

---

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

---

UNIDAD U.P.N. 142 TLAQUEPAQUE



**ANÁLISIS DE ALGUNOS ASPECTOS  
DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

NORA MACÍN RAMOS  
BLANCA ROCÍO PLASCENCIA ÁLVAREZ  
LUZ MARÍA ARREOLA GARCÍA

TLAQUEPAQUE, JAL. 1998

---

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

---

UNIDAD U.P.N. 142 TLAQUEPAQUE



**ANÁLISIS DE ALGUNOS ASPECTOS  
DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTAN:

NORA MACÍN RAMOS

BLANCA ROCÍO PLASCENCIA ÁLVAREZ

LUZ MARÍA ARREOLA GARCÍA

TLAQUEPAQUE, JAL., 1998

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Tlaquepaque, Jal., 26 de JUNIO 1998

C.PROFR. NORA MACIN RAMOS

PRESENTE.

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

"ANALISIS DE ALGUNOS ASPECTOS DE LA GESTION ESCOLAR"

Opción : INVESTIGACION DOCUMENTAL a propuesta del asesor  
C.PROFR. J. TEOFILO RGUEZ. MONTES DE OCA 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



PROFR. JOSE NESTOR ZAMORA DE LA PAZ  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD UPN 142 TLAQUEPAQUE.



SECRETARIA DE EDUCACION  
DEL ESTADO DE JALISCO  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL UNIDAD No. 142  
TLAQUEPAQUE

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Tlaquepaque, Jal., 26 de JUNIO 1998

C.PROFR. BLANCA ROCIO PLASCENCIA ALVAREZ

PRESENTE.

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

"ANALISIS DE ALGUNOS ASPECTOS DE LA GESTION ESCOLAR".

Opción : INVESTIGACION DOCUMENTAL a propuesta del asesor  
C.PROFR. J. TEOFILO RGUEZ. MONTES DE OCA 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



PROFR. JOSE NESTOR ZAMORA DE LA PAZ  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD UPN 142 TLAQUEPAQUE.



SECRETARIA DE EDUCACION  
DEL ESTADO DE JALISCO  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL UNIDAD No. 142  
TLAQUEPAQUE

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Tlaquepaque, Jal., 26 de JUNIO 1998

C.PROFR. LUZ MARIA ARREOLA GARCIA

PRESENTE.

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

"ANALISIS DE ALGUNOS ASPECTOS DE LA GESTION ESCOLAR".

Opción : INVESTIGACION DOCUMENTAL a propuesta del asesor  
C.PROFR. J. TEOFILO RGUEZ. MONTES DE OCA 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



PROFR. JOSE NESTOR ZAMORA DE LA PAZ  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD UPN 142 TLAQUEPAQUE.



SECRETARIA DE EDUCACION  
DEL ESTADO DE JALISCO  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL UNIDAD No. 142  
TLAQUEPAQUE

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD U.P.N. 142 TLAQUEPAQUE

CONSTANCIA DE TERMINACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACION

TLAQUEPAQUE, JAL., 30 DE ABRIL DE 199

C. PROFR. (A)

NORA MACIN RAMOS  
BLANCA ROCIO PLASCENCIA ALVAREZ  
LUZ MARIA ARREOLA GARCIA

Después de haber analizado su trabajo intitulado:

"ANALISIS DE ALGUNOS ASPECTOS DE LA GESTION ESCOLAR"

Opción INVESTIGACION DOCUMENTAL , comunico a usted que lo estimo terminado, por lo tanto, puede ponerlo a consideración de la H. Comisión de Titulación de la Unidad U.P.N., a fin de que, en caso de proceder, le sea otorgado el Dictamen correspondiente.

ATENTAMENTE

ASESOR: PROFR. (A)

JOSE TEOFILO RODRIGUEZ MONTES DE OCA

C.c.p. Comisión de Titulación de la Unidad U.P.N. para su conocimiento.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	
A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS .....	5
B. OBJETIVOS.....	9
<b>CAPÍTULO II. LA GESTIÓN ESCOLAR</b>	
II. LA GESTIÓN ESCOLAR.....	11
A. CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	14
B. PARTICIPACIÓN.....	17
C. CULTURA Y VALORES.....	19
D. INNOVACION.....	22
<b>CAPÍTULO III. LIDERAZGO</b>	
III. LIDERAZGO.....	26
A. ROL DEL SUPERVISOR.....	30
B. ROL DEL DIRECTOR.....	37
C. ROL DEL DOCENTE.....	44
<b>CAPÍTULO IV. LA LABOR DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN ESCOLAR</b>	
IV. LA LABOR DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN ESCOLAR.....	48
A. DIAGNÓSTICO .....	50
B. PLANIFICACIÓN .....	52
C. ORGANIZACIÓN .....	58
D. EVALUACIÓN .....	82
E. CONTROL .....	96
F. RETROALIMENTACIÓN .....	98

<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b>	
V. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	103
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	110
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>



# CAPÍTULO I

---

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

## I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS

Este trabajo tiene su antecedente en el proyecto de investigación elaborado por el equipo, en el curso de Seminario de esta Licenciatura en Educación Básica, Plan 79.

En un principio, el equipo estuvo integrado por cuatro docentes que laboramos en distintos niveles; una en preescolar, otra en preescolar y primaria, una más en primaria y el cuarto integrante, en el ámbito administrativo.<sup>1</sup>

Después de realizar una puesta en común de concepciones individuales sobre cómo es ejercida la docencia y de comentar sobre la problemática experimentada en los diferentes ámbitos de trabajo, se concluyó que un problema común los cuatro integrantes del equipo sería el tema de la Administración Escolar.

El equipo se dió a la tarea de realizar una serie de entrevistas, encuestas y registros de observación en los diferentes ámbitos de trabajo.

La observación se fundamentó en una aproximación directa mediante los sentidos y el investigador. Se observaron actividades y clases de compañeros, comportamiento de los alumnos maestros y padres de familia. La información requerida se registró en un diario de campo a fin de hacerlo con la máxima exactitud posible, frente a testigos que pudieran ayudar a comprobar datos e interpretaciones.

Como resultado de las observaciones se encontraron problemas de comunicación entre alumno-alumno, maestro-padre de familia. Los niños son poco participativos y dependientes, así como actitudes autoritarias de los maestros. Se observaron deficiencias en cuanto al manejo de los contenidos programáticos.

