



*Vigantes. 28. 11 hrs.  
Najera Pto  
Coto  
A. L. L.  
Amal*

**SEP**

Secretaría de Educación Pública  
Universidad Pedagógica Nacional  
Unidad 011



La gestión escolar en las escuelas  
primarias, ante el contexto educativo  
actual

Marco Arturo Reyes Ugarte

Tesina presentada para  
obtener el título de Licenciado  
en Educación Básica.

Aguascalientes, Ags., julio de 1995

**DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION**

Aguascalientes, Ags., 24 de julio de 1995.

**C. PROFR.(A) MARCO ARTURO REYES UGARTE**  
**Presente.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado:

La gestión escolar en las escuelas primarias, ante el contexto educativo actual

Opción Tesina a propuesta del asesor C. Profr.(a)

Carlos Colón Villán

manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

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

Atentamente

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

Mtro. Julio César Ruiz Flores Dueñas  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD UPN.



## INDICE

INTRODUCCION .....	1
I FORMULACION DEL PROBLEMA .....	4
A - ANTECEDENTES .....	4
B - DEFINICION DEL PROBLEMA .....	6
C - JUSTIFICACION .....	8
D - OBJETIVO GENERAL .....	9
1. Objetivos particulares .....	10
E - MARCO DE REFERENCIA .....	10
1. Visión de la zona escolar número veintiocho .....	11
2. Características de escuelas eficaces .....	12
II MARCO TEORICO CONCEPTUAL .....	14
A - PREMISAS .....	14
1. Didáctica crítica .....	14
2. Psicología genética .....	15
3. Pedagogía operatoria .....	16
4. Algunas de las funciones del docente impostergables dentro del aula y que durante su práctica diaria debe constituir el cimiento de una formación profesional más sólida .....	18
5. El salón de clases .....	18
6. La participación de los alumnos en la escuela .....	19
7. La calidad de los aprendizajes .....	19
B - DEFINICION DE TERMINOS .....	20
LIMITACIONES .....	23

1. Algunas líneas de búsqueda para un cambio .....	25
METODOLOGIA .....	27
CONCLUSIONES .....	29
BIBLIOGRAFIA .....	31
ANEXOS .....	33

## INTRODUCCION

Este trabajo intenta analizar una línea más de tipo pedagógico que meramente administrativo. Si bien se discute de manera sutil la pertinencia de conocer este marco, que además importa para la gestión, llama la atención en cambio su complemento **el nivel de la acción que es justamente el propio de la gestión.**

De ahí que se trata de diseñar las condiciones para transformar la actividad de las personas con toda la proyección que implica esta tarea en la organización y cambio de la comunidad escolar, porque el mejoramiento está en los procesos y en los procesos participamos todos.

Este trabajo lo sustento en el conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar, colocando a éste como el gran equipo que formamos trabajadores de apoyo, padres de familia, alumnos, directores y la supervisión escolar, orientados a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un margen permisivo con criterios de la calidad educativa y profesional, estructuras y procesos que le dan un contexto viable y creativo a la práctica docente.

Se busca el perfeccionamiento docente entendido como una reflexión de la práctica a través del diálogo, de la participación activa, apuntando a resolver los problemas específicos del aula, así como el mejoramiento de la infraestructura.

Un elemento que se ha considerado básico por su significado de condición de posibilidad del ejercicio magisterial es la dedicación al trabajo docente no sólo como fuente principal de subsistencia, sino como el ámbito prioritario de aplicación de la fuerza productiva y de la capacidad creadora. Esto implica una identidad profesional en consecuencia a una ocupación preferente en tiempo e interés por el magisterio.

Sin embargo debemos considerar al profesor como un individuo con experiencias en el campo de la gestión escolar, es decir con saberes, haceres y vicios que se han venido arrastrando, primero como producto de la formación personal y profesional, segundo al vivir

muchas veces impuesto por las circunstancias, lo cual ha originado tener una concepción muy particular de lo que es la gestión escolar, limitándola generalmente al aspecto administrativo.

Desde el punto de vista personal, este trabajo tiene que ver con todos aquellos contenidos referentes a las dimensiones administrativas ( procesos, estructuras y funciones ), política educativa, de organización y pedagógica de la gestión escolar, las relaciones que mantienen entre sí tales dimensiones y el ámbito en que se desenvuelven de racionalización y de ordenación institucional, teniendo en cuenta a los sujetos que en estos procesos intervienen.

En esta tesina se toca el desafío para restituir calidad al proceso educativo, evitando el verbalismo impropio, ineficaz para los propósitos de desarrollo de una personalidad en formación, significa estar atentos a los problemas de la demanda específica de la escuela a conocer y comprender prioritariamente sus exigencias y necesidades para luego establecer con los beneficiarios inmediatos un diálogo fecundo y permanente que los haga más exigentes pero también más corresponsables en la búsqueda de la calidad de los aprendizajes de sus hijos.

Otro componente en la profesión del maestro es el que deriva de participar en la elaboración de un Proyecto de Mejoramiento Educativo cuya finalidad es contribuir a que los niños accedan a una educación mejorada significativamente en calidad y equidad de oportunidades. Porque cuando los problemas han sido determinados por los actores de la escuela son ellos quienes a través de la gestión escolar proponen interactivamente caminos para realizar una acción orientada hacia los objetivos y procedimientos definidos.

La base de argumentación de la gestión pedagógica dentro del marco teórico de este ensayo es, que el profesor dicte menos y escuche más a sus alumnos, discuta temas de actualidad, suministre instrumentos para que, por iniciativa propia vayan descubriendo el conocimiento. Porque esta vivencia y experimentación nos indica que es la mejor manera de no olvidar nunca lo que se aprende. En efecto ya lo decía Rafael Ramírez. Las cosas más valiosas que los niños saben, las han aprendido haciéndolas con todo interés y entusiasmo.

Por otro lado, tratar de ser amplio en los conceptos es con la intención en este ensayo, de tener una concepción clara de algunos aspectos que inciden en nuestro quehacer docente,

donde indiscutiblemente habrá una relación en persuadir en lo posible las limitantes que se asientan, a través de una participación - acción en donde sus miembros asuman un liderazgo compartido reconociendo sus competencias, donde se busca por medio de él promover el cambio. Donde se coincide que el supervisor y el director deben ser los principales promotores del cambio, teniendo como principal función la coordinación de acciones, asegurándose de que el proceso de mejoramiento de la calidad, sea un proceso de formación en el trabajo y esté acompañado de los elementos formativos indispensables para lograr que pueda llevarse a cabo los cambios propuestos, porque finalmente la gestión escolar deberá hacer sentir a la comunidad educativa que **la escuela es tarea de todos.**

Por último se hace resaltar lo más sobresaliente de la investigación en esta tesina, mediante conclusiones sustentadas en lecturas de textos que consideré importantes para la confección del trabajo y que éstos se asientan en la bibliografía.

Los documentos que se anexan son parte del material utilizado en el ejercicio diario de la profesión y que vienen a respaldar en gran medida los principios teóricos expuestos.

## I FORMULACION DEL PROBLEMA

La gestión pedagógica de las escuelas primarias convoca a diversas preocupaciones, énfasis y perspectivas. Los desafíos que afronta este nivel de educación, constituye un llamado a repensar la oferta educativa en forma vinculada. La coyuntura decisiva que vivimos exige la confluencia en los centros de trabajos de la reflexión y la participación política, pedagógica y de organización, se requiere que se propicie el diálogo entre los miembros de la comunidad escolar, para resaltar su importancia y hacer valer el espíritu democrático como un marco ideológico, para concebir y actuar en alternativas de solución en la tarea educativa, porque lo que estamos buscando como resultado de la educación primaria es la de propiciar a los alumnos las capacidades para la participación democrática y ciudadana, para resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de valores y una actitud crítica acorde con una sociedad que desea una vida mejor para sus habitantes.

### A - ANTECEDENTES.

La crisis de los años sesenta y ochenta y la consecuente disminución real de los recursos destinados a la educación, provocó una dinámica en la cual, si bien cuantitativamente el sistema educativo se mantiene e incluso crece, representando un significativo avance en la cobertura, en la escolarización no ha derivado en el avance que en algún momento se esperó. Se puede asentar que las políticas de los sesenta y ochenta y las marcas profundas que dejaron en nuestro sistema educativo actual, se refiere a la formación de recursos humanos para la educación, la cual siguió un perfil de expansión sin planteamiento y un modelo educativo destinado principalmente a la transmisión / apropiación del conocimiento sistematizado.

Es necesario subrayar que las reformas han sido tradicionalmente pensadas en el plano curricular, los aspectos de gestión han sido habitualmente confiados a la órbita de los



planificadores y esto ha contribuido a que loables proyectos pedagógicos sean neutralizados por no haber iniciado en la transformación de la estructura y funcionamiento escolar.

Los fenómenos de enseñanza se han reducido muy frecuentemente a las exigencias de los programas de las autoridades inmediatas, se ha perdido el objetivo externo de la educación, que le da sentido a toda escuela, es decir normalmente educamos para la escuela, no para la vida.

Por otro lado el quehacer pedagógico que es el referido a la conducción del proceso enseñanza - aprendizaje, el que define o especifica en última instancia la tarea del profesor. Lugar de los retos concretos y cambiantes; de aprendizajes y satisfacciones, donde cada maestro tiene la posibilidad de dar un cauce siempre nuevo a sus opciones, proyectos y búsquedas. Sin embargo, respecto a lo anterior encontramos que la tarea pedagógica frente a grupo es un elemento que los docentes sistemáticamente reflejan como preocupación, aquella manera de buscar por todas partes recetas para lograr mejores resultados de aprendizaje en los alumnos, es sin lugar a dudas la conciencia de que faltan elementos para el ejercicio docente en el salón de clases.

Si atendemos a las cifras de reprobación y abandono escolar en nuestro estado, resulta evidente la existencia de un conflicto en el trabajo cotidiano con los alumnos y que los maestros normalmente enfrentan solos ( ver anexo ).

Otra cuestión es que la organización escolar refleja y refuerza el desplazamiento de lo pedagógico en favor de lo administrativo, de tal modo que las características de la función de dirección, el uso de espacios destinados al intercambio académico - como los Consejos Técnicos - para la resolución de asuntos varios, la reducción e interrupción continua de los tiempos dedicados a la enseñanza y el manejo en el trabajo en el aula como asunto individual.

El conjunto profesor - materia - alumno - medios didácticos, ha sido como el cuadro de referencias para hablar de enseñanza. Con menos frecuencia se ha destacado la importancia de las dimensiones colectivas, la interacción entre las partes, la dialéctica entre los elementos que coinciden dentro del sistema de enseñanza y en cada centro de manera singularizada. Rescatar

estas dimensiones es fundamental como medio de entender los procesos pedagógicos, sobre todo al enfrentamiento con los problemas de cambio educativo. Un cambio asignado como quehacer al **maestro** pero no un cambio carente de tareas claras y viables que no encuentran referente de su práctica diaria que apunten al logro de tal objetivo, ni pistas en la dinámica escolar que tracen lazos entre las prácticas reales y el deber ser del maestro por demás vasto y descontextualizado.

Sino un cambio sustentado en la revisión de los procesos de gestión indisolublemente unida a la auscultación del funcionamiento pedagógico, tanto para liberar e impulsar al potencial creativo de sus agentes como para contribuir al establecimiento de las pautas de comportamiento que se ofrece a los alumnos para formarlos en seres de calidad. ( Espeleta Justa; 1992 ).

Porque el verdadero cambio de nuestra educación, el cambio cualitativo, es asunto de cada escuela, de las personas que ahí trabajan y de las relaciones que éstas establezcan entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven. Sin embargo lo que también es cierto es que la escuela no es la única responsable, podríamos afirmar que existe un conjunto de limitaciones de carácter orgánico y estructural y así la escuela difícilmente puede lograr algo diferente.

Por lo anterior sería injusto pedirle al maestro que cumpla con todo lo que la sociedad exige de él. Pero sería también absurdo limitar la función de la escuela a la que puede llegar a tener lugar dentro de las cuatro paredes del aula.

## **B - DEFINICION DEL PROBLEMA.**

Los problemas pedagógicos de la escuela cuentan con un antiguo y amplio volumen de estudios, contenidos y métodos de enseñanza - aprendizaje, así como las relaciones que suponen, han suscitado el trabajo de no pocas disciplinas.

Con base en estas tradiciones, la formación de los maestros y especialistas en educación han mantenido en gran medida por omisión una clásica separación entre la problemática pedagógica y el campo que contiene la gestión. Es decir las cuestiones pedagógicas todavía se siguen concibiendo al margen de las materias propias de la gestión y estas, condenadas al encierro administrativo, se ha resuelto a su vez, sin relación con las primeras.

Deseo subrayar que la gestión escolar en las escuelas primarias en nuestro contexto educativo actual, requiere del necesario vínculo entre el problema organizativo, administrativo y pedagógico, porque ha sido habitual el abordaje independiente de estas dimensiones.

Por lo tanto la gestión pedagógica intenta llamar la atención sobre su importante papel articulador entre las metas y los lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar.

En este sentido se postula que la trama organizativa de la escuela, esa trama poco visible y poco cuestionada por natural es un componente esencial de la gestión pedagógica. Que aunque tradicionalmente ubicada en el campo administrativo, no puede pensarse como una forma independiente de su contenido, puesto que la estructuración y conformación institucionales de las escuelas constituyen el primer condicionante del trabajo educativo.

El papel de la gestión más que minimizado parece descartado, de hecho en la formación profesional. La representación del mundo escolar así conformada asimila la débil acción de gestión al terreno de lo administrativo que, por determinación de la teoría consagrada no llega a rozar el campo del currículo. Pero la escuela es, precisamente el lugar donde estos dos elementos coinciden. Encuentro que no sucede en el campo abstracto de la armonía normativa, sino en las tensiones que surgen de actores y relaciones que en circunstancias precisas y condiciones materiales diversas, organizan y desarrollan su actividad. Es en esta dinámica donde necesariamente se construyen estrategias para la acción porque la realidad introduce la dificultad y el conflicto y obliga a las opciones y donde, por lo mismo, los acuerdos, la negociación o las diversas formas de imposición abonan el curso del movimiento institucional.

