

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 213 - TEHUACÁN
SUBSEDE CD. SERDÁN

"LA GESTIÓN ESCOLAR
Y EL APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO,
SINÓNIMO DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN"



MARÍA DE LOURDES LETICIA MARTÍNEZ TELLO

CD. SERDÁN PUEBLA, 2000

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 213 TEHUACAN PUEBLA
SUBSEDE CIUDAD SERDAN**

**"LA GESTION ESCOLAR
Y EL APOYO TECNICO PEDAGOGICO,
SINÓNIMO DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN"**

MARIA DE LOURDES LETICIA MARTINEZ TELLO



**TESIS QUE PRESENTA
PARA OBTENER
EL TITULO DE LICENCIADO EN EDUCACION**

CIUDAD SERDAN PUEBLA, 2000

MITH 15-VI-01



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Tehuacán, Pue, miércoles, 19 de enero del 2000.

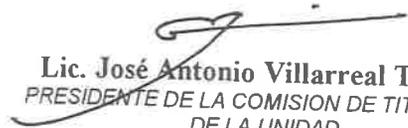
C. PROFR. (A) MARIA DE LOURDES LETICIA MARTINEZ TELLO

Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo: "LA GESTION ESCOLAR Y EL APOYO TECNICO PEDAGOGICO, SINONIMO DE CALIDAD DE LA EDUCACION" Opción TESIS a propuesta del asesor, Lic. PEDRO REYES LOPEZ, manifiesto a usted que reúne los requisitos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE
EDUCAR PARA TRANSFORMAR


Lic. José Antonio Villarreal Tenorio
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
DE LA UNIDAD



S.E.P.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 213
TEHUACAN, PUE.

DEDICATORIAS

*A Dios todopoderoso:
dándole gracias por concederme
todo lo que soy
y todo lo que tengo.*

*A mi esposo: Profr. Jacobo Cumplido Islas.
Nuestro amor ha superado todos los
obstáculos. Gracias mi amor por estar
conmigo en las buenas y en las malas.*

*A mis tesoros, mis hijos:
Carlos Omar, Estefanía y Daylín,
por su amor y comprensión al robarles, para mi estudio,
el tiempo que era para ellos .*

*A mis padres:
Adalberto Martínez y Ma. Antonieta Tello,
quienes en toda situación de mi vida me han
brindado su amor y su apoyo desinteresado.*

*A mis hermanos y sus familias :
Juan Manuel, Ma. Antonieta y Adalberto,
a quienes quiero mucho por estar a mi lado
en todas las situaciones de mi vida
como muestra del amor fraternal que siempre
nos ha unido.*

*A mis asesores de la Licenciatura, por su orientación
y apoyo, que me sirvieron para continuar y lograr mi objetivo.*

INDICE

	PAGINA
DEDICATORIAS.....	3
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I	
ANTECEDENTES.	
1.1.Causas que movieron a realizar la investigación.....	10
1.1.1.Históricas.....	10
1.1.2.Políticas.....	12
1.1.3.Educativas.....	13
1.1.4.Sociales.....	14
1.2.Origen de la investigación.....	15
CAPITULO II	
SITUACION ACTUAL QUE GUARDA LA PROBLEMÁTICA	
2.1.Problemática de estudio.....	17
2.1.1.Contexto.....	17
2.2.Sentido de la investigación.....	20
2.2.1.Intensiones.....	21
2.2.2.Acciones.....	21
2.3.Obstáculos.....	22
2.4.Metodología del trabajo.....	24
2.5.Diagnóstico estratégico de la problemática.....	32

CAPITULO III

LA GESTION ESCOLAR Y EL APOYO TECNICO

3.1. Gestión escolar.....	36
3.1.1. Administrativas.....	36
3.1.2. Gerenciales.....	36
3.1.3. Política de personal	36
3.1.4. Económicas.....	36
3.1.5. Planificación.....	37
3.1.6. Orientación.....	37
3.2. Concepto de gestión.....	37
3.3. Propósito de la gestión escolar.....	38
3.4. Dimensiones de la labor de gestión.....	38
3.4.1. Dimensión cultural.....	39
3.4.2. Dimensión sociopolítica.....	40
3.4.3. Dimensión académica.....	41
3.4.3.1. Participación e influencia.....	41
3.4.3.2. Evaluación del profesorado.....	41
3.4.3.3. Formación del profesorado.....	42
3.4.4. Dimensión administrativa.....	42
3.5. Administración de calidad.....	43

CAPITULO IV

LA CALIDAD DE LA EDUCACION Y EL APOYO TECNICO PEDAGOGICO

4.1. Definición de calidad.....	44
4.2. Elementos de la calidad.....	46
4.2.1. Liderazgo.....	46
4.2.2. Calidad de las personas.....	47

<i>4.2.3. Trabajo de equipo.....</i>	<i>49</i>
<i>4.3. Implicaciones de la calidad.....</i>	<i>51</i>
<i>4.3.1. Crítica y autocrítica.....</i>	<i>51</i>
<i>4.3.2. Justicia.....</i>	<i>52</i>
<i>PROPUESTAS.....</i>	<i>53</i>
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>57</i>
<i>BIBLIOGRAFIA.....</i>	<i>61</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>62</i>

INTRODUCCION

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, menciona que nuestro país tiene objetivos que exigen una educación de alta calidad, con carácter nacional y con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población.

La estrategia de modernización del país y la reforma del estado requieren que se aceleren los cambios en el orden educativo, dando los pasos necesarios para ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada vez más altos.

La Gestión Escolar implica planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar el quehacer educativo; actividades comprendidas en el aspecto técnico-pedagógico de cada escuela, como acciones primordiales para realizarse por parte de los supervisores, directores y docentes.

La Dirección de Educación Primaria en el año 1993, establece la comisión de: APOYO TECNICO PEDAGOGICO A LA SUPERVISION ESCOLAR Y/O A LA JEFATURA DE SECTOR como soporte técnico para elevar la calidad de la educación. Al mismo tiempo que se establece la comisión, se edita el Manual para la Operatividad del Profesor Comisionado como Apoyo Técnico-Pedagógico, documento que da una idea más clara del perfil, funciones y características que debe reunir dicho profesor comisionado.

Por la carga de trabajo que se tiene en las supervisiones escolares, dentro de la oficina, y para desahogar el gran número de documentos administrativos

solicitados durante el curso escolar, los supervisores hicieron caso omiso de dicho manual y se concretaron a continuar utilizando el recurso para las cuestiones administrativas, y documentos oficiales que para ellos son de gran importancia, desvirtuando así el propósito de la comisión.

En el capítulo I se hace un resumen del diagnóstico de la problemática, las causas que motivaron la idea de presentar este trabajo en base a la investigación realizada, y tomando como modelo, el DAYC (Desarrollo Administrativo Y Calidad)

En el capítulo II se presenta la situación actual que guarda la problemática en los aspectos teórico y contextual en base a los productos de las entrevistas realizadas en la investigación; el sentido de ésta y las intenciones y acciones que se dan. También se presentan los obstáculos a los que se enfrentan los comisionados y la metodología utilizada para dicha investigación.

Al final de éste capítulo se enmarca el estado deseado de la comisión , el "deber ser" de la misma, su definición, y lo más importante, la MISION de la comisión, en base a las funciones generales y específicas que marca el Manual para la Operatividad del profesor comisionado.

En el capítulo III se presenta el concepto de gestión escolar y las definiciones que algunos autores han dado al respecto, para que se tenga una idea clara de lo que se pretende al realizar este proceso en las zonas Escolares.

Se dan a conocer las dimensiones de la labor de gestión que forman parte del quehacer educativo, considerándolas a cada una como parte de un todo.

En el capítulo IV se expone el concepto de calidad de la educación, su definición, los elementos que la conforman y sus implicaciones en el trabajo

educativo, a fin de obtener una visión mas real del significado del concepto, mismo que hasta ahora no ha sido definido en su totalidad y que se considera guarda estrecha relación con la Gestión Escolar.

Se hacen propuestas, a manera de sugerencia, de algunas actividades mediante las cuales puede darse el desempeño de la función del profesor comisionado como apoyo técnico pedagógico en la zona escolar.

Finalmente se presentan las conclusiones derivadas del presente trabajo con el que sólo se pretende dar inicio a un nuevo proceso de mejoramiento en el nivel de desempeño del maestro comisionado como Apoyo Técnico Pedagógico.

La educación es el termómetro con el que se mide el desarrollo de los pueblos, y la gestión escolar es la chispa que generará la llama de la transición, de lo tradicional, al logro de una verdadera calidad que se necesita en el momento histórico que se vive y del cual, quiérase o nó, el maestro es el principal protagonista.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. Causas que movieron a realizar la investigación.

Considero que uno de los problemas que afectan al sector educativo en nuestros tiempos, es la falta de cambios, se sigue haciendo lo mismo de siempre y se olvida que el mundo cambia constantemente y por ende todos los que habitan en él.

Es cómodo permanecer en un estado pasivo, sin problemas ni frustraciones al querer introducir algo nuevo en nuestra tradicional forma de actuar, pero cuanto daño hacemos los que nevegamos contra corriente , porque nos convertimos en un obstáculo para aquellos que si tienen deseos de continuar.

Las causas que movieron a trabajar en esta problemática son varias, ya que el problema, hasta cierto punto, no es problema, porque es visto por todos como algo normal. Se destacan las más importantes por incidir directamente en él.

1.1.1. Históricas:

Haciendo un poco de historia sobre el problema, se puede decir que el comisionar a un maestro como auxiliar en la oficina de la supervisión, tiene como antecedente el hecho de que inicialmente los supervisores eran "inspectores" con una función fiscalizadora de la tarea de las escuelas y muy ligadas a la

administración, al "papeleo", quienes comisionaban a un Director de escuela para que les auxiliara en sus tareas, esto representaba una carga de trabajo para el profesor comisionado, porque además de realizar las funciones correspondientes a su nombramiento, debía ceder parte de su tiempo para ayudar al Supervisor.

En una reunión de supervisores, con el entonces Director Federal de Educación Primaria, le hicieron saber la necesidad de contar con el apoyo permanente de una persona que descargara las actividades diarias de la Oficina.

La respuesta a dicha petición fue que hicieran un reajuste en forma económica de su personal, sin que ésto formalmente tuviera repercusión en la distribución de recursos en sus respectivas zonas.

Lo anterior dió como resultado que la inmensa mayoría de los Supervisores comisionaran a un director o maestro de grupo de su confianza, que administrativamente seguía adscrito a su centro de trabajo, pero físicamente se encontraba dentro de la Oficina de la Supervisión.

En el caso de ser docentes, sus respectivos grupos eran atendidos por otro docente a quien se le imponía más trabajo, pues atendía a dos grupos al mismo tiempo y el maestro comisionado sólo firmaba los documentos necesarios para comprobar su estancia en la escuela.

La elección de dicho maestro se dejó al particular criterio del Supervisor de acuerdo al desempeño y afinidad personal con el designado, y sin tomar en cuenta la preparación y perfil del profesor.

Esta actitud produjo inevitablemente recelo por parte de los demás maestros hacia los Inspectores y por lógica también hacia el maestro comisionado, quien en

definitiva era persona que gozaba de la simpatía y confianza del supervisor e iba a ocupar un puesto de mayor autoridad dentro de la Zona Escolar.

1.1.2.-Políticas:

Por ser el Supervisor quien elegía libremente a un maestro para su apoyo en las tareas de la oficina, su espacio de poder era más amplio, pues contaba con capacidad de decisión sobre un puesto que implicaba dejar el grupo y pasar a un status de cierta autoridad sobre los demás maestros de la zona. Situación que a muchos maestros les motivó y deseaban obtener el cargo.