En los padres se observó descontento por las calificaciones asignadas a sus hijos. Los padres denotan poca o nula información sobre el programa escolar y las actividades que se realizan en el aula. Las relaciones humanas dentro de los planteles son deficientes, así como la organización y la administración escolar.

El cuestionario fué aplicado a cien niños y a cuarenta padres de familia. Se utilizó un formulario impreso para registrar las respuestas. Las preguntas fueron precisas y concisas. Se hicieron preguntas cerradas que condicionaron a una respuesta limitada y fija. (Ver anexo 1 y 2)

Los resultados de la encuesta a niños fueron los siguientes: No todo lo que aprenden en la escuela aplican en la vida diaria; casi todas las actividades que realizan son planeadas por

---

<sup>1</sup> En este trabajo de tesis no participa el cuarto integrante.

el maestro; dichas actividades no siempre están debidamente organizadas; el maestro no siempre es justo al asignarles calificaciones.

De la encuesta realizada a padres de familia resultó que la mayoría considera que su hijo aprende en la escuela lo que necesita saber. La mitad de los encuestados considera que las actividades que sus hijos realizan están debidamente planificadas por sus maestros. Casi la mitad opina que las actividades no siempre están bien organizadas y que el maestro no toma en cuenta habilidades, destrezas y capacidades desarrolladas por el niño para asignarles calificaciones.

La entrevista fué aplicada a maestros, la modalidad elegida por el equipo fue la entrevista focalizada, centrada en un tema específico. Durante una conversación relativamente libre se introducían preguntas destinados a obtener la información deseada, habiendo elaborado antes una guía de conversación.

Se entrevistó a una muestra de 30 maestros, (Ver anexo 3) de los cuales el 100% admitió elaborar un diagnóstico al inicio del año escolar para conocer las necesidades del grupo, enfocándose únicamente al aspecto cognitivo.

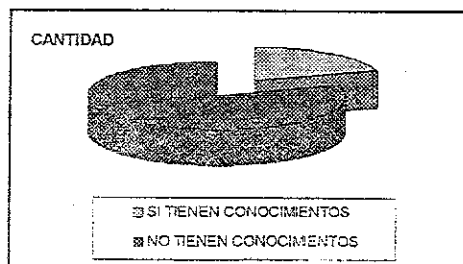
El 96% realiza una planeación de sus actividades diarias, entendiendo por planeación la sola dosificación de los contenidos del programa realizada al inicio del año escolar y la transcripción de éstos a un cuaderno en la forma acordada dentro de su centro de trabajo (mensual, quincenal o semanal).

Un 80% lleva a cabo una organización de sus actividades sin embargo el tiempo no les alcanza para efectuar las actividades planeadas.

El 90% aplica la prueba objetiva como instrumento de medición de conocimientos, argumentando desconocer otros instrumentos y estrategias para llevar a cabo una evaluación cualitativa.

En relación a la variables "Conocimiento y responsabilidades del maestro dentro del proceso administrativo" La respuesta fue que un 80% no conocía a fondo el proceso o que éste correspondía sólo a la dirección.

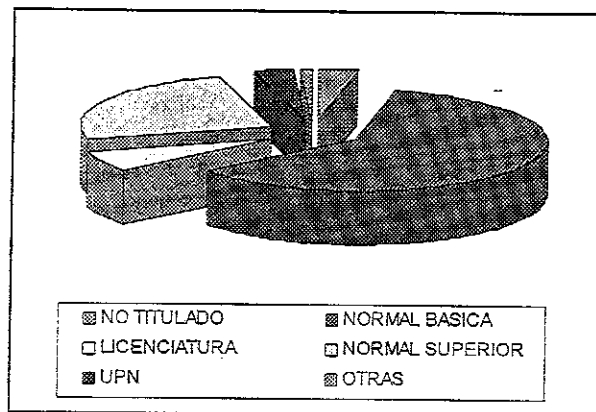
Con los resultados se elaboró la siguiente gráfica:



Con respecto a la variable 'Grado de eficiencia que alcanzó el grupo, el 7% de los maestros reconoce que el grupo obtuvo un nivel deficiente, el 13% un nivel regular, el 30% un nivel bueno, el 43% muy bueno y el 7% excelente.

Al manejar la variable 'Grado de escolaridad del maestros' se encontró que de los 30 entrevistados: uno es No Titulado, 17 cuentan con Normal Básica, dos con Normal con grado de Licenciatura, siete con Normal Superior, uno Egresado de UPN, ninguno con Maestría y dos con otra Especialidad.

Con estos resultados se elaboró la siguiente gráfica:



Después de analizar la información obtenida, encontramos problemas del ámbito enseñanza-aprendizaje, falta de preparación académica en los maestros y poca disposición para actualizarse. Aunque un 33% de maestros cuenta con grado de Licenciatura, no son precisamente quienes realizan un trabajo eficiente en el aula.

La mayoría de los maestros afirma que el rendimiento de su grupo es bueno o muy bueno y quienes reconocen la deficiencia de los resultados, lo justifican argumentando que es un mal grupo, que lo recibieron en pésimas condiciones, o que los padres no apoyan su trabajo, no reconociendo su falta de preparación para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Prácticamente no hay relación escuela-comunidad, aunque los padres reconocen tener responsabilidad en el proceso educativo, no reciben de los maestros la orientación necesaria para ayudar a sus hijos.

Elaborado el autodiagnóstico se realizó la formulación del problema. En este momento uno de los integrantes del equipo se propuso adelantar su trabajo y separarse para trabajar en forma individual.

Después de analizados los resultados de la investigación de campo concluimos que el principal problema encontrado fue la falta de calidad en el quehacer docente, debido a fallas en el desempeño del mismo.

Dada la generalizada falta de conocimiento de que las funciones que los docentes realizamos son parte importante de la gestión educativa nos propusimos analizar algunos aspectos de la gestión escolar.

Los aspectos que aquí se mencionan son los que creemos que más se relacionan con el trabajo del aula.

Dentro de la labor docente se encuentran: Diagnóstico, Planificación, Organización, Evaluación y Control.