¿ Por qué algunas escuelas obtienen resultados exitosos y por qué otras no lo logran ?

Entender los procesos escolares al éxito o al fracaso es analizar con profundidad un grupo de escuelas determinadas; atender a la composición de los grupos docentes, es decir, localizar las características de grupos de maestros que conforman el plantel y finalmente, explorar en sus expresiones cotidianas las relaciones que más allá de la enseñanza se establecen entre los profesores y la institución.

La elección de explorar la vida cotidiana, prescindiendo del recorte previo del salón de clases, provenía de vislumbrar que la escuela resuelve su existencia a través de innumerables procesos sociales que amenazan u obstruyen, pero siempre contienen y atraviesan a los procesos de enseñanza. Identificar esos procesos, distinguir las prácticas que lo expresan, amplía la comprensión sobre las formas de existencias material y social de la escuela y permite aproximarse a las condiciones institucionales de posibilidad de los procesos educativos.

La construcción teórica de este enfoque, libera de la referencia central al modelo pedagógico o vigente como marco de alguna clase de medición y permite percibir elementos que, más allá del modelo a pesar de él, despliegan su influencia en las escuelas, el maestro deja de ser objeto de confrontación o de evaluación respecto de algún ideal, para pasar a ser protagonista que actúa siempre ubicado entre los cauces que ofrece la institución y - sin dejar de estimar los márgenes de lo permitido - las direcciones que su idiosincrasia y su experiencia profesional le señalen. Indica vivir valores nuevos de trabajo en equipo de aceptación de liderazgo de constancia, congruencia y de identidad profesional. Implica, en pocas palabras una nueva cultura en la organización escolar.

## **C - JUSTIFICACION.**

Para analizar cómo se ubica en las políticas educativas la gestión de la escuela, es importante entender y justificar por qué la política educativa actual está o debe estar centralizada en la búsqueda de mejor calidad y en la superación de las dificultades para alcanzar esta meta.

En nuestro estado, en la zona escolar número veintiocho, siento que hay la provisión de los servicios más elementales a la población y de la disponibilidad de las condiciones más básicas para poder decir que existe un establecimiento de educación en cada comunidad. Por lo tanto creo que la prioridad de micropolítica es la de mejorar la calidad de la oferta educativa, desde luego, sin soslayar el proveer a los alumnos, maestros y escuelas de medios básicos de enseñanza - aprendizaje.

Hoy se requiere identificar formas de organización de la enseñanza, prácticas pedagógicas que permitan instrumentar, crear las condiciones en el dominio de contenidos y en el desarrollo de actividades cognoscitivas y de capacidades sociales.

No es necesario señalar la enormidad del desafío que mezcla el logro de la calidad y la precaridad de las respuestas que hasta el momento podemos dar a cuestiones cruciales para producir resultados eficaces de mejoramiento cualitativo de la enseñanza, de cómo los procesos cognoscitivos se desarrollan en los niños de los sectores rurales y populares y de las formas de enseñanza, contenidos y metodología, para aplicar la capacidad de aprender de los alumnos, desempeñarse eficientemente en su entorno social.

Pero existe algo vital en esta reflexión para que haya éxito en esta empresa se requiere atisbar a la supervisión escolar, a la dirección de la escuela, engarzadas a la gestión como funciones de apoyo al buen desempeño del trabajo, estimulando, orientando al personal docente practicando mutuamente el compromiso de responsabilidad y solidaridad en la tarea diaria, en fin, se requiere una modificación de las actitudes de las personas de quienes depende el mejoramiento educativo, porque aquí: " **Lo importante no son las cosas que hace el hombre, sino el hombre que hace las cosas** " ( SCHMELKES Silvia; 1992 ).

#### **D - OBJETIVO GENERAL.**

Contribuir a mejorar la calidad y equidad de la educación a través de la gestión escolar permanentemente de las unidades educativas, presentando especial atención a los procesos de

enseñanza - aprendizaje, de administración educacional y de un creciente nivel de autonomía en las escuelas, promoviendo investigaciones, innovaciones acorde a sus necesidades e intereses.

### **1. Objetivos particulares.**

a - La institución escolar debe contar con un Proyecto de Mejoramiento Educativo. Debe ser coherente, explícito y asumido por los docentes. No tiene que ver con el mero formulismo o exigencia burocrática que en ocasiones demanda la supervisión escolar por indicaciones de cualquier autoridad educativa inmediata, sino con la expresión de un plan que imponga toda actividad que resulte operativo porque se ha elaborado para seguirlo y no para exponerlo ante peticiones administrativas.

b - Mantener una comunicación continua entre los distintos niveles del sistema y la comunidad educativa. Es obvio que esto permitirá favorecer la coordinación, el análisis de la información y una eficaz retroalimentación de los procesos.

### **E - MARCO DE REFERENCIA.**

El bosquejo general del entorno de mi práctica docente que se inserta sirve de red de interrelaciones para actuar como un agente de cambio, sin embargo sean cuales fueren la cantidad de decisiones externas, el control y planificación que mejor conciba una autoridad educativa, no constituye una garantía de que todas las escuelas operen igualmente bien. Cada escuela posee su vida propia que excluye toda sumisión a una norma rígida de conducta. En principio creo que todos coincidimos en reconocer que algunas escuelas operan mejor que otras. Pero no basta con saber cuál es mejor y cuál es inoperante, se requiere conocer su aspiración que es condición necesaria para que una escuela se comporte mejor. De esta insistencia, en la escuela no debe deducirse desde luego, que la reforma sólo tengan un impulso interno; una cabal política pública y unos adecuados mecanismos de apoyo constituirán siempre ingredientes claves de vitalidad dentro de los propios establecimientos educativos.

## 1. Visión de la zona escolar número veintiocho.

Actualmente me desempeño como supervisor en la zona escolar número veintiocho, perteneciente a la Coordinación de Educación Básica " W ", mencionar a la Z. E. B. " W ", es hablar de San Francisco de los Romo, municipio joven que se localiza en el centro del estado.

La zona escolar la conforman diez escuelas ubicadas en las comunidades de: San Francisco de los Romo ( cabecera municipal ), Puertecito de la Virgen, La Guayana, Macario J. Gómez, Loretito, las escuelas de estos lugares cuentan con director técnico, con excepción de la escuela J. Guadalupe Posada turno vespertino ( bidocente ) que se localiza en Macario J. Gómez; Chicalote, Borrotes, Amapolas del Río, Viñedos Ribier, los centros educativos que aquí se sitúan son tridocentes.

La zona escolar tiene una demanda potencial de 2,708 niños, de 5 a 14 años dentro de su entorno cuenta también con los niveles de preescolar y secundaria, infraestructura que permite una educación acorde a las necesidades de la población.

Estado nutricional. El 71.7 % de los alumnos es normal ( de acuerdo a las tablas de peso del ISEA ), el 21.7 % presenta riesgo, el 3.3 % desnutrición y el 2.6 % sobrepeso y el 0.7 % no especifica.

Sector de trabajo. El 44.7 % se dedica a la agricultura y ganadería, 40.8 % a la industria y servicios, el resto al comercio y hogar.

Nivel de trabajo. El 33.8 % se desempeña como peón, 22.4 % como obrero, 20.4 % es empleado, 15.1 % es patrón y el resto mandos medios.

Ingreso familiar. Un 16.9 % obtiene hasta \$600.00, 18.6 % hasta \$900.00, 41.4 % hasta \$1,300.00, 11.2 % hasta \$2,000.00 y el 11.9 % hasta \$2,800.00 mensuales.

Número de dependientes. Un 20.0 % tiene hasta 4, el 48.7 % hasta 8, el 14.3 % hasta 12 y el 17.0 % más de 12 dependientes.

Mediante la clave única se evita duplicidad de información en la base de datos y se lleva un control de la situación escolar de cada alumno. ( se anexa formato de clave única, de indicadores, de diagnóstico, gráficas, propuesta de diseño para un proyecto educativo ).

Identificar el acceso, permanencia y un aprendizaje que aspire a ser significativo, debe ser el punto de partida de las reflexiones de la escuela, para esto se requiere que cada centro escolar realice por principio un proyecto escolar, para que exista margen de fundamentación y definición de objetivos como la metodología del trabajo y la definición de ámbitos de competencia, flujos de comunicación y líneas de autoridad. Esto favorece la búsqueda de articulación e integración de la educación básica y permite una acción de apoyo más decidida de la supervisión a la gestión de los directores y una instancia fundamental para la planeación estratégica de los servicios educativos en la zona escolar.

Por su importancia y en relación a lo anterior considero en este espacio incluir algunas características que parecen desempeñar la determinación de resultados favorables en las escuelas que sobresalen en su labor docente.

## 2. Características de escuelas eficaces. ( RAMIREZ Dorantes Georgina; 1995 ).

**a - Compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas.** Las buenas escuelas son aquellas que brindan un buen clima propicio al aprendizaje. El requisito esencial previo es la aceptación a través de la escuela de las normas y metas comunes que son claramente expresadas, definidas y asumidas.

**b - Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado en un marco de experimentación y evaluación.** Esto exige unas buenas relaciones entre el personal, una participación en la toma de decisiones y una gestión colegiada.

**c - Dirección positiva en la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento.** No se contraponen la dirección y el principio de colegialidad. La consideración vital es que debe haber para elaborar la política de la escuela y determinar quien ha de ser responsable - un individuo o un equipo - de proporcionar una dirección a la aplicación de cada plan y de cada innovación.

**d - Estabilidad del personal.** Las escuelas no funcionan bien si se producen frecuentes cambios de personal o un ausentismo elevado de éste.



**e - Una estrategia para la continuidad del desarrollo del personal relacionado con las necesidades pedagógicas y de organización de cada escuela.** Los profesores deben verse a sí mismos inmerso en la tarea continua de actualizar sus conocimientos y de promover sus destrezas profesionales.

**f - Elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado ( plan de trabajo o semanario ) que asegure un lugar suficiente a cada alumno para adquirir el conocimiento y las destrezas esenciales.** El semanario tiene que ser planificado con minuciosidad, incluyendo las disposiciones para una evaluación continua.

**g - Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.** Individualmente los padres contribuyen a motivar y apoyar a sus hijos complementando los esfuerzos de la escuela. Si los padres se muestran dispuestos a colaborar, las puertas de la escuela deben abrirse ante ellos.

**h - Las búsqueda y el reconocimiento de unos valores propios de la escuela más que individuales.** Esto no supone un conflicto con el reciente enfoque pedagógico individual o centrado en el niño. Significa más bien que cada miembro de la escuela es consciente de la identidad especial de ésta y de un propósito común.

**i - Máximo empleo de tiempo de aprendizaje.** Tendrán que ser mínimas las interrupciones entre y dentro de las clases.

**j - Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa responsable.** La escuela debe confiar en el apoyo de su autoridad educativa no sólo en términos de la aportación financiera precisa, sino también en dirección y orientación.

En la práctica estas características no son universales ni tampoco se hallan aisladas unas de otras si no que se interactúan. Ninguna escuela puede permitirse por eso aceptar una situación estática si no que ha de asegurarse en todo momento de que está logrando sus objetivos y adoptar una acción inmediata en cuanto identifique una debilidad.

## II MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La gestió de la nueva educació, requiere una vez más que la escuela sea el meollo de nuestras reflexiones identificando que es lo que se necesita ahí, pensando desde la escuela hacia el resto de las instancias que la componen, para garantizar no solamente el acceso sino también una experiencia de aprendizaje significativo, en un esfuerzo por establecer un camino de doble sentido entre ésta y las instancias de decisión a partir de las cuales el Estado actúa como ordenador de la vida social. Su importancia reside pues, en que la escuela es la base organizativa desde donde se presta el servicio, es el espacio concreto donde tiene lugar el hecho educativo.

El modelo organizativo que se describe esboza los rasgos centrales sobre la gestió de la escuela que haga posible la opción curricular por **el saber y el saber hacer**, y que sea capaz de adaptarse tanto a las características de los diferentes momentos evolutivos de los alumnos, sustentados en la interacción entre el individuo y su medio ambiente que le rodea con todo aquello que siente interés por conocer.

### A - PREMISAS.

Las nuevas demandas educativas no requieren de amplias revisiones curriculares, pero sí de una nueva didáctica crítica que permita dar un salto en el plano de los objetivos estratégicos de la práctica en el salón de clases.

Indicar lo que el profesor necesita efectivamente en el aula para alcanzar los objetivos, exige conocimiento y claridad conceptual y una exacta noción acerca de que el manejo del aula debe constituirse en foco privilegiado de los programas de la investigación educativa.

#### 1. Didáctica crítica.

La didàctica crítica es una propuesta que no trata de cambiar una modalidad tècnica por otra, sino que plantea analizar críticamente la pràctica docente, la dinàmica de la institucion, los roles de sus miembros y el significado ideològico que subyace en todo ello, porque lo que sucede en el aula es reflejo de una serie de acontecimientos y situaciones que sobredeterminan en gran medida la situaciòn en el aula, descubre pues, importantes aspectos de la realidad y en esto precisamente esta el engarce con la gestiòn escolar dado que la multiplicidad de variables que se dan en el trabajo realizado por el docente no permite pensar que pueda surgir la clase modelo ni describir la mejor relaciòn maestro - alumno, etc., sino màs bien corresponde al docente de acuerdo a las características de la instituciòn, del grupo, diseñar estrategias para lograr aprendizajes significativos.