Con habilidad y prudencia interviene el Sindicato para conseguir que dicha comisión fuera ocupada por maestros que tuvieran alguna prevenda con el Supervisor pero también con el Secretario General de la Delegación Sindical, haciendo a un lado que: "La designación del Profesor comisionado como Apoyo Técnico-pedagógico, se llevará a efecto mediante un concurso curricular, por ensayos, propuestas y /o exámen de oposición"⁽¹⁾.sin darle importancia a este aspecto, actuaron arbitrariamente en la designación del profesor comisionado.

Lo que realmente se pretendía era la intervención del Sindicato en la designación del comisionado y dejara de ser decisión sólo del Supervisor, por lo que a la lista de documentos que debería reunir el comisionado se aumentó la propuesta mancomunada del Supervisor y el Secretario General de la Delegación Sindical.

¹ S.E.P."Manual para operatividad del apoyo técnico pedagógico",p. 26

1.1.3.-Educativas

El trabajo que realiza el Supervisor dentro de la zona escolar, es pieza clave del quehacer educativo, es quien tiene la responsabilidad preponderante de lograr que haya calidad en el desempeño de los docentes adscritos a su zona, tarea de relevante importancia, por lo que la "Dirección de Educación Primaria del Instituto de Asuntos Educativos en el Estado de Puebla, establece la comisión del profesor de Apoyo Técnico-pedagógico a la Jefatura de Sector y/o a la Supervisión Escolar, como soporte técnico para elevar la calidad de la educación"⁽²⁾ y cumplir así con los retos planteados en materia de educación a fin de formar al alumno conforme lo indica el Artículo 3º Constitucional.

Es evidente en todos los niveles educativos que lo administrativo juega un papel muy importante en el desempeño de los docentes, el buen maestro es aquel que no da problemas en la entrega de documentos oficiales, que todo lo requerido por la Dirección de la escuela en materia administrativa se haga en tiempo y forma.

De la misma manera se califica la calidad de una escuela y de una Zona Escolar, si se cumplen con los requisitos administrativos solicitados por la autoridad inmediata superior, la eficiencia de una escuela y de una zona son reconocidas, así como la capacidad del profesor responsable. Esto vislumbra que el aspecto técnico pedagógico queda en segundo plano, porque no trasciende hacia los demás niveles, sólo el maestro sabe qué hace y cómo lo hace para lograr el aprendizaje en sus alumnos, porque son muy pocos los Directores que se ocupan de supervisar las

² S.E.P. "Manual para la operatividad del apoyo técnico pedagógico." Pag. 1

tareas realizadas en materia técnico-pedagógica de sus maestros, lo que verdaderamente importa es que, cuando llegue el Supervisor, el maestro tenga a la mano los documentos administrativos que le corresponde llenar, ya que, es lo único que pide el Supervisor en su visita.

1.1.4.-Sociales:

En la práctica docente cotidiana, las funciones que realiza el profesor comisionado dentro de la Supervisión Escolar, están desfasadas de la realidad. Su actuación se enfoca a realizar actividades de tipo administrativo.

La educación es una organización, por lo tanto tiene la necesidad fundamental de identificar sus clientes, siendo esto el primer paso para realizar una mejora de calidad en el servicio que se presta. Cliente es toda persona que es impactada por el servicio y que al mismo tiempo le beneficia.

En la comisión de apoyo técnico pedagógico también se distinguen los clientes; es decir, los beneficiarios de la labor que realice el maestro comisionado, los cuales pueden ser:

INTERNOS: Supervisor, Directores de escuela, docentes frente a grupo.

EXTERNOS: Alumnos, padres de familia y sociedad en general.

El impacto social que causa la educación que se imparte en las escuelas depende de la calidad del servicio que se preste en cada una y del desempeño de los docentes adscritos. Para la sociedad, las escuelas se identifican en buenas, regulares y malas . Esta clasificación la hacen los padres de familia basándose en lo

que observan diariamente, en las actividades que los maestros realizan y en el comportamiento de ellos con los niños. Un padre de familia sabe distinguir conforme a su criterio, al maestro que trabaja y al que no, porque pone atención a las tareas que les dejan a sus hijos. La propia sociedad identifica a los alumnos en buenos y malos dependiendo de la escuela en donde estudien, en ocasiones estas percepciones no son correctas pero al fin de cuentas es un impacto a la sociedad.

Lo anterior debería estar presente entre los docentes que prestan su servicio en una escuela, hacer conciencia de que el maestro es un agente de cambio dentro de la sociedad y que en parte depende de él para que la cultura de un pueblo cambie positivamente.

1.2.-Origen de la investigación.

A lo largo de mi estancia en la U.P.N. y específicamente al cursar el Eje Metodológico, he realizado diferentes actividades enfocadas al estudio y análisis de mi práctica docente; es decir de mi actividad dentro de la oficina de la Supervisión escolar, a fin de identificar alguna problemática que estuviera en posibilidad de modificar e innovar.

Hace 7 años tuve la oportunidad de conocer más de cerca, las funciones generales y específicas de la comisión que desempeño y fue entonces cuando me di cuenta que, realizando actividades de gestión escolar, podría ayudar a minorar los problemas que en materia de calidad educativa se presentan en la 9ª. Zona escolar. La inquietud no sólo surgió en mí, sino en los demás compañeros que

comparten la misma comisión en las diferentes zonas escolares que conforman el sector 03, los que externaron sus ideas sobre lo valioso que sería para la educación que verdaderamente hubiera un apoyo dentro de las zonas a las actividades técnico pedagógicas, que hasta ahora se les ha dado poca importancia y que representan un elemento sustantivo para lograr un cambio en la educación.

La preocupación que se tiene por la calidad de la educación, no debe quedar sólo en palabras, sino que depende primordialmente del quehacer humano y de satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con los requisitos en el grado en que el servicio cumple las expectativas y los propósitos del consumidor.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL QUE GUARDA LA PROBLEMÁTICA

2.1 Problemática de estudio.

En nuestros tiempos está de moda preocuparse por la calidad en todos los sentidos y cuando se refiere a educación se trata de identificar los factores que propician y obstaculizan el logro de una educación de calidad.

La política educativa actual desea verdaderamente que la educación sea de calidad de vida y es precisamente a la educación a la que le toca formar y crear seres humanos que tengan esta cualidad, ya que de esto depende el desarrollo de nuestro país; pero es necesario comprender que los principales responsables de esta calidad que tanto se menciona, son los directores y maestros de cada escuela y que si se desea un verdadero cambio, debe iniciarse por las escuelas, cambiar el pensamiento y la actitud de las personas que en ellas trabajan y entender la importancia de la organización y planeación en las prácticas escolares, tratar de hacer las mismas cosas pero cada vez mejor y de forma sistemática.

2.1.1. Contexto:

El sector 03 está conformado por 13 zonas escolares, 11 de ellas son del sistema federalizado y las otras 2 del sistema estatal. En casi todas las zonas

escolares, existe un maestro comisionado en la oficina de la supervisión quien se encarga de ayudar al supervisor en su tareas cotidianas. Se convierte en su secretario particular, porque a donde el supervisor asiste, lo acompaña el profesor comisionado.

A partir del año 1993, por lo menos en las zonas federalizadas, por instrucciones del Secretario de Educación Pública en el Estado, se otorgó un nombramiento por parte de la Dirección de Educación Primaria a todos los maestros que venían funcionando como auxiliares del supervisor, para darle soporte a la comisión y dejara de ser una designación de tipo económica, como hasta entonces se hacía. Con esta actitud se trató de justificar oficialmente la estancia de un maestro dentro de la Oficina de la Supervisión Escolar.

A esta comisión se le dio el nombre de Apoyo Técnico Pedagógico para que precisamente se dedicara a las actividades que en materia académica se realizan en las zonas escolares.

Con la finalidad de normar la operatividad del profesor comisionado como Apoyo Técnico Pedagógico, la Dirección de Educación Primaria a través de la Coordinación Académica en el Programa Integral de Actualización Permanente (PIAP) edita en el mes de noviembre del año 1993 el Manual para la Operatividad del Profesor de Apoyo Técnico Pedagógico a la jefatura de sector y /o a la supervisión escolar cuyo objetivo general es: "Proporcionar información sobre la normatividad, lineamientos, atribuciones y funciones para el desempeño eficaz y eficiente de las responsabilidades conferidas al profesor de apoyo técnico pedagógico (³).

³ S.E.P. "Manual para la operatividad del apoyo técnico pedagógico." Pag. 10

En la práctica docente cotidiana, las funciones que realiza el comisionado dentro de la supervisión escolar, están desfasadas de la realidad. En este ambiente educativo prevalece la idea de que la buena imagen de una escuela depende del cumplimiento de entrega, en tiempo y forma, de los documentos de carácter administrativo que la superioridad educativa solicita durante el curso escolar.

A nivel supervisión se pone mucho empeño en lograr que los directores proporcionen los datos requeridos por la superioridad educativa y se esté en la posibilidad de cumplir con los documentos administrativos, informando en el tiempo establecido, que casi siempre es reducido.

Tanto a nivel escuela como a nivel supervisión se le da poca importancia al aspecto técnico-pedagógico, por tal motivo en algunas supervisiones, que cuentan con un maestro comisionado como apoyo técnico, comúnmente lo desvían a la realización de actividades administrativas, que significan mayor carga de trabajo para los supervisores.

En suma las funciones que realiza el comisionado dentro de la supervisión escolar se enfocan en actividades de tipo administrativo, pues es quien recibe, revisa y aprueba los documentos que elaboran los directores durante el curso escolar, lo que se traduce en una buena imagen de la oficina, pero no así en el cabal cumplimiento de su función específica.

La S.E.P. establece el cumplimiento de algunas actividades de carácter técnico-pedagógico durante el curso escolar como son: Talleres de actualización permanente en sus dos etapas, intensiva en el mes de agosto y una sesión por mes durante el año. Cursos de información y capacitación de algunos programas

(PRONALEES, Rincones de Lectura, quierete quiereme, uno a uno,etc.) para lo cual se comisionan a algunos maestros como responsables, para que el profesor que se encuentra adscrito en la Supervisión , esté pendiente de realizar las actividades administrativas que por lo regular no faltan en la oficina.

Por todo lo anteriormente citado se plantea el siguiente problema:

- ❖ *El profesor comisionado como apoyo técnico pedagógico, realizando actividades de Gestión Escolar, específicas de su comisión, contribuirá a elevar la calidad de la educación en la zona escolar.*

2.2.-Sentido de la investigación:

La formación en la Licenciatura Plan 94 conlleva a la innovación de la práctica docente, a través de la identificación de problemas presentados en las actividades cotidianas realizadas por los maestros, pero en definitiva, las innovaciones no van a salir como por arte de magia, deben ser inventadas, planificadas, instauradas y aplicadas. Como lo menciona la antología básica del quinto semestre, la praxis creadora es justamente la que le permite al hombre hacer frente a nuevas necesidades, a nuevas situaciones, pues como pone de relieve Marx y Hegel: sólo creando, transformando el mundo, es como el hombre hace un mundo humano y se hace a sí mismo. Sylvia Schmelkes afirma: no es importante descubrir que existen problemas, para lograr iniciar con el proceso de Calidad Educativa, debe hacerse algo por combatir dichos problemas y quien más que el maestro mismo quien

conoce y sabe la situación específica de su ambiente educativo y en donde definitivamente existen problemas, a veces imperceptibles, debido precisamente a lo cotidiano de las actividades. Es preciso que se inicie la innovación con la intención de hacer algo, al principio puede ser sencillo y hasta cierto punto irrelevante, pero posteriormente será algo que logre hacer un cambio positivo en el trabajo del maestro y en beneficio de la educación.