Se analizan los roles de los principales agentes de cambio: docente, director, y supervisor, así como su participación en la enseñanza de todos los agentes del proceso educativo; alumnos, padres, personal docente, representantes de la comunidad, etc.

Creemos que si los agentes involucrados en la gestión educativa adquieren conciencia, analizan y se inician en la práctica de los aspectos relacionados con la gestión escolar, estaremos comenzando una transformación hacia la calidad educativa a partir del trabajo en equipo y el desarrollo de una forma autónoma de aprendizaje basado en su propia experiencia.

Es importante recalcar que la escuela moldea a los seres que se encuentran bajo su guía, que es la fuente que transforma y su papel en la sociedad es determinante, pues el presente y el futuro están en sus manos.

Creemos que en cierta medida, esta visión del papel que juega la escuela en la sociedad se ha perdido, pues es frecuente que las autoridades escolares y maestros de grupo realicen su trabajo sólo por cumplir y tal pareciera que la calidad no importara demasiado.

Sentimos que ya es tiempo de que todos los participantes de la gestión educativa hagamos nuestro trabajo lo mejor posible y no por tenerlo que hacer, desarrollando cada quién su función dentro del proceso educativo con determinación y verdadero espíritu de servicio.

Esperamos que este trabajo de investigación y análisis de la gestión escolar oriente y sirva como incentivo a quienes se interesen por su lectura, para modificar su concepción de docencia, y adoptar una actitud participativa consecuente con las exigencias de nuestra sociedad.

Estamos seguros de que si participan en la gestión de la enseñanza, agentes que hasta ahora no tenían ningún papel, se producirá un cambio en el sistema existente y las relaciones entre alumnos, personal docente, dirección, autoridades y colectividad exterior se verán transformadas.

## B. OBJETIVOS

Presentar algunos aspectos de la Gestión Escolar como elementos facilitadores para una configuración participativa del proceso enseñanza-aprendizaje.

Proponer una redefinición y reestructuración de roles, funciones y relaciones de quienes intervienen en el proceso educativo buscando calidad en el aprendizaje.

Resaltar la importancia de la participación dentro de la gestión.

Analizar la influencia de la cultura y los valores de la gestión participativa

Identificar al liderazgo como elemento clave para el éxito educativo.

Examinar el impacto de los supervisores y directores en la vida escolar.

## CAPÍTULO II

---

### LA GESTIÓN ESCOLAR

## II. LA GESTIÓN ESCOLAR

La gestión de la educación pública es una de las tareas más complejas que enfrentan los países en la actualidad. Mejor y más eficiente organización educativa para alcanzar los nuevos objetivos nos impone una sociedad que vive cambios tan profundos.

La gestión implica toma de decisiones, además de la capacidad de llevar la organización, la supervisión y el seguimiento que requieren múltiples sujetos para llevarlas a cabo, incluyendo la posibilidad de transformarlas. Una gestión bien entendida incluye también el análisis y la valoración de los resultados logrados y de los factores que los determinaron.

El concepto de gestión aparece unido a la definición de escuela como la unidad orgánica de desarrollo de la acción educativa pública. Las decisiones educativas pasan así por tres grandes escalas espacio-temporales: La social en su conjunto, la institucional o del sistema educativo y la del plantel en lo particular.

Estas decisiones tienen que ver con aspectos fundamentales como la estructura general de la educación, los planes y programas de estudio, la certificación de los conocimientos, la formación necesaria y los requisitos para el nombramiento de los profesores, así como el financiamiento.

También tienen que ver con aspectos más particulares como la localización y el tamaño de los planteles, la distribución del tiempo y del espacio para el trabajo escolar, la organización interna del trabajo pedagógico en cada escuela, la selección de los libros y materiales didácticos, la movilidad o permanencia de los profesores en los planteles, el diseño de actividades adicionales y varias más,

Las decisiones implican siempre tomadores de decisiones. Cabe aquí preguntarnos ¿Quiénes son los sujetos que deben tomar las decisiones respecto a los grandes problemas antes señalados? ¿Cuál es la mejor manera de tomar esas decisiones? ¿Cuál es la mejor manera de lograr que los partícipes de este amplio y complicado proceso se sientan aludidos, encuentren los cauces certeros para desarrollar la acción educativa y asuman el compromiso de lograr los objetivos propuestos?

Sin duda modernizar la educación exige una transformación a fondo de la organización de las escuelas y los sistemas educativos, es necesaria una nueva gestión de la educación pública,

En nuestro país se ha acordado recientemente (1992) enfrentar este enorme reto por medio de la federalización de la educación básica, ésto significa una redistribución de las responsabilidades por la educación nacional, antes facultad casi exclusiva del gobierno federal.

Se abrieron también las puertas a una amplia participación social en la educación. Se percibe la atención de los gobiernos por generar nuevas formas de administración pública, así



como de organización y funcionamiento de los centros escolares que en conjunto se dirigen al logro de una educación básica de calidad.

Mario Ramos Carmona, en el Diplomado de Dirección Escolar y Desarrollo Institucional. Antología de Investigación Acción Participativa. OSEJ. Dirección de Educación Básica, 1994, p.2., menciona que organismos como la CEPAL-UNESCO /1992 señalaron que los desafíos a los cuales enfrentan los países de América Latina y el Caribe son tratar de atender la democracia, la cohesión social, la equidad y la participación, además, incorporar los avances científicos y tecnológicos a la educación, para hacer posible elevar los niveles de productividad que les permitirán acceder a los nuevos planteamientos económicos internacionales.

Dentro de las discusiones sobre estrategias nacionales de crecimiento y desarrollo, la educación debe convertirse en prioridad, ya que los éxitos o fracasos en los aspectos sociales, económicos y políticos de un país dependen de los sistemas educativos.