## 2. Psicologia genètica.

Esta teoria de Piaget nos permite de una manera diferente la adquisiciòn de cualquier tipo de conocimiento, describiéndolo de acuerdo con tres conceptos bàsicos: **Asimilaciòn**, proceso continuo de incorporaciòn, de adaptaciòn de datos, a travès de la capacidad interna, tambièn llamada esquemas o estructuras cognoscitivas, que finalmente es el instrumento biològico de la asimilaciòn. **Acomodaciòn**, proceso continuo de aplicar estructuras generales a contenidos particulares, es decir modifica constantemente dichos esquemas para ajustarlos a los nuevos elementos. Por tanto estos dos procesos son complementarios e inseparables y su expresiòn es la **Adaptaciòn**.

Piaget distingue cuatro periodos en el desarrollo de las estructuras cognoscitivas, intimamente unidas al desarrollo de la afectividad y de la socializaciòn del niño.

- **Sensorio - motriz ( 0 a 2 años )**. Es una etapa anterior al lenguaje; en ella se desarrolla el conocimiento pràctico que serà la base para la estructura del conocimiento posterior de pensamiento representacional. La interacciòn del niño con el medio ambiente se realiza por manifestaciones sensitivas.

- **Pre - operatorio ( 2 a 6 años )**. Aparecen los principios del lenguaje, de la función simbólica y del pensamiento o la representación. Se realiza una reconstrucción de todo lo que se desarrolló en la etapa sensorio - motriz. Aún no existen las operaciones porque no aparece todavía el criterio de conservación que indica la existencia de operaciones reversibles. La intuición suple a la lógica y se desarrolla el animismo.

- **Operaciones concretas ( 7 a 12 años )**. Aparecen nuevas formas de organización mental que favorecen una mayor equilibración cognoscitiva. Aparecen las primeras operaciones concretas fundamentales de la lógica, las matemáticas y la idea de número.

- **Operaciones formales ( 11 a 16 o 18 años )**. Poco a poco el niño va alcanzando el nivel de operaciones hipotético - deductivas; su razonamiento se da en función a hipótesis, construye nuevas operaciones, obtiene nuevas estructuras. En cuanto a las operaciones concretas, las aplica en su ambiente inmediato. Por ejemplo: clasifica por inclusiones sucesivas.

### **3. Pedagogía operatoria.**

La Pedagogía Operatoria parte de los trabajos de Piaget y desarrolla su propio campo de investigación, en estrecha relación con la problemática de la escuela, basándose esencialmente en el desarrollo de la capacidad operatoria del individuo. Esta Pedagogía Operatoria intenta representar una alternativa para mejorar cualitativamente la enseñanza, estableciendo una estrecha relación entre el mundo escolar y el extraescolar, para hacer posible que todo cuanto se haga en la escuela, tenga utilidad y aplicación en la vida diaria del niño y de la misma manera lo que suceda en el mundo exterior sea objeto de trabajo en la escuela.

Una nueva forma de enfocar el proceso enseñanza - aprendizaje es orientando hacia la autonomía creciente del alumno en relación a su propia construcción del conocimiento en base al resultado de su actividad. Hablar de actividad no se refiere al desplazamiento motriz únicamente. Un sujeto activo es un sujeto que compara incluye, ordena, reformula, comprueba, categoriza, formula hipótesis, pregunta, propone, etc., a través de sus intereses en una acción interiorizada ( pensamiento ).

No debemos negar el papel protagonista del docente quien es el gestor de la propuesta de enseñanza, de las actividades a realizar por los alumnos, y de la selección de los materiales diversos a ser utilizados en el proceso, centrar sus actividades en recoger información que recibe del niño y en crear situaciones de observación, de contradicción, de generalización, etc., que le auxilien a eslabonar sus conocimientos y avanzar en el proceso de construcción del pensamiento.

Desde el punto de vista curricular se deberá partir de los programas que han sido elaborados por la S.E.P.; obedeciendo a prioridades claras, eliminando la dispersión y estableciendo la flexibilidad suficiente para que el docente los complemente con su iniciativa y experiencias didácticas propias y para que la realidad local y regional sea aprovechada como un elemento educativo. No olvidemos que el conocimiento no tiene un punto de partida absoluto, los aprendizajes que adquiere el educando, parten siempre de experiencias anteriores, porque lo importante aquí no es la nueva adquisición, sino el haber descubierto cómo llegar a ella, es decir, lograr que el niño aprenda a forjar su propio aprendizaje generalizándolo a contexto operacional distinto de que se originó.

Siempre se ha recomendado que el profesor actúe como animador de alumnos, involucrados en estimulantes actividades de aprendizaje, que le permita responder de manera más específica a las necesidades individuales de cada alumno. Esto implica reducir la cantidad de tiempo destinada a integrar información rutinaria a los alumnos, de ahí hay que generar una relación más directa entre el alumno y el conocimiento, organizando actividades para grupos de alumnos dentro del aula, **actividades para toda el aula regular y actividades individuales para alumno con aplicación de guías de trabajo de resolución individualizada, o de resolución grupal, que deberán adecuarse a las características psico - evolutivas grupales y personales del alumno.**

La finalidad es respetar en lo posible los diferentes ritmos de aprendizaje, ayudándose unos a otros frente a las dificultades que se presenten, reconociendo así la heterogeneidad del grupo como fuente de interacción y reflexión.

Es importante destacar que para llegar el niño al conocimiento objetivo, requiere de un largo proceso de construcción y en este camino el alumno realiza construcciones globales que lo pueden llevar a cometer errores, y que éstos, resultan necesarios como fases previas. El papel del maestro no es imponer ni ayudar a la respuesta correcta sino de fortalecer el proceso de razonamiento del educando, formando niños activos, creativos, participantes y responsables. Les deberá enseñar a pensar, a analizar y especialmente aplicar lo que estudian en su quehacer cotidiano.

#### **4. Algunas de las funciones del docente impostergables dentro del aula y que durante su práctica diaria debe constituir el cimiento de una formación profesional más sólida sería:**

Planear el contenido de sus clases para propiciar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades. Conocer a fondo la materia de estudio. Tener un panorama claro del desarrollo psicológico del niño y ser capaz de identificar estadios por la observación y su registro. Ser guía, asesor, animador y planeador de procesos de aprendizaje, los contenidos son un medio. Conocer las bases teóricas y ser experto en la selección y utilización de material extraído del medio circundante para propiciar situaciones graduadas que generen aprendizajes significativos. Hablar cada vez menos y hacer intervenir cada vez más a los alumnos. Observar, registrar y estudiar cuidadosamente las situaciones educativas para su adaptación inmediata o por su relación con futuros procesos de desarrollo. Evaluar procesos del desarrollo de habilidades que se plantea en el enfoque de los programas. Propiciar y estimular la autoevaluación y evaluación en equipo y considerarlas para la acreditación.

#### **5. El salón de clases.**

También debe ser el lugar físico donde están los medios para el aprendizaje, experiencias tales como; rincones de lectura, rincones de experimentación, espacios de discusión o consulta, etc., con la finalidad de dar la oportunidad a los alumnos de poner en juego su curiosidad, iniciativa, su juicio crítico y la convivencia de la motivación intrínseca, en fin, para que

desarrolle sus capacidades cognoscitivas para el ejercicio progresivo de sus opciones personales. Lo importante es que exista flexibilidad para pensar en formas alternativas, simultáneas o no, de trabajo escolar que se definan en función de las necesidades del aprendizaje y no de rutinas establecidas.

## **6. La participación de los alumnos en la escuela.**

Un desafío importante de los alumnos es su actuación ya sea en las tareas dentro del aula, como en lo concerniente a la institución en su conjunto, es necesario que apartir del segundo ciclo escolar se organicen actividades de aprendizaje autónomo por parte de los alumnos, formándose de esa manera el logro de actitudes y valores relacionados con la autogestión y con la responsabilidad.

Los alumnos deben conformar comisiones de trabajo y a través de ellas actuarán en las tareas diarias de la escuela apoyando diferentes rutinas participativas, institucionales y / o emprendimientos y proyectos especiales relacionando estas tareas con los valores y las actitudes cooperativas y solidarias que deben estar presentes en el idario de cada escuela.

## **7. La calidad de los aprendizajes.**

La efectividad del sistema escolar depende, en última instancia, de la calidad de los aprendizajes que los alumnos realizan en las aulas de clases y la calidad de los aprendizajes depende de: **La motivación de los profesores para enseñar y de los alumnos para esforzarse a aprender; De la habilidad pedagógica de aquellos; De la existencia de programas, materiales de apoyo pertinentes; Del interés intrínseco de las materias y de su adecuada relación con las capacidades de los educandos y sus intereses reales; Del uso de apropiados incentivos, como la valoración de la iniciativa personal, la retroalimentación por parte del profesor y una uniformación periódica a los padres de familia sobre el desempeño del alumno y de la calidad del tiempo dedicado al proceso enseñanza -**

**aprendizaje. Resumiendo: El resultado del proceso enseñanza - aprendizaje depende, en grado determinante de las características de organización y funcionamiento de la escuela.**

## **B - DEFINICION DE TERMINOS Y CONCEPTOS.**

**Administración Escolar.-** Son las funciones que realizan las personas que están en la organización e influyen en ella a fin de que ésta cumpla determinadas misiones, haciendo uso óptimo de los recursos materiales y financieros con que cuenta la institución.

**Aprendizaje.-** Es el proceso mediante el cual el niño descubre y construye el conocimiento a través de las acciones y reflexiones que hace al interactuar con los objetos, acontecimientos, fenómenos y situaciones que despierten su interés.

**Clima de Trabajo.-** Determinante del éxito y del fracaso escolar. Buscar las variables que comprometen con los objetivos de la educación y donde el trabajador se sienta totalmente vinculado con los objetivos de su escuela.

**Didáctica Crítica.-** Es la reflexión entre los miembros de la comunidad sobre los problemas que les atañen, como un precedente indispensable para la toma de decisiones en el ámbito pedagógico, lo cual importa criticar radicalmente la escuela, sus métodos, sus relaciones, revelando lo que permanece oculto, pero que condiciona su actuación, su forma de ver el mundo, es decir su ideología. Construir una didáctica crítica es devolver a profesores y alumnos la conciencia y responsabilidad de sus propias acciones, así como los límites que la convivencia social impone al hombre.

**Gestión Eficiente.-** Es el manejo administrativo del sistema escolar adecuado en la medida y sólo en la medida, que se fomente un alto nivel de aprendizaje académicamente significativo.

**Gestión Escolar.-** Se caracteriza por un proceso de diagnóstico, evaluación y definición de los objetivos de desarrollo institucional que debe involucrar al equipo. Esta clasificación de la gestión implica que todos los profesionales que actúan en el establecimiento comparten el



conocimiento sobre las condiciones existentes, sobre los recursos disponibles y los problemas a ser dimensionados, así como sobre la interacción entre los diferentes factores que afectan la calidad del servicio prestado por la escuela.

**Gestión Pedagógica.-** La estructura dinámica organizativa de la escuela, su conformación profesional técnica y material constituyen las bases reales para que el currículo y su operación encuentren una forma determinada. Forma que no es nuestra respecto a la calidad de enseñanza ni inocente respecto de los resultados de la escolaridad.

**Identidad Profesional.-** Sería aquella construcción de una imagen y una práctica de ser maestro hecha por cada profesor particular a partir de su experiencia de pertenencia a una institución y a una organización magisterial. A este ser, lo que tiene que ser y no a otra cosa, se llama identidad.

**Inteligencia.-** Es un proceso de adaptación donde el alumno va construyendo sus estructuras cognoscitivas a lo largo de su historia personal.

**Liderazgo.-** Es la habilidad para tocar sentimientos y mover a la gente emocionalmente, para motivar en base a argumentos, con un carácter moral fuente de persuasión.

**Organización Escolar.-** Una actitud social compuesta por recursos humanos, materiales, normas, disposiciones que la regulan, con el fin de lograr los objetivos educativos a través de las relaciones entre las personas que darán lugar a un clima y a una cultura mediante funciones dentro de un contexto.

**Participación.-** Es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la realidad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos.

**Proyecto de Mejoramiento Educativo.-** Es una propuesta elaborada por un conjunto de actores de una escuela que aspira responder a sus necesidades, intereses a través de una visión colectiva de la realidad, con la finalidad de contribuir a que los niños accedan a una educación mejorada significativamente en calidad y equidad de oportunidades.

**Psicologia Genètica.-** Estudia el comportament del home a través de la construcció de coneixements vàlids en relació amb els processos de formació que transformen aquests coneixements.

**Supervisió Escolar.-** Es tracta de aconseguir amb la participació de tots, una educació de qualitat distribuïda equitativament.

**Evaluació.-** És una constant en el procés educatiu i constitueix un mecanisme de retroalimentació del procés d'ensenyament - aprenentatge.

## LIMITACIONES

Para que la escuela transmita una mentalidad proclive a la búsqueda eficaz de calidad y a la crítica y autocrítica de la democracia de los valores sociales, debe procurar que su propio funcionamiento institucional no contraponga otros valores a los que tiene el propósito de contribuir.

Se requiere que la escuela y su personal prediquen con el ejemplo. la escuela educa, en este sentido, más con las pautas de conducta que ordinariamente exige a los alumnos para subsistir como tales, que con los mensajes que por la vía del contexto normal propone ininterrumpidamente en la clases. Es ahí donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, aunque indudablemente bajo las múltiples determinaciones que provienen del sistema institucional y de la propia sociedad. Para que esto tenga lugar, deben producirse las necesarias transformaciones sistemáticas de la gestión política y pedagógica para reubicar en este entorno la capacidad de iniciativa de cada plantel educativo.