2.2.1.-Intenciones:

Con la modernización educativa se ha querido introducir una nueva estructura participativa que supone una cultura para la que todavía no estamos preparados los maestros, lo que ocasiona innumerables dificultades que se experimentan en la vida diaria escolar, desilusión, falta de seriedad, ineficacia, ineficiencia, etc. , se cree que introducida la nueva estructura se ha conseguido el cambio, pero no es así , hace falta prever los problemas y tomar decisiones de manera preventiva, es decir plantear en el presente las posibilidades del futuro, que vienen a hacer las ventajas de una planeación estratégica .

2.2.2.-Acciones:

Para resolver en parte la problemática que se vive en el desempeño de las funciones como apoyo técnico-pedagógico, dentro de la 9ª.zona escolar, se elaboró un proyecto , tomando como sustento los planteamientos y actividades de la gestión

escolar, cuyo propósito primordial era probar que es posible gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar, de forma intencionada, las prácticas institucionales que se viven en la zona y en las que caben las que realiza el comisionado como apoyo técnico pedagógico. Estas actividades estaban dirigidas al equipo de Directores de la zona, creyendo prudente iniciar con ellos por la comunicación estrecha que se tiene debido a las propias actividades de trabajo, y de ese modo iniciar un cambio que posteriormente incluyera a todo el personal docente de la zona.(Anexo 1)

2.3.-Obstáculos:

Por ser un problema de orden institucional y que aborda un aspecto al que se le da poca importancia, en todas las instancias y niveles, se considera que los obstáculos que se presentan para dar solución al problema son muchos, que se puede hacer muy poco debido a que la propia S.E.P. y en especial la Dirección de Educación Primaria, no toma en cuenta el problema, no hace un seguimiento ni una evaluación de los profesores que se encuentran comisionados en las Supervisiones Escolares del Estado; también en este nivel se le da mayor importancia a los requerimientos administrativos que a lo técnico pedagógico; por lo tanto sería demasiado aspirar a un cambio rotundo en donde se le diera el lugar que le corresponde al aspecto técnico pedagógico y por consiguiente se aprovechara la presencia del profesor comisionado para ello, a fin de mejorar las actividades que en lo académico se realizan dentro de las zonas escolares.

Se presentó el proyecto al supervisor para su estudio y aprobación, pero por la carga de trabajo administrativo, no pudo ponerse en práctica en su totalidad, ni en el tiempo en el que se tenía planeado, dice Fayol: "Administrar es prever, organizar, dirigir, controlar y coordinar" (4) actividades que contempla la gestión escolar.

Por lo anterior se siguió insistiendo en la aplicación del proyecto; pero a sugerencia del propio supervisor, se cambiaron las actividades planeadas y se enfocaron al problema de la lecto-escritura en los primeros grados, iniciando con una fase diagnóstica, pero al final del curso escolar, en el mes de junio, debido a la falta de visión que se tiene de las funciones técnico-pedagógicas dentro de la zona.

El supervisor consideró irrelevantes las actividades que se habían planeado, dirigidas al equipo de directores y desde el inicio del curso escolar, situación que obstaculizó, por rebasar los tiempos que marca el currículum de la licenciatura, que se rindiera un informe del resultado de la aplicación del proyecto de innovación.

Aún así, considero que tuvo sentido la investigación, porque aunque se tomaron en cuenta las ideas propias del supervisor y un poco tarde, pero se logró elaborar un plan de trabajo que tuviera como base un estudio diagnóstico del problema y se implementaran actividades específicas para darle solución, situación que no se había hecho antes, por lo tanto la intervención del profesor comisionado como apoyo técnico-pedagógico, realizando actividades de gestión escolar, contribuye a elevar la calidad del servicio que se presta en la zona. (Anexo 2)El obstáculo más grande que existe para el desempeño de la comisión, es precisamente la falta de organización y planeación de las muchas actividades a nivel

⁴S.E.P. U.P.N. "Enfoques admvos. Aplicados a la gestión escolar" Ant. Bas. Pag.274.

supervisión, se van solucionando los problemas como se van presentando y casi siempre de tipo administrativo, no se sigue un plan definido para lograr propósitos en base a las necesidades, en cada uno de los aspectos que se desarrollan durante el curso escolar y mucho menos en el aspecto más importante y al que se le debería dar prioridad, al aspecto técnico-pedagógico, no solo en el corto, sino a mediano y largo plazo; la falta de planeación ocasiona la improvisación y se obtienen resultados desastrosos.

2.4. Metodología del trabajo:

Tomando como base el Modelo de Desarrollo Administrativo y Calidad (MDAYC), programa para el logro de una forma de gobierno en el Estado de Puebla, que tiene sus fundamentos en la Planeación estratégica y que se adapta a la problemática de estudio, ya que plantea la identificación de las áreas más importantes donde debe darse la modernización en función de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios, asegurando que los servicios que se prestan sean de calidad, todo esto a través de un proceso que inicia con el establecimiento de la misión, un diagnóstico estratégico, identificar clientes, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan al plantear un proceso de trabajo, se trató de ir adecuando cada momento de dicho programa para tener un panorama más real y objetivo de la problemática de estudio. No están los momentos en orden, sino de acuerdo a las situaciones y forma del trabajo.

En la realización del diagnóstico estratégico se llevó a cabo un proceso que nos ayudaría a clarificar la situación actual de la problemática, eligiendo el procedimiento de entrevistas personales y escritas a los supervisores y maestros comisionados como apoyos técnicos en las diferentes zonas escolares que conforman el sector 03, así como a los dos maestros que fungen como apoyos de la oficina del sector.

Para elaborar las preguntas que conformarían el cuestionario utilizado en las entrevistas, se recurrió a los tipos de alienación de Melvin Seeman, cuya metodología estriba en describir la enajenación a partir de cinco dimensiones operativas: "impotencia, anomia, absurdidad, aislamiento y falsa conciencia" (⁵) de las cuales se enfocó a la dimensión de impotencia, por considerar que se apega a las características de nuestro análisis ya que se refiere a: "Una sensación del individuo al no poder controlar por sí mismo los alcances de su actividad y los resultados de ellas o la seguridad que busca"(⁶).

Melvin Seeman considera que la impotencia se presenta cuando un individuo:

a).- Es consciente de su incapacidad para influir en su propio destino, en el sistema social al que pertenece y /o en las organizaciones sociales;

b).- nota que es controlado por otros sobre los cuales no puede influir; no puede sentirse como ser activo, sino únicamente como objeto desprovisto de voluntad propia; experimenta su trabajo como carente de sentido y presenta una

⁵S.E.P. U.P.N."La gestión como quehacer escolar." Ant. Bas. Pag. 11.

⁶ Idem.

sensación de no estar integrado o pertenecer a un grupo que le permita identificarse socialmente.

Con la idea de relacionar lo anterior con la actividad de los maestros comisionados, se hicieron preguntas que hicieran saber el sentir personal de los comisionados respecto a su desempeño, su relación con el supervisor y su opinión respecto a la función específica que debería desempeñar cada uno de acuerdo a su comisión. (Anexo No. 3)

En dichas entrevistas se percibe que existen diferentes opiniones acerca del problema que nos ocupa, incluso algunos de ellos ni siquiera quisieron colaborar en responder las preguntas, aduciendo que no consideran un problema la presencia de un maestro comisionado como apoyo a la Supervisión Escolar. Actitud que denota la preocupación de los Supervisores a perder su apoyo administrativo, que es en lo que se ha convertido esta comisión, teniendo que realizar solos su documentación.

Es más fácil tener un elemento designado oficialmente para permanecer en la oficina y realizar las actividades de tipo administrativo que lograr que la S.E.P. les proporcione un recurso administrativo.

Otro pequeño grupo de supervisores opinaron que respecto al asunto se ha hablado mucho, que es una situación a la que se le da solución diplomática, esto es, se dio entera libertad de elegir y designar a la persona, que de acuerdo a su criterio, reuniera las características para desempeñar la comisión y que sin duda fue designada como apoyo a sus actividades cotidianas. Lo que hace suponer que en estos casos el supervisor se preocupa por cuidar el aspecto administrativo de la zona y dar una imagen de que se hacen bien las cosas.

La participación de dos de los Supervisores entrevistados fue en el sentido de que en sus zonas escolares, el profesor comisionado como apoyo técnico-pedagógico, realiza “exactamente” las actividades que le competen de acuerdo a su comisión, que todo marcha bien y no existe problema.

Lo anterior se contrapone al hacer la entrevista a los maestros comisionados en esas zonas, quienes aseguran que sólo se presentan a la oficina el día que llega el Supervisor, una vez por semana y su actividad en ese día es desahogar la carga administrativa que de por sí se tiene en la oficina.

Algunos otros Supervisores entrevistados opinaron que a ellos no les hacía falta tener un apoyo al trabajo técnico pedagógico, que esa actividad les compete a ellos, que su necesidad prioritaria es un apoyo a las actividades administrativas, por lo que no desean en ningún momento desviar su recurso a otro tipo de actividades que no sean las propias de una oficina, que debe ser un maestro que conoce los documentos y que si les asignaran un recurso administrativo sería para apoyar al maestro comisionado oficialmente.

Si la S.E.P. verdaderamente desea elevar la calidad de la educación que envíe más recursos a las zonas y entonces estarán en condiciones de designar un maestro específico para las actividades de tipo técnico pedagógico, ésta fue la respuesta de otro pequeño grupo de supervisores.

Cabe señalar que dicha comisión tiene su razón de ser, en la materia técnico-pedagógica, que se encuentra en el Manual del Supervisor y un propósito específico que no se cumple debido a las razones que los propios supervisores externaron en las entrevistas realizadas y que son:

“La S.E.P. no nos permite comisionar más gente para que se encargue de lo administrativo”.

“No nos dan apoyos administrativos, no nos pueden exigir que se cumpla con la comisión”

“Nos debe ayudar el apoyo técnico que es quien tiene una comisión dentro de la supervisión y que no me obliga a desviar un recurso más y sobre todo ahora que están tan escasos”

“A mí no me interesa tener un apoyo técnico, me basto solo para conducir las actividades que implemente la S.E.P., lo que necesito es un profesor que me ayude en la elaboración de tantos documentos que nos exigen entregar y que no me doy abasto para cumplir”(7).

Para satisfacer las necesidades de los supervisores según lo anterior, no se requiere de un profesor titulado en Normal Primaria, ni mucho menos un Licenciado en Educación, es suficiente con un Auxiliar Administrativo, o incluso algún intendente. Se está desperdiciando un elemento útil para la educación, en cosas que no tienen tanta importancia.

Uno de los principios de la calidad menciona “El costo beneficio” es decir, es más barato contratar una secretaria o un auxiliar, que desviar un Docente para éste tipo de actividades, ya que sería más provechoso en el aula que en la Oficina, debido a su nombramiento y preparación que posee.

La Dirección de Educación Primaria dio a conocer el perfil que debería tener el profesor comisionado como apoyo técnico-pedagógico en base a las funciones que debe desempeñar dentro de la zona, pero a pesar de existir este perfil para el desempeño de la comisión, cada Supervisor propone a quien más le conviene, reúna o no, el perfil solicitado, después de todo para lo que lo va a utilizar, es bueno cualquiera, siempre y cuando goce de la simpatía del Supervisor.

⁷ Comentarios de los Supervisores entrevistados.

Esta es la razón por la que se ha desvirtuado dicha comisión y se le ha dado un carisma de “puesto cómodo” menguando con esto el verdadero propósito de la comisión.

Así como estas opiniones hay muchas más en el mismo sentido, no sienten necesaria la aportación del trabajo del profesor comisionado como apoyo técnico, tal vez se deba a que ni los propios supervisores han hecho conciencia de la importancia de elevar la calidad de la educación, muchos de ellos toman las actividades de superación profesional, como algo trivial y sin importancia, lo que ocasiona que el aspecto técnico-pedagógico, pase a segundo término dentro de las zonas escolares, por lo que contar con un apoyo que les facilite su tarea específica, (aspecto académico), no les interesa.