En relación con esto, el debate que se sostiene a nivel internacional sobre educación parte de considerar los siguientes aspectos:

- a) La educación debe convertirse en prioridad dentro de las discusiones sobre estrategias nacionales de crecimiento y desarrollo.
- b) Se requieren nuevas formas de concertación entre los diferentes actores que participen en el ámbito educativo; con los empresarios y políticos para generar un mayor interés en los beneficios que conllevan las políticas generales de educación; con los docentes y actores internos al sistema, asumiendo mayores grados de autonomía, participación en las decisiones y responsabilizándose de los resultados.
- c) Prever demandas y problemas futuros, realizando diagnósticos acertados de la situación que se desea transformar, conocimiento e información sobre las tendencias mundiales, existencia de acuerdos que orientan a los actores en función de las metas nacionales y mecanismos de evaluación que permitan hacer los ajustes necesarios a los procesos de cambio.
- d) Otorgar prioridad a los cambios institucionales, con especial atención a las formas de organización y gestión de las acciones educativas.
- e) Percibir la evaluación de resultados de las dinámicas institucionales como factor de cambio a corto y mediano plazo.
- f) Tener como principio la equidad de la distribución de la oferta educativa, la cual no es analizada solo desde el aumento de la cobertura. La atención se centra ahora en la calidad de la oferta y en la eficacia de las estrategias para resolver los problemas educativos.
- g) Preocupación por los resultados de la acción educativa, en relación con aquello que los alumnos efectivamente aprenden en determinados periodos o ciclos escolares.

Lineamientos como los antes mencionados requieren una adopción distinta de la participación de los gobiernos en la educación. Participación que los involucre como evaluadores y generadores de políticas acordes con los cambios, y como prestadores de apoyo técnico y financiero que para su implementación se requiera.

Asimismo, la modernidad impone exigencias a los procesos de formación, tales como calidad en las prácticas educativas y por tanto a los resultados de las mismas. (Schmelkes 1993).

La discusión sobre la calidad educativa se ha centrado hasta la fecha en el desarrollo del trabajo pedagógico en el interior del salón de clases, de ahí que las políticas se han dirigido a la formación y actualización individual del docente, el diseño de nuevos métodos y técnicas didácticas, elaboración de los libros y otros materiales para el trabajo en el aula.

Sin embargo, esas medidas no son por sí solas, suficientes para elevar la calidad, ya que no se han acompañado de cambios en la organización y funcionamiento del salón de clases y del centro escolar, por lo tanto, los nuevos modelos de gestión se basan en la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación.

Se requiere que las tendencias del cambio lleguen al ámbito escolar comenzando por otorgarle la necesaria autonomía, ya que de ésta depende la mayor o menor capacidad del conjunto del sistema escolar de responder a los problemas generados en un contexto determinado.

La autonomía del centro escolar permitirá que el equipo docente y el director tengan competencia para definir proyectos educativos propios, esto implica responsabilizarse de los aspectos académicos y administrativos que se involucren y sus respectivos gastos de operación.

## A. CAMBIO ORGANIZACIONAL

### La escuela como organización

Juan Manuel Escudero, en su trabajo "La Innovación y la organización escolar" del tomo La gestión educativa ante la innovación y el cambio (1988), pp. 84-94, hace un análisis acerca de la naturaleza de la escuela, donde concluye que la escuela como organización es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona.

Como organización, la escuela genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación informales. Cada escuela crea una estructura propia construida por creencias implícitas, representativas, tradiciones y simbologías, sin embargo, la cultura escolar implícita no aparece como un todo compacto y homogéneo, individuos y grupos disponen de intereses diferentes.

La estructura interna de la organización escolar aparece "débilmente articulada",<sup>2</sup> lo que dificulta el ejercicio jerárquico de la autoridad y toma ineficaces los mecanismos formales de coordinación entre sus miembros y niveles. Las escuelas, en ocasiones, se parecen a anarquías organizadas, más que a un sistema racional, bien articulado y eficaz en el logro de las metas que pretende.

La cultura escolar protege la autonomía individual de los profesores, cultiva el sentimiento de privacidad y de responsabilidad individual en el ejercicio de sus funciones docentes. Esto poco favorece las relaciones profesionales entre los mismos profesores. Esta estructura organizativa de las escuelas, propicia el celularismo, cada profesor en su aula, con sus alumnos y tareas.

Las tareas formalmente establecidas y el cumplimiento formal de las mismas constituyen los puntos de referencia más decisivos en la evaluación implícita de su funcionamiento.

Estas tareas agotan prácticamente los tiempos organizativos quedando pocos tiempos libres para la autorrevisión, la reflexión y el trabajo profesional en la colaboración.

En estas estructuras organizacionales es donde deben adaptarse las innovaciones y donde se producen adaptaciones mutuas, entre los proyectos de innovación y la realidad escolar.

Dada la naturaleza del cambio educativo, su efectividad es mayor cuanto mejor organizadas aparezcan las estructuras de adaptación desarrollo, evaluación y apoyo en las mismas organizaciones donde está destinado a ocurrir.

---

<sup>2</sup> Roberto P. Pacheco. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Ed. Narcea, Madrid, España 1988 p.90

## Procesos de cambio

El deseo de cambiar es decisivo, pero no basta para generar y desarrollar un cambio efectivo, éste reclama, estrategias, recursos, procesos y prácticas acordes con la naturaleza y discurrir real del cambio.

La realización efectiva de un proyecto de cambio está en función de la concurrencia de múltiples factores y condiciones pues la innovación no es una afición individual, aunque ésta se da en las aulas, específicamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, el contexto para facilitar el cambio son las coordinadas organizativas más inmediatas y la escuela como organización, “a no ser que la escuela como sistema social se convierta en el foco del cambio social, la adaptación de programas y reformas difícilmente ocurrirán”.<sup>3</sup>

Mejorar las escuelas requiere, indudablemente, superar las resistencias construidas por años, e introducir cambios que modifiquen las formas tradicionales de hacer la gestión escolar. Estos cambios deben generar un ambiente donde -se hagan cosas- y no donde se piense cómo las cosas deben ser hechas.

### Ambiente organizacional

El ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

El ambiente del nivel superior determina las características del intermedio, que a su vez afecta al de la base, El Instituto de Investigación social, analiza la situación desde 1946 y revela que el ambiente organizacional está determinado por la conducta de liderazgo de los niveles superiores del mismo.<sup>4</sup>

### Estrategias para el cambio

La administración debe contar con una estrategia muy bien formulada para iniciar el cambio. Esta estrategia puede ser la participación.

En el cambio con la participación los individuos o grupos seleccionan los nuevos objetivos, cuando la administración informa con claridad a las personas sobre la necesidad del cambio y los alienta a adoptar una actitud positiva hacia él, terminan ganándose la participación abierta de los individuos.