Sin embargo la mejora de la calidad de la enseñanza no puede hacerse a base de que los profesores dediquen su tiempo personal a la mejora de su trabajo en tiempos laboralmente no retribuidos; Los buenos profesores, respecto de aquellos que no lo son tanto, no tienen más recompensa que el de satisfacer sus exigencias profesionales a un nivel ético. Las posibilidades de que existan transformaciones, está en relación con la estructura laboral, la promoción profesional, los incentivos económicos, el salario, las oportunidades de perfeccionamiento y el reconocimiento del trabajo realizado, porque no olvidemos que en esta construcción teórica el maestro es también un ciudadano, un sindicalista, un artesano, un comerciante, estudiante, mayormente mujer y ama de casa, personas con ideales proyectos y necesidades materiales, cuyos sentidos a menudo compiten entre sí. Y esto influye en que la mayoría de los profesores se conforman como tal, con su formación profesional, con la influencia del medio en que se desenvuelve y con la forma que le enseñaron a él.

Los maestros - como personas - con la finalidad de encontrar espacios que mejoren su situación económica o al menos reporten la disminución de las cargas de trabajo, van introduciéndose poco a poco en una serie de procesos de negociación con autoridades escolares o sindicales, entendidas como alianzas personales en busca de plazas, licencias, comisiones, descargas laborales, inasistencias o retardos acordados, son ejemplos de algunas concesiones resultantes de estos procesos de negociación.

Evidentemente, la resultante de tal estilo de operación se traduce en la presencia permanente de divisiones, descontento y competencia entre los maestros. La carrera sigue siendo vertical, merced de que la promoción horizontal **Carrera Magisterial**, hasta el momento se ha caracterizado en fracaso de estímulos para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo con mejores condiciones de vida para los docentes.

Sus errores y deficiencias en el proceso de evaluación al desempeño profesional, aunado a la carencia de techo financiero, son aspectos que han causado frustraciones a los profesores y que repercuten de alguna manera en su participación profesional.

Una situación en que se manifiesta el impacto de las dinámicas antes descritas, es la de casi generalizado desajuste de los Consejos Técnicos Escolares como instancias de discusión de asuntos de carácter pedagógico. Hay resistencias de fondo para sumarse a una acción colectiva de este tipo.

Si la construcción diaria de la escuela vive como una de las principales reglas del juego el estilo de negociación antes descrito, resulta muy comprensible que el espacio que los Consejos Técnicos se proponen abrir resulte, en buena medida, amenazante o en el mejor de los casos carante de interés.

Desde el punto de vista de la gestión escolar, lo anterior esta restando significativamente fuerza a las unidades escolares para ser espacios reales - y no sólo potenciales - de organización y participación democrática de los maestros y de construcción de proyectos pedagógicos colectivos.

Modernizaci3n, profesionalizaci3n, tendria desde esta 3ptica, la tarea de repensar la estructura de la profesi3n con vistas a devolver a lo pedag3gico su lugar como elemento central de la profesi3n.

Es importante conocer por otro lado que los pocos docentes que trabajan en la zona escolar aplicando el PALEM enfrentan problemas que les impiden el 3xito en su tarea. La falta de orientaci3n permanente de un asesor que acompa1e y oriente sus primeras experiencias, la exigencia a nivel central ( I.E.A. ) de demostrar resultados a corto tiempo, lo numeroso de los grupos que les impide llevar un seguimiento del avance personal de cada ni1o y lo m1s importante, lograr en el profesor un cambio de actitud en el proceso ense1anza - aprendizaje.

Estas desventajas obligan a muchos de ellos a soslayar la aplicaci3n de la propuesta o bien la acogen como un m3todo m1s, en el que se aplican las actividades r3gidamente, perdiendo as3 el objetivo fundamental de la propuesta. Pese a estos desajustes sentimos que la propuesta en el 1nimo de los profesores va en avance, s3lo resta una coordinaci3n entre autoridades del I.E.A. con instituciones como la U.P.N; escuelas formadoras de maestros para que su aplicaci3n sea exitosa.

### **1. Algunas l3neas de b3squeda para un cambio. ( FIERRO E. Mar3a Cecilia; 1992).**

Para los maestros:

- Ensayar la construcci3n de una participaci3n sobre la problem1tica educativa en el que el maestro tenga un lugar. Desechando enfoques que buscan v3ctimas y culpables para asumirse como sujetos condicionados pero tambi3n como posibilidades de acci3n darse la oportunidad de volver la mirada a los alumnos, al trabajo en el sal3n de clases. No se vale ya que los ni1os sigan siendo la v1lvula de escape de tensiones y frustraciones de los maestros.

- Probar, pero con m3todo, con seguimiento, nuevas formas de trabajo, de relaci3n, de apoyo a los alumnos rezagados. Investigar de qu3 son capaces los ni1os; qu3 saben hacer, c3mo viven, qu3 aprendizaje de su vida familiar y social pueden ser retomado en el trabajo escolar. Darle la misma oportunidad de ver qu3 alcances tiene el trabajo en equipo y c3mo pueden

aprender a participar, a organizarse. Devolverles la palabra, fortaleciendo su manejo de la expresión oral. Trabajando también sobre su manejo de la lengua escrita, más allá del resumen o la copia, para dar lugar a la auténtica expresión escrita de los niños, por medio de relatos de experiencias o fantasías.

Para los maestros como organización:

- Continuar y consolidar logros en la lucha por mejores condiciones de trabajo que modifiquen las tendencias actuales de ocupación, para contar con maestros que se definan profesionalmente por la docencia y en una institución.

- Promover sistemáticamente la experiencia de pertenencia a grupos en los que se viva en pequeña escala, la participación, el intercambio abierto, plural y democrático que se desea y estableciendo como una nueva forma de organización al interior del magisterio.

- Asumir que el primer reflejo de creación de auténticos espacios democráticos para los maestros estará en la capacidad de apoyar la organización de alumnos en las escuelas, así como de las asociaciones de padres de familia.

- Impulsar la creación de redes que fortalezcan búsquedas afines de distintos grupos de maestros, difundan logros; reflexionen fracasos y éxitos para aprender de sí mismos y de experiencias vividas por otros.

Para los maestros y autoridades en las escuelas:

- Buscar la negociación con autoridades del subsistema para dar cabida a nuevas formas del conocimiento, al desempeño colectivo de maestros de una escuela y no sólo de los individuos. Argumentando estímulos económicos a quien no tenga faltas ni retardos, etc. Muy particularmente el reconocimiento al trabajo de maestros que laboran en las escuelas más alejadas y con menos recursos, para encontrar un mayor arraigo en las comunidades.

- Generar una simplificación administrativa que descargue a los maestros de cantidad de tareas ajenas a su función primordial.

## METODOLOGIA

Es preciso tomar en consideraci3n; es que si todo fen3meno social hay que comprenderlo en un contexto, en la escuela ocurre lo mismo y otro tanto podr3a decirse de las diferentes pr3cticas que en ellas se expresan y tienen lugar o de los distintos aspectos y elementos que en ella intervienen precisamente porque se producen en medio sociohist3ricos reales y concretos. No se puede entender el cambio en la educaci3n sin comprender el entorno en el que se ha fraguado la escuela y las funciones sociales que cumple con 3l. Precisamente es en la gesti3n participativa de la pr3ctica escolar la que hay que desarrollar y potenciar e instrumentar en la vida de las instituciones, por su congruencia con el ser humano, por la 3poca en que vivimos, por los nuevos adelantos en la ciencia, por el nivel educativo alcanzado, por los trabajadores en todos los campos, por su fuerza motivacional y de compromiso y por los muchos bienes, en una palabra, que comparta al individuo como a las instituciones. Esto significa que hay que conocer nuestra escuela y nuestro campo de trabajo, tenemos que saber, en primera instancia como estamos logrando nuestros objetivos hacia afuera; que niveles de aprendizaje estamos logrando, las necesidades de nuestros beneficiarios y la forma en que estamos fallando en su satisfacci3n.

Pero tambi3n necesitamos entendernos de los recursos que contamos, quienes somos como equipo, que nos falta para enfrentar el reto de mejorar nuestros niveles de logro. Tenemos que ser capaces de monitorear el proceso de soluciones y evaluar sus resultados, entendiendo la evaluaci3n como un proceso m3ltiple en cuanto estrat3gicas, medidas y estimaciones, se sirve tanto del paradigma cuantitativo como cualitativo, recupera los aportes de la experiencia, sentido com3n y oficio de los maestros, aprovecha los juicios de los padres y las opiniones de los sectores productivo y social y pone atenci3n a los procesos de autoevaluaci3n de los educandos. Asi, cuando la evidencia tenga que traducirse a un n3mero ( calificaci3n o nota ), la evaluaci3n se acompa1ara con insumos cualitativos del docente y del propio alumno, de manera que ese n3mero no sea mera referencia estadística ni una aparici3n arbitraria, sino la estimaci3n plural de los desempe1os.

Todos estos son procesos que requiere **investigación - participativa**. Esta investigación - participativa no necesariamente tiene que ser compleja. Una prueba sencilla a los alumnos, una entrevista a fondo del supervisor, del director con cada uno de sus docentes, un conjunto de visitas a los padres de familia, una entrevista con la directora de preescolar, de secundaria, un análisis más detallado de los datos que entregamos a las actividades escolares. Un proceso de mejoramiento implica realizar todo esto para contar con la información de la realidad que nos permita interpretar, encontrar causas y diseñar soluciones. Es un paso indispensable para poder elaborar un plan en el que nos involucremos todos. El supervisor y el director tenemos que ser capaces de idear y conducir estos procesos de investigación, de sentirnos responsables de la calidad educativa de la zona escolar y de la escuela, se requiere monitorear tanto los procesos como los resultados utilizando criterios como los de esfuerzo para el mejoramiento, consistencia en el proceso, congruencia de lo que se dice con lo que se hace, todos ellos criterios que conducen a que se ejerza el liderazgo entendido como apoyo y estimulación a toda **acción participativa** de los elementos de la comunidad que finalmente viene a ser la tónica que define el proceso de mejoramiento educativo.



## CONCLUSIONES

- La gestión escolar ordinariamente se confunde con la administración y organización escolar. La dimensión pedagógica de los procedimientos administrativos y organizativos se pierde de vista. Ello es observable a nivel cotidiano. En las reuniones directivas y de personal docente prevalecen temas de orden administrativo en las discusiones y rara vez se reflexionan las implicaciones pedagógicas de las decisiones.

- La gestión escolar considera como individuos a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, tratando a cada uno según su modo propio de interactuar con la organización y misión del centro educativo, buscando integrarlos en el propósito común de hacer suyo el ideario escolar.

- Los problemas y deficiencias educativas sobre la calidad de la oferta educativa, exigen técnicamente procedimientos diagnósticos solventes para que el debate no quede en el nivel de las percepciones particularistas.

- El perfeccionamiento tiene que entenderse no como una suplencia de carencias, sino como ayudas a su desarrollo continuado.

- La oferta educativa es un problema de recursos, pero es preciso compartir un modelo que vaya más allá de las reivindicaciones corporativas y sindicales porque la profesión docente, además, de referentes materiales, tiene otras de índole pedagógica y moral.

- La escuela es el contexto específico de la gestión pedagógica, ésta, sin embargo no empieza ni termina en los establecimientos en tanto no se trata de unidades autosuficientes.

- La formación didáctica de los profesores es de vital importancia para lograr la transformación de la labor docente que realicen en las instituciones educativas pero es insuficiente en sí misma, si dicha formación deja a un lado el cuestionamiento permanente de la escuela, su organización, sus finalidades implícitas y explícitas, su currículo y formas de relación.

- Una institució, para ser eficaz tiene que autoevaluar su práctica. Sólo se capacita uno y se desarrolla cuando se es protagonista consciente de los efectos que se desencadenan.

- Una escuela de calidad, formaliza su experiencia, la constata, la comunica y se aprovecha de otras.

- En la programación operatoria de un tema de estudio, es esencial integrar los aspectos: intereses, construcción genética de los conceptos, nivel de conocimiento previo y objetivos de los contenidos que nos proponemos trabajar y la generalización.

- Dentro del salón de clases debe existir flexibilidad para pensar en formas alternativas, simultáneas o no, de trabajo escolar que se definan en función de las necesidades del aprendizaje y no de rutinas establecidas imposibles de cuestionar.

- Desarrollar un estilo de supervisión crecientemente democrática y participativa, que busque comprometer a todos los actores de la comunidad escolar, en las acciones de mejoramiento de la educación que imparta el centro de trabajo.

- La necesaria renovación en la enseñanza, compromete a vivir valores nuevos: El valor de la insatisfacción constante; el valor de hacer el trabajo siempre mejor; el valor de la solidaridad; el valor de poner el objetivo hacia afuera por encima de los intereses personales; el valor de perder el miedo a expresarse, a criticar constructivamente y a equivocarse; el valor de la humildad por la disposición y apertura a aprender de los demás.

## BIBLIOGRAFIA

- ANTOLOGIA, La Pedagogia Operatoria en Educaciòn Primaria y Preescolar, Curso de Actualizaciòn, U.P.N. Unidad 011, Aguascalientes 1995.
- CONSEJO NACIONAL TECNICO DE LA EDUCACION, Hacia un Nuevo Modelo Educativo, S.E.P. Agosto 1991., 25 - 26, 134, p.
- CUADERNO DE PEDAGOGIA 189, Tema del Mes, ¿ Y el director que hace ?. 26 p.
- ESPELETA Justa y Alfredo Furlàn, compiladores La Gestìon Pedagògica de la Escuela, UNESCO - OREALC, Santiago de Chile, 1992., 271,279, 305 - 307 p.
- FIERRO E. Maria Cecilia, La Gestìon Escolar por los Maestros como Apoyo a la Recuperaciòn Profesional del Magisterio, UNESCO - OREALC, Santiago de Chile, 1992 p. 289.
- GOMEZ Palacio Margarita, compiladora, Psicologia Genètica y Educaciòn, S.E.P. - O.E.A., Mèxico, 1986.,183 - 184 p.
- INSTITUTO DE EDUCACION DE AGUASCALIENTES, Consejo Estatal de Educaciòn, La Gestìon Estratègica en Sistemas Escolares Eficientes, Segundo Seminario Residencial, Cañada Honda, Aguascalientes, 1995., 12 - 15, 60 - 64 p.
- INSTITUTO DE EDUCACION DE AGUASCALIENTES, La Educaciòn Bàsica en Aguascalientes, Diagnòstico de Indicadores de Eficiencia y Equidad, Gobierno del Estado de Aguascalientes, primera ediciòn, 1994., 29 p.