Con respecto a los maestros comisionados como apoyo técnico en las diferentes zonas escolares, sus opiniones también fueron diversas. Algunos confiesan que no conocen el manual para la operatividad de la comisión, por tener poco tiempo con la comisión y que llegaron a la oficina sabidos de que su trabajo consistía en ayudar al supervisor en las actividades que se les indicara y que desde luego se basan en el llenado de documentos oficiales.

Otros compañeros opinaron que aunque el supervisor conoce el manual y sabe qué actividades se deben realizar dentro de la comisión, se niegan a darles “luz verde” para trabajar en ellas. Lo que menos desean es que, por atender esos asuntos, descuiden su trabajo dentro de la oficina, les dan falsas esperanzas diciéndoles que cuando llegue un recurso administrativo a la zona, se les permitirá realizar lo que les corresponde realmente.

Uno de los dos apoyos adscritos al Sector 03, contestó que conoce el problema y que por tener comunicación con otros apoyos de los diferentes sectores del Estado, sabe que esta situación no sólo se da en el sector 03, sino que es un problema general. Que lamentablemente aún dentro de la oficina del sector se presenta el mismo problema, se le da mayor importancia a los asuntos administrativos que a lo específico de la comisión y que si exigiera trabajar en congruencia con su comisión, correría el riesgo de que se le regrese a su escuela de antigua adscripción, situación, que como él afirmó, no le conviene, por lo que prefiere dejar las cosas como están.

Otra situación que se presentó como resultado de estas entrevistas, fue el surgimiento de inquietudes por parte de algunos compañeros, al darse cuenta que al lograr que los supervisores les permitieran realizar su trabajo de acuerdo a su comisión, tendrían la necesidad de prepararse más, estar al día en cuestiones pedagógicas, ya que han tenido la experiencia de ver que los maestros de grupo desvirtúan la esencia de cualquier actividad que se realice en beneficio del trabajo docente, adoptando actitudes de prepotencia, suficiencia y sabiduría en el tema, situación que les hace reflexionar y dudar en que, si será bueno o no, que se les obligue a realizar las actividades que competen a su comisión.

A nivel Sector hace varios años se dio un curso de capacitación para profesores comisionados como apoyos técnicos, en donde se dió a conocer el Manual para la Operatividad de la comisión. Al término de dicho curso a cada participante se les otorgaron dos ejemplares del Manual objeto de estudio, uno para el Supervisor de Zona y otro para el profesor comisionado, haciendo la

recomendación de hacer entrega de inmediato al Supervisor y pedirle que se informara de su contenido.

En reuniones posteriores con los maestros comisionados de otras zonas, se pudo constatar que dicho documento pasó a formar parte del archivo de la oficina y en algunos casos ni siquiera fue abierto por el Supervisor, dándole poca importancia, pues lo menos que desean es que su apoyo desvíe sus actividades y ponga en peligro la buena imagen de la zona escolar, ya que como se dijo antes, a la mayoría de supervisores les inquieta y preocupa el no cumplir con los documentos oficiales que les solicita la Superioridad, puesto que ponen en tela de juicio su desempeño como supervisores. Anteriormente sólo se debía cumplir con lo requerido por la Dirección Federal de Educación Primaria, pero ahora con la descentralización de la educación, se tiene que rendir información a tres instancias: Dirección de Educación Primaria, Coordinación de Desarrollo Educativo y Jefatura de Sector, incluso el número de copias fotostáticas de algunos documentos ha aumentado por tener que rendir información a las tres dependencias, complicando con esto, aún más, el trabajo que se tiene dentro de la oficina de la Supervisión Escolar. Cabe mencionar que algunas Zonas escolares se encuentran en comunidades alejadas de las diferentes instancias, por lo que deben dividirse el trabajo y la entrega de documentos, entre el Supervisor y el Profesor comisionado.

Todo lo anterior da como resultado que a los supervisores no les interesa en lo más mínimo que el profesor comisionado como apoyo técnico- pedagógico, realice actividades propias de su función.

Los resultados de las entrevistas realizadas comprueban que existe un sentimiento encontrado como resultado de la incomprensión del papel de cada uno de los entrevistados, que sus explicaciones y razones son sinceras por parte de todos, pero configuran un fenómeno de enajenación presente en la mayoría de los maestros y lo que en parte ha obstaculizado elevar la calidad de la educación en las zonas escolares.

2.5.-Diagnóstico estratégico de la problemática:

El análisis de “fodas” es una técnica usada dentro de la Planeación Estratégica que nos permite obtener una visión de la posición actual de la organización. La definición de cada una de las categorías es:

“FUERZAS.- Son todos los aspectos positivos que están presentes actualmente en la organización y que facilitan el otorgamiento de servicios de calidad.

DEBILIDADES.- Son todas aquellas condiciones u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de la organización para otorgar servicios de calidad.

OPORTUNIDADES.- Son todas aquellas situaciones internas o el medio ambiente externo que al capitalizarse ayudarían a la organización para un mejor cumplimiento de su misión de otorgar servicios de calidad.

RIESGOS O AMENAZAS.-Son situaciones potenciales, que de ocurrir pondrían en riesgo la posibilidad de seguir otorgando los servicios con la calidad esperada”⁽⁸⁾.

A continuación se presentan las FODAS de la problemática de estudio:

⁸ Gob. del estado de Puebla M:D.A.Y.C. pag.29

FORTALEZAS

Deseo de elevar la calidad de la educación.

Preparación académica del profesor comisionado.

Interés de la política actual.

El deseo de los docentes de tener orientación en sus actividades diarias.

Espacios educativos como: Consejos escolares y de zona. Materiales de apoyo al docente otorgados por la S.E.P.

Existe una comisión específica para las actividades técnico pedagógicas

Se cuenta con un Manual para la operatividad de la comisión.

Las actividades no está desvinculadas Del Manual del Supervisor y Director.

OPORTUNIDADES:

La comunidad demanda calidad en las escuelas.

La S.E.P. apoya las actividades del docente con material adecuado.

La formación de los Consejos escolares, comunitarios y municipales de participación social.

Carrera magisterial motiva a los docentes a prepararse más.

DEBILIDADES

Se le da poca importancia al aspecto técnico pedagógico.

Lo primordial es cumplir con los documentos administrativos que solicita la S.E.P.

Reticencia de los supervisores a perder su apoyo administrativo

Enajenación de los maestros comisionados y de los propios supervisores.

Personal comisionado que no cuenta con el perfil establecido para el desempeño de la comisión.

No se ha integrado un verdadero trabajo de equipo en las zonas.

Se realizan actividades técnico pedagógicas pero sólo para dar cumplimiento a lo normado por la superioridad.

Falta de interés por parte de los comisionados para desempeñar su papel.

Comodidad de seguir haciendo las cosas como hasta ahora.

Miedo al cambio.

Falta de organización en las actividades que se realizan durante el curso escolar.

Falta de una planeación estratégica a nivel Zona escolar.

Desconocimiento del verdadero sentido de la gestión escolar.

Burocratismo marcado en las CORDES

No contar con recursos administrativos en las zonas.

Poco deseo por parte de los supervisores en darle importancia al aspecto técnico pedagógico.

Desconocimiento de los manuales existentes para cada una de los nombramientos, Supervisor, Director y Apoyo técnico pedagógico.

AMENAZAS.-

Poco apoyo por parte de los supervisores para realizar las actividades específicas de la comisión de apoyo técnico pedagógico.

Pocos recursos económicos destinados a educación.

Bajos sueldos para los docentes.

Falta de incentivos económicos para los maestros.

Falta de seguimiento y evaluación a nivel S.E.P.

Después de haber hecho un análisis de la situación real que guarda la problemática de estudio, es conveniente dar una idea de lo deseado, "el deber ser" de dicha comisión, misma que fue establecida con la intención de servir como un apoyo a la labor más importante que debe realizar el supervisor de zona, sobre todo ahora que surge la modernización de la educación básica en nuestro país y consigo la necesidad urgente de elevar la calidad de la educación.

El trabajo que realiza el Supervisor dentro de su zona escolar es pieza clave del quehacer educativo, es quien tiene la responsabilidad de lograr que haya calidad en el desempeño de los docentes adscritos a su zona, para lo cual necesita un maestro que reúna características apropiadas, que demuestre disposición al trabajo, iniciativa para coordinar e implementar los apoyos que se requieran para el desarrollo de actividades, criterio para plantear sugerencias que mejoren la práctica docente y desde luego preparación académica, estudios a nivel licenciatura de U.P.N. o equivalente, para que le ayude a cumplir verdaderamente con su trabajo específico que es todo lo que se se refiere al aspecto técnico-pedagógico. (Anexo 4)

Tomando como base las funciones generales y específicas del profesor comisionado como apoyo técnico pedagógico, se puede identificar la misión de la comisión, para definir la razón de su existencia y describir el propósito principal de ésta.

Según el modelo de DAYC la metodología más sencilla para definir la misión consiste en responder las siguientes preguntas:

¿ Quién soy ?

¿ Qué hago?

¿Para quién lo hago?

¿Para qué lo hago?

¿A través de qué lo hago ?

Respondiendo a éstas preguntas la misión de la comisión de apoyo técnico pedagógico sería:

El profesor comisionado como apoyo técnico-pedagógico a la Supervisión Escolar, es una función que promueve, planea, coordina, orienta, colabora y evalúa) las actividades necesarias para elevar la calidad educativa en la zona escolar de su competencia, que asegure la formación de ciudadanos con la preparación suficiente para alcanzar niveles dignos de existencia, calidad de vida, trabajo productivo y bien remunerado.

CAPITULO III

LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO

Se puede hacer un mejor trabajo en la educación pero no sólo con voluntad ni con moralina retórica, se requiere de reflexión teórica, es decir, conocer los elementos que nos pueden ayudar a lograr ese cambio en nuestras conductas, reconocer que calidad no está sólo en el producto final sino en el proceso.

3.1. Gestión escolar:

La gestión en materia de educación no ha de limitarse a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficacia de la educación como tal: Externa, para responder a las necesidades de la economía y de la sociedad interna, es decir, al nivel de los conocimientos y de la formación alcanzada.

La gestión escolar es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar y comprende, entre otras acciones, las siguientes:

3.1.1. Administrativas.- La administración de los órganos que tienen a su cargo la dirección y control de los sistemas educativos.

3.1.2.- Gerenciales.- Hace referencia a la dotación, organización y utilización de los elementos precisos para el buen funcionamiento de las instituciones escolares.

3.1.3.- Política de personal.- Se trata de directrices que señalan los gobiernos para el sector de la educación en el marco de su política general, partidista o nacionalista.

3.1.4.- Económicas.- De programa de presupuesto en el sector educativo.

3.1.5.-Planificacion.- Prever con precisión las metas y los medios congruentes para alcanzarlas.

3.1.6.-Orientacion.- Los centros educativos canalizan la orientación a través de los profesores, siendo cometido del equipo orientador, preparar y asesorar al equipo docente, orientar los casos difíciles y dar las directrices técnicas.

Este tipo de actividades realizadas a nivel supervisión y apoyadas por el profesor comisionado para el aspecto técnico pedagógico, contribuirían a elevar la calidad del servicio educativo de la zona.

3.2.- Concepto de Gestión:

Desde el punto de vista de la organización, la Gestión es un conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo.

Se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar, orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares, con el propósito de crear un marco que permita el logro de propósitos educativos con criterio de calidad educativa y profesional.

También se refiere a la redefinición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica.