Este método abarca un proceso de cambio de tres fases para lograr que la gente cambie sus actitudes o hábitos de trabajo:

---

<sup>3</sup> Ibidem p. 89

<sup>4</sup> v. Ibidem p. 143.

- a) Descongelamiento de los hábitos antiguos (analizando las razones para la resistencia al cambio).
- b) Introducción de nuevas conductas.
- c) El congelamiento del nuevo equilibrio.

Acerca de este tema, Margulies y Wallace en su libro "Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar" del plan 94 UPN p.158, expresan -El cambio organizacional tenderá a lograr un mayor éxito cuando las personas clave de la administración inicien y apoyen tal cambio.

-El cambio organizacional se consigue mejor cuando las personas que se verán afectadas por el mismo, se incorporen al proceso tan pronto como sea posible.

-En las proposiciones observará que se confiere una importancia a la participación y la comunicación.

Quienes en este proceso de cambio alteran sus hábitos ya establecidos, pueden presentar ansiedad y temor, esto no se considera como algo irracional.

## B. PARTICIPACIÓN

“La participación . . . se puede entender como un instrumento, medio, estructura, técnica . . . es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y conflictos”.<sup>5</sup>

La participación junto con el liderazgo, tomas de decisión y técnicas se relacionan con la gestión participativa; sin embargo, hasta hoy no existen evidencias de que la práctica participativa se lleve a cabo en nuestros centros educativos. Las causas pueden ser:

Sentimiento de pérdida de tiempo.

Actitudes personales negativas (carencia de sentido grupal, actitudes de no cooperación, enfrentamiento, egoísmo, individuo sobre grupo, intereses corporativos, etc.).

Falta de asunción de responsabilidades.

Desconocimiento técnico de lo que supone la práctica participativa tanto teórica como práctica.

Carencia de experiencia en la participación.

Falta de liderazgo adecuado con directores.

Estructura motivacional inadecuada de los centros.

Es de esta manera la falta de culturización, manifestada en la forma de vivir, de sentir y relacionarse, lo que dificulta la vida participativa.

Por desgracia, el trasfondo histórico de nuestra cultura no favorece este modo de entender y adaptarse a la nueva realidad que exige el vivir en participación. Las características de nuestra cultura, que ha configurado nuestro ser durante siglos, influyen cuando queremos poner en práctica la participación.

Es esta una de las razones por las que el director debe actuar como agente culturizador de la comunidad educativa, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia participativa. Esto lo hará a través de la formación e intentando que la actuación participativa sea un proceso de aprendizaje y educación.

Una manifestación de la cultura participativa es el buen funcionamiento de las estructuras que deben estar al servicio de la comunidad y los centros tener autonomía y flexibilidad para adaptarlos a la realidad cambiante.

En este contexto, no basta con que la gestión sea participativa, sino que debe abarcar la función docente y las relaciones profesor-alumno para que se haga realidad la nueva cultura que queremos crear de respeto, de compartir, de vivir armónicamente nuestras diferencias y de vivir un futuro de tolerancia.

---

<sup>5</sup> Ibidem p. 38

Aunque esta tarea no es fácil, sí es apasionante y trascendente. Se quiere y se puede crear un individuo para una nueva sociedad.

## C. CULTURA Y VALORES

La cultura es un punto clave para el éxito de la participación. Shein (1985)<sup>6</sup> define la cultura como . . .

Un conjunto de presupuestos básicos-inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado al intentar adecuarse a los problemas de adaptación externa e integración interna que han funcionado suficientemente bien como para ser considerados y por lo tanto para enseñarlos a los nuevos miembros como una manera adecuada para percibir, pensar y sentir con relación a los problemas.

De acuerdo con esta definición, al campo cultural pertenecen percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes embebidos en la conciencia colectiva que les ha configurado de una manera concreta específica.

La cultura es el fundamento, lo más profundo del ser que se enfrenta a sí mismo como definición y al mundo que le rodea como solución.

La cultura se manifiesta a través de conductas, ideologías, filosofías y modos de comportamiento. La cultura es el fruto del tiempo, de experiencias positivas y negativas al solucionar los problemas que nos rodean.

En nuestro país, la vida participativa no está culturizada. A través de los hábitos democráticos no se han interiorizado ni los modos de relación, ni la solución de los problemas, ni la diversidad.

La cultura individualista hace difícil la participación. El que cada maestro sea como una isla en su metodología, contenidos de enseñanza, etc., es una muestra de dicho individualismo, aunado a la tendencia, a la intransigencia y dificultad de llegar a acuerdos e inflexibilidad, impidiendo a abrirse a otro y conceder el derecho a opinar, las opiniones se basan más en la emoción que en la razón.

¿Cómo se puede crear la cultura?

R. Pascual propone tres fases de un proceso educativo y de socialización en la participación:<sup>7</sup>

- a) El proceso educativo debe empezar en la formación de todos los involucrados, director, maestros, alumnos, deben conocer el mapa conceptual y teórico de la participación.
- b) Los valores de la comunidad educativa deben socializarse a través de convivencias en las que se intercambien puntos de vista, vivencias, sentimientos sobre lo que sería la razón de ser

---

<sup>6</sup> Ibidem p. 40.

<sup>7</sup> v. Ibidem p. 46.



del centro y consecuencias para los integrantes. Las personas comprometidas serían el motor del sentido comunitario.

- c) Dotar de sentido día a día a la misma práctica participativa. Que se interiorice el significado de la convivencia, del respeto mutuo, de la solución de problemas sin confrontaciones, creando un clima de confianza y de interés. En estos aspectos el director juega un papel muy importante.

Es conveniente que al final haya un momento para la reflexión sobre lo realizado, preguntándose cómo les ha ido, qué han hecho, en qué han tenido éxito o han fallado.

Los problemas que enfrentamos hoy en día a nivel mundial denotan una falta de valores y una necesidad crítica de que los líderes presentes y futuros tomen decisiones basadas en unos valores que fortalezcan la armonía global, en vez de destruirla.

Nuestros niños son los futuros líderes de nuestra sociedad, por ello es esencial que la educación en los valores forme parte del núcleo del proceso de aprendizaje. Los valores orientan la conducta moral y ética de las personas.