- INSTITUTO DE EDUCACION DE AGUASCALIENTES, Programa Estatal de Educaciòn 1992 - 1998, Planteamiento, Desarrollo y Proyecciones, Gobierno del Estado de Aguascalientes, primera ediciòn, 1993., 34 - 36 p.

- LOSCERTALES F Las escuelas de Padres, Un Enfoque Participativo, Narcea. S.A. Ediciones Madrid., 66 p.

- PANSZA Margarita y Porfirio Moràn Oviedo, Didàctica Crítica., 60 - 63 p.

- PASCUAL Roberto, La Gestìon Educativa ante la Innovaciòn y el Cambio, Narcea, S.A., de Ediciones Madrid., 10 - 11 p.

- RAMIREZ Dorantes Georgina, Hacia una Nueva Gestìon de las Escuelas Pùblicas (taller) Fundaciòn S.N.T.E. para la Cultura del Maestro Mexicano, A.C Aguascalientes, Ags., 187 - 189 p.

- RAMIREZ Rafael, La escuela rural mexicana, S.E.P. Consejo Nacional de Fomento Educativo 1982, 182 p.

- SCHMELKES Silvia, Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas, S.E.P. - O.E.A Mèxico 1992., 66 - 68 p.

- S.E.P. Manual del Supervisor de la Zona de Educaciòn Primaria, Mèxico, D.F. 1987., 51 p.

- STEPHEN J. Ball, La Micropolítica de la Escuela Ed. Paidòs, Barcelona, Buenos Aires, Mèxico, primera ediciòn, 1989., 123 p.

## **ANEXOS**

# PROMEDIOS ESTATALES DE INDICADORES DE EFICIENCIA DE LA PRIMARIA

## ALUMNOS DE PRIMERO DE PRIMARIA QUE NO CURSARON PREESCOLAR 1990-91

Total de alumnos	Total sin preescolar.	Porcentaje
24,322	8,060	33.1%

## ALUMNOS DE NUEVO INGRESO (NO REPETIDORES) Y REPETIDORES INSCRITOS EN LOS 6 GRADOS DE PRIMARIA 1990-91

Primero a Sexto			Primero a Tercero			Primero		
Nuevo ingreso	Repetidores	%	Nuevo ingreso	Repetidores	%	Nuevo Ingreso	Repetidores	%
116,976	9,282	7.35	62,185	6,746	9.8	21,600	2,722	11.2

## ALUMNOS FUERA DE EDAD ESTRICTA POR GRADOS ESCOLARES 1990-91

Primero a Sexto			Primero a tercero			Primero		
Alumnos en edad ideal	Alumnos en edad mayor	%	Alumnos en edad ideal	Alumnos en edad mayor	%	Alumnos en edad ideal	Alumnos en edad mayor	%
76,113	39,490	34.2	45,940	19,120	29.4	18,792	4,995	21.0

## INDICE DE RETENCION-APROBACION POR GRADO ESCOLAR 1990-91

Primero a Sexto			Primero a Tercer			Primero		
Inscritos	Aprobados	%	Inscritos	Aprobados	%	Inscritos	Aprobados	%
131,014	113,377	86.5	71,981	60,077	83.5	25,509	20,195	79.2

EFICIENCIA ALFABETIZADORA  
CICLOS 87-88 A 90-91

Inscritos en primero 87-88	Aprobados en 4o. grado 90-91	Porcentaje
24,301	18,932	77.9

EFICIENCIA TERMINAL DE LA PRIMARIA  
CICLOS 85-86 A 90-91

Inscritos en primer grado en 85-86	Aprobados en sexto grado en 90-91	Porcentaje
23,527	17,002	72.9

COEFICIENTE DE ABSORCION DE EGRESADOS DE PRIMARIA POR SECUNDARIA  
CICLO 89-90/90-91

Aprobados en sexto grado 89-90	Inscritos a primero de secundaria 90-91	Porcentaje
17,311	13,259	76.6

IEA

# SOLICITUD DE INSCRIPCION

SEP

ESCUELA \_\_\_\_\_

C.C.T.

0	1																		
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PRIMER APELLIDO				SEGUNDO APELLIDO				NOMBRE(S)					
PAIS		LUGAR DE NACIMIENTO EDO. DE LA REPUBLICA			MUNICIPIO DE AGS.			CLAVES EDO. MUN.		FECHA DE NACTO. D D M M A A		SEXO H M	

CLAVE UNICA DEL ALUMNO: 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

TURNO (M/V/N/D) <input type="checkbox"/>	GRADO <input type="checkbox"/>	GRUPO <input type="checkbox"/>												
FECHA DE ALTA <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>A</td><td>A</td><td>M</td><td>M</td><td>D</td><td>D</td></tr></table>							A	A	M	M	D	D	ALUMNO REPETIDOR <input type="checkbox"/>	
A	A	M	M	D	D									

DOMICILIO (CALLE Y Nº.) \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_  
 LOCALIDAD/COLONIA \_\_\_\_\_ MUNICIPIO

<b>DATOS SOCIOECONOMICOS Y FAMILIARES</b> <b>DATOS DEL JEFE DE FAMILIA</b> ESTUDIOS <input type="checkbox"/>   TRABAJO <input type="checkbox"/>   NIVEL <input type="checkbox"/> 1 NINGUN   1 HOGAR   1 PEON 2 PRIMARIA   2 AGRIC. O   2 OBRERO 3 SECUNDARIA   GANADERIA   3 EMPLEADO 4 TECNICO   3 INDUSTRIA   4 MANDO MEDIO 5 PROFESION   4 COMERCIO   5 DIRECTIVO 6 POSGRADO   5 SERVICIOS   6 PATRON		<b>SALUD DEL ALUMNO</b> SERVICIO MEDICO QUE LE ASISTE ( ) 1 IMSS   2 ISSSTE   3 ISEA   4 PARTICULAR 5 NINGUNO ESQ. DE VACUNACION COMPLETO (S) (N) <table border="1"> <tr> <th>FECHA</th> <th>PESO</th> <th>TALLA</th> <th>EDO.</th> <th>NUTR.</th> </tr> <tr> <td><table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>A</td><td>A</td><td>M</td><td>M</td></tr></table></td> <td><table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td>6</td><td></td></tr></table></td> <td><table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>C</td><td>M</td><td></td></tr></table></td> <td><table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>V</td><td>B/R/A</td></tr></table></td> <td><table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>C</td><td>V</td></tr></table></td> </tr> </table>		FECHA	PESO	TALLA	EDO.	NUTR.	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>A</td><td>A</td><td>M</td><td>M</td></tr></table>					A	A	M	M	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td>6</td><td></td></tr></table>				X	6		<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>C</td><td>M</td><td></td></tr></table>				C	M		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>V</td><td>B/R/A</td></tr></table>			V	B/R/A	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>C</td><td>V</td></tr></table>			C	V
FECHA	PESO	TALLA	EDO.	NUTR.																																					
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>A</td><td>A</td><td>M</td><td>M</td></tr></table>					A	A	M	M	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td>6</td><td></td></tr></table>				X	6		<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>C</td><td>M</td><td></td></tr></table>				C	M		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>V</td><td>B/R/A</td></tr></table>			V	B/R/A	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>C</td><td>V</td></tr></table>			C	V									
A	A	M	M																																						
X	6																																								
C	M																																								
V	B/R/A																																								
C	V																																								
EL ALUMNO VIVE CON 1 PADRE Y MADRE   2 PADRE 3 MADRE   4 OTROS		No. DE DEPENDIENTES DEL JEFE DE FAMILIA <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table> PERSONAS QUE TRABAJAN <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table> INGSO. FAM. MENSUAL _____ CASA PROPIA (S) (N) TIPO DE CASA 1 CASA   2 DEPTO. O VECINDAD 3 CUARTO   4 VIVIENDA MOVIL																																							
SERVICIOS DE LA VIVIENDA AGUA { }   LUZ { }   GAS { } TEL. { }   DRENAJE { }   PAVIMENTO { }		AGUDEZA VISUAL <input type="checkbox"/> AGUDEZA AUDITIVA <input type="checkbox"/> PROBLEMAS POSTURALES <input type="checkbox"/> SALUD BUCAL <input type="checkbox"/> ENFERMEDAD DE LA PIEL <input type="checkbox"/> APRENDIZAJE <input type="checkbox"/> CONDUCTA <input type="checkbox"/> AUSENTISMO POR SALUD 1 NORMAL   2 DETECTADO 3 EN TRATAMIENTO   4 PROBLEMA RESUELTO																																							

**FECHAS DE INGRESO Y EGRESO POR NIVEL (AAMM)**

PREESCOLAR I <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> E <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>									PRIMARIA I <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> E <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>									SECUNDARIA I <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> E <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>								