J. J. Sánchez Dehoreajo, en su libro "Gestión Participativa" afirma que la Gestión es:

“Un proceso que comporta varias operaciones, como planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar”.(9)

3.3.- Propósito de la Gestión Escolar

Toda Institución tiene un tipo de organización que la caracteriza, la Gestión Escolar es un apoyo para que dicha organización reúna los requisitos de una buena planeación, en uno de sus principales niveles: Planeación estratégica, que se encarga del diseño de nuevos sistemas o procesos, o de la transformación de los existentes, por lo que se debe tener claro el propósito específico de la Gestión Escolar y que es: “Delimitar planteamientos institucionales mediante la definición y priorización de metas, la clasificación de estructuras y el establecimiento de pautas que dirijan las relaciones entre personas y los modelos de intervención “(10) evitando la improvisación y facilitando la participación de todos los sujetos de la comunidad educativa a fin de dirigir procesos de innovación y poco a poco conformar una nueva escuela.

3.4.-Dimensiones de la labor de Gestión.

La Gestión Escolar se puede identificar desde diferentes facetas o dimensiones que forman parte del quehacer educativo. A continuación se tratará de

⁹ S.E.P. U.P.N. “Enfoques admvos. Aplicados a la gestion escolar”, ant. Bas. Pag. 274.

¹⁰ Idem.

explicar cada una de ellas, haciendo la aclaración de que el orden en que se presentan, no tiene nada que ver con la importancia de ellas, cada una es considerada como parte de un todo.

3.4.1.-Dimensión Cultural:

Se refiere a que las acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización, sólo pueden lograr su propósito si se toma en cuenta las características socioeconómicas y culturales donde se ubica la institución a la hora de elaborar el Plan Escolar, y que en base a un análisis del conjunto de variables que intervienen en la escuela, se integre no solo a los maestros, sino también a los padres de familia, el personal no docente y a los alumnos; es decir lograr que la cultura sea un marco de referencia compartida con valores aceptados entre los integrantes del grupo de trabajo.

Jorge Etkin dice: "la cultura no atiende soluciones puntuales, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización".⁽¹¹⁾

Dentro de la mayoría de las zonas escolares, predominan ideas tradicionales sobre el trabajo que se debe realizar a nivel supervisión, se cree que lo más importante es cumplir con lo administrativo, por lo que cuando el Supervisor visita una escuela, se preparan los documentos que maneja el maestro, el proceso enseñanza aprendizaje pasa a segundo término, pero aún así, deben ser tomadas en

¹¹ S.E.P. "Enfoques Admvs. Aplicados a la gestión escolar" pag. 208.

cuenta a la hora de proponer un cambio que permita el logro de los objetivos educativos con criterios de calidad educativa y profesional.

3.4.2.-Dimensión Socio-política:

La dimensión socio-política de la Gestión se basa fundamentalmente en la actuación del Director como principal gestor.

Dependerá del estilo de cada Director, para que la Institución educativa a su cargo, lleve a cabo una organización que cumpla con los requisitos y objetivos de la educación.

El papel del Director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela, en gran medida es el responsable de planificar y mantener su escuela como organización formal, que se convierte en la expresión de su autoridad.

Debe ser un líder que le interesen las cosas que suceden en su escuela y que trate de involucrarse e involucrar, a todos los sujetos que se encuentren en la institución, al trabajo de equipo, que es sin duda lo que todo buen líder debe conseguir.

Por ser tan importante el papel que desempeña el Director debido a su autoridad formal dentro de la escuela, es necesario que conozca sus responsabilidades y el propósito de su actuación, que logre más calidad con el ejemplo de su coherencia vital, con los valores que proclama y con su consistencia, que con la autoridad que proviene de su nombramiento, que de nada le serviría sino

logra, a través de su liderazgo, propiciar un ambiente de trabajo y cooperación en la Escuela que se encuentra a su responsabilidad.

En el Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de educación primaria, editado por la S.E.P en el año 1986, se encuentran todas las funciones que debe realizar el Director en su escuela, especificadas por diferentes materias, en las que debe actuar.

3.4.3.- Dimensión Académica.

Esta dimensión cobra mayor importancia en el presente trabajo, ya que se trata de favorecer la motivación y productividad de los profesores comisionados como apoyos técnicos a las diferentes Supervisiones Escolares y de las tareas que se realicen en beneficio de la educación.

Tres áreas fundamentales toma en cuenta esta dimensión:

3.4.3.1.Participación e influencia.- Cuando las personas son copartícipes de las decisiones que se toman en la planeación de actividades para mejorar el trabajo educativo, presentan interés y autonomía en el desarrollo de dichas actividades, por el contrario cuando sienten que tienen poco control sobre lo que sucede a su alrededor , o escasas oportunidades de ejercer su juicio personal, se llega a la alienación y al desinterés.

3.4.3.2.-Evaluación del profesorado.- Un sistema significativo de evaluación de los profesores comisionados, es esencial para que exista un interes institucional en la resolución de la problemática de estudio. El aspecto académico no es evaluado en

las diferentes instancias, por lo tanto no se pueden conocer los problemas que existen ni mucho menos darles solución.

3.4.3.3.-Formación del profesorado.- La formación de los docentes comisionados, al igual que la evaluación, contribuyen a la motivación y productividad de los profesores en el desempeño de sus funciones, de esta manera se estaría en posibilidades de trabajar acorde a los propósitos de la educación.

3.4.4.-Dimensión Administrativa:

Esta dimensión se refiere a un aspecto al que se le ha dado mucha importancia dentro del sistema educativo, ponderando una norma del mundo burocrático: la entrega de documentos en tiempo y forma. Situación que ha desvirtuado el verdadero sentido de lo que es el proceso administrativo: "sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr"⁽¹²⁾, en este sentido administrar significa:

constituir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin.

Las exigencias administrativas, orientadas a recoger información cuantitativa sobre la escuela, obligan al llenado de múltiples documentos a lo largo del curso escolar y en muchas ocasiones se llega a falsear la información debido a la premura de tiempo que dan para rendir los datos a las diferentes instancias.

¹² Santillana, "Diccionario de las ciencias de la educación". pag. 435.

Las reglas del sistema hacen de la entrega puntual una condición ineludible que denota la importancia de la institución.

Hablar de calidad es hablar de administración, pero administración de calidad, excelente medio para cambiar las palabras en actos y las definiciones en realidades.

3.5 Administración de calidad.

Es un proceso sólido, tanto conceptual como práctico, provee el pegamento para el continuo y substancial mejoramiento educacional.

“La administración de calidad, cuando es aplicada apropiada y consistentemente, beneficia a toda clase de organización, pública o privada.”⁽¹³⁾

Desde el enfoque de la Administración de Calidad (AC) la educación tiene sus clientes externos y debe mostrar resultados, productos, además se tienen procesos, factores de la producción que son llamados: Enseñar, aprender, actividades, cursos, etc. Y se tienen entradas que vienen siendo los recursos disponibles, destrezas, conocimientos, actitudes y habilidades que los educandos llevan a las escuelas, para asegurar la calidad a través de los resultados que se proporcionan.

¹³ S.E.P. “hacia una mejor calidad de nuestras escuelas” P. 31.

CAPITULO IV
LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y EL APOYO TÉCNICO
PEDAGÓGICO

Con la modernización de la educación la palabra CALIDAD es muy utilizada en el ambiente educativo, muchos temas en relación con ella son recientes y no es fácil definirla, cada quien tiene su propio concepto, por lo tanto resulta imposible formular un concepto que sea aceptado por todos y todavía no se tiene una idea clara de lo que significa este término.

4.1.-Definición de calidad:

Existen varios autores que definen la calidad desde su particular punto de vista, a continuación se mencionan algunos para poder tener una idea más clara sobre este concepto tan complejo como es la calidad de la educación:

Jesús Martín del Campo C. dice: ..."la calidad de la educación es asunto importante para todos, pero especialmente para los docentes y una transformación a fondo sólo es posible con su concurso y su organización desde cada centro de trabajo"

Angel Díaz Barriga, apoyado en el planteamiento de Giroux dice: " la calidad de la educación es una expresión que refleja el intento de abordar la escuela desde concepciones fabriles, considerando los resultados de la educación como un producto que cumpla con las normas de calidad como el sector productivo, pero completamente ilusorio respecto a los sujetos de la educación"

Juan Luis Hidalgo Guzmán afirma que la calidad de la educación "es ante todo, calidad humana de una relación social; es honestidad, afecto, responsabilidad, práctica crítica y reflexión compartida entre maestros y alumnos"

Miguel Angel Granados Chapa reitera: "la falta de calidad engendra la falta de calidad"

Edwards Deming afirma que calidad "es cualquier cosa que el cliente necesita y quiera, es lo que el cliente desea y necesita" .⁽¹⁴⁾

¹⁴ S.E.P. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas" Pag. 15.

Sylvia Schmelkes, maestra de investigación y desarrollo educativo, ha publicado varios libros y artículos relacionados con calidad de la educación. Fundamenta sus estudios en la Administración de Calidad(A.C) y en la filosofía de la Calidad Total que proceden de la administración de empresas y organizaciones que producen bienes y dan servicios, en ellos se habla de la satisfacción del cliente. En educación , prefiere hablar de beneficiarios.

El concepto de calidad que tiene la autora parte de una definición de aprendizaje relevante (competencias para la vida), pero que además incluye indicadores de equidad y eficiencia educativa. La define a través de un concepto que contiene cuatro componentes esenciales:

- ✓ Educación que ofrezca aprendizajes relevantes , significativos para la vida.*
- ✓ Tiene que ser eficaz.*
- ✓ Tiene que ser un sistema equitativo.*
- ✓ Tiene que ser eficiente, lograr mejores resultados con menores gastos.*

Se debe reconocer que la calidad no está solamente en el producto final, sino que está en el proceso.

Todo impulso por mejorar la calidad de un producto o de un servicio, comienza por el reconocimiento de que existen problemas, pero no se trata sólo de identificarlos, es necesario tomar la decisión de hacer algo al respecto y convencer a todos los involucrados, solicitándoles su participación activa y convencida en el proceso de mejoramiento real de la calidad.

La calidad que se busca en la educación básica debe entenderse como: "La capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales

básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos"⁽¹⁵⁾

4.2. Elementos de la calidad:

La calidad comienza con una idea, un plan, que es establecido por el líder, capaz de entusiasmar a los maestros para que ayuden a realizarlo, satisfaciendo las necesidades de los beneficiarios, que en educación son los alumnos.

4.2.1. Liderazgo:

La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia y en la convicción personal y no necesariamente se debe tener escolaridad, edad o rango, esto hace entender que existen dos tipos de liderazgo, el formal, que es aquel que se adquiere por nombramiento y el carismático, que también juega un papel muy importante en los objetivos de la calidad.

El líder no es aquel que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos.

El objeto del liderazgo es mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas, ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo,

¹⁵ S.E.P. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas" Pag. 13.

mejorando al mismo tiempo el suyo y que derive mayor satisfacción, pero para ello es esencial que se esté en armonía con los beneficiarios.

En la comisión de Apoyo técnico-pedagógico, el liderazgo cobra importancia en dos sentidos: Primero, el profesor comisionado debe, de acuerdo a sus funciones específicas, orientar y asesorar al personal directivo de la zona para que desarrollen liderazgo en sus escuelas. Segundo, viva ese mismo liderazgo con los directores de las diferentes escuelas que conforman la zona escolar.

Un líder auténtico debe ser un excelente comunicador capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de la calidad, pero debe saberlo, entenderlo y vivirlo, por lo tanto se requiere de preparación, de estudio, de vocación, y entrega al trabajo. Esto es precisamente lo que le corresponde hacer al profesor comisionado como Apoyo Técnico-Pedagógico con el equipo de directores de la zona. Mientras no se tenga conciencia del papel que cada uno desempeña en la educación, difícilmente se llegará a la calidad.