“Un valor es una prioridad significativa en la vida de una persona, entre otras prioridades, que lo elige y según él actúa y, en consecuencia se refleja en su vida cotidiana”<sup>8</sup> ésta definición destaca la importancia que en la educación de los niños tiene la toma de decisiones relativa a su propio futuro.

La educación en los valores debe tener presente la fuerza de la familia, la escuela, la sociedad, la cultura, y los valores que ellos poseen; ya que los valores de la sociedad en general, refuerzan las actitudes hacia la educación y el proceso de aprendizaje, existiendo una dialéctica entre los valores de una persona y los de la institución en la que vive.

La educación moderna precisa destacar en el aula un desarrollo, tanto de las relaciones interpersonales como de las destrezas imaginativas y cognitivas si se quiere que los niños se formen en un sistema de valores integrado.

Los investigadores<sup>9</sup> se han dado a la tarea de identificar los valores y descubrir grupos de valores comunes a la conducta humana que permiten un profundo desarrollo moral. Han observado que los conjuntos de valores comunes existen en las personas y en el entorno y se manifiestan a través del estilo de gestión de nuestras escuelas, de sus políticas, procedimientos y de la organización en el aula.

Basados en sus investigaciones definen los valores como . . .

Prioridades asumidas por una persona o por una institución, que refleja las imágenes internas y la visión del mundo de esa persona o de esa institución. Estos valores son

<sup>8</sup> Ibidem. p. 52.

<sup>9</sup> v. Brien Hull. “El lugar de los valores en la educación primaria y secundaria: un reto para nuestro tiempo”. En Roberto P. Pacheco. Op. cit. P. 54.-

también transmitidos a los productos del esfuerzo humano como las obras que hacemos y las cosas que creamos.

En el individuo, los valores son además prioridades elegidas que se ponen en práctica en la vida cotidiana y que recrean o disminuyen el desarrollo de la persona y de la comunidad de personas con las que vive y trabaja.

Además estos valores son estables y evidentes en todos los estratos sociales, lenguas y culturas.

Naturalmente, algunos valores influyen más que otros sobre la conducta, por ello es tan importante que los profesores y directivos del sistema escolar sean conscientes de cuáles son sus propios valores y de qué valores necesitan los alumnos, si se proponen ser guías morales además de profesores.

Hay que recordar que en los valores que formamos o que transmitimos a nuestros alumnos, nos jugamos la sociedad del futuro. Los valores anidan en las instituciones, leyes y demás realidades que forman nuestra sociedad.

La educación para la excelencia en cualquier cultura, se interesa siempre por los valores y por la integridad moral de los alumnos. La educación debe tener entre sus objetivos no solo nutrir el conocimiento, sino también formar líderes con sentido ético.

## D. INNOVACION

Para Roberto Pascual "Hablar de innovación educativa significa referirse a proyectos socioeducativos de transformación de nuestras ideas y prácticas educativas en una dirección social ideológicamente legitimada . . ." <sup>10)</sup> centrado todo cambio educativo en la escuela, como unidad básica de cambio y no en el aula o en un profesor aislado, siendo los directores facilitadores del cambio y líderes del desarrollo efectivo.

La experiencia que se tiene en materia de innovación educativa han demostrado que a pesar de que incesantemente se trata de aplicar nuevos contenidos y nuevas metodologías pedagógicas, en muy rara vez estos intentos han tenido un impacto significativo en la realidad del sistema educativo en su conjunto.

Esto ocurre porque no se acompaña de una nueva forma de organización de las escuelas y del aula, este elemento actúa como barrera y como traba para el cambio.

Los cambios son imprescindibles para el mejoramiento de la calidad que la gente espera y en la que están comprometidos la mayoría de los países, y aunque existen propuestas y proyectos en nuestro país, las barreras organizativas dificultan los procesos innovadores.

J. Manuel Escudero Muñoz hace algunas consideraciones acerca de la naturaleza y procesos de la innovación educativa y de la escuela como organización, expone las razones del porqué cualquier proyecto de cambio necesita generar o encontrar cierto clima organizativo como condición indispensable para mejorar las prácticas y procesos educativos.

No se toma la innovación educativa como simples proyectos pedagógicos ocasionalmente fragmentarios, ni como experiencias aisladas. La innovación educativa tendrá las siguientes características:

Es un proceso de definición, construcción y participación social, ha de ser planeada bajo categorías sociales, políticas, ideológicas y culturales, se debe innovar con solidez fundamentación y legitimación en las reformas. Compromete la innovación a un proceso de planificación para reconsiderar los contenidos y orientaciones de los procesos educativos en un momento histórico dado.

El cambio educativo debe ser avalado por todo el cuerpo social y no relegado a los expertos y especialistas.

Innovar en educación requiere una fundamentación reflexiva, crítica y deliberada sobre qué cambiar, en qué dirección, cómo hacerlo y con qué política de recursos.

Innovación educativa significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual. equivale a un clima que propicie la indagación, a descubrir, reflexionar, criticar . . . cambiar.

---

<sup>10)</sup> Roberto P. Pacheco. Op. cit. p. 16

La innovación es un espacio para el aprendizaje y desarrollo de capacidades nuevas en los alumnos, profesores, directivos, personal de apoyo, centros educativos y su administración, convirtiéndose en un proceso de capacitación y potenciación, sujeto a otro proceso de implantación de nuevos programas, nuevas tecnologías.

Es preciso que los proyectos innovadores elaboren perfiles de cambio unitario en los que se defina claramente la filosofía del cambio y sus metas, las estrategias metodológicas más plausibles, los materiales, recursos, nuevos roles y relaciones entre los sujetos.

El cambio educativo requiere un cuidadoso diseño, implementación, evaluación e institucionalización. Para facilitar la innovación se propone como plataforma una adecuada concertación y definición de roles complementarios entre los distintos agentes innovadores.

Para analizar y valorar prácticas innovadoras, J. M. Escudero propone tres tipos de criterios a partir de los cuales es conveniente reflexionar, debatir y criticar sobre el cambio:

- a) Un criterio de eficacia y funcionalidad para debatir sobre efectividad de nuestros proyectos y el logro de los propósitos y si conectan o no con necesidades o demandas del sistema social.
- b) Criterio centrado en la práctica educativa de los centros, alumnos y profesores. En qué grado posibilitan las prácticas y experiencias educativas.
- c) Los centros sociales e ideológicos, a la luz de los cuáles debemos analizar, revisar y valorar los planes y acciones de cambio, preguntándonos si propician o no los proyectos de cambio, acciones encaminadas al logro de una mayor equidad, libertad y justicia social.