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL PADRE O TUTOR \_\_\_\_\_

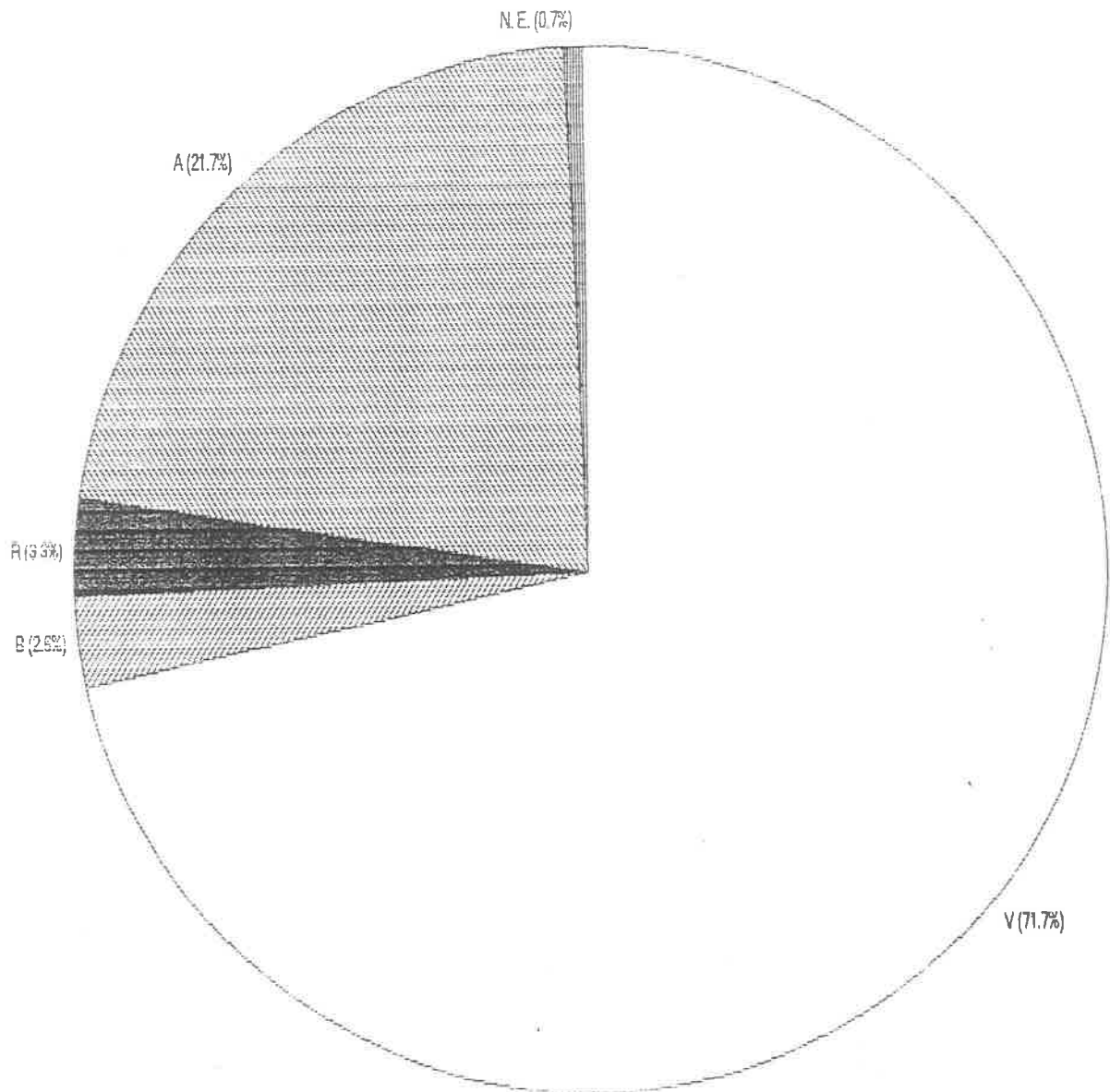
**EL DIRECTOR DE LA ESCUELA**

FOLIO IEA	FOLIO ESCUELA



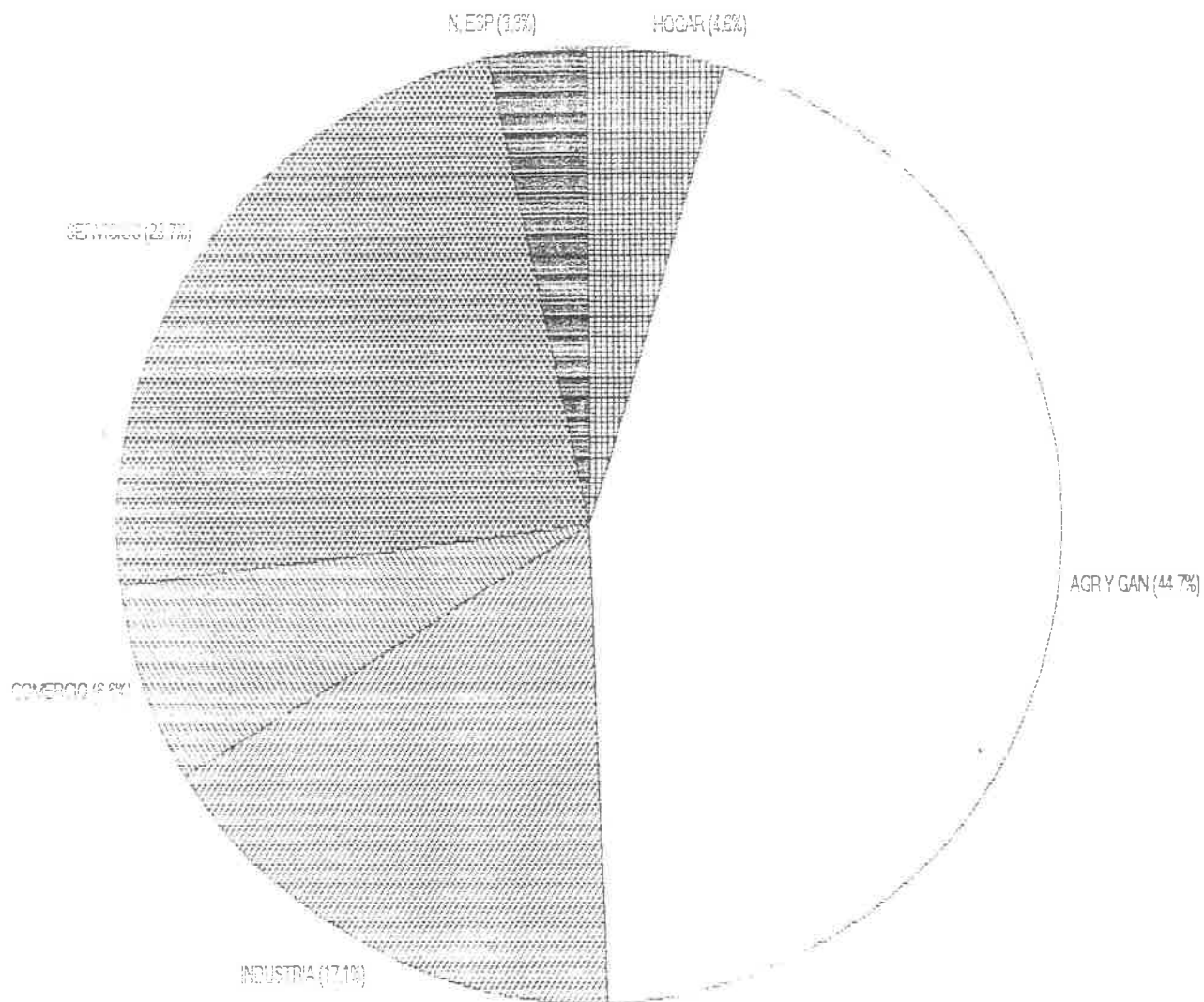
ZONA ESCOLAR No- 28

ESTADO NUTRICIONAL



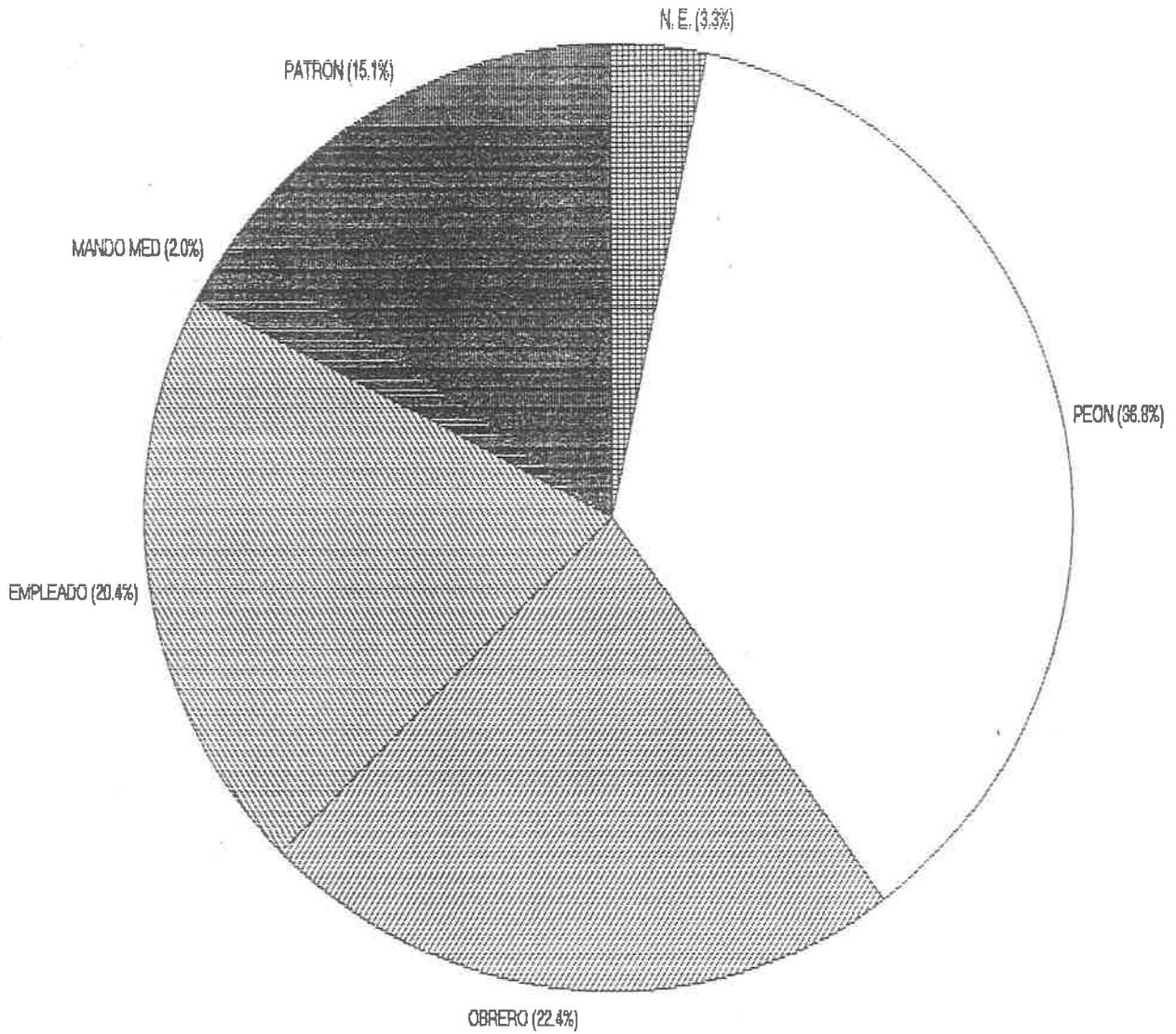
ZONA ESCOLAR No 28

SECTOR EN QUE TRABAJA



ZONA ESCOLAR No. 28

NIVEL EN EL TRABAJO



## INDICADORES DE EFICIENCIA Zona Escolar Número 28

CENTRO DE TRABAJO	ENTRADA						SALIDA											
	CICLO ESCOLAR 1994 - 1995						CICLO ESCOLAR 1993 -1994											
	1-	2+	3-	4+	5-	6	7	8	9-	10+	11-	12+	13-	14+	15-	16+	17-	18
<b>INDICADOR</b>	+																	
BENITO JUAREZ Amapolias del Río	93.97	6.02	81.92	15.66	91.66	8.33	14	28	100	0	92.85	7.14	92.9	7.1	93.67	6.32	93.7	6.3
GRAL. GABRIEL LEYVA Chicabote	87.50	12.50	89.58	8.33	81.81	18.18	16	24	94.56	5.43	78.52	21.42	78.6	21.4	87.35	12.64	82.6	17.4
ADOLFO LOPEZ MATEOS Guayana	92.94	7.05	90.00	10.00	89.28	10.71	28	28	94.21	5.78	90.00	10.00	77.1	22.9	93.86	6.13	88.4	11.6
JOSE NUÑEZ Loretito	94.44	5.55	89.58	8.33	74.07	25.92	24	24	97.14	2.85	92.00	8.00	85.2	14.8	94.11	5.88	91.4	8.6
VICENTA TRUJILLO P. de la Virgen	97.81	2.18	89.05	10.94	82.97	17.02	27	27	98.51	1.48	97.56	2.43	88.9	11.1	97.36	2.63	95.9	4.1
ESTEBAN AVILA MIER Sr. Fco. de los R.	93.04	6.95	89.83	10.16	91.89	8.10	29	29	83.72	16.27	89.00	11.00	64.6	29.9	95.70	4.29	80.1	4.4
JUSTO SIERRA Viñedos Ribier	90.90	9.09	83.11	14.28	80.00	20.00	13	26	97.50	2.50	70.00	30.00	63.6	36.4	91.02	8.97	88.8	11.3
J. GUADALUPE VICTORIA Borrotes	95.00	5.00	90.00	8.33	62.50	37.50	10	20	100	0	75.00	25.00	75.0	25.0	95.23	4.76	95.2	4.8
J. GPE. POSADA T. M. Macario J. Gómez	93.51	6.48	85.94	14.05	92.59	7.40	31	31	94.00	5.99	83.87	16.12	76.5	23.5	91.66	8.33	86.2	13.8
J. GPE. POSADA T. V. Macario J. Gómez	90.00	10.00	100	0	76.00	24.00	25	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PROMEDIO</b>	93.65	6.34	88.76	10.57	84.91	15.08	23	27	92.75	7.24	88.44	11.55	78.04	21.34	94.22	5.77	89.14	9.14



## INDICADORES

1	ALUMNOS REGULARES	12	ALUMNOS REPROBADOS PRIMER AÑO
2	ALUMNOS REPETIDORES	13	EFICIENCIA DEL CICLO ESCOLAR 1º
3	ALUMNOS EN EDAD IDEAL	14	INEFICIENCIA DEL CICLO ESCOLAR 1º
4	ALUMNOS EN EXTRAEDAD	15	ALUMNOS APROBADOS 1º - 6º
5	ALUMNOS CON PREESCOLAR	16	ALUMNOS REPROBADOS 1º - 6º
6	ALUMNOS SIN PREESCOLAR	17	EFICIENCIA DEL CICLO ESCOLAR 1º - 6º
7	PROMEDIO DE ALUMNOS POR GRUPO	18	INEFICIENCIA DEL CICLO ESCOLAR 1º - 6º
8	PROMEDIO DE ALUMNOS POR DOCENTE	19	EFICIENCIA ALFABETIZADORA
9	ALUMNOS RETENIDOS	20	INEFICIENCIA ALFABETIZADA
10	ALUMNOS DESERTORES	21	EFICIENCIA TERMINAL
11	ALUMNOS APROBADOS PRIMER AÑO	22	INEFICIENCIA TERMINAL

SALIDA			
C. ESCOLAR C. ESCOLAR			
1990-91/1993-94 1988-89/1993-94			
+ 19-	20+	21-	22
69.56	30.43	58.82	41.17
60.00	40.00	44.00	56.00
86.66	13.33	67.56	32.43
71.42	28.57	64.00	36.00
77.41	22.58	66.07	33.92
91.66	8.33	87.50	12.50
64.70	35.29	39.13	60.86
66.66	33.33	80.00	20.00
103.22	0.0	75.00	25.00
-	-	-	-
80.56	19.43	64.67	35.32

ALUMNOS REGULARES/ALUMNOS REPETIDORES  
1992-1993

TIPO DE INDICADOR: ENTRADA

INDICADOR PARA EL NIVEL DE: PRIMARIA Y SECUNDARIA

OBSERVACIÓN: SE PUEDE CALCULAR POR GRADO Y POR EL TOTAL DE ESCUELA

ESCUELA	DATOS DE LA FORMA 911 DE INICIO				INDICADORES	
	ALUMNOS DE NUEVO INGRESO (REGULARES)	ALUMNOS RE- PETIDORES	INSCRIPCIÓN INICIAL.	POSITIVO: % DE ALUMNOS REGULARES	NEGATIVO: % DE ALUMNOS REPETIDORES	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
TOTAL DE LA . ESC.						

INDICADOR POSITIVO:

PREGUNTA:

¿Qué proporción representan los alumnos que se inscriben por primera vez a un grado escolar respecto a la inscripción inicial?

FORMULA:

No. de alumnos de nuevo ingreso al grado \_\_\_\_\_ X 100

Inscripción inicial al grado

INDICADOR NEGATIVO:

PREGUNTA:

¿Qué proporción representan los alumnos que se inscriben por segunda, tercera o 'n' vez al mismo grado escolar respecto a la inscripción inicial?

FORMULA:

No. de alumnos repetidores del grado \_\_\_\_\_ X 100

Inscripción inicial al grado

**EFICIENCIA ALFABETIZADORA**  
1989-1990 / 1992-1993

TIPO DE INDICADOR: SALIDA  
INDICADOR PARA EL NIVEL DE: PRIMARIA

ESCUELA	DATOS DE LAS FORMAS 911 DE DIFERENTES CICLOS ESCOLARES		INDICADORES	
	INICIO: INSCRIPCIÓN INICIAL A 1° GRADO EN 89-90	FIN: ALUMNOS APROBADOS EN 4° GRADO EN 1992-1993	POSITIVO: % DE EFICIENCIA ALFABETIZADORA	NEGATIVO: % DE INEFICIENCIA ALFABETIZADORA
GRUPOS.				
1				
2				
TOTAL DE LA ESC.				