4.2.2.-Calidad de las personas

Otro elemento importante es la calidad de las personas, pues en cualquier tipo de organización y especialmente en la escuela, no todas las personas que en ella trabajan son personas de calidad, esto es, comprometidas con su trabajo, responsables, dinámicas, positivas, creativas, etc., sino que también existen personas negativas que obstruyen la buena intención de algunas personas que sí buscan la calidad. Si una persona se siente bien en su trabajo, se preocupará por

hacer las cosas lo mejor que pueda y cuando encuentra apoyo de sus compañeros el trabajo desarrollado será de calidad.

Es bien cierto que los problemas de la educación no son solamente provocados por la irresponsabilidad de los maestros, sino que también provienen del sistema, ya que se debe cumplir con los requerimientos establecidos; pero también es importante dejar claro que si las personas que intervienen en la educación no toman en serio su papel, haciendo cada uno lo que le corresponda, de la mejor manera, entonces sí será problema del equipo docente el que no se logre la calidad.

La filosofía de la calidad tiene como primera preocupación la calidad de las personas, "lo importante no son las cosas que hace el hombre, sino el hombre que hace las cosas" (16), por lo tanto en educación, para obtener la calidad se requiere del reconocimiento de que las personas son importantes y que se les debe ayudar a entender su importancia dentro del proceso, no utilizarlos como máquinas que generen un producto, sino como personas sensibles que necesitan estímulo por la realización de su trabajo, para motivar a otros a mejorarlo. Lamentablemente esto no se hace en las escuelas, ni mucho menos en las supervisiones escolares, se cree que todos hacen lo que les toca y no se requiere de más, olvidándose de la calidad de las personas. Tanto directores como algunos docentes se han hecho acreedores, por su desempeño profesional, a un reconocimiento, pero por no tenerlo en cuenta hace que el profesor pierda el interés por continuar destacando. Dentro de las funciones que debe realizar el profesor comisionado como apoyo técnico está la de

¹⁶ S.E.P. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas" Pag. 15.

detectar a los maestros que merezcan un reconocimiento por su labor y hacérselo saber para motivarlo a él y a los demás.

4.2.3.-Trabajo De Equipo

Una persona utilizando las prácticas de mejora en la calidad puede aportar cosas buenas a su organización. Sin embargo es muy difícil que una sola persona tenga el conocimiento y la experiencia para entender todo lo que abarca un proceso. Por lo tanto los resultados más importantes en productividad y calidad se dan por el trabajo en equipo.

Para lograr la calidad no sólo se requiere participar, sino trabajar en equipo, tomando decisiones y actuando sobre ellas, todos son responsables de su actuación y ayudan a los demás en sus debilidades y deficiencias haciendo del trabajo algo agradable y compartido.

Un principio fundamental de la filosofía de la calidad es que las personas se desarrollan, se humanizan ellas mismas y humanizan las actividades, cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos de trabajo.

Hay maestros que destacan en sus escuelas, que se esfuerzan por ser mejores cada día, pero lo hacen de una forma egoísta, personal, aislados de los demás, razón fundamental por la que no se consigue la calidad, sólo trabajando en equipo, tanto en las escuelas, como a nivel zona escolar, se iniciaría con el proceso de calidad, pero teniendo una idea clara y precisa de lo que es un equipo:

EQUIPO

GRUPO DE PERSONAS QUE JUNTA SUS HABILIDADES, TALENTOS Y CONOCIMIENTOS, COMPROMETIENDOSE MUTUAMENTE PARA LOGRAR UN OBJETO COMÚN. SE REUNEN PARA IDENTIFICAR Y RESOLVER PROBLEMAS OBTENIENDO RESULTADOS, TANTO PARA LA ORGANIZACIÓN, COMO PERSONALES. (motivación, desarrollo)

Los talleres de actualización de los docentes, que se llevan a cabo en las zonas escolares desde el año 1993(PRONAP) contemplan 2 etapas:

La primera que se lleva a cabo en forma intensiva en el mes de agosto y la segunda o permanente que se lleva a cabo cada dos meses.

En ésta última etapa se tiene como actividad primordial la planeación de actividades docentes, utilizando los apoyos didácticos con los que cuenta el maestro y que desarrollará durante el curso escolar en las diferentes asignaturas, con la intención de mejorar el desempeño de los docentes en su grado respectivo.

Este trabajo debe llevarse a cabo en equipos de maestros de un mismo grado y se ha podido notar que la planeación realizada de ésta forma, compartiendo con otros maestros que tienen las mismas necesidades y aspiraciones, en donde se valoran las experiencias de cada uno para favorecer el desempeño de todos los maestros, la tarea se toma más fácil.

Mientras no se tenga disposición al trabajo de equipo, no se puede aspirar a un trabajo que lleve a mejorar el desempeño de funciones específicas, por lo tanto no se podrá mejorar la calidad de la educación.

4.3.-Implicaciones de la calidad:

4.3.1-Crítica Y Autocrítica:

Se ha dicho que la calidad se inicia cuando se descubre que hay problemas, la situación que predomina en las zonas escolares es creer que los problemas están fuera del alcance de los involucrados, para estabilizar esta situación se debe llegar a la crítica y a la autocrítica, es decir que cada uno haga un análisis de su actuación dentro de su ámbito de acción y llegue a la determinación de lo que tiene que cambiar. Esto es difícil y se tiene que aprender, ya que se debe hacer crítica y dejar que los demás critiquen lo nuestro a través de la convivencia con los compañeros, en un ambiente de libertad y respeto.

"La crítica es parte constitutiva del mejoramiento de la calidad" (17).

Decir lo que se piensa y lo que no nos parece, ocasiona problemas, por lo que se opta por no decir las cosas abiertamente y sólo criticar negativamente a los demás.

Los Directores han externado en ocasiones su descontento ante la actitud del supervisor, a su vez los maestros critican a sus directores y al propio supervisor, pero no se les da la oportunidad de escuchar sus críticas y de poner la situación a consideración y al análisis, para descubrir los problemas. Esto da como resultado que en lugar de que la crítica ayude a superar los errores, se vuelva un obstáculo para quien quiere hacer algo para cambiar.

¹⁷S.E.P. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas" Pag. 118.

4.3.2.-Justicia

"Igualdad significa ofrecer lo mismo a todos. Justicia es dar más a los que tienen menos" (18) en base a este concepto, la calidad se preocupa más por la justicia que por la igualdad.

Dentro de las zonas escolares existen maestros que se distinguen por su trabajo, dedicación y responsabilidad, por su experiencia profesional y su formación docente, pero también hay maestros que no cuentan con esas características y que se quiera o no decir, perjudican el servicio educativo y a los niños que son los beneficiarios de esa educación, por tal razón la preocupación de todos debería enfocarse a dar a aquellos maestros que tienen algunas carencias, lo que otros tienen en abundancia, dejar esa actitud egoísta de no querer compartir y aprovechar lo que se tienen en beneficio de los demás.

Dentro de las funciones del profesor comisionado como apoyo técnico se encuentran actividades de trabajo colegiado con el intercambio de conocimientos y experiencias que ayuden a los maestros a mejorar su trabajo en el aula. En este contexto se puede entender que la justicia implica la calidad de la que tanto se ha hablado.

¹⁸ S.E.P." Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas." Pag. 122.

PROPUESTAS

Por lo institucional de la comisión de Apoyo Técnico Pedagógico, no se puede actuar separadamente, sino se debe respetar la autoridad del Supervisor, haciendo lo que él autorice, por esta razón sólo se hacen algunas propuestas a manera de sugerencias, aprovechando lo que se tiene para contribuir a elevar la calidad de la educación en las zonas escolares.

Queda al maestro comisionado lograr que su Supervisor autorice la realización de sus funciones y se enfrente a la problemática que esto implica.

1.- La primera propuesta que se hace se basa en dar a conocer al supervisor de zona, las funciones específicas de la comisión, que implican el desarrollo de la gestión escolar y hacerle notar que llevan la intención de apoyarle en su tarea como Supervisor y responsable de hacer del servicio educativo de su zona, un servicio de calidad.

2.- Aprovechar la formación del Consejo Técnico de Zona para iniciar un proceso de cambio. Que no sólo se quede por escrito la designación de comisiones, sino que cada una se desempeñe conforme a un plan de trabajo que contenga actividades realizables, no ideales, sino reales y que el primer comprometido sea el profesor comisionado como Apoyo Técnico-Pedagógico, poniendo el ejemplo al que se propone realizar en el aspecto que le compete, poniéndolo a consideración de planear sus actividades y presentarlas al colectivo del Consejo, dando a conocer lo todos, para modificarlo, cambiarlo o ratificarlo.

3.- *En todas las escuelas al inicio del curso escolar se conforma el Consejo Técnico de Escuela, situación que debe aprovecharse para sensibilizar y concientizar a los directores para que también en sus escuelas se lleve a cabo el cumplimiento de las comisiones conforme lo marca el Manual del Director de Educación Primaria; de esta manera no se está haciendo nada que no esté instituido y tendrá menos razones el Supervisor para oponerse a su realización.*

4.- *Al inicio del curso, por indicaciones de la S.E.P. se llevan a cabo los talleres de actualización y contemplan reuniones cada mes durante el curso escolar donde se deben reunir los maestros, por grado, para hacer la planeación de sus actividades, espacio que bien puede ser aprovechado para el intercambio de experiencias y conocimientos ayudando con esto a los maestros que encuentran mayores dificultades en su desempeño, sobre todo los que tienen a su cargo los grados de primero y segundo que tienen una responsabilidad importante puesto que en estos grados se incluye la adquisición del proceso de la lecto-escritura y no sólo cumplir con el número de sesiones establecidas por requisito, sino que se ponga en práctica lo planeado en dichas sesiones y desde luego que haya una evaluación y seguimiento de las mismas para poder detectar a tiempo los problemas que surjan y mejorar el servicio educativo.*

5.- *La Calidad no significa modificar todos los aspectos de una escuela, sino alguno que se haya identificado y que sea un obstáculo en el proceso y búsqueda de calidad, pero definitivamente, una persona aislada no lo podrá lograr, se hace necesario e indispensable el trabajo de equipo.*

6.- Los Directores de escuela que conforman las zonas escolares, en su mayoría son comisionados, es decir no tienen la clave específica de director (clave 21) esto significa desempeñar dos funciones al mismo tiempo, ser maestro de grupo, en algunos casos, hasta de tres grupos y ser el encargado de la buena marcha de la escuela, tal situación no les permite dedicarse de lleno a la supervisión y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje de sus alumnos. Es en estos casos donde se puede aprovechar la actuación del profesor comisionado como apoyo técnico, orientando a los directores para facilitarles su trabajo y no tengan que descuidar las actividades propias dentro de su grupo. En ocasiones se hará necesario que el propio maestro comisionado como Apoyo Técnico, haga el seguimiento y evaluación de los grupos de esas escuelas.

7.- Por ser el aspecto académico quien casi nadie evalúa, es al que menor importancia se le da, por tal motivo se deben realizar visitas de carácter diagnóstica y formativa, por parte de los directores y supervisores, mismas que se encuentran en sus respectivos manuales, de ésta manera los maestros sentirán el compromiso de cumplir con lo planeado en las sesiones de trabajo a fin de justificar su actuación dentro del grupo y por ende se iniciaría un proceso de cambio , de mayor dedicación y trabajo por parte de todos los involucrados en la educación.

8.- Es necesario que las actividades de una Zona, de una Escuela y de un grupo, sean planeadas en forma copartícipe, para que exista el interés en el desarrollo de las mismas. Por lo que se les debe proporcionar los elementos necesarios para la elaboración de los planes de escuela.

9.- Los profesores comisionados como apoyo técnico-pedagógico, deben estar preparados para dar solución a los problemas que en el aspecto académico se presenten durante es curso escolar y esto contribuya a motivar a los docentes en sus actividades cotidianas.