Mediante estos criterios se puede suministrar una vigilancia crítica sobre la innovación.

La revisión de proyectos innovadores situados en la escuela como organización, ha dado pie a la elaboración de diversas estrategias de renovación que asumen los supuestos y principios siguientes:

-La escuela como unidad constituye el foco y el contexto más adecuado para el desarrollo y el cambio educativo.

-La escuela y los profesores han de tener la oportunidad de apropiarse de la innovación, de decidir sobre la misma y de controlar sus contenidos y desarrollo.

-Ha de propiciarse un clima de colaboración y una estructura organizativa que facilite la innovación.

-Las estrategias de innovación han de tender a que el centro como organización desarrolle capacidades para diagnosticar su propia situación y desarrollo, movilizar planes de acción conjuntos y controlar y autoevaluar su implementación y resultados.

-La formación de los profesores ha de ocurrir en un contexto de programas de innovación localizados en la escuela.

-La resolución de problemas prácticos como metodología de base, es un buen procedimiento para la innovación y la autoformación.

## CAPÍTULO III

---

### LIDERAZGO

### III. LIDERAZGO

El liderazgo es sin duda una de las áreas que mayor atención han tenido en la investigación administrativa, desde los trabajos de Henry Fayol hasta los más recientes tratados de Administración.

Pero las aplicaciones exitosas han sido escasas, de tal manera que no se puede afirmar que los líderes administrativos de ahora realicen tanto mejor su trabajo en proporción a la investigación reciente. Es posible afirmar que hay más similitudes que diferencias en la manera como ejercen su liderazgo los administradores de ahora y de mediados del siglo XX.<sup>11</sup>

En realidad las teorías sobre liderazgo administrativo son como una jungla densa que impide ver con claridad el camino acertado.

Se han desarrollado diferentes y numerosas concepciones, clasificaciones o categorizaciones del trabajo de liderazgo. Por ejemplo, el enfoque gerencial define las tareas funcionales agrupándolas en funciones como: planeación, organización, etc.; pues bien, los listados de estas funciones han llegado a superar varias decenas.

También se tienen los listados de cualidades o rasgos personales del líder administrativo exitoso: iniciativa, seguridad, talento, etc. Estas listas son todavía más numerosas y es prácticamente imposible encontrarles una aplicación sólida y comprobable. También se tienen las clasificaciones de estilos de comportamiento gerencial; por ejemplo, autoritario, misionero, desertor, relacionador, etc.; o la clasificación de roles; por ejemplo, investigador, negociador, corrector, etc.

Para que mejore la eficacia de un centro docente es necesario su liderazgo. Mediante un liderazgo eficaz se ha logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza.

“Muchos investigadores en el campo educativo afirman que un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación a todos los niveles es el liderazgo que ejerce el director”.<sup>12</sup>

Se requiere un tipo de liderazgo transformacional, en el que el director estimule el logro de niveles aceptables, despierte la conciencia y articule una visión común de futuro con otros trabajos objetivos pedagógicos asequibles a pesar de su dificultad. Este liderazgo tiene carisma, inspiración, consideración individual y estimulación intelectual.

<sup>11</sup> José de la Cerda gastélum. La administración en desarrollo. Problemas y Avances de la administración en México. Edit. Xache-te. México 1990. P.p. 173-174

<sup>12</sup> Bernard Bass “El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar”. En Roberto P. Pacheco. Op. cit. p. 67.

## Liderazgo transformacional

Un líder transformacional establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder; transforma a los seguidores al hacer que desarrollen la capacidad de determinar su propia actuación.

Este tipo de líder motiva hacia unos objetivos concretos, el maestro o alumno no hace su trabajo para satisfacer a sus padres, compañeros o profesores, sino para sentirse satisfecho de sí mismo.

Los líderes transformacionales:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban.
- Despiertan la conciencia de éstos acerca de la importancia y del valor de unos resultados y del modo de alcanzarlos.
- Consiguen que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o imagen de la organización.
- Elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades.

Según las investigaciones, la motivación de este tipo de liderazgo va ligada a tres factores:

- a) Los líderes transformacionales son los más carismáticos a los ojos de sus seguidores, suscitan lealtad, inspiran respeto, son capaces de saber qué es lo importante, (este aspecto muy ligado al éxito).
- b) Estos líderes muestran una consideración individual. El carisma atrae, pero la atención en forma individual consigue su máxima realización al satisfacer las necesidades inmediatas de los subordinados y elevar sus capacidades.

Crean una cultura de la organización y dan oportunidades que favorecen el crecimiento y desarrollo de la persona.

La consideración individual implica dar orientación, comunicar información a los subordinados y proporcionar un seguimiento continuo. El éxito de este liderazgo es crear una conciencia entre las necesidades del individuo y las de la organización.

- d) El liderazgo transformacional, proporciona estimulación intelectual, despertando en los seguidores una conciencia de los problemas de sus propios pensamientos e imaginación y un reconocimiento de sus creencias y valores.

Esta estimulación intelectual se manifiesta en el aumento de la conceptualización, la comprensión y análisis de los problemas que se enfrentan y de las soluciones que generan.

Así cuando un profesor cambia su modo de tratar a los alumnos difíciles, basándose en las sugerencias del director, está siendo intelectualmente estimulado por él.



Los líderes producen una transformación intelectual (en el grado que pueden discernir, comprender, conceptualizar y enunciar ante sus seguidores las posibilidades y amenazas con que se enfrenta su organización, así como los puntos fuertes o débiles y las ventajas comparativas de la misma.

Los líderes transformacionales son más activos que reactivos en su pensamiento, más creativos e innovadores en las ideas y menos inhibidos en la búsqueda de soluciones. En vez de detenerse ante las limitaciones, ven hasta qué punto es posible convertirlas en oportunidades.

Este liderazgo conduce a sus seguidores a ser más capaces de autogobernarse, asumir la responsabilidad de sus acciones y obtener gratificaciones por sí mismos; con el tiempo se van haciendo más transformacionales, con sus líderes.