INDICADOR POSITIVO:

PREGUNTA:

¿Qué proporción representan los alumnos aprobados en cuarto grado de primaria respecto a los inscritos en primer grado cuatro años escolares antes?

FORMULA:

Alumnos aprobados en 4° grado (92-93) ----- X 100

Inscripción inicial a 1° en 89-90

INDICADOR NEGATIVO:

PREGUNTA:

¿Qué proporción de los alumnos inscritos a primer grado de primaria no logran llegar y aprobar el cuarto grado en cuatro años escolares sucesivos?

FORMULA:

Insc. inicial a 1° (89-90) menos aprobados en 4° (92-93) -----X100

Inscripción inicial a 1° en 89-90

## DIAGNOSTICO DE ESCUELAS PRIMARIAS

ESCUELA: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_

TURNO: \_\_\_\_\_ MEDIO: \_\_\_\_\_

SOSTENIMIENTO: \_\_\_\_\_ ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

ZONA ESCOLAR: \_\_\_\_\_ ZEB: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ LOCALIDAD: \_\_\_\_\_

INSPECTOR: \_\_\_\_\_

PROGRAMAS INTERINSTITUCIONALES	SI/NO	PROGRAMAS DEL SECTOR EDUCATIVO	SI/NO
Escuela Digna			
Becas Niños en Solidaridad			
Desayunos escolares			
Medición de peso y talla			
Estado nutricional			
Agudeza auditiva y visual			

Anexar un reporte detallado de la historia de cada Programa en la escuela.

### DATOS DE LA POBLACIÓN ESCOLAR 1992-1993

DATOS	1°	2°	3°	4°	5°	6°	1°- 6°
Insc inicial							
Insc total							
Existencias							
Aprobados							
Grupos							
Docentes							

**INDICADORES DE EFICIENCIA 1992-1993**

INDICADOR	%	INDICADOR	%
Alum 1° sin preescolar			
Alum repetidores 1°		Alum repetidores 1°-6°	
		Alum en extraedad 1°-6°	
		Alum desertores 1°-6°	
Alum reprobados 1°		Alum reprobados 1°-6°	
Inef ciclo escolar 1°		Inef ciclo escolar 1°-6°	
		Inef. alfabetizadora	
		Inef terminal	
		Alum por grupo 1°-6°	
		Alum por docente 1°-6°	

**DIAGNOSTICO DE LA EFICIENCIA**



## FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD

DEMANDA EDUCATIVA:

OFERTA EDUCATIVA:

GESTIÓN ESCOLAR:

RELACIÓN ENTRE LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD:

## IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES

PRIORIDADES:

JUSTIFICACIÓN:

## PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

A NIVEL DE SUPERVISIÓN:

A NIVEL DE DIRECCIÓN DE PLANTEL:

## ACCIONES NECESARIAS

ACCIONES	CALENDARIZACIÓN											
	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												

# PROYECTO EDUCATIVO DE ZONA DE EDUCACION BASICA

## Propuesta para su diseño

Marzo de 1994.

### Introducción.

La necesidad creciente de impulsar la construcción de visiones de conjunto acerca del desarrollo de la educación, se convierten hoy por hoy en una condición necesaria, aunque no suficiente, para promover procesos de mejora continúa de nuestros sistemas educativos. Al mismo tiempo, las visiones deberán incorporar el horizonte temporal y espacial, en el que como sistema educativo nos proponemos objetivos y metas alcanzables y evaluables.

Anotábamos en las primeras sesiones de este programa de capacitación, que la planificación de la educación en los 90's tiene que partir de un **sentido de diversidad** y actuar con un **deseo de coherencia** y un **sentido de realismo**.

Además de lo anterior, la reflexión sobre el desarrollo de los sistemas educativos modernos, nos ha llevado a que la calidad de la educación se promueve desde la escuela singular. Esto significa regresarle a la escuela su sentido original de formadora de ciudadanos a partir del conocimiento como saber, del aprendizaje de habilidades comprendidas como "saber hacer" y del desarrollo de actitudes y valores ante la vida como el "saber ser".

Es en este marco en el que proponemos el diseño y operación de proyectos educativos a nivel de Zona de Educación Básica y de cada centro escolar.

En los siguientes apartados ofrecemos algunos lineamientos por dónde pensa-

mos que podemos avanzar en la construcción de una educación de calidad.

Tómese este documento como una herramienta de trabajo, para esta nueva tarea de construir horizontes nuevos para la educación que se imparte en nuestras escuelas.

### A. ¿Cuáles serían los niveles de la planeación o planificación de la educación?

En la práctica es posible identificar, que la planeación ha estado más relacionada con "previsiones" que se traducen en una simple programación. Así la planeación ha tenido que ver con la "previsión" de edificios y espacios escolares; la "previsión" de plazas de profesores y cuestiones similares que tienen una relación estrecha con la llamada "programación y presupuestación anual". Por otro lado hablamos en el medio educativo de los "planes de trabajo"; o "el plan anual de actividades", que se limitan a un listado de "actividades" relativas al ámbito del aula e idealmente al de la escuela.

Si observamos, en estas prácticas, aparece por un lado lo que le compete al "nivel de la administración central del sistema educativo" y por otro lo que le compete al "nivel de la escuela o del aula".

Es importante que cada uno de los

ámbitos y personas que integramos el sistema educativo, tengamos claro el nivel estructural al que por funciones pertenecemos, con el fin de identificar nuestras competencias y responsabilidades de cara a la educación y su desarrollo.

En este sentido podemos distinguir los siguientes niveles estructurales:

EL NIVEL ESTATAL,  
EL NIVEL DE ZONA DE EDUCACION  
BASICA,  
EL NIVEL DE ESCUELA.

Podríamos añadir, el nivel nacional (SEP) y el nivel del aula, quedando así, 5 niveles estructurales.

Si tomamos solo los tres primeros, una representación gráfica sugerente sería la de un CUBO. ¡Sin pretender hacernos la vida de "cubitos"!.

Nos es útil reflexionar en esto de los niveles estructurales, desde distintas representaciones, veamos:

1. El sistema educativo en su conjunto, realiza una serie de funciones, como las siguientes:

- a. **Normativa:** planeación, organización, reglamentación.
- b. **Ejecutiva:** de información, investigación, compensación, formación de recursos humanos, divulgación, gestión.
- c. **Control:** evaluación, supervisión, promoción y reconocimiento.

La pregunta es, ¿qué especificidad de estas funciones le compete a cada uno de los niveles estructurales?.

Tomemos el caso de la FUNCION SUPERVISORA, que como ya lo hemos reflexionado, es una función del sistema educativo, que es realizada, -en el caso de nuestro estado- desde el Director General del IEA, hasta el profesor en el salón de

clases. Pero cada nivel de la estructura tiene su ámbito propio de competencia para ejercer esta función.

Las personas denominadas explícitamente "supervisores y/o inspectores", son quienes representan el nivel intermedio de la estructura si pensamos en el nivel estatal, de zona y escolar. Este nivel intermedio es fundamental para vehiculizar las interacciones entre el nivel "central-estatal" y la escuela singular; esta vehiculización supone favorecer la necesaria relación y vinculación entre los otros dos niveles estructurales, de ahí la importancia de la ZEB.

Tratando de identificar ¿qué sentido explícito tiene la supervisión en cada uno de los niveles estructurales?, podemos decir lo siguiente:

**Nivel estatal:** Atender el seguimiento de programas, proyectos y actividades de las diferentes instancias del IEA.

**Nivel de Zona:** Monitorear los proyectos educativos de los centros escolares, así como la operación de las instancias y áreas involucradas en aquéllos, dentro de cada nivel educativo, de cada escuela.

**Nivel de Escuela:** Monitorear el desempeño de los maestros en la operación del proyecto educativo de la escuela.

2. En otro sentido, en el sistema educativo se tienen distintas VISIONES según la posición que se tenga dentro de su estructura.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El término VISION se comprende como el producto a construir y el punto de llegada, otro concepto asociado a éste es de la imagen-objetivo, tiene que ver con el desarrollo de "horizontes", con la capacidad de lanzarnos hacia el futuro, teniendo un

- a. La visión del aula.
- b. La visión de la escuela que incluye a la anterior.
- c. La visión desde la ZEB que incluye los tres niveles educativos y unas decenas de escuelas.
- d. La visión desde el Nivel ESTATAL (IEA) que incluye a todas las zonas de educación básica.
- e. La visión desde el Nivel Nacional (SEP)<sup>2</sup>

Podemos decir, que desde el nivel nacional se construyen los "grandes lineamientos", llamados "política educativa", cuya función es la de señalar por dónde hemos de avanzar. A cada uno de los niveles siguientes del sistema educativo les tocará un tipo de concreción de la política educativa, a través de la operación de la educación en cada escuela.

## B. ¿Qué es eso de "proyecto educativo"?

Desde que la "planeación" tomó carta de ciudadanía en los sistemas educativos, aparecen junto con ella las nociones de "programa", "proyecto", "estrategias", "políticas", "objetivos", "metas"; mismas que en los últimos 20 años han ido desarrollándose, tanto teóricamente como su aplicación práctica. En este asunto de la planeación el caminar no ha sido nada fácil, puesto que no basta tener ahora "oficinas de planeación". Uno de los hallazgos más

---

rumbo definido.

<sup>2</sup> Dos representaciones gráficas que nos pueden ayudar son: la de círculos concéntricos y la de los "muñequitos".

importantes en cuanto al sentido de la planeación, es que junto con las herramientas que se han desarrollado para realizar esta función, la planeación debe realizarse a partir de una actitud favorable hacia el cambio.

No es nuestro interés entrar en este momento a una polémica teórico-conceptual, sino de formular algunas ideas sencillas, que nos ayuden a "construir el horizonte de la educación en cada ZEB, en el corto, mediano y largo plazo".

Utilizamos el término "proyecto" en una acepción genérica, comprendiéndolo como el conjunto de objetivos y metas que se buscan realizar en un horizonte de tiempo y en un espacio determinado. En otros términos, si nos situamos en un plano personal, un proyecto de vida en este caso, responde a la pregunta ¿a qué aspiro en mi vida?, ¿en que quiero gastar mi vida?.

Nótese que un proyecto se define en primer término por sus objetivos y metas. El asunto de las estrategias, las acciones, los recursos, se convierten en los medios para lograr el(los) objetivo(s).

Cuántas veces no hemos escuchado frases como las siguientes: "no tenemos en México un proyecto de nación"; "la universidad fulana no tiene proyecto académico"; "tal o cual persona no tiene proyecto de desarrollo"; "¡qué interesante el proyecto de desarrollo que tiene tal o cual institución, empresa, persona!". O también tenemos la experiencia de que un proyecto, es un documento que se elabora y se mete en el último cajón.

Estas frases aluden fundamentalmente a si existen o no objetivos y finalidades claramente explicitadas acerca de los puntos de llegada en una institución, empresa o persona. Un proyecto, es la proyección que podamos hacer del presente, hacia un futuro deseable, trazando rumbos definidos.

Es necesario hacer un poco de historia en esto de los "proyectos en educación".

La actual Reforma de la Educación mexicana, se encuentra inspirada, e influenciada de alguna manera en la Reforma Española. Para el caso de España, después de un largo proceso de discusión nacional, que duró unos 12 años, se formulan los objetivos para la educación básica así como los grandes ejes curriculares. A partir de ahí, cada centro escolar desarrollará el currículo. Así, los maestros hablan del "proyecto curricular", que se refiere fundamentalmente a la cuestión de los contenidos de aprendizaje. Pero también hablan del proyecto "escolar", o del proyecto "educativo de centro". Desde nuestro punto de vista, el "proyecto educativo de centro o escolar", incluye al proyecto curricular. La literatura escrita respecto a estos temas es abundante, pero se circunscribe fundamentalmente al nivel de "escuela" y de "aula".

Para nuestro caso en Aguascalientes, pretendemos dar un salto cualitativo, es decir, construir y operar un proyecto educativo a nivel de ZEB, con la mirada puesta en la articulación e integralidad de la educación básica, promoviendo una educación escolar de calidad para todos, en términos de acceso a la escuela a todos los niños en edad escolar, que permanezcan en la escuela, que aprendan contenidos relevantes para su vida y que egresen oportunamente de cada nivel escolar.

Sobre el trabajo educativo de una instancia intermedia como son los equipos de supervisión escolar, no encontramos literatura, la tarea, el desafío, es la construcción de proyectos educativos a este nivel, comprendiendo que esta instancia intermedia realiza la supervisión como monitoreo, animación y evaluación de apoyo.

## C. ¿Qué necesitamos como punto de partida para construir un proyecto educativo de ZEB?.

1. Tener muy presente que el objetivo de la supervisión, en tanto instancia intermedia de la estructura del sistema educativo, en la nueva manera de realizarla es: **"Supervisar los aspectos pedagógicos y técnico-administrativos<sup>3</sup> que inciden en la calidad del servicio educativo a través de la atención a cuatro dimensiones básicas de la calidad de la educación: cobertura, retención, aprovechamiento y egreso oportuno"**. (Ver resumen del Documento Rector del Programa de Modernización de la Función Supervisora, p.7)

2. Necesitamos **información**, es decir, determinar el estado de cosas que guarda una institución, en nuestro caso, hemos estado ocupados en un trabajo de diagnóstico de las escuelas que integran las ZEB, con el fin de identificar, problemas, necesidades, aciertos, recursos (en su sentido más amplio)etc., y de esta manera estar en condiciones de "construir" una VISION de hacia dónde desarrollar la educación que se ofrece en cada una de nuestras escuelas, es decir, ¿hacia dónde queremos que llegue la educación?.

Hemos realizado un diagnóstico de la calidad de la educación en términos de los indicadores de eficiencia para el ciclo 92-93, esta actividad de acopio organizado de información tendremos que hacerla cada año ya como parte habitual de nuestro trabajo,

---

<sup>3</sup> También les podemos llamar los asuntos de "gestión institucional y gestión pedagógica".

con el fin de poder estar en condiciones de COMPARAR en el tiempo los avances. Así, decimos que una necesidad es la de actualizar periódicamente nuestra información.

Por lo que se refiere al expediente de cada escuela, en el cual añadimos un análisis de los factores que inciden en sus resultados cuantitativos, en la medida de lo necesario, requiere actualizarse, porque recordemos que la vida humana y social es dinámica.

3. También requerimos establecer prioridades, no podemos resolver todas las necesidades al mismo tiempo, esto es muy importante para no alimentar esa "frustración" a veces perenne con que vivimos los educadores. Necesitamos actuar con **sentido de realismo y un deseo de coherencia**.

En esta tarea del establecimiento de prioridades, es **MUY IMPORTANTE** que seamos conscientes desde qué nivel de la estructura del sistema educativo estamos trabajando, en nuestro caso, desde un nivel intermedio. Esta toma de conciencia significa tener un **sentido de realismo**.

Una primera cadena de prioridades, la comentaba Sylvia Schmelkes: **cubrir**, es decir, garantizar la cobertura del servicio a todos los niveles de la educación básica; **recuperar el rezago escolar existente**; **prevenir que no ocurra el rezago**, y **mejorar**.

Dicho de otra manera, favorecer el **acceso a la escuela**, la **permanencia en ella**, el **aprendizaje relevante** y el **egreso oportuno**.

Podemos garantizar el acceso a la escuela, pero lo que parece más problemático es **garantizar la permanencia en ella** así como el **egreso oportuno** y que esto se haga a través de la construcción de

**aprendizajes relevantes para la vida.**

4. ¿Cómo establecer las prioridades?, al respecto es necesario definir el o los criterios que nos permitan realizar la priorización.

Algunas sugerencias de criterios para priorizar con el interés por definir objetivos y metas para una ZEB.<sup>4</sup>

a. En orden a tener criterios uno podría ser por la **importancia o relevancia** que presenta atender escolarmente una(s) necesidad(es). Si utilizamos este criterio es importante fundamentar en qué nos basamos para decir que "a" es más importante que "b".

b. Otro criterio pudiera ser por la **urgencia**, que al igual que el anterior, se requiere expresar los argumentos en que fundamentamos aquélla.

c. Otro criterio más, se refiere al **costo**, en su sentido más amplio, que tendría una posible priorización.

d. Otro criterio más sería definir las prioridades por el **ámbito de competencia**, en este caso de los Equipos de Supervisión, ¿qué tan cercana o lejana de nuestro ámbito de competencia se encuentra la solución de una situación?. Esto significaría

---

<sup>4</sup> Recomendamos que en el documento que exprese el Proyecto Educativo de la ZEB, se describan por escrito las discusiones que se tengan en el equipo, con el fin de comprender por qué es que se llegó a determinados acuerdos y consensos, sobre las prioridades y los objetivos.

poner en primer término aquéllas acciones relacionadas directamente con lo que desde este nuestro ámbito podemos realmente realizar.

Finalmente el establecimiento de prioridades dependerá del análisis que cada Equipo de Supervisión haya realizado acerca del contexto en el que se encuentran las escuelas de su zona, acerca de la eficiencia de cada escuela, de las condiciones de la oferta, de las relaciones escuela-comunidad. Establecer prioridades para hacer factible y realizable un proyecto educativo.

## D. ¿Cómo y a partir de qué proceder para armar un proyecto educativo de ZEB?

En este punto, nos vamos a permitir hablar en un lenguaje más coloquial, en términos de compartir cómo nos imaginamos o representamos el proceso de construcción del proyecto educativo de ZEB.

En estos momentos del proceso de formación, tenemos en cada ZEB una información bastante amplia que aunada a la experiencia de cada grupo, permite visualizar los aspectos sobre los que tenemos que trabajar en los próximos 5 años (¡mínimo!) para elevar la calidad de la educación en términos de acceso a la escuela, permanencia en ella, lograr aprendizajes relevantes para la vida y egreso oportuno.

Como puntos de partida necesitamos contar con lo siguiente:

1. Tener a la mano el diagnóstico completo de las escuelas de la ZEB en cuestión, es decir, tanto el diagnóstico de indicadores de eficiencia como el de factores que explican la calidad de la educación en cada escuela, en cada nivel educativo y por supuesto en la ZEB misma.

2. ESCRIBIR a manera de enunciados breves, aquellos aspectos que hemos detectado y sobre los que podemos trabajar (prioridades). Algunos ejemplos tomados de la vida real, pueden ilustrar lo que tenemos que escribir:

- a. Por ejemplo, una supervisora de preescolar nos dice: "tenemos que buscar las formas de evaluar la eficiencia del preescolar, en términos de contar con registros más objetivos del desempeño escolar de los niños", bien esto se puede traducir en un objetivo de una zona y desarrollar un trabajo durante todo el ciclo escolar 94-95 que permita desarrollar instrumentos, formas y mecanismos de evaluación de la educación preescolar y continuarlo en los siguientes años.

- b. Otra situación, que si bien con variantes, en prácticamente todas las ZEB se ha visto, es lo que se refiere al coeficiente de absorción de egresados de primaria por la secundaria, aunado a la baja eficiencia terminal de la secundaria. Esto nos plantea, por un lado un problema de "ampliación de la cobertura del servicio de educación secundaria" y por el otro el de la "permanencia y egreso oportuno de la secundaria"; ¿qué estrategias y acciones nos podemos plantear en una ZEB para mejorar estas situaciones?.

- c. Un ejemplo más, la rotación de personal docente, que se agrava en cierto tipo de escuelas, a las que incluso se les denomina de "brinquito", ¿qué tipo de trabajo podemos desarrollar desde la ZEB en coordi-



nación con el nivel central del sistema educativo en el estado, en concreto con la Dirección de Educación Básica o las instancias que tienen que ver con la órdenes de adscripción al personal docente?, ¿qué podemos hacer con el mismo personal docente, en términos de concientización?, ¿estamos en posibilidades de sugerir y hacer valer una micropolítica en términos de garantizar una estabilidad relativa de los docentes, por lo menos durante un ciclo escolar completo?.

d. Un último ejemplo, se refiere a la cuestión de la "permanencia en la escuela", que es tanto de la primaria y de la secundaria, con sus variantes en cada ZEB del estado, ¿qué podemos hacer para garantizar que los niños se queden en la escuela y egresen de ella en su oportunidad?

3. Tomar conciencia como EQUIPOS DE SUPERVISION DE ZEB de las estrategias que actualmente ya utilizan o se plantean para realizar su función, mencionamos las que hemos identificado:

a. Tener información y organizarla. Una manera de organización es la que se refiere a tener al día los archivos de las oficinas de la ZEB.

b. El establecimiento y operación de un Consejo Técnico de ZEB formado por los directores de plantel. De alguna manera este trabajo se ha iniciado y se convierte en una estrategia privilegiada de trabajo conjunto, de flujo de comunicación, etc.

c. La delimitación de una agenda institucional, como estrategia que

permita el orden de las acciones. Se plantea ésta como una necesidad.

d. La gestoría, que se refiere a la capacidad de los Coordinadores de ZEB, así como de los supervisores e inspectores de vincularse con distintas instancias operativas del IEA.

4. Tener presente y desentrañar las implicaciones de las modalidades de trabajo de los Equipos de Supervisión (Ver Resumen del Documento Rector del Programa de Modernización de la Función Supervisora), en tanto un nuevo ejercicio de la supervisión, nos referimos a lo siguiente:

**ANIMACION**

**MONITOREO**, comprendido como **ASESORIA** y como **SEGUIMIENTO**.

**EVALUACION** de apoyo, de realimentación.

5. Tener presente que estamos construyendo un nuevo sistema de trabajo, que se define en términos de: **UN TRABAJO COLECTIVO, COLEGIADO Y POR REDES**.

6. Nos permitimos insistir sobre la función de **GESTORIA**, para la cual es necesario desarrollar distintas estrategias que le den vida.

7. Un elemento más a tomar en cuenta se refiere a lo siguiente: seguramente que no estamos inventando el hilo negro de la educación, en términos de objetivos, estrategias y acciones, plantearemos cosas que ya sabemos, que ya hemos hecho, que hacemos. Entonces la pregunta ¿qué novedad hay en todo este trabajo de plantear proyectos educativos?, estamos convencidos que la **NOVEDAD** está en proporcionarle una racionalidad coherente a eso que ya

hacemos, que ya conocemos. La EDUCACION es por definición una actividad teleológica, finalística, se busca conseguir unos objetivos y no otros. Así los objetivos y las metas permiten darle coherencia y sentido a las acciones.

Las acciones o tareas, pueden ser las "mismas", pero se realizan con "sentidos diferentes". Un ejemplo simple, dos maestros pasan lista a sus alumnos cada mañana, la acción es la misma, pero cada uno de ellos la puede realizar con un sentido diferente, uno tal vez solamente para llenar un requisito administrativo y el otro para darse cuenta que alumno no fué e indagar las razones.

"Sirva como conclusión: repensar o reencontrar".

8. El texto Trabajar los proyectos curriculares desde un CEP, ofrece elementos interesantes en términos de cómo proceder en la elaboración de un proyecto, distingue por un lado a las personas que proceden deductivamente, en nuestro caso significaría partir de los lineamientos que establece la política educativa nacional y la estatal y de ahí derivar objetivos, metas y acciones que la concreten; otros trabajan inductivamente, es decir, parten de la práctica cotidiana y de la experiencia acumulada para establecer objetivos, metas y acciones; otros más son los "que tiran por la calle de enmedio", es decir, establecen una relación entre sus percepciones de la práctica cotidiana y los grandes lineamientos de política educativa.

## E. ¿Qué debe contener el documento del Proyecto Educativo de ZEB?

A continuación ponemos a consideración un esquema posible de los contenidos

de un proyecto educativo de ZEB.

### 1. ¿Qué queremos lograr?, ¿cómo expresamos nuestra "visión" de la ZEB?

Esta pregunta alude al planteamiento de los OBJETIVOS a conseguir, a la visión, a la IMAGEN-OBJETIVO que nos representamos como punto de llegada. Los términos VISION e imagen-objetivo tienen que ver con un futuro deseable y representable de las condiciones de la calidad de nuestras escuelas de educación básica a partir de un presente identificado y reconocido.

### 2. ¿Qué esperamos lograr en este año y en qué cosas?

Esta pregunta alude al planteamiento de METAS, que significan una traducción del objetivo especificando el tiempo y el espacio, así como los productos evaluables o verificables.

### 3. ¿Qué estrategias utilizaremos para conseguir la metas en orden al logro de los objetivos?.

Las estrategias están dadas por las modalidades de la supervisión y el sistema de trabajo que ya hemos comentado. Digamos que la "estrategia" es la o las modalidades que utilizamos para realizar las acciones, tareas o actividades que preveamos.

### 4. ¿Cuáles acciones, actividades o tareas podemos realizar para lograr las metas y acercarnos a los objetivos?.

## 5. ¿En qué tiempos realizaremos cada acción, actividad o tarea?

Esto remite a la necesidad de elaboración de un calendario general de ejecución y operación del proyecto educativo, que se detalla en el marco de un año escolar y se bosqueja para los años siguientes en sus grandes líneas.

Es importante, tener presente algunas actividades que denominamos "pico" de la operación del sistema educativo, por mencionar algunas: distribución de libros de texto, asignación de los profesores a los grupos y grados escolares, estadística de inicio de curso, las inscripciones del mes de febrero, la estadística de fin de cursos, y similares. Nótese que aquí hablamos de actividades, acciones o tareas que NO pueden eliminarse.

Otras como "concursos de todo tipo", "seminarios", "entrada de otras instituciones como las del sector salud", etc. deben preverse y en todo caso la Coordinación de la ZEB determinará qué se realiza y qué no.

## 6. ¿Qué recursos necesitamos?

Aquí nos referimos a recursos humanos fundamentalmente, así como a la gestión de recursos materiales y financieros en la medida de las posibilidades de las instancias correspondientes, léase, municipales y estatales entre otras. Aquí la capacidad de gestión es muy importante.

## 7. ¿Cómo reconocer el logro de metas y objetivos?

Nos referimos a la evaluación, esto significa identificar los criterios y formas de evaluación que nos permitan conocer el

nivel de logro conseguido. El o los criterios son los parámetros o indicadores que previamente establecemos y que se desprenden de las metas.

Las formas de evaluación se refieren por un lado a los instrumentos que se pueden utilizar y por otro a los tiempos en que conviene se realicen determinadas evaluaciones.

La realización de las acciones, actividades o tareas, así como su evaluación nos permitirán ajustar las metas y dimensionar lo que implicará el logro de los objetivos. Esto significa que el proyecto no es estático, puede y de hecho sucede, sufrir modificaciones y ajustes durante la misma ejecución.

Este lenguaje de planeación nos puede parecer repetitivo de cosas que ya hemos escuchado, o también una manera un tanto vacía de contenidos. Y pues sí, la tarea es ponerle contenidos a los objetivos, las metas, las estrategias, las acciones, etc.

Creemos que es útil remitirnos a la estructura del Programa de Capacitación a Equipos de Supervisión, que es una experiencia que nos une, para ilustrar los posibles contenidos:

Por un lado hablamos de que el objetivo de la capacitación es "dotar de nuevos contenidos y formas de trabajo a la supervisión escolar", la finalidad o la visión es "la articulación de la educación básica.

La meta en estos seis meses es la de diseñar un proyecto educativo de ZEB; las estrategias de la capacitación son tres, conferencias magistrales por expertos, sesiones de curso-taller, monitoreo a los equipos de supervisión.

Cada una de estas estrategias conlleva en sí mismas un conjunto de actividades que las hacen posible, desde la emisión de circulares, la organización de los grupos, pagar el teatro, reproducir materiales, etc.