10.- No hay aspecto más importante que el académico, por lo tanto todos los involucrados en la Educación deberán hacerse el propósito de poner todo su empeño y dedicación en las actividades que al respecto se planeen en cada institución.

11.- El Director de escuela tiene un papel importantísimo ya que por su status dentro de la misma es pieza clave para iniciar con el proceso de calidad, pero si los directores no lo entienden, o no lo saben, difícilmente podrían cumplir con su cometido, por esta razón se hace necesario que el equipo de directores tenga también sus propios talleres en donde analicen, estudien y en algunos casos conozcan el Manual del Director de Educación Primaria en el que se encuentran todas las funciones directivas, resultado de los proyectos estratégicos puestos en marcha en el año 1984 y en donde destaca el denominado fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los directivos escolares, cuyo objetivo específico es “ fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnico pedagógica de los directivos escolares, para contribuir a elevar la calidad de la educación...”⁽¹⁹⁾ El apoyo técnico es quien debe llevar a cabo este tipo de talleres ya que así lo marca el manual para la operatividad de la comisión.

¹⁹ S.E.P. "Manual Técnico Pedagógico del Director de Educ. Prim." Pag. 6.

CONCLUSIONES

Las causas que motivaron este trabajo son muchas, pero fundamentalmente el hecho de que la situación se tome como problema educativo, ya que por ser algo tan cotidiano, no se toma con la importancia debida, es más, no se identifica como un "problema".

La presencia de un maestro comisionado en las supervisiones, responde a la necesidad de contar con un apoyo en las actividades propias de la oficina.

Por ser un puesto que supone un status mayor a la de los demás maestros, el Sindicato intervino para designar a los maestros que ocupen esos puestos y desde luego gocen de la aceptación del Supervisor y Secretario General.

El responsable de lograr la calidad en una zona escolar es el supervisor y su equipo de maestros que con él colaboran, por lo tanto, para cumplir con los objetivos de la educación, requiere de un maestro que le apoye en el aspecto técnico-pedagógico.

La comisión de apoyo técnico-pedagógico a la supervisión escolar, es de gran utilidad para los supervisores, pero hace falta concientizarlos para que valoren la actividad que debería desarrollar el profesor comisionado y permitir que se realice.

La política de la modernización educativa invita al trabajo colegiado para elevar la calidad de la educación, actividad que debe ser apoyada tanto por el supervisor como por el apoyo técnico.

El objeto primordial de la comisión es apoyar en las actividades cotidianas de los docentes llevando a cabo uno de los fundamentos filosóficos del Artículo Tercero Constitucional, que es el desarrollo integral y armónico del ser humano dentro de su

contexto social y que se hace operable en nuestro sistema a través del proceso enseñanza aprendizaje, así como el mejoramiento, superación y profesionalización de los directores y docentes de la zona.

Al cursar la Licenciatura en Educación, sobre todo en el curso del eje metodológico, nace la idea de innovar la práctica docente, es por eso que surge la inquietud de hacer algo para contribuir a elevar la calidad de la educación de la 9ª. Zona escolar, realizando actividades como: planear, coordinar, orientar, al personal directivo y docente de la zona, en su labor cotidiana, actividades que contempla la gestión escolar.

Para contribuir a elevar la calidad de la educación de una zona escolar, se necesita que el profesor comisionado como apoyo técnico-pedagógico, realice sus funciones específicas a fin de que haya congruencia con el nuevo enfoque de la educación.

Los docentes necesitan, en forma permanente, que se les conduzca y apoye en la utilización de los materiales editados por la S.E.P. para cada grado, de esta manera se aprovecharán más los apoyos didácticos, el intercambio de experiencias valiosas de algunos compañeros que beneficiarían el trabajo del maestro en el grupo.

Es importante que cada quien conozca su rol y lo desempeñe de la mejor forma, haciendo cada quien lo que le corresponde, con eficiencia, eficacia y responsabilidad, sólo así se iniciaría el proceso de calidad.

La comisión de apoyo técnico-pedagógico, ha sido pensada consciente y atinadamente, para que sirva de soporte técnico al supervisor de zona, pero debido a lo institucional del cargo, es decir que no se le da autoridad propia sino que está

supeditada a lo que el Supervisor determine, la presencia del profesor comisionado, se ha desvirtuado y no ha dado los resultados esperados, por lo que es de vital importancia reconocer y aprovechar la presencia de un maestro comisionado para el aspecto técnico-pedagógico, actividad primordial de los Supervisores en las Zonas Escolares.

Para involucrar a los Supervisores, sería conveniente que la S.E.P.exigiera el cumplimiento de objetivos específicos en materia técnico-pedagógica y que el propio Supervisor se comprometiera a cumplir durante un ciclo escolar. Que hubiera un seguimiento y evaluación real, y no se conformen con recibir el informe por escrito.

De la misma forma los Directores deben formular objetivos específicos en materia técnico-pedagógica, mismos que serán evaluados por el Supervisor en cada una de las escuelas de la Zona.

Se le ha dado mucha importancia a lo administrativo y se descuida el aspecto más importante que es el técnico-pedagógico, por lo que es de suma importancia que se realice gestión escolar en todos los niveles, desde la cúpula de la organización hasta los maestros de grupo, cada quien en su ámbito de trabajo y en base a sus necesidades.

Debe entenderse por gestión escolar un proceso continuo de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización, creando un marco que permita el logro de propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional. Ningún proceso de búsqueda de la calidad, lo puede hacer una persona aislada, es necesariamente un trabajo de equipo, en donde las relaciones interpersonales impliquen cambios culturales importantes.

La calidad no está solamente en el producto final, sino en el proceso, por lo que se debe elaborar un plan o proyecto de trabajo donde participen todos y sea ejecutado con el compromiso de quienes lo elaboren, sólo así se verán los resultados.

Se intenta vislumbrar un salto hacia adelante en materia de calidad de la educación, a partir de mejorar las actividades de gestión escolar realizadas por el maestro comisionado como apoyo técnico-pedagógico a la supervisión escolar y hacer conciencia en todos los maestros que al aspecto que se le debe dar mayor importancia es al técnico-pedagógico y no al administrativo, como hasta ahora se ha hecho.

Se debe entender también que se necesita de la disposición de los maestros comisionados, así como de un sentido de responsabilidad y eficiencia, puesto que aunque hubiera la oportunidad de realizar sus actividades específicas, no tendrían éxito si no se desempeñan con las características que exige su perfil en el trabajo diario y que al fin de cuentas es lo que hará que dicha comisión sea de provecho en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

BIBLIOGRAFÍA

Gobierno del Estado de Puebla, Modelo de desarrollo educativo y calidad(DAYC), México 1996. pp. 47.

Larousse, Diccionario enciclopédico, 3a. Ed., México 1998. pp. 1792.

Santillana, Diccionario de las ciencias de la educación, 3a. Ed., México, 1994. pp. 1431.

S.E.P. Revista cero en conducta, año 10 No.38-39, enero abril, México 1995. pp.40.

S.E.P. U.P.N. Análisis de la práctica docente propia, antología básica, México, 1994. pp. 231.

S.E.P. U.P.N. Corrientes pedagógicas contemporáneas, antología básica, México 1994. pp. 167.

S.E.P. U.P.N. Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar, antología básica, México, 1994. pp. 456.

S.E.P. U.P.N. La gestión como quehacer escolar, antología básica, México 1994. pp. 206

S.E.P. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México 1992. pp. 134.

S.E.P. Manual del supervisor de zona de educación primaria, México, 1987. pp. 145.

S.E.P. Manual para la operatividad del profesor comisionado como apoyo técnico pedagógico a la supervisión escolar(PIAP) México, 1993. pp. 30-

S.E.P. Manual técnico pedagógico del Director del plantel de educación primaria, México 1986. pp.147.

A

N

E

X

O

S

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
A REALIZAR CON EL EQUIPO DE DIRECTORES QUE CONFORMAN LA
9ª.ZONA ESCOLAR

OBJETIVOS:

- *Elaborar el proyecto de cada escuela.*
- *Análisis del concepto de gestión escolar.*
- *Análisis del manual técnico pedagógico del director.*
- *Análisis de las funciones del director. Capítulo III del manual.*
- *Análisis del capítulo IV del manual, procedimientos para la supervisión y orientación del aspecto técnico-pedagógico.*
- *Análisis del formato de visita de carácter diagnóstica y de carácter formativa.*
- *Revisión de visitas de carácter diagnóstica y formativa.*
- *Estudio y análisis de los documentos que norman la educación:*
 - a).-*Artículo 3º. Constitucional.*
 - b).-*Ley General de educación.*
 - c).-*Acuerdo Nacional Para la Modernización de la Educación Básica.*
 - d).-*Acuerdo 200.*
 - e).-*Normas de inscripción y certificación.*
- *Estudio de los enfoques del Plan 1993 y Programas de estudio de los 6 grados.*

TIEMPO DE APLICACIÓN:

Se realizará una sesión por quincena, iniciando en el mes de septiembre.

No se especifican fechas debido a las actividades que puedan surgir de improviso.

Se trabajará de acuerdo a los intereses de los profesores, basándose en la realidad que se vive dentro de las escuelas.

Se pueden ir introduciendo nuevos objetivos que surjan de la inquietud e interés de los participantes, dando libertad de acción de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios.

ESTRATEGIAS DE TRABAJO:

- *Se llevará a cabo el trabajo colegiado.*
- *Se tomarán en cuenta las experiencias de los maestros para enriquecer el trabajo.*
- *Se propiciará el trabajo de equipo.*
- *Se introducirán algunas técnicas grupales y de integración.*

ANEXO No. 2

AGENDA DE TRABAJO DEL PROYECTO ELABORADO POR LA
SUPERVISIÓN ESCOLAR DE LA 9ª. ZONA PARA APLICARSE EN EL CICLO
ESCOLAR 1998 – 1999 .

PROPÓSITOS:

A LARGO PLAZO:

- *Trabajo De calidad en las escuelas que conforman la zona 09.*
- *Dar mayor importancia al aspecto técnico-pedagógico.*
- *Elevar la calidad de la educación en la zona 09.*

A MEDIANO PLAZO.

- *Proporcionar elementos teórico-metodológicos para la enseñanza de la lecto-escritura.*
- *Trabajo responsable y participativo de todos los maestros de primero y segundo grado.*

A CORTO PLAZO:

- *Participación activa y responsable de los maestros de primero y segundo grado.*
- *Que los maestros conozcan los diferentes métodos de lecto-escritura, su fundamentación teórica y su aplicación práctica.*

SESIONES DE TRABAJO:

- *Curso Taller PRONALEES, enfoque, propósitos y metodología del español.*
- *Elementos teóricos sobre la lengua.*

- *Teoría psicogenética.*
- *Test, A. B. C. de Lorenzo Filho, aspectos generales, explicación de los 8 tests.*
Aplicación práctica.
- *Análisis comparativo de los métodos: Ecléctico (eminentemente analítico sugerido por S.E.P. en los años 60), Global de análisis estructural (sugerido por S.E.P. en los años 70-90)*
- *Método analítico, natural o global:*
Antecedentes.
Procedimientos
Actividades preparatorias
Iniciación de la lectura en el libro.
Sincretismo o globalización.
Cómo lee la vista.