### **Liderazgo orientador**

Cuando el liderazgo es activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y el modo en que se hará, Vaill (1984) en el Libro de Roberto P. Pacheco lo llama Liderazgo Orientador, una corriente de acciones de liderazgo formal de una organización que produce claridad consenso y dedicación a los objetivos básicos de la misma.

Este tipo de liderazgo es en el que los directores crean expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos, esto los lleva a trabajar más por reforzar una imagen del centro que van haciendo más suya cada vez.

La creación de expectativas difíciles debe ir emparejada por la aceptación de los miembros de la organización el líder consigue la dedicación al objetivo común como condición al éxito futuro, el líder debe resaltar lo que tiene importancia y valor, tener en cuenta y reconocer las diferencias individuales en términos de lo que cada uno puede aprender y el modo como lo aprende.

Este reconocimiento de las necesidades individuales y su adaptación a un objetivo común, y en general, la elevación de las expectativas personales son elementos clave del éxito de un sistema escolar.

### **Liderazgo transaccional**

En el líder transaccional se centran los enfoques tradicionales de liderazgo.

Se manifiesta de dos modos:

- Como refuerzo eventual.- El director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores o alumnos.

- Como castigo eventual, a menudo bajo la forma de actuación entre la omisión, corrección por parte del director cuando no se alcanzan los niveles.

Estos líderes reconocen e identifican cuáles son las exigencias de la tarea para que los subordinados alcancen los resultados deseados, dan confianza para que pongan el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento.

Se dan cuenta de lo que los subordinados necesitan y desean y les hacen ver cómo al esforzarse para realizar el objetivo quedarán satisfechas esas necesidades.

En el ambiente escolar, la recompensa eventual es problemática pues el director no suele controlarla. El sueldo depende del título más que del mérito.

## A. ROL DEL SUPERVISOR

La cuestión del rol de los supervisores ha pasado por un largo proceso de modificaciones conceptuales, pero en varios países no ha implicado una clara definición de nuevas funciones, sino difusa visión de las anteriores y una expansión de sus límites.

Los supervisores en un principio eran inspectores, con función fiscalizadora de la tarea de las escuelas y ligadas a la administración. Esta función producía preocupación por parte de los maestros hacia los inspectores, más aún en la medida en que éstos y su evaluación del docente tuvieran influencia en los procedimientos de promoción del personal.

Lo anterior llevó a la búsqueda de que la supervisión no se limitara a las actividades de examen de cumplimiento administrativo y docente, sino que se convirtiera en un factor de apoyo a la empresa del maestro, de orientación curricular, mejoramiento y perfeccionamiento del personal en servicio, incremento de la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, etc. Así se ha llegado a definir la supervisión de esta manera:

“La supervisión escolar es el conjunto organizado de principios, métodos y técnicas que tienden al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Supervisor es la persona encargada de trabajar con los demás para lograr la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.”<sup>13</sup>

En realidad estos conceptos no definen nada, debido a que no diferencian la supervisión de otras funciones, superponiéndola a la del docente mismo, director, planificadores educativos, encargados del perfeccionamiento docente, etc.

Nos dicen Jesús Moreno y Graciela Estrada (mencionados en la revista básica No. 5) que a la supervisión se le atribuye un papel meramente secundario en el rendimiento escolar de los educandos. Sólo se le asocia con la administración de recursos y en ocasiones con la vigilancia de las actividades docentes.

El cambio de concepto de inspector a supervisor que el manual de supervisor de zona promueve, lamentablemente ha que dado sólo en un cambio de término, sin modificar actitudes en la práctica cotidiana. Más todavía, existe confusión entre los mismos supervisores en el uso de uno u otro concepto, ya que:

. . . La palabra supervisor es un neologismo que hace poco fue incluido en el diccionario de la lengua española. Por otro lado, inspección es una palabra aceptada desde hace mucho tiempo en el idioma español y manejada en algunos documentos de la Secretaría de Educación Pública. Ambas implican ideas diferentes; la primera supone mejorar la eficiencia a través de acciones positivas y democráticas, es dinámica; la segunda sólo intenta velar por lo que ya existe, es estática.

<sup>13</sup> Roberto A. Follari, “El rol del supervisor y la evaluación docente”, en *Cero en conducta*, año 6, núm. 25, mayo -junio 1991, México, Ed. Educación y cambio, A. C. México p. 40

Además a ésta última se le asocia de manera casi exclusiva con la vigilancia. Sin embargo en estudios recientes se menciona que la oposición entre supervisar y vigilar no procede, ya que los diccionarios presentan a ambos conceptos como sinónimos.<sup>14</sup>

Las obligaciones del supervisor suelen ser numerosas y han implicado una pérdida de identificación precisa de lo que puede realmente hacer éste.

Se puede interpretar, a partir de este cambio de rol sugerido para el supervisor, una crisis de identidad de éste, ante la visible identificación que adquirió su función.

No se ha podido discutir con serenidad si la función inicial es realmente prescindible y puede ser dejada de lado, ni se ha establecido qué es lo que especifica que el supervisor puede ofrecer al trabajo escolar.

Por todo lo anterior no resulta útil la distinción entre supervisión tradicional y supervisión moderna, pues a pesar de que se advierten los esfuerzos de éstos cuando desean fungir como consejeros y asesores del trabajo de los docentes no abandonan sus funciones clásicas de control a la vez.

Pues aunque las metodologías cambiaron, se continúa con el tradicionalismo y el discurso de supuesta modificación del rol del supervisor, ha sido más un ocultamiento de lo conflictivo de la fiscalización, que una búsqueda verdadera de otras alternativas del rol.

De una u otra forma, el proceso por el que ha pasado el rol del supervisor se ha enriquecido en el campo de opciones, y es posible que en la actualidad nadie limite la función del supervisor a aquellas actividades iniciales; y estar conscientes de que las nuevas actividades no reemplazaran a las primeras, sino las completarán.

Follari dice que entender al supervisor como un promotor del proceso de enseñanza-aprendizaje (desde su ubicación espacial en el sistema), no implica que deje las funciones de control y evaluación, sino que los redefine dentro de una estructura de actividad y una concepción diferentes.

La función de la supervisión escolar ha llamado la atención en los tiempos más recientes. Se le