos, aprendemos a comunicarnos, a expresar, o controlar nuestras emociones y sentimientos. En la escuela hay vida, no es estática, tiene un dinamismo interno, que debe aprovecharse para contrarrestar, la idea de que no cambia en cuanto a su funcionalidad social y ser rebasada por los avances científicos y tecnológicos que generan necesidades y que no corresponde con lo que se transmite en la escuela.

El aislamiento y la fragmentación docente, excluyen la convivencia y refuerza el control, la dependencia inhibe el conflicto, las prácticas solitarias son una forma de protección para cubrirse de las miradas y ser juzgado, hay que señalar que el centro de trabajo es un lugar de actualización, formación, transformación e innovación, ya que el trabajo hace al maestro y el maestro al trabajo, en el tiempo con sus experiencias determinando el carácter del maestro, que toma en sus manos la responsabilidad, el sentido y significado de su quehacer.

Innovación y transformación, planeación y previsión, contra los vicios y rutinas que debilitan la creatividad pedagógica que por miedo no quiere correr riesgos, en vez de resignación simulación y cansancio; se necesita dar paso a la audacia, fantasía, asombro y alegría que propician la vitalidad, creatividad e innovación escolar.

Concepción Ciscar y Ma. Esther Uría²¹ tratan el tema sobre de que es indispensable para el buen funcionamiento educativo una dirección. El director es indispensable para motivar las conductas de los miembros de acuerdo a las expectativas de la organización. Al interrogarnos de esta necesidad para las organizaciones que han alcanzado su madurez, en que por inercia los nuevos elementos adquieren pronto una capacitación para funcionar como miembros de la misma a partir de sus elementos veteranos; como una posibilidad de que las organizaciones autogestionan las de hoy en día, está determinadas por grupos de diferentes países, sin embargo no les resulta fácil continuar en el espacio social sin cambios por diferentes factores:

1- La imperfección del diseño organizacional, sus puntos débiles requieren la continua revisión del diseño que demanda modificaciones y que para agilizarlas exige de un grupo directivo.

Cfr.²¹ CISCAR Concepción y Ma Esther Uría "Necesidad de la dirección. Organización escolar y acción directiva". Madrid, Narcea. 1988. En la Antología básica de la UPN. L.E.. 94. *Organización del trabajo académico*. pp.213- 219.

2- El cambio de las situaciones ambientales, obligan a replantear las situaciones de la organización (fluctuaciones del mercado, cambios en la tecnología o en la cultura) y en la escuela puede haber cambios profundos, políticos, sociales, económicos, religiosos etc.

3- La dinámica interna de la organización, por el desequilibrio y recuperación de la dinámica de los subsistemas que la componen.

4- La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones: cambio en el desarrollo de los individuos falta de motivación por cansancio y envejecimiento, reemplazo de los individuos.

Por lo que la necesidad de la dirección de una persona o un equipo se debe a la continua reelaboración, creación, revisión o improvisación del modo mas positivo posible, que impulse y coordine estas actividades.

No solo se requiere de una colaboración para lograr objetivos comunes sino también de una coordinación para lograr las estrategias comunes de acción y la forma en que cada quién debe abordarlas, sincronizando y armonizando las actividades por medio de la comunicación, sino solo sería improvisar. Esto forma parte del sistema de dirección que tiene sentido en función del conjunto, en que se busca alcanzar un justo equilibrio entre las distintas actividades e iniciativas, para el logro de los objetivos.

Deben existir dos ideas base; sincronización de canales y medios, recursos tiempos, personal calificado, personal ejecutivo, créditos, staff, reglamentaciones jurídicas en función de los objetivos seleccionados. También se requiere una permanencia de la situación, una continuidad para que la organización se mantenga. Esta coordinación es el primer principio que requiere una organización educativa que necesita contar con una planificación, una ejecución y un control que restablezca la retroalimentación (feedback) oportuna para seguir coordinando con éxito.

Se requieren adecuados canales de comunicación para facilitar la tarea de coordinación, saber con exactitud si se están llevando a cabo las operaciones de acuerdo con el plan; (monitoreo) por medio de informes escritos, orales, reuniones informales, en donde los directivos no deben quedar al margen. También pueden nombrarse personas enlace y la creación de comités, para coordinar las actividades.

Conseguir en los miembros de la organización un espíritu de grupo o equipo, que se manifiesta cuando los individuos al hablar utilizan el pronombre "nosotros" en vez del "yo" y en el sentido de pertenencia a la organización, esto facilita un ritmo y armonía en el trabajo

Las instrucciones que de la dirección a los subordinados deben reunir unas condiciones; razonables, completas y claras que estén dentro de las posibilidades de cada miembro de la organización, para evitar dudas respecto a lo ordenado, al buscar calidad, aclarar el concepto y las ordenes deben ser dadas en una forma precisa, de preferencia escritas, buscando una información uniforme sobre la que puedan reflexionar, completándolas con preguntas orales para aclarar la visión del conjunto, razonándolas.

La ejecución es el paso para conseguir lo propuesto, la ejecución y la orientación son los elementos que interrelacionan a todos los demás, en donde la planeación se encuentra presente en los sucesivos pasos a través de los cuales se realiza.

Cualquier directiva necesita la ejecución para lograr las metas, se aplica especialmente en la Dirección Participativa por Objetivos, en donde la orientación directiva evita que la ejecución se salga de cauce, desviándose y frenando el alcance de la meta.

La función directiva establece objetivos: al ponerlos en práctica no entra plenamente a través de la gestión, pero sí dentro de la orientación de la ejecución.

Dirección-- selección de objetivos y medios.

Gestión --selección de medios para organizar, coordinar, interrelacionar, promoviendo la participación de todos los elementos de la institución.

Estas teorías apoyarán la idea consistente, en que la realidad es distinta al discurso, y que existe una falta de comunicación entre todos los participantes de la organización educativa, por diferentes motivos, falta de seguridad e información de los maestros que les ocasionan temores infundados a la participación y cooperación de apoyo al director en los planes escolares, así como una falta de capacitación para enfrentar los retos de su labor didáctica y una falta de liderazgo del director, para conseguir el apoyo de los maestros.

Hay nuevas propuestas para la gestión educativa, la Secretaría de Educación Pública edita la biblioteca de actualización, agregada a los otros materiales de actualización y apoyo didáctico, para apoyar al maestro docente directivo de los tres niveles de educación y espera las sugerencias de los maestros para mejorarla.

Guiomar Namó de Mello, en su libro "Nuevas propuestas para la gestión educativa"²², ofrece una guía para discusión de los modelos de gestión, para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, reformas educacionales de los países desarrollados del Tercer Mundo, que son nuevas formas de organización del proceso educativo, surgidas del redescubrimiento de la importancia que tiene la educación en la agenda macropolítica del Estado.

Los temas de los especialistas que dirigen la educación, tienen como punto de partida preocupaciones cualitativas, que surgieron de la expansión de la oferta de la educación, sobre:

¿Cómo preparar ciudadanos capaces de convivir en sociedades marcadas por la diversidad, capacitándolos e integrándolos en forma solidaria, para enfrentar la fragmentación y la segmentación que amenazan a las sociedades en la actualidad?.

¿ Como responder a la formación de recursos humanos que respondan a la organización del trabajo, por los requerimientos productivos resultantes de la revolución tecnológica ?.

Cfr²² NAMO DE MELLO, Guiomar "Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa" Coordinación de la Secretaría de Educación Pública, Argentina 28, Col. Centro 06020 México D.F.

¿Cómo capacitar a la sociedad para vivir con racionalidad las nuevas tecnologías, para que las transformen en instrumentos que mejoren la calidad de vida y los modelos de consumo?.

Estos modelos se incorporaron al Plan de Acción elaborado en la Conferencia de Jomtien, orientada por el concepto de que las necesidades básicas de aprendizaje son importantes para la formulación de políticas, por su carácter objetivo y articulado, centrado en la atención de personas, hombres y mujeres que necesitan aprender.

Alain Touraine en su libro "¿Podremos vivir juntos"²³ opina que la forma para poder convivir juntos, es reconociendo las diferencias culturales, en donde solo existirá una sociedad moderna, si se introduce un principio de integración o combinación entre esos dos universos. Desde el inicio del ingreso de los niños en la escuela, se debe propiciar la integración de las distintas culturas, los niños se adaptan con menos críticas a todas las situaciones, con interrelaciones personales directas, en donde los adultos se resisten. Hay que partir del sujeto personal y llegar a la democracia, buscando la unidad, hacer factible la comunicación intercultural, en donde el sujeto, la comunicación, la solidaridad son inseparables, de la misma manera que fueron la libertad, la igualdad y la fraternidad, la etapa republicana de la democracia, para no reducir a la sociedad civil a una comunidad cerrada sobre sí misma.

La escuela que no admite la demanda de los educandos, que se preocupan por su personalidad, su vida y sus proyectos personales y que reduciendo al individuo solo a las funciones sociales que debe asumir, no puede llamarse educadora, se necesita reflexionar sobre el tipo de educación que puede ayudar a resolver los efectos de la modernización y fortalecer las posibilidades de los individuos de ser los **Sujetos de su existencia**.

En las encuestas y cuestionarios efectuados con la siguiente problemática, es donde han sido detectadas las irregularidades de comunicación de los distintos elementos educativos.

En términos generales:

¿Qué preparación tiene cada uno?

¿Con que actitud se vincula con los demás?

¿Son personas agresivas o represivas?

¿Son personas rígidas o flexibles?

¿Tienen cualidades de liderazgo y empatía?

¿Son tolerantes?

¿Las relaciones entre los miembros de las distintas jerarquías, son armoniosas?