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

- *Técnicas Integradoras.*
- *Técnicas grupales.*
- *Trabajo colegiado.*
- *Lectura comentada.*
- *Exposición.*
- *Formación de equipos.*
- *Exposición de temas en forma gráfica.*

RECURSOS:

- *Encuestas.*

- *Plan de estudios 1993.*
- *Libro para el maestro español primer grado.*
- *Libro de sugerencias didácticas de español primer grado.*
- *El niño y sus primeros años en la escuela.*
- *Test A.B.C. de Lorenzo Filho.*
- *Láminas sobre el tema.*
- *Diversos objetos.*
- *Juguetes.*
- *Instrumentos musicales.*
- *Proyector.*
- *Texto del método analítico.*
- *Gráficas alusivas al tema.*
- *Tarjetas.*
- *Libro de cuentos.*
- *Rima del pescadito.*

EVALUACIÓN:

La evaluación de las actividades se llevará a cabo de manera coparticipada, es decir que los mismos profesores de primero y segundo grado serán los que corroboren el resultado de la aplicación del método analítico, intercambiando a los maestros para realizar el seguimiento y evaluación del proyecto de lecto-escritura en cada una de las escuelas que conforman la 9ª. Zona escolar.

1.- Qué opinión tiene usted del trabajo que desempeña su apoyo técnico dentro de su Zona "escolar" ?

Es magnifico,

2.- Conoce usted el "Manual para la operatividad del profesor de apoyo técnico pedagógico" ?

no lo conozco pero en trabajo es el desahogo de tanta documentación que la S.E.P. exige

3.- Dado que el trabajo desempeñado por usted es de gran responsabilidad, de relevante importancia y se convierte en pieza clave del quehacer educativo, cree que el maestro comisionado como su apoyo, sea un soporte técnico para elevar la calidad de la educación? por qué ?

desde luego que si es un soporte técnico, y en mi zona, es orientadora, para el desenvolvimiento de las tareas educativas; magnifico auxiliar

4.- Cuál es la razón por la que su apoyo técnico no realiza sus actividades específicas dentro de la Zona Escolar ? -

En el caso de mi zona, mi apoyo técnico realiza de acuerdo conmigo muchas actividades bajo mi dirección, y es extremadamente responsable de sus actos.

5.- Dé su opinión general sobre el tema.

Que puedo decir todo está dicho en mi caso.

1.- Qué opinión tiene usted del trabajo que desempeña su apoyo técnico dentro de su Zona Escolar ?

El trabajo es eficiente y de mucho apoyo en tantas actividades que se tienen en la oficina.

2.- Conoce usted el "Manual para la operatividad del profesor de apoyo técnico pedagógico" ?

Si pero es imposible que el maestro realice ese tipo de actividades ya que apenas da tiempo cumplir con los documentos que pide la S. E. P.

3.- Dado que el trabajo desempeñado por usted es de gran responsabilidad, de relevante importancia y se convierte en pieza clave del quehacer educativo, cree que el apoyo técnico de su Zona sea un soporte técnico para elevar la calidad de la educación ?

por qué ? Lo sería si no tuvieramos tanto documento que entregar.

4.-Cuál es la razón por la que ~~no realiza sus actividades~~ su apoyo técnico no realiza sus actividades específicas dentro de la Zona Escolar ?

Como lo dije antes por tantos documentos que nos pide la S. E. P.

5.- De su opinión general sobre el tema.

Si a la S. E. P. le interesa elevar la calidad de la educación que envíe los recursos faltantes en los escuelas.

ENCUESTA

- 1.- REALIZAS las actividades específicas de tu función, dentro de tu Zona Escolar ? NO, MAS BIEN EN MI CASO HAGO DE TODO
- 2.- A qué problemática te enfrentas por lo que no puedes desempeñar bien tu función ? EN PRIMER LUGAR PORQUE DESCONOSCO EL MANUAL QUE DICEN QUE DIERON, PORQUE NO LO TENGO.
- 3.- Cómo te sientes ante esta situación, y por qué ?
ME SIENTO CONFUNDIDO, PORQUE SIENTO QUE LO QUE HAGO NO ME CORRESPONDE Y LO QUE TENGO QUE HACER NO LO HAGO
- 4.-Cuál crees que sería la solución al problema al que te enfrentas ?
PRIMERO TENER EL MANUAL DE APOYO TECNICO PARA SABER MIS OBLIGACIONES Y DEBERES.
- 5.- Da tu opinión personal sobre el tema y si lo deseas, agrega algo más. QUISIERO QUE A TODOS LOS APOYOS TECNICOS NOS REUNIERAN Y DARNOS A CONOCER NUESTRO PAPEL EN LA SUPERVISION CUAL ES.

1.- Realizas las actividades específicas de tu función, dentro de tu Zona Escolar? *Honestamente no como debe ser. Se cumple a medias*

2.- A qué problemática te enfrentas por lo que no puedes desempeñar bien tu función? *La problemática es diversa y comprende varios factores: la carga administrativa es la principal puesto que absorbe la mayor parte del tiempo, lo económico también es determinante.*

3.- Cómo te sientes ante esta situación? y por qué?

La situación es incómoda porque no se siente uno realizado ni útil. El Sistema no ha obligado a entrar al juego de la justificación ^{esto ocurre desde arriba}

4.-Cuál crees que sería la solución al problema que te enfrentas?

De que la S.E.P. reorganice los funciones, proporcionando el soporte necesario para que cada uno se aboque a una tarea específica: los alumnos a lo administrativo; los tesis a lo tec., etc, etc.

5.- Da tu opinión personal sobre el tema y si deseas, agrega algo más.

Que estas encuestas sean de donde sean, venga de donde vengan que ojalá hagan posible que puedan abrir las orejas a quien corresponda y no únicamente quedarse como lo que son, encuestas y más encuestas. para saber lo que ya se sabe.

ANEXO No. 4

MANUAL PARA LA OPERATIVIDAD DEL PROFESOR COMISIONADO COMO APOYO TECNICO PEDAGOGICO A LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Definición de la comisión de Apoyo Técnico Pedagógico:

Es una comisión que se otorga a un Director o Maestro de Grupo, con vigencia de un año escolar, "Es un soporte técnico para elevar la calidad de la educación, brindando el cauce adecuado y viable a las orientaciones técnico pedagógicas"

IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO.- Profesor de apoyo técnico pedagógico a la jefatura de sector o supervisión escolar.

NUMERO DE PLAZAS.- Una por Jefatura o Supervisión Escolar.

UBICACIÓN FISICA.- Jefatura de Sector o Supervisión Escolar.

DEPENDENCIA NORMATIVA.- Dirección de Educación Primaria.

DEPENDENCIA FUNCIONAL.- Coordinación Académica.

DEPENDENCIA OPERATIVA.- Jefatura de Sector o Supervisión Escolar.

AMBITO DE OPERACIÓN.- Zonas que conforman el sector o escuelas que conforman la zona escolar correspondiente.

FINALIDAD DE LA COMISION

La Dirección de Educación Primaria en el estado de Puebla establece la comisión del PROFESOR DE APOYO TECNICO PEDAGOGICO para que los supervisores tengan un apoyo en el desempeño de sus funciones y se cumpla de la mejor forma con los retos planteados en materia de educación básica, comprendiendo aspectos tales como: Relevancia, eficacia, eficiencia, equidad y desde luego calidad en la enseñanza que viene a desembocar en cubrir las necesidades y expectativas de los alumnos como beneficiarios de la educación.

PERFIL DEL PROFESOR COMISIONADO COMO APOYO TECNICO PEDAGOGICO A LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

ESCOLARIDAD.-Contar con estudios a nivel licenciatura de U.P.N. o equivalente.

CATEGORIA.-Profesor de grupo, director de escuela o supervisor de zona.

SERVICIO.-Activo en educación primaria, mínimo 7 ciclos escolares.

EXPERIENCIA.-En el conocimiento del nivel educativo y los contenidos programáticos de Educación Primaria.

Esta comisión es otorgada por un ciclo escolar, misma que puede ser renovada o confirmada. Además el profesor designado para dicha comisión deberá mostrar las siguientes cualidades o actitudes:

- ✓ *“DISPOSICION al trabajo, al cambio pedagógico, de apertura hacia las innovaciones didácticas , de participación creativa, dinámica y comprometida.*
- ✓ *INICIATIVA Para desarrollar alternativas de trabajo, para coordinar e implementar los apoyos que se requieran para el desarrollo de las actividades, para proponer soluciones a las problemáticas pedagógicas que se presenten.*
- ✓ *CRITERIO Para plantear sugerencias que mejoren la práctica docente, para elegir o implementar estrategias y técnicas más adecuadas para el desarrollo de las funciones y actividades escolares.*
- ✓ *CAPACIDAD Para planear, coordinar, dirigir, organizar, decidir y realizar acciones que mejoren el quehacer educativo, así como para llevar a la práctica las relaciones humanas.*

PROPOSITO DE LA COMISION DE APOYO TECNICO PEDAGOGICO.

“Responsabilizarse de los trabajos técnico pedagógicos que la secretaría de Educación Pública , a través de la Dirección de Educación Primaria y la coordinación académica, instrumenten para elevar la calidad de la educación en el sector o zona, coadyuvando en la solución de las necesidades académicas. Valorando lo esencial de su función que será generadora de actitudes positivas entre las diferentes jerarquías o niveles.

FUNCIONES GENERALES

- *Proponer los mecanismos viables para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades técnico pedagógicas y de superación profesional.*
- *Proponer y promover la realización de seminarios, cursos, academias y reuniones de capacitación y orientación profesional.*

- *Calendarizar las visitas a las escuelas con autorización del supervisor para cubrir el programa de seguimiento y asesoría técnica pedagógica.*
- *Elaborar pruebas pedagógicas y otros instrumentos de evaluación como sugerencia para la selección de los alumnos de la zona, con fines estimulativos y de realimentación.*
- *Designar comisiones auxiliares para el mejor desempeño de actividades de apoyo colateral.*
- *Sugerir procedimientos y recursos materiales en la elaboración de material didáctico para realizar el proceso enseñanza aprendizaje que apoye la objetivación del conocimiento.*
- *Difundir y promover las convocatorias que para los diversos eventos educativos propongan las distintas dependencias de la S.E.P.*
- *Tomar al supervisor la incidencia en cuanto al cumplimiento de la normatividad que rige la práctica docente, para su debida intervención.*
- *Solicitar personal de apoyo de algún otro organismo educativo para la impartición y/o conducción de cursos, seminarios, talleres, etc. en la zona.*
- *Coordinar la comisión técnica pedagógica dentro del Consejo técnico de zona.*
- *Orientar y asesorar al personal directivo y docente de la zona escolar en el desarrollo y control del proceso enseñanza aprendizaje.*
- *Elaborar el plan anual de acuerdo a la problemática pedagógica detectada y a la calendarización de actividades de la Dirección de Educación Primaria.*

- *Participar en las actividades de mejoramiento profesional y pugnar por la realización de las acciones técnico pedagógicas que emanen de la Dirección de Educación Primaria.*
- *Apoyar al personal Directivo y Docente para el logro de los contenidos de aprendizaje de acuerdo al plan de estudios.*
- *Orientar al personal Directivo y Docente para la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos adecuados a planes y programas de estudio.*
- *Orientar al personal Directivo y Docente de la zona en la elaboración de documentos de planeación del proceso enseñanza aprendizaje.*
- *Colaborar con la supervisión escolar en la elaboración de documentos propios de la comisión de apoyo técnico pedagógico.*
- *Asesorar al personal docente en la aplicación de técnicas y en el diseño de los instrumentos de evaluación, conforme a las normas establecidas en el acuerdo 200 y en el instructivo de evaluación.*
- *Rendir semestralmente a la sección de actualización, capacitación y superación profesional, información escrita sobre las acciones realizadas, con el visto bueno del supervisor.*
- *Evaluar e informar al término del curso, los resultados de la acción educativa desarrollada en la zona, así como lo relativo a los problemas generados en la aplicación de planes y programas de estudio.*
- *Informar oportunamente, a quien corresponda, a través de gráficas, cuadros murales y boletines, los resultados propios de la comisión.*