¿Los funcionarios de la escuela se relacionan apropiadamente con los alumnos, con los Padres de Familia y con la Comunidad?

¿Existe alguna diferencia en preparación de los profesores, en rendimiento, en niveles de asistencia, en valores y en otros aspectos, entre las escuelas públicas y las privadas?

¿Se da el debido apoyo e investigación a las causas de los niños con problemas familiares?

¿Existe suficiente cercanía de la escuela con la comunidad, para saber sobre la existencia real de dichos problemas familiares?

¿Cómo ayudan, en la escuela, a los niños que dan resultados de reprobación y falta de interés en el aprendizaje?

Cfr.²³ TOURAINE, Alain, en: "La escuela del sujeto" en: "Podremos vivir juntos". Fondo de Cultura Económica 1997. México D.F. Primera Edición en Francés 1997, en español 1997, Segunda Edición 2000.

¿Existe en la escuela alguna persona que se ocupe de ayudar a los niños en la citada situación?

Por lo relativo a las Autoridades del Sector:

¿Se cuenta con indicaciones de las autoridades para la elaboración de criterios de adscripción del profesorado?

¿Las autoridades contribuyen a la promoción de sistemas de información de los proyectos del centro?

¿Las autoridades establecen canales de comunicación operativos y participan en la coordinación y canalización de la información recibida de los departamentos, en los ciclos y niveles?

¿Las autoridades toman parte de la sistematización y reajuste de las disfunciones detectadas?

¿Participan y elaboran el diseño-marco para planificar y programar el Proyecto/Plan del Centro?

¿Las autoridades establecen criterios y propuestas para la presencia de la Comunidad Educativa en la vida del centro, en sí mismo y en el entorno?

¿Determinan los criterios sobre la admisión de alumnos?

¿Toman parte las autoridades en la aprobación del proyecto económico y contribuyen en la generación de los recursos necesarios para llevarlo a cabo?

¿La autoridad toma parte en la elección del director?

¿Participa en la coordinación de la documentación económico administrativa del ciclo

En cuanto a los Jefes de Sector:

¿El jefe de sector opina sobre el nivel de calidad de las programaciones curriculares utilizadas por los profesores?

¿Contribuye a la promoción de sistemas de información de los proyectos del centro?

¿Participa en los procesos de mediación entre la Comunidad Educativa y otras Instituciones?

¿Participa en la supervisión de los resultados que se producen con el uso de los diversos recursos escolares?

¿Participa en la supervisión del grado de consecución del Proyecto/Plan del Centro?

¿Cumple con la función de informar sobre la gestión organizativa?

¿Contribuye al establecimiento de canales de comunicación operativos?

¿Participa en la evaluación de la calidad del plan de actividades propuesto a los alumnos?

¿Ayuda a promover la capacidad de reflexión del profesorado, sobre lo valioso de su actividad?

¿Participa en la coordinación de la aplicación de las normas?

¿Logra empatía y comunicación con los maestros, directores, con la comunidad, con los alumnos, etc. ?

¿Su tiempo le alcanza para poder llevar a cabo toda su actividad en cada escuela a su cargo?

¿Logra establecer similitudes de los problemas que detecta en las distintas escuelas que atiende?

¿Trata de comunicar y relacionar unas escuelas con otras, para intercambiar información, de la forma en que cada una soluciona sus problemas?

¿Opina sobre el nivel de calidad de las programaciones curriculares utilizadas por los profesores?

El Supervisor

- ¿Considera adecuadas las directrices para la organización del currículum extraescolar?
- ¿Cumple con su función de informar sobre la gestión organizativa?
- ¿Participa en la supervisión de los resultados que se producen con el uso de los diversos recursos escolares?
- ¿Participa en los procesos de mediación entre la Comunidad Educativa y otras instancias?
- ¿Colabora con el personal para formular los objetivos generales de la escuela?
- ¿Fomenta el trabajo cooperativo con el objeto de alcanzar los objetivos generales?
- ¿Ayuda a los docentes a analizar críticamente su propio trabajo?
- ¿Investiga y corrige las causas de indisciplina en la escuela?
- ¿Logra buenas relaciones entre el personal, alumnos y comunidad?
- ¿Desarrolla procedimientos institucionales para lograr la calidad de la enseñanza?
- ¿Evalúa los resultados de la tarea escolar?
- ¿Logra despertar en cada educador la necesidad de perfeccionamiento, profesionalización y promueve la capacitación?
- ¿Logra que los docentes conozcan y comprendan el concepto y las técnicas de la educación moderna?
- ¿Sirve de enlace entre las autoridades y las comunicaciones escolares?

En cuanto a los Órganos Colegiados:

- ¿Participan en la coordinación de los proyectos curriculares del centro?
- ¿Intervienen en la fijación de criterios y en la organización del Plan de Acción Tutorial?
- ¿Participan en la coordinación de los sistemas de evaluación y recuperación del alumnado y en la determinación de su grado de aceptación, determinando criterios para la admisión de alumnos? ¿Toman parte en los procesos de elección del director?
- ¿Participan en la organización y coordinación del uso de las facilidades y servicios comunes del centro?
- ¿Participan en la organización del profesorado del ciclo?
- ¿Toman parte en los procesos de promoción y puesta en funcionamiento de las unidades organizacionales y en las propuestas sobre proyectos educativos?

Respecto al Director:

- ¿Participa en la elaboración de proyectos de innovación didáctica?
- ¿Toma parte en la coordinación de los sistemas de evaluación y recuperación del alumnado y en la determinación de su grado de aceptación?
- ¿Participa en la coordinación de los planes de formación y perfeccionamiento del profesorado del ciclo?
- ¿Podría determinar el nivel de satisfacción profesional del profesorado?
- ¿Interviene en la planificación de la política de convivencia del centro y en su adaptación a la realidad confrontada y en su aplicación?
- ¿Participa en hacer cada vez más positivas las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa?
- ¿Contribuye al establecimiento de canales de comunicación operativos?
- ¿Participa en la elaboración de estrategias de cambio y mejora?
- ¿Contribuye a impulsar la innovación y mejora del centro?
- ¿Participa en la organización y coordinación del uso de las facilidades y servicios de uso común?
- ¿Participa en la organización del profesorado del ciclo?

- ¿Participa en la organización de seminarios y grupos de trabajo de acuerdo a las necesidades del ciclo?
- ¿Participa en la promoción de la puesta en funcionamiento de las unidades organizacionales?
- ¿Participa en el análisis de los logros globales del centro?
- ¿Contribuye a impulsar la autoevaluación de las diferentes unidades organizacionales?
- ¿Toma parte en los procesos de mediación entre la comunidad educativa y otras instancias?
- ¿Contribuye a promover un clima positivo?
- ¿Propone y experimenta nuevas formas de organización del profesorado y del alumnado?
- ¿Realiza buena comunicación con los padres de familia, los profesores, los alumnos el Consejo Técnico, su supervisor y con todos los elementos escolares?
- ¿Se interesa en los problemas y necesidades de su escuela y de su entorno, trata de solucionarlos pidiendo ideas a su Consejo Técnico y a sus profesores?

Por lo que se refiere a los maestros:

Su enfoque didáctico ¿es tradicional? o puede calificarse de crítico.

¿Intentan dar a sus alumnos atención individualizada?

¿Respetan sin discriminaciones a todos los niveles económicos, sociales y culturales, sin distinciones raciales?

¿Participan en la elaboración de desarrollos curriculares con secuencias apropiadas para niveles, ciclos y/o departamentos?

¿Considera adecuadas las estrategias de aprendizaje que se promueven?

¿Considera adecuadas las directrices para la organización del currículum extraescolar?

¿Participa en la elaboración de proyectos de innovación didáctica?

¿Utiliza metodologías y estrategias adaptadas a las características de alumnos y materias?

¿Participa en la elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación consistentes con el currículum?

¿Analiza los logros y rendimientos de los alumnos del ciclo en las diferentes áreas?

¿Participa en la aplicación de planes de orientación y ayuda a los alumnos?

¿Participa en la elaboración de modelos y en la aplicación y coordinación del sistema de información y asesoramiento a los padres?

¿Participa en la coordinación de la aplicación de las normas de supervivencia?

¿Participa en la evaluación de la calidad del plan de actividades propuesto a los alumnos?

¿Participa en hacer cada vez más positivas las relaciones y comunicación entre alumnos y profesores?

¿Contribuye al establecimiento de canales de comunicación operativos?

¿Participa en la elaboración de estrategias de cambio y mejora?

¿Participa en la sistematización de los procesos de reajuste de las disfunciones detectadas?

¿Participa en la aprobación del Proyecto/Plan del centro?

¿Contribuye a impulsar la innovación y la mejora del centro?

¿Participa en la organización y coordinación del uso de las facilidades y servicios de uso común?

¿Participa en la organización del sistema de participación del alumnado?

¿Participa en el análisis de los logros globales del centro?

¿Contribuye a promover un clima positivo?

Por lo que se refiere a los alumnos:

- ¿Es adecuada la comunicación con las autoridades, con los maestros y con sus compañeros?
- ¿Los tiempos y temas del programa son interesantes y accesibles?
- ¿El trabajo realizado se evalúa con justicia y correctamente?
- ¿Las explicaciones de los maestros están claras y se respetan sus opiniones en clase?
- ¿Se cuenta con los materiales y demás recursos necesarios para desarrollar una labor apropiada?

En cuanto a los Padres de Familia:

- ¿Los padres de familia participan en las actividades de la escuela, en proporciones aceptables y muestran un razonable grado de interés en el desarrollo de sus hijos?
- ¿Participan en la elaboración de modelos y en la aplicación y coordinación del sistema de información y asesoramiento a los padres?
- ¿Participan en la sistematización de los procesos de reajuste de las disfunciones detectadas?
- ¿Participan en la elaboración del diseño-marco para la planificación y programación del Proyecto/Plan del Centro?
- ¿Participan en el establecimiento de criterios y en la elaboración de propuestas de presencia de la Comunidad Educativa en la vida del Centro, en sí mismo y en su entorno?
- ¿Participan en la determinación de criterios sobre la admisión de alumnos?
- ¿Participan en la aprobación del proyecto económico?
- ¿Contribuyen a la generación de los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos planteados?
- ¿Contribuyen en el proceso de elección del director?
- ¿Participan en la organización del sistema de participación del alumnado?
- ¿Participan en la coordinación de la documentación económico administrativa del ciclo?
- ¿Asisten a la escuela cuando se demanda su asistencia y cooperación?
- ¿Su relación con el maestro de sus hijos es armoniosa?
- ¿Se interesan en los problemas de la escuela, que su hijo lleva a casa?
- ¿Les gusta participar en los eventos que promueve la escuela, para su interés e integración?

Por lo relativo a la Comunidad Educativa:

- ¿Los miembros de la comunidad tienen un promedio de escolaridad alto y ayudan a los alumnos en la solución de los problemas escolares?
- ¿Participa en hacer cada vez más positivas las relaciones entre los miembros de la propia Comunidad Educativa?
- ¿Da soluciones adecuadas a los conflictos que surgen entre los miembros?
- ¿Participa en la sistematización de los procesos de reajuste de las disfunciones detectadas?
- ¿Participa en la elaboración del diseño-marco para la planificación y programación del Proyecto/Plan del Centro y establece criterios en la elaboración de propuestas de presencia de la comunidad educativa en la vida del centro en sí mismo y en su entorno?
- ¿Participa en la determinación de criterios sobre la admisión de alumnos?
- ¿Participa en la aprobación del proyecto económico y ayuda a generar los recursos para llevar a cabo los proyectos planteados?
- ¿Toma parte en los procesos de elección del director?
- ¿Interviene en la organización del sistema de participación del alumnado?
- ¿Participa en la coordinación de la documentación económico administrativa del ciclo?

Estos cuestionarios y entrevistas se efectuaron en distintos contextos escolares a maestros, supervisores, directores, padres de familia y alumnos. Se realizó un comparativo entre la escuela Rickard's y los efectuados en la zona 32, en donde está ubicada la Colonia Guadalupe Inn. El resultado hizo suponer que la falta de comunicación en el sistema educativo, pudiera ser bastante generalizada.

A continuación se nombrarán a las personas entrevistadas y las escuelas en que prestan sus servicios, donde fueron realizados los cuestionarios y entrevistas:

REGISTRO DE ENTREVISTAS CONFIDENCIALES

(DIRECTORES (2); SUPERVISORES (2); PROFESORES (22); PADRES (4) Y ALUMNOS (10))

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	ESCUELA / CARGO
¿?	Colegio Pierre Faure. PRIV.
¿?.	¿?. SEP.
¿?.	¿?. SEP.
¿?.	Colegio Pierre Faure. PRIV.
¿?.	Colegio Pierre Faure. PRIV.
Arenas Rosario.	Colegio Rickard's PRIV.
Arizpe Armando.	Colegio Rickard's. PRIV.
Amoro Sigüenza, Regino	Superv. Escolar de la Zona 02 SEP.
Armenta G, Rosalina	Esc. Prof Laura Méndez de Cuenca. SEP.
Berlanga Margarita.	Colegio Rickard's. PRIV.
Bustillo Asunción.	Colegio Rickard's. PRIV.
Bizueth Guerrero, Gemma	Colegio Rickard's. PRIV.
Cabezut Villarreal, Marcela	Colegio Pierre Faure. PRIV.
García Bolaños, Ma. Teresa	Rep. De Mali Ixtapalapa. SEP.
García Carranza, M de los Ángeles	Esc. Modelo 11-0508. SEP.
Gutiérrez Enriqueta	Colegio Rickard's. PRIV.
Hernández Pérez, Ma. Ester	Esc. Univ. Pedagógica Nacional, SEP.
Jaffer García, Rosa María	Colegio Pierre Faure. PRIV.
Juárez Paez, Gonzalo	Supervisión Escolar N° 43. SEP.
Leal Bonilla, Emma	Esc. Vesp Lic. Benito Juárez García. SEP.
Martínez Aurora	Colegio Rickard's. PRIV.
Martínez Rodríguez, Ma. Fernanda	¿?. SEP.
Mereles Álvarez, Armenia	¿?. SEP.
Muñoz Estela	Colegio Rickard's. PRIV.
Nouche Aguirre, Gabriela	Francisco Vázquez Gómez, Coyoacán.
Pastrana Gómez, Emiliano	Colegio Pierre Faure. PRIV.
Pérez Soto, Mónica	Esc Lic. Benito Juárez. SEP.
Rivera Contreras, Omar Cliserio	Dirección de Educac. Prim # 4. SEP.
Rivera Vázquez, Raul	¿?. SEP.
Sainz, Porfirio	¿?. SEP.
Salk, Jonás Edward	Jonás Edward Salk. SEP.
Sandoval Vázquez, Concepción	Esc. Ing. Vito Alesio Robles. SEP.
Sinasta Lozano, Juan	Supervisión Escolar 02. SEP.
Soriano A, Gloria Hildegarda	Esc. Gregorio Torres Q Amecameca SEP.
Soto Garduño, Alejandra	¿?. SEP.
Valdés Huerta, Ma Guadalupe	¿?. SEP.
Zazueta Angulo, Edgar	Colegio Pierre Faure. PRIV.

NOTA. ¿?: Los entrevistados desearon no dar su nombre o el de la escuela

**FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA.
PLAN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA**

Se necesitó sustentar el proyecto con un marco legal para poderlo desarrollar, con una propuesta teórico metodológica en primaria, que pueda capacitar al supervisor, al director y al docente en servicio, para lograr un desarrollo intelectual que propicie la reflexión, el análisis y el objeto de su función, que sea crítico, analítico, para poder detectar los problemas y solucionarlos. Buscando lograr una verdadera participación y comunicación entre todos los elementos escolares.

Requirieron de una capacitación psicoanalítica, desde el enfoque humanístico que les permitió descubrir y conocerse a sí mismos, para poder entender las actitudes de sus alumnos Por medio de una formación académica actualizada, que buscó lograr en ellos un verdadero desarrollo profesional, y los capacitó para enfrentar una nueva experiencia, formando grupos que enriquecieron su visión, para la solución de los problemas que enfrentaron en su práctica, con un enfoque de superación y cambio.

1 - MARCO LEGAL EN QUE SE APOYA EL PROYECTO²⁴

El apoyo del marco legal fue significativo, ya que dio el camino propicio para el desarrollo de las actividades pertinentes al logro del plan propuesto.

Conociendo las disposiciones y obligaciones de los participantes, al aplicarlas, se pudieron conocer las deficiencias, ocurridas en las labores efectuadas por los distintos elementos educativos

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos

Art. 3º, Art. 123 fracc. XIII, XXXI.

Ley Federal del Trabajo.

Art. 153 fracc. A a la X.

Plan Nacional de desarrollo 1995-2000.

Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación básica.

Ley General de Educación.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Art. 40.

En el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se estableció la ley, en que el Estado está obligado a prestar servicios educativos a toda la población, en donde pueda cursar la educación preescolar, primaria y secundaria, servicios que se prestarán en el marco del federalismo.

La prioridad de la política educativa es extender la educación básica en el Plan Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000, en donde se establece que la educación pública debe ser laica, gratuita, para el mejoramiento personal y social, una cobertura suficiente y una educación de calidad logrando mayor equidad, reduciendo la demanda no atendida.

²⁴ UPN. Atzacapotzalco Edo. Mex. 95. Proyecto0s de Gestión Escolar. Mesa 3. Programa de Capacitación "Taller de Fortalecimiento a la Función de Asesor: Retos, Perspectivas y Estrategias de Trabajo" pp. 79-86.

Al aplicar este Plan de Desarrollo Educativo al proyecto, se ha intentado vincular en una forma más estrecha a los padres de familia con la escuela para fortalecer de un modo decidido las funciones de supervisión y dirección

Estableciendo una información sistemática a los maestros y padres de familia, de los fines y contenidos de la educación básica, buscando la actualización de los profesores, ya que los maestros son un factor decisivo en la calidad de la educación y requieren de condiciones dignas de vida y aprecio por su trabajo, con apoyos materiales y técnicos adecuados, que establezcan una clara congruencia entre la formación inicial y la exigencia de su desempeño profesional.

El papel estratégico lo están desempeñando los supervisores y directores, mediante un sistema que incluirá centros de capacitación y actualización de maestros, asesorías, uso de bibliotecas, medios electrónicos y materiales didácticos diversos.

En las formas compensatorias se ha impulsado la labor de los docentes, mediante becas, estímulos económicos y un impulso de la supervisión y simplificación administrativa. Apoyando de manera especial a los discapacitados, para que puedan acceder a los beneficios de la formación básica.

La Ley Federal del trabajo, dispone que se capaciten a los empleados, para que puedan elevar su nivel de vida y productividad, esta capacitación es propuesta por los supervisores de acuerdo a las necesidades que determinan al efectuar su trabajo de inspección escolar, que al lograr la confianza de los maestros y del director, le permite establecer las necesidades para el mejor funcionamiento de la escuela y la educación escolar.

El supervisor se ha puesto de acuerdo con los maestros acerca de la forma en que podrá efectuar dicha actualización, en el tiempo requerido, si será dentro de la escuela para facilitarles la asistencia, de cuales serán los programas requeridos y quienes serán los asesores más calificados para otorgarles los cursos.

Las escuelas privadas han requerido de una autorización y registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en donde se determinará la actividad necesaria. En el tiempo se han puesto de acuerdo los profesores con la institución.

La actualización será de forma de proporcionarle al maestro información sobre la aplicación de la nueva tecnología, incrementar su capacidad, y mejorar sus aptitudes, durante la capacitación seguirá trabajando en sus labores, comprometerse a asistir puntualmente a sus programas y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos requeridos.

Se han organizado comités como órganos auxiliares para vigilar el correcto funcionamiento, recomendar planes específicos y para que gestione el supervisor a los que hayan satisfecho los requisitos de suficiencia, para que se les den los certificados de validez oficial de sus estudios.

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, se enmarca para lograr el desarrollo humano y alienta la participación y responsabilidad de los principales agentes que intervienen en los procesos educativos, para formar seres humanos responsables en todos los ámbitos de la vida social, estimulando la productividad y creatividad de todas las actividades.

Las acciones están comprometidas con los anhelos de libertad y justicia, en donde la educación es el camino viable para superar la pobreza, combatir la ignorancia y la desigualdad, propiciando el desarrollo económico y cultural de las comunidades.

Mejorar permanentemente la educación, mediante la mayor preparación de los maestros. Este programa consolida innovaciones que están en marcha a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. La federalización ha permitido el mejoramiento de la prestación de servicios y aplicado modalidades diversas, según las características de cada estado y región, sin afectar la unidad de la educación nacional. Buscando objetivos comunes de participación amplia no solo de las autoridades sino también de los padres de familia y las organizaciones sociales para diseñar y ejecutar proyectos educativos.

Educación es pretender una transformación del ser humano como concepción futura, los desafíos de la educación en donde el desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología provoca la obsolescencia rápida del conocimiento, por lo que la educación tendrá que disminuir la información y reforzar valores y actitudes que permitan al educando un mejor desarrollo y desempeño.

La educación tendrá que fortalecer la pertenencia y responsabilidad del educando hacia los ámbitos de que forma parte: la familia, la comunidad, la nación y la humanidad, afirmando su carácter nacionalista compatible con un mundo cada vez más interdependiente. Las comunicaciones electrónicas que han menguado el papel de la escuela y la familia, deben ser utilizadas por la educación para enriquecer la enseñanza con sus diferentes tipos y modalidades, en la educación informal.

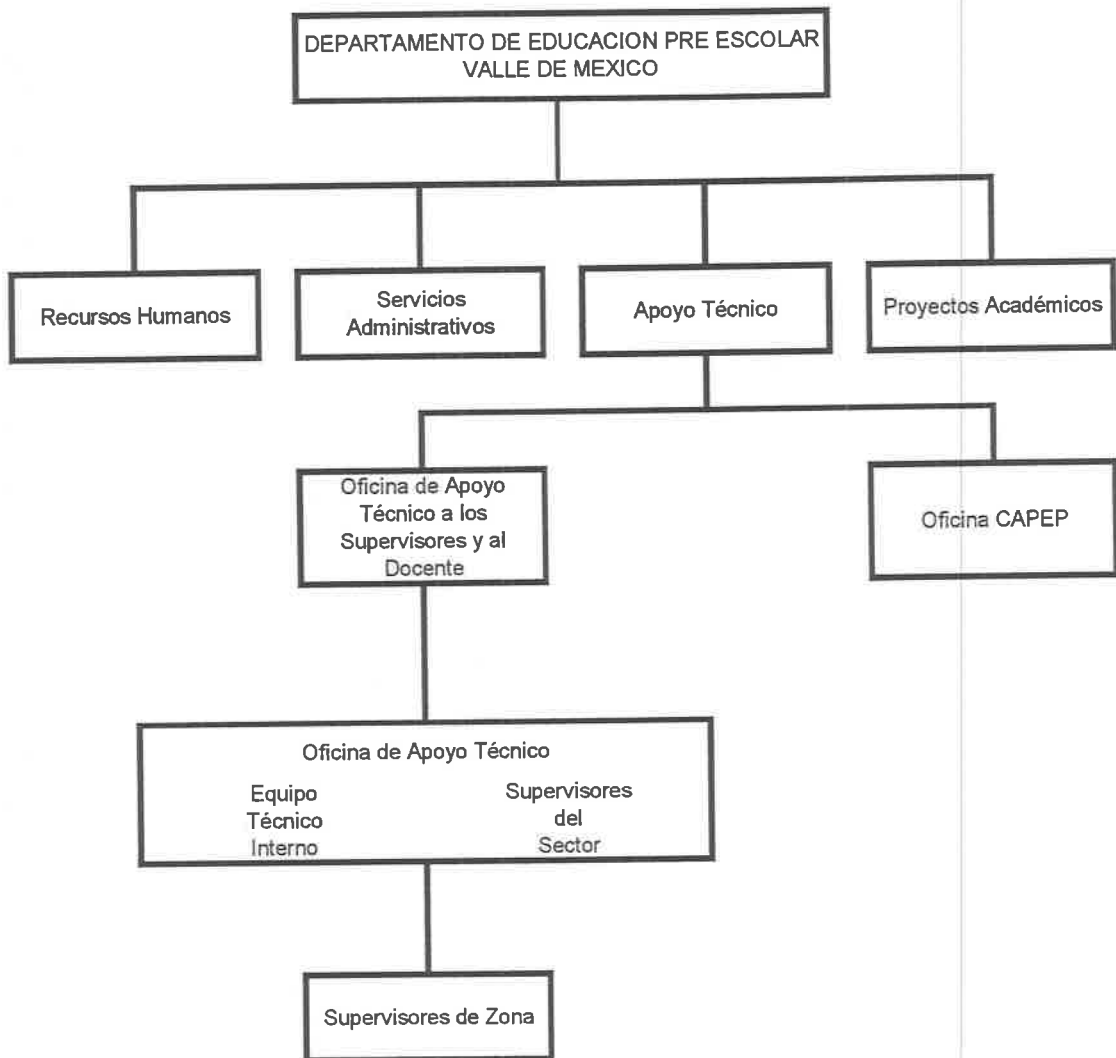
La interdependencia e información fortalecen tendencias participativas y democratizadoras, que contribuyen al respeto de los derechos humanos, pasando por la familia y la escuela y todos los espacios de convivencia. Dar un espacio especial a la mujer para que supere su rezago, al margen de prejuicios y discriminaciones. Favorecer el equilibrio y la ecología, garantizar la cooperación de la población con una nueva cultura ecológica que propicie el mejoramiento ambiental.

Los propósitos fundamentales del Programa de Desarrollo Educativo son: la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación, que es donde siempre ha radicado la esperanza de un mejor mañana, permitiendo que llegue a todos su beneficio independientemente de su ubicación geográfica y de su condición económica o social.

El Programa considera al maestro esencial para el logro de la calidad, por ello será necesario reforzar los canales de comunicación que faciliten el diálogo permanente entre todos los involucrados en la institución escolar y especialmente entre ellos el supervisor y el director, que son los que pueden dar mayor impulso a su crecimiento y desarrollo, ya que el Programa establece prioridades en la formación actualización y revaloración social del magisterio en todo el sistema educativo.

El Programa establece atención preferente a los grupos sociales más vulnerables, (zonas rurales) y (urbano marginadas), Personas con discapacidad, Jornaleros migrantes e indígenas. Especial apoyo al desarrollo de la mujer y la educación de adultos. El Programa es flexible y se irá enriqueciendo en el curso de su ejecución al contacto con la realidad, haciendo un puente al futuro.

2 .ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



Organigrama de la Institución

Analizaremos las funciones de los responsables del funcionamiento del sistema de educación primaria:

3 - CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE SUPERVISOR

Tocante al supervisor: sus funciones son de orientador y verificación del servicio educativo y de enlace y coordinación de los órganos encargados de dirigir la operación del servicio de educación primaria²⁵, a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de ese nivel.

El enlace establecido por la supervisión permite en sentido ascendente que la toma de decisiones por parte de las autoridades corresponda a las necesidades de la comunidad escolar y en forma descendente, promuevan el mejoramiento de la calidad de la educación.

Constituye el vínculo de unión, comunicación y enlace entre la Dirección General de Educación Primaria y los Servicios Coordinados de Educación Pública del Estado y el personal de zona. Se encarga de transmitir los lineamientos normativos y verificar su cumplimiento y nivel de funcionalidad, a fin de dirigir, orientar, asesorar, y evaluar en forma permanente al personal directivo y docente y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento del cambio social, en la consecución de los objetivos.

En su operatividad requiere de un proceso dinámico e integral y una visión totalizadora sobre el quehacer educativo de la zona escolar, hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje; igualmente que promueva, organice, estimule y verifique las actividades educativas de todos los elementos involucrados, propiciando un ambiente de respeto y cooperación.

Para lograrlo orienta sus actividades hacia seis tipos: enlace, promoción, orientación, asesoría, verificación y evaluación. El perfil del puesto de supervisor debe tener un conjunto de conocimientos y capacidades.

ESCOLARIDAD. Título de profesor de educación primaria.

EXPERIENCIA. Dirección de educación primaria.

CRITERIO. Para tomar decisiones manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios

INICIATIVA. Para proponer opciones de trabajo y plantear soluciones,

CAPACIDAD. Para dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

ACTITUD. De respeto, compromiso y responsabilidad.

Tiene funciones generales y funciones específicas, en materia de Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros, Control Escolar, Servicios Asistenciales, Extensión Educativa, Escuelas Particulares, Organización Escolar, Técnico Pedagógica, en caso del Distrito Federal y en caso de los Estados.

²⁵ SEP. III. . "El supervisor de Zona del sistema de educación primaria." , en: *Manual del supervisor del plantel de educación primaria..* SEP,1987. pp. 51 a 71.

4 – CARACTERÍSTICAS Y RASGOS GENERALES REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE DIRECTOR

El Director de la escuela de educación primaria, es la persona designada por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.²⁶

El propósito del Manual de Organización de la Escuela Primaria lo mismo en su versión para los Estados que para el D.F. establece que este puesto es: Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría.

Con respecto a los dos Manuales citados las funciones generales del Director de educación primaria son las siguientes: Controlar la aplicación de los planes y programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos, disposiciones e instrucciones, que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.

Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos.

Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, en las aulas y la comunidad.

Las funciones específicas asignadas al director se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, que le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo del plantel a su cargo:

En materia de planeación:

Recibir, analizar y autorizar los planes presentados por los profesores de grupo.

Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.

Prever las necesidades anuales del personal y recursos materiales y financieros (caso Estados).

Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela (caso D.F.).

Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación, que requiera la escuela a su cargo (caso Estados).

²⁶ SEP "I. El director del plantel de educación primaria" en: *Manual del Director del plantel de educación primaria..* México SEP, 1987. pp11 a 31. ** Acuerdo 96 de la SEP, Capítulo IV, artículo 14 Diario Oficial, México, 7 de diciembre de 1982.

Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución, que requiera la escuela a su cargo (caso D.F.).

Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.

Presentar a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela a efecto de que participe en la solución, conforme al plan anual de trabajo (caso Estados).

Presentar al Comité Directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades materiales de materiales y apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela a efecto de que participe en su solución (caso D.F.).

Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela (caso D.F.),

Integrar y remitir la información que requiera la USED para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo (caso Estados).

Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo (caso D.F.).

Tiene diferentes funciones en materia; técnico-pedagógica, de control escolar, de supervisión, de extensión educativa, de servicios asistenciales, de recursos humanos, de recursos materiales, de recursos financieros

El perfil del puesto del Director es:

ESCOLARIDAD: Título de profesor de educación primaria.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.

CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

INICIATIVA: Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.

CAPACIDAD: para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Estas características que se entienden como rasgos de conocimiento, capacidad y actitud, relacionadas con los rasgos de las materias administrativas agrupadas en las funciones específicas del puesto de: planeación, (información, identificación de necesidades, previsión de necesidades, actualización de la información educativa).

Apoyar tanto la aplicación del plan, los programas de estudio, como el proceso de enseñanza aprendizaje, para que se realicen con lo estipulado en las normas y lineamientos de la SEP.

Necesita conocer: Los contenidos de los programas. Tener información suficiente sobre los métodos didácticos sugeridos por los programas de estudio. Tener un conocimiento amplio de los elementos constitutivos del proceso de enseñanza aprendizaje. Orientar al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativas, determinando las soluciones que procedan. Conocer las características psicobiológicas y el contexto social de los educandos. Establecer actividades que permitan vincular la teoría con la práctica escolar, en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje.

5 - CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE MAESTRO.

Requieren haber cursado La Normal, para poder ejercer como maestros de primaria siendo ideal una preparación psicopedagógica, que tengan una historia de buenos ejemplos de maestros con criterio y capacidad. Casi siempre se sienten enajenados, se ha detectado descontento de los maestros en como se dan las relaciones laborales, por los problemas que existen entre la escuela y la familia, en donde ajustan su personalidad y no tienen participación en las decisiones educativas, necesitan recuperar el control sobre las condiciones de su trabajo y poder participar activamente en determinar su actividad.

El descontento es por las condiciones de trabajo tanto sociales como personales y en el bajo nivel de la formación académica, la deficiente capacitación para aplicar los programas, el desconocimiento de la política educativa oficial, que todo en conjunto reprime la creatividad produciendo apatía, indiferencia, pasividad, resentimiento y frustración en los resultados obtenidos, dando pretexto a la mala calidad de la enseñanza, por las condiciones sociales que les ponen trabas burocráticas y les impiden modificar su actividad.

Los propósitos dentro de un carácter teórico no deben concebirse desde el punto de vista administrativo, sino buscar hasta donde el Estado, puede insertarse en el carácter público y privado de las Instituciones educativas.

Se buscará el acercamiento docentes-supervisor, mediante lazos de comunicación, de los distintos sectores, propiciando conseguir interés y solidaridad de todos, a través de la interrelación y cooperación para el éxito del proyecto, que propone una didáctica integral en la formación de los formadores, en el campo del conocimiento socio-psicopedagógico, considerando al docente como un intelectual orgánico.

Formación de grupos de trabajo de profesores, de donde broten ideas que habrán de comunicarse a la dirección, a los padres de familia y al supervisor logrando hacerlo intervenir en el plan, sirviendo como enlace de comunicación con las autoridades, las asociaciones de padres de familia y los docentes de las otras escuelas de la zona, coordinando la detección de necesidades similares y el establecimiento de planes comunes, mediante el intercambio de ideas.

Se practicarán los siguientes exámenes en las juntas grupales de los maestros, para de ese modo poder determinar sus necesidades y carencias.

¿Qué es lo que impide la comunicación y participación entre los maestros, los supervisores y los directores?

¿Cuáles serían las condiciones que propiciarían un mejor entendimiento entre los distintos participantes?

¿Creen necesario la actualización de sus conocimientos?

¿Estarían de acuerdo en proponer un tiempo para lograr dicha capacitación?

¿En cuáles conocimientos consideran tener mayor necesidad de apoyo y preparación?

¿Consideran que tienen falta de libertad para tomar decisiones en su trabajo, como suponen que podrían resolverlo?

¿Piensan que existe unidad en su grupo de trabajo, en caso contrario como creen lograrla?

¿Se sienten apoyados y comprendidos por su director, supervisor, compañeros, padres de familia, o están aislados de alguno de ellos?

¿Cuál es su influencia en el estado cultural de sus alumnos, o requieren de una formación profesional para aplicar los programas?

¿Su relación con el sindicato es agradable, armoniosa y de verdadero apoyo? ¿Cómo considera la actuación de la SEP en su centro, es satisfactoria?

Con la obtención de las respuestas, se detectaron las distintas necesidades, sus actitudes respecto a la realidad, formas en que enfrentan su cotidianidad y la forma en que cada uno, resuelve los problemas existentes. Con estas encuestas se logró una cercanía a la realidad vivida por el maestro, desde su punto de vista.

IV - PLANEACION

La propuesta de planeación consistió en aplicar la investigación efectuada en la escuela Rickard's y las instituciones de la Colonia Guadalupe Inn, a todos los participantes de las escuelas del sector y a través de la gestión modificar y mejorar transformando por medio de la información el sistema escolar educativo, en donde se detectó la falta de comunicación de los distintos sectores, ya que todos forman parte; hablando desde el punto de vista democrático, la independencia de los docentes es indispensable para lograrla. La escuela debe definir una política de educación que sea parte del sujeto, no ser agente de la socialización. Su misión principal es el aumento de la capacidad de los sujetos, con el manejo de instrumentos y la expresión y formación de su personalidad.

Cuando se desintegra la escuela de la socialización hay que recurrir a la escuela de la comunicación, entre los educandos, los docentes y los responsables de la administración de la institución. Buscar el desarrollo de los maestros, con estrategias para la formación de grupos, que den la oportunidad de reflexionar sobre las experiencias según las necesidades observadas, aumentando y ampliando la comprensión con preguntas y problemas de la práctica diaria, poniendo al maestro cara a cara con el estudiante. Los resultados de la reprobación y la deserción, son consecuencia de la falta de comunicación

Se buscó hacer reuniones de directores de distintas escuelas con el supervisor cada mes para que él conozca las necesidades y problemas que existen, en donde se expusieron los problemas similares y la forma en que las distintas escuelas los han resuelto y allí se detectaron las necesidades de capacitación tanto del supervisor como de los directores.

En el discurso los alegatos en contra de la heterogeneidad social y cultural de las escuelas, se determina que ésta solo estará viva si se comunican poblaciones diferentes, ya que la escuela es el lugar privilegiado para las comunicaciones interculturales, donde los niños y los jóvenes no categorizar a sus interlocutores de manera tan estricta como algunos adultos, dando a los atributos espirituales mas importancia que a la pertenencia social o cultural.

El supervisor contactó después de las entrevistas con los maestros y directores. A las autoridades de la SEP, para lograr mejores beneficios tanto materiales como de promoción a los maestros que lo necesitaron, buscando una verdadera comunicación tanto horizontal como vertical de los sectores educativos, ya que esa es su verdadera función. Comunicar a todos, para lograr un crecimiento de cooperación, participación, codesición y creatividad con el intercambio de ideas.

Los directores efectuaron talleres con el concejo técnico, para conocer la forma en que se están realizando los programas, las actividades y los resultados obtenidos, con respecto al plan anual, los problemas que se han suscitado en su aplicación y el plan de modificación y seguimiento realizado con el monitoreo.

El supervisor, después de capacitarse en relaciones humanas logró un acercamiento con los profesores, haciendo que sintieran su empatía con sus problemas, sugiriéndoles la forma de lograr un buen funcionamiento en sus tiempos de práctica, para lograr una verdadera calidad y solución a los problemas de su aula, con ideas para lograr el acercamiento de los padres de familia, como la forma de lograr un verdadero conocimiento del contexto en que se desarrollan sus alumnos.

Se imprimieron folletos que se repartieron en la colonia para difundir los programas que efectúa la escuela, tanto culturales como de festejos tratando de que la comunidad participe

en juntas, para que cooperen con ideas para el establecimiento de los planes, fomentando la lectura de libros y haciendo grupos para comentarlos cada semana. También se pasaron películas del desarrollo turístico y educativo del país, para que los padres de familia conocieran nuestro territorio y el crecimiento efectuado en la labor educativa.

Se han dado conferencias y pláticas por televisión sobre la forma en que se está tratando de dar más calidad a la educación, con conferencistas de distintas partes del mundo educativo, que expresan la forma en que otros países resuelven los mismos problemas que está viviendo nuestro país.

Se promovieron cursos de capacitación, para distintas necesidades ya sea de adquisición de conocimientos técnicos o de relaciones humanas, para el logro de una mejor comunicación entre los participantes, buscando un crecimiento integral, quizás de este modo se logre integrar a los maestros y que pierdan el temor de participar, haciéndoles sentir la verdadera importancia que tienen en la educación.

Se ha realizado una planeación a corto y mediano plazo y una estratégica a diez años. En la primera se atacaron los problemas prioritarios con necesidad de solución más rápida y en la segunda que debe ser permanente y monitoreada para hacer ajustes necesarios, en que se buscan objetivos para lograr el desarrollo y la calidad, debe ser un proceso continuo, que produzca el resultado de numerosas acciones, programas y propósitos, que resulten de la formación de las personas.

Su política central será la equidad con calidad para que todos por igual adquieran los conocimientos, competencias y destrezas y las actitudes y valores necesarios para su pleno desarrollo. Que la educación sea un asunto de todos, sin clases sociales, orientación política e ideológica, genero, ubicación geográfica y edad y que todos participen en la medida de sus posibilidades para lograrlo.

V - EVALUACION

En el proyecto se buscó un índice de calidad en la evaluación, en donde se trató de lograr:

Resultados en equidad y cobertura, grado promedio de escolaridad, porcentaje de asistencia escolar, porcentaje de cobertura de Educación Media Superior, índice de analfabetismo, becas de educación, porcentaje de directivos actualizados, porcentaje de terminación de educación básica, directivos con estudios de postgrado, satisfacción de los padres de familia con los resultados de educación básica, satisfacción de los empleadores con los egresados de Educación Media y Superior.

Para el logro de estos resultados se definió una planeación estratégica, que se evaluará de acuerdo al eje teórico-metodológico de la investigación experimental y el establecimiento de una hipótesis de trabajo.

La perspectiva lógica de selección de los métodos y procedimientos ha sido congruente con el eje teórico-metodológico utilizado y con los propósitos, ámbitos y objetos de evaluación. Los primeros esfuerzos de evaluación han sido influidos por la metodología de la investigación experimental, con el establecimiento de hipótesis de trabajo, la definición de variables relevantes, grupos de control y la manipulación selectiva de variables: Las entrevistas personales, los estudios de campo, las encuestas, los análisis situacionales y de contenido para la evaluación. Los métodos se diseñaron y aplicaron de manera sistemática.

En la evaluación el paradigma utilizado fue el Holístico²⁷, para ubicar los problemas objeto de estudio dentro de un marco global, en donde se concede importancia a la totalidad de factores que interactúan, seleccionando los de primera importancia para la toma de decisiones. Por ser más flexible y servir mejor para determinar cualquier situación que se presente.

Al combinar los distintos paradigmas, se ha podido lograr mayores conocimientos y flexibilidad para adaptarlos a las necesidades. Se utilizó el Paradigma Racional con el positivismo lógico hacia la realidad que existe "fuera", con sus tres cualidades; **Redaccionismo** separando las partes para estudiarlas sin que esto produzca cambios en la situación detectada. **Repetibilidad**, lo descubierto se puede repetir y aplicar en otro. **Refutación**, que puede confirmarse o refutarse, para generar leyes universalmente garantizables. Al aplicarlas con una orientación cuantitativa, independientemente de los sesgos del evaluador.

El Paradigma Naturalista se utilizó por que la realidad esté construida socialmente, se necesita conocer esa realidad en los significados que tengan para cada persona en una forma natural como un todo indivisible, por ser un paradigma cualitativo y fenomenológico, que ayuda para generar ideas perspicaces que se transfieren de un contexto a otro, el investigador está dentro de la realidad que estudia para recolectar datos significativos y cualitativos, para adecuarlos y aplicarlos cuando la información esté completa. Utilizando ambos paradigmas se cerró el ciclo de información para lograr mejor un mejor resultado.

Se especificó que la evaluación sería dirigida hacia la falta de comunicación y las razones detectadas por medio del paradigma holístico. Por un lado se efectuaron entrevistas por medio de un cuestionario, formado con preguntas directas, a modo de entrevista, que a su vez ha permitido ahondar al hacerlo de ese modo directo y personal, las verdaderas razones que originan esa falta de comunicación. También por medio de la observación de las

²⁷ BHOLA H.S. "Paradigmas y modelos de evaluación, en: *La evaluación de proyectos, programas y campañas de alfabetización para el desarrollo*. Instituto de la UNESCO para la educación. Editado en Santiago de Chile, 1992. pp 27-52.

reacciones al efectuar las preguntas directas, se logró comprender las razones y actitudes personales, de los distintos personajes que existen en una institución.

EL MODELO DE EVALUACIÓN FUE DE ENFOQUE INVESTIGATIVO.

De este modo se ha logrado establecer y comprender sus actuaciones. Siguiendo el modelo de enfoque investigativo, que no supone la existencia de un mundo de cooperación, apertura y veracidad, sino de información cerrada, evasivas y mentiras, con este modelo hay que buscar infiltrarse construir relaciones amistosas y de confianza, usándolas en un proceso continuo de prueba y control

El método utilizado está apoyado en la psicología cognoscitiva que intenta estudiar procesos más conceptuales y globales, las entrevistas personales, los análisis situacionales, la observación y los análisis de contenidos, se diseñó para aplicarse de manera sistemática para una mayor utilidad.

Las características del modelo, para lograr establecer una buena comunicación en donde es necesario determinar:

El grado en que produce: Confianza, respeto por los demás. (director, compañeros, supervisor, alumnos, empleados, etc.), deseo de participar en la solución de los problemas en el aula y en la institución, acuerdo de participar en el diseño de los planes escolares.

El modelo es estructurado, abierto y combinado se han efectuado cinco cuestionarios para maestros, de los distintos cursos. Para conocer su forma de trabajo con los alumnos, la relación que tienen entre los docentes, el supervisor y el director. Uno para el director de la institución, para establecer su forma de relacionarse y su actitud frente a todos los problemas que surgen en la institución y en su entorno. Uno para el supervisor, averiguando si logra empatía y respeto de los maestros y demás miembros de la institución. Diez para alumnos, seleccionándolos entre los distintos grupos, tratando de saber cómo es su relación con el maestro y con sus padres. Dos para la comunidad educativa, para conocer cómo se relacionan los maestros que toman parte en ella, aunque ya se les hizo a los maestros, por ser una diferente actividad. Uno para los integrantes de los órganos colegiados, para identificar cómo es su relación con los distintos elementos de la institución. Seis para padres de familia, escogiendo uno en cada grupo escolar, para conocer las relaciones que tienen con los maestros de sus hijos, con el director y con la institución. Una entrevista a las autoridades institucionales. Se dedicó una hora y media a cada cuestionario entrevista, y siete meses para sistematizar la información.

En el mes de julio del año 2000, se inició la forma de determinar como enfocar el problema.

En el mes de agosto del año 2000, se decidió el paradigma que se aplicó al problema.

En el mes de septiembre de 2000, se pudo escoger la metodología que se aplicó.

En el mes de octubre del año 2000, se elaboraron los distintos instrumentos entrevistas, cuestionarios etcétera, que se aplicaron.

En el mes de noviembre y diciembre del año 2000, se iniciaron y finalizaron los cuestionarios y entrevistas.

En el mes de enero del año 2001, se comenzó a sistematizar la información y se continuó durante los siguientes meses del año 2001, hasta llegar a los resultados con que se sustenta el proyecto

APLICACIÓN DEL PROYECTO.

Se presentó el proyecto en la escuela Rickard's de la Colonia Guadalupe Inn, la directora al ver que había el apoyo de la supervisora de zona, dió oportunidad de aplicar algunas fases del proyecto.

Se comenzó a aplicar a los maestros tres veces a la semana un programa de sensibilización para lograr su integración como grupo, una hora después de la salida de clases, de 12.30 a 1.30 en la primera semana, se logró que empezaran a trabajar como grupo, con la idea de hacer un proyecto escolar, de cambio de actitud en el enfoque pedagógico, para que los maestros comiencen a realizar en el aula un diferente modo de aplicar sus conocimientos, dando oportunidad a los niños de expresar los intereses que consideren primordiales en las distintas materias especialmente en matemáticas y lenguaje. La clase en el aula se desarrolló al principio con algo de desorden, pero con mucho entusiasmo de los niños ante la novedad del sistema.

Los maestros en la siguiente reunión se mostraban pesimistas pero quedaron de unir esfuerzos, presentando sus diferentes experiencias para lograr unificar los problemas principales surgidos durante sus clases, se dieron cuenta cuando se relacionaron directores y maestros de las distintas escuelas del sector, e que por lo general los problemas eran similares, la novedad fue percatarse de que cada uno los había resuelto de un modo diferente, lo que enriqueció la reunión.

El supervisor y la directora de la escuela Riakard's se unieron al grupo durante una de las sesiones, para ver si daría resultado el experimento. Se sorprendieron al ver que empezaban las maestros a trabajar como grupo y con entusiasmo, ya que ha transcurrido poco tiempo de la aplicación.

Los maestros empiezan a hablar no solo de sus experiencias en el aula, sino también de sus frustraciones, principiaron a decirle a la directora sobre las carencias que les ocasionaba la falta de seguridad en su desempeño, para poder aplicar bien el currículo, necesidad de mejores materiales y una mejor capacitación para poder aplicar los nuevos programas, así como tiempo para poder adaptarse a ellos. No todos hablaban con la misma libertad, a alguno se le notaba el temor de expresar sus ideas, se nota el temor de buscarse problemas, la directora las escuchó con atención y trató de darles confianza, pero se notó un poco preocupada, por la rapidez en que está evolucionando el proyecto.

La siguiente semana se enfocaron las reuniones de un modo más específico, se organizó que cada una de los maestros opinaran acerca no solo sobre los problemas con sus alumnos sino que dieran ideas sobre cómo creían que podrían transformar el funcionamiento de la escuela, para lograr que sea una escuela de calidad, con preguntas de: ¿Cómo consideran todos la calidad en la educación?. Se dió oportunidad de que cada uno expresara con libertad sus opiniones, se discutieron las opciones, para lograr el consenso general sobre alguna de las ideas.

Se comenzó a discutir acerca de que sus ideas deberían ser promovidas por la dirección a través del apoyo de la supervisora de zona, pero para poder lograr esto se requirió hacer intervenir tanto a la directora como a la supervisora en las juntas que se estaban realizando. Ya que es también necesario saber la opinión de ellos, con respecto a sus ideas innovadoras,

ellos tienen más experiencia con las autoridades, serán de gran ayuda para hacer llegar sus propuestas a quienes tienen el poder para darles respuesta.

En la siguiente reunión se notificó a los padres de familia, la necesidad de su asistencia, tratando de atraerlos con la idea de que se va a discutir sobre la fiesta de septiembre, en la que se planea hacer un festival en que se quiere que ellos y sus hijos participen en una forma diferente de lo que se ha realizado los años anteriores, se espera despertar la curiosidad que fomente la asistencia, para que se integren a los planes de desarrollo de la escuela.

Con la participación de los padres en la reunión, aparte de hablar sobre el plan de la fiesta de septiembre, se les pidió su opinión de cómo pueden hacer más efectiva la calidad de enseñanza en la escuela, no todos tuvieron valor para dar sus opiniones, pero cuando alguno comenzó a hacerlo, se propició el debate, que ayudó a integrarlos a la escuela, ellos como padres saben lo que desean de la escuela para el mejor desarrollo de sus hijos.

Se les propuso que participaran con ideas para la siguiente reunión en donde se discutirán las que hallan elaborado con los maestros, para poder ver su factibilidad, al darles esta oportunidad, se logrará poco a poco integrarlos a la institución, al responsabilizarlos de la educación de sus hijos y pensar que son importantes ante la escuela sus opiniones.

Con estos talleres de discusión se ha ido logrando poco a poco integrar a los maestros, al supervisor, al director a los padres de familia, a la comunidad en general para lograr una escuela participativa autónoma, democrática y responsable de la educación.

Estos son los planes que se han ido y se seguirán desarrollando en la escuela y se irán madurando con las aplicaciones subsecuentes, claro que existen dificultades en la aplicación, pero se están superando, los maestros empiezan a sentir su responsabilidad colectiva y el poder que tiene su participación, para lograr hacerse escuchar de los distintos sectores. **Ya que uno más uno, no es dos sino tres.**

CONCLUSIONES.

Cuando se trata de actuar en una escuela para propiciar la reflexión y la participación, es cuando se detecta el tipo de relaciones que tienen sus miembros, ya que se aíslan, continuando con su trabajo rutinario, evitando relacionarse entre ellos, tratando de cumplir exclusivamente con su trabajo personal, solo eso lo consideran una responsabilidad, no les interesa lo que ocurre a su alrededor, la totalidad de la institución no es importante, cumplen con sus programas que han sido establecidos en el Plan Anual, es esta actitud una de las que mi Proyecto trata de erradicar y resolver a través de que se relacionen unos con otros a base de la comunicación sin resistencia, buscando informaciones para conseguir ayudarse entre todos.

Existe el temor de abrirse con los superiores, (supervisor y director) para confiarles sus problemas, temen que se consideren falta de capacidad, sin ponerse a pensar, que constantemente se requiere de una capacitación y actualización de los conocimientos, para poder enfrentar los cambios rápidos y continuos que están efectuándose a grandes velocidades, "lo que era ya no es" real, para que esforcarse en enseñar conocimientos obsoletos, cuando la verdadera necesidad esta en dar una forma diferente de educación acorde a los nuevos tiempos, enseñar a los niños con otro sistema que realmente los prepare para esa nueva realidad, desarrollándoles valores y una capacidad reflexiva y crítica, que les permitirá con la enseñanza básica y equitativa para todos, ubicarse en el mundo real.

Cuando los maestros logren comprender la gran ayuda que pueden realizar cuando adquieran la fuerza y el poder que les otorgará la unión, participación y cooperación entre todos, incluyendo a todos los elementos participantes, este es uno de los puntos en que mi proyecto puede lograr el cambio a través de lograr por medio de desaparecer esos tabúes que los paralizan, demostrándoles la importancia que cada uno tiene para el logro de los objetivos.

Necesitan asesorarse de los nuevos sistemas didácticos de enseñanza, que enseñan a los niños a pensar, no ha memorizar, analizar los programas y los textos reflexionando la forma de aplicarlos según las necesidades de cada contexto escolar, participando e interviniendo directamente en el currículo, aplicando su experiencia, cosa que no realizan; La sociedad actualmente les exige y responsabiliza de resultados más efectivos en la enseñanza de sus hijos.

Deben informarse de esas exigencias y necesidades, relacionándose más cercanamente con la comunidad y los padres de familia. Lograr responsabilizarlos para compartir la educación de sus hijos y orientarlos en su labor en una forma que los vaya integrando a la escuela. Todo esto es sobre lo que trata el Proyecto con ideas que se podrán poner en práctica para ir las realizando, no es una labor a corto plazo. Es un camino difícil pero que se necesita empezar cuanto antes, como si fuera un granito de arena que se esparcirá con el viento, propiciándolo con esfuerzo, convencimiento y participación.

Se ha observado que no en todas las instituciones se puede intervenir con la misma eficacia, ya que no todas son abiertas a las innovaciones y a permitir que se involucren en su organización. Hay escuelas cerradas a las innovaciones y a personas ajenas a su establecimiento, todo esto no propicia el desarrollo de los proyectos innovadores, sin embargo no hay que descorazonarse, hay que luchar y seguir buscando lograr compartir las ideas que serán en beneficio de las instituciones haciéndolas más democráticas, autónomas y

responsables de sus obligaciones, lo que redundará en el beneficio de la educación de los niños y por ende del país.

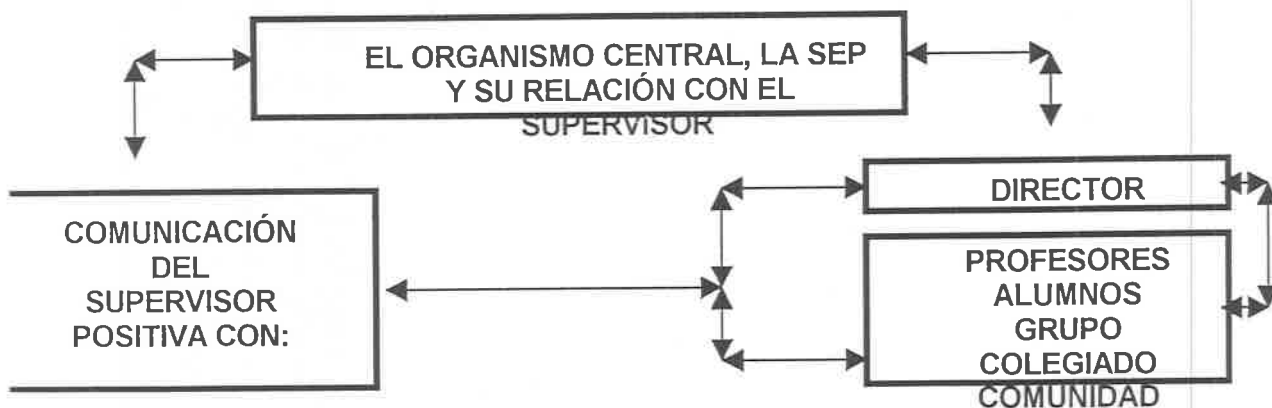
Si se obtiene cambiar los sistemas arcaicos, de épocas con otros intereses de los actuales, crecerá una nueva visión de acuerdo con la realidad que estamos viviendo, es el papel de la nueva actitud que deben adoptar los maestros profesionales, para enfrentar los retos de la educación, buscar que los niños bajo su responsabilidad puedan responder a la realidad de su entorno, haciéndolos reflexivos y críticos, que sean sujetos, para que puedan aprovechar todos los medios de información y comunicación a su alcance y lograr un desarrollo acorde con los cambios globales de la realidad mundial.

Para los cambios que se efectúan a gran velocidad, en todos los terrenos, en la ciencia, en la tecnología, en la sociedad, en las costumbres, se requiere una adaptación individual para poder enfrentar los retos y al mismo tiempo la relación con los semejantes, agrupándose para lograr el poder del cambio y la transformación, ser equitativos y justos con los demás, dando a todos las mismas oportunidades de desarrollo, evitando críticas destructivas y discriminación.

El papel de la institución ha cambiado y necesita readaptarse para poder ser efectiva, en el proyecto se ha buscado un enfoque idealista, que por poco que logre estará más cerca de las necesidades requeridas para el desarrollo de las instituciones educativas y para efectividad en sus funciones. Ya que las instituciones tienen que estar de acuerdo con las necesidades reales de la sociedad, a través de los elementos que las representan, deben funcionar armónica y responsablemente a las exigencias actuales, tratando de equilibrar las disfunciones de las acciones, de la cultura, la pobreza, la ignorancia etcétera.

La gestión aplicada a las instituciones, puede lograr la participación, la cooperación, la integración a los proyectos que se establezcan, evitando la burocracia, que la entorpece con sus sistemas administrativos. En el proyecto de innovación sobre la comunicación de las unidades educativas apoyadas por el supervisor, se estableció en la investigación la forma en que se comunican y relacionan los participantes de las instituciones, el resultado fue una falta de información, comunicación, interrelación y participación de todos.

En la aplicación efectuada se ha ido determinando la forma de actuación del supervisor a través de la gestión en donde:



El supervisor interviene para investigar coordinar y solucionar:

- Problemas
- Capacitaciones
- Relaciones
- Desarrollo.
- Conflictos en la coordinación
- Participación e interrelación

Cuando se da junto a una falta de comunicación, cooperación y participación escasas, temor y gran inseguridad de parte de los docentes, tanto hacia el supervisor como hacia el director: deja de haber interrelación entre ellos.

El supervisor previa capacitación psicológica y socio pedagógica, logró el acercamiento, la comunicación y la interrelación entre todos los participantes, formando grupos, propiciando un ambiente de respeto y cooperación al conocerlos y apoyarlos en sus problemas, y así poder intervenir con los organismos centrales para buscarles solución-

El supervisor apoyado por el director, que es el responsable de llevar a cabo los planes y programas de la institución establecidos por la secretaría de educación pública, ha logrado un desarrollo de calidad en la escuela. Al darse una motivación y actualización de la información, que vincula la teoría con la práctica, todo el personal participa en los planes y proyectos que se establecen.

La política de descentralización con que se está trabajando, es el desarrollo de proyectos directivos con la participación de la comunidad educativa, articulados con el sistema nacional, buscando la equidad sin discriminación, calidad, autonomía y democracia y dando la mayor importancia a una educación básica de aprendizaje y apoyo al sujeto.

El supervisor ha logrado evitar el aislamiento de los docentes y su participación activa en los grupos de trabajo, relacionados con otras escuelas de la zona, en mesas de trabajo, están logrando una interacción y enriquecimiento en la solución de los problemas detectados en el aula.

Con el sistema implantado de participación, primero en el festejo escolar de fin de curso y luego con los videos y lecturas que se están comentando, la participación de los padres de familia y de la comunidad se ha incrementado, ellos dan ideas de funcionamiento, para el cambio de actitudes, tanto de los padres como de los maestros. Se tocan temas de salud, de apoyo a los niños, y de cambio en la cultura que prevalece.

Este plan se ha establecido por etapas, según se vayan logrando los objetivos, se irán incrementando o revisando para ajustar lo que se desvíe en una forma flexible, pero con continuidad ya que es un proceso que nunca termina.

Los maestros se han dado cuenta que tienen mayor poder al reunirse y participar dando sus ideas al supervisor y al director, para transformar el currículo de acuerdo con sus necesidades reales, empiezan a sentir su valor e importancia en la labor educativa y la influencia que pueden tener para lograr los cambios.

También han comprendido la necesidad que tienen de capacitación y actualización de sus conocimientos, para enfrentar los cambios y los nuevos sistemas didácticos de enseñanza

que hacen pensar a los niños en lugar de memorizar, dándoles una preparación acorde a los nuevos tiempos, que les desarrolle una capacidad reflexiva y crítica, para ubicarse en el mundo real

Se están analizando los programas y los textos, para aplicarlos según las necesidades de cada contexto escolar, informándose de las exigencias y necesidades de la comunidad y de los padres de familia.

Al evitar la burocracia, que entorpece con sus sistemas administrativos, y al aplicar una gestión más democrática a las instituciones, se puede lograr la integración y participación en los proyectos establecidos.

Las instituciones deben estar de acuerdo con las necesidades reales de la sociedad, funcionando armónica y responsablemente: tratando de equilibrar las disfunciones en las acciones, superar la falta de equidad y de información, adecuándose a la cultura de la sociedad, y abatiendo la pobreza, la discriminación y la ignorancia.

BIBLIOGRAFÍA.

BHOLA H, S. "Paradigmas y modelos de evaluación. La evaluación de proyectos, programas y campañas de alfabetización para el desarrollo." Instituto de la UNESCO para la educación . Editado en Santiago de Chile 1992. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Evaluación y seguimiento en la escuela. Pags. 3- 300.*

BORDIEU, Pierre y Francois Gros. "Los contenidos de la enseñanza. Principios para la reflexión. Revista Universitaria Futura. Vol. 2. No 1 UAM. México 1990. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Proyectos de innovación. Pags. 3 -250.*

CARR, Wilfred y Stephen Kemmis. "Teoría crítica de la enseñanza". Barcelona. Martinez Roca, 1988. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Investigación de la practica docente propia Pags. 3- 108.*

CISCAR, Concepción y Maria Esther Uría. "Necesidad de la dirección. Organización escolar y acción directiva". Narcea, Madrid. 1988. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Organización del trabajo académico. Pags. 3- 224.*

EZPELETA, Justa. "Supervisión: el entorno sociocultural y la participación social". En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Organización del trabajo académico. Pags. 3-224.*

FERRY, Giles. "Aprender, probarse, comprender" y "Las metas transformadoras". Trayectorias de la formación . México. Piados. 1990. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Proyectos de innovación. Pags. 3- 159.*

GRANJA Castro, Josefina. "Despunte notas para problematizar lo normativo y la gestión". En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Política Educativa y los marcos normativos. Pags, 3- 267.*

CEMBRANOS, Fernando Montesinos y Bustelo. "El análisis de la realidad. La animación socio cultural, una propuesta metodológica. EN: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Contexto y valoración de la práctica docente. Pag. 2- 123.*

CHESNEAUX, Jean. "Hacemos tabla raza del pasado?. A propósito de la historia y de los historiadores". En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Contexto y valoración de la práctica docente. Pag. 2- 123.*

GARCÍA F, .Francisco y otros "Vivir en la ciudad una unidad didáctica para el estudio del medio urbano" . Revista de investigación en la escuela . No 20. Sevilla, 1993. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Escuela comunidad y cultura local en----- Pags. 3 -252*

JACOB, Andre. "Metodología de la investigación acción " Buenos Aires. Humanitas 1993. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Investigación de la practica docente propia Pags. 3- 108.*

NAMO de MELLO, Guiomar. *Nuevas propuestas para la gestión educativa.* Coordinación de la Secretaría de Educación Pública Continua para el Magisterio del Estado de México. 1993. Pags. 3- 110.

OWENS, Robert. "La escuela como organización: tipo de conducta y práctica organizativa" México, Santillana. 1992. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *La gestión y las relaciones del colectivo escolar*. Pags. 3- 224.

ORTEGA Campirán, Neptalí y Justino castillo Bustamante "La gestión escolar y el trabajo grupal. Toluca. Centro Coordinador de Educación Continua para el Magisterio del Estado de México. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Organización del trabajo escolar*. Pags. 3-224.

POZAS Arciniegas, Ricardo. "El concepto de la comunidad". Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México. 1964. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Escuela comunidad y cultura local en-----* Pags. 3 -252

Proyecto especial de desarrollo grupal rural integrado (PEDRI), México. El diagnóstico situacional en áreas rurales, México CREFAL, 1985. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Contexto y valoración de la práctica docente*. Pag. 2- 123.

INEGI. Marco Geoestadístico.

INEGI. Carta de Clima 1:1 000 000 INEGI. Gobierno del Distrito Federal.

INEGI. Gobierno del Distrito Federal. Cuaderno Estadístico Delegacional. Álvaro Obregón, Distrito Federal. México, 1998.

SEP. I. "El director de educación primaria". Manual del Director del plantel de educación primaria. México. SEP, Capítulo IV, artículo 14 Diario Oficial. México, 7 de diciembre de 1982. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *La gestión como quehacer escolar*. Pags. 3 – 207.

SEP. II. "El supervisor de zona del sistema educativo de primaria. Manual del supervisor del plantel de educación primaria. SEP, 1987. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *La gestión como quehacer escolar*. Pags. 3 – 207.

SPERB, Dalila. "Ayudando al maestro a descubrir los recursos de la comunidad: dirección y supervisión de la escuela primaria. Buenos Aires, Kapeluz 1965. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Organización del trabajo académico*. Pags. 3-224.

Subject headings: "PRECEPTORSHIP; TEACHING/ methods: COMUNICATION" Recibido por la Lic. Lourdes Sainz Leyva. Facultad de Ciencias Médicas. El 13 de marzo de 1998.

TOURAINÉ, Alain. "La escuela del sujeto. En: *¿Podremos vivir juntos?* Fondo de Cultura Económica 1997. México D. F. Pags. 6- 334.

UPN. comp. "Formación de Valores en el Niño" Editorial UPN.

WOODS, Peter. " Entrevista. La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa ". Barcelona, Paidós 1993. En: la Antología básica de la UPN. L E, 94. *Análisis de la práctica docente propia*. Pags.. 3- 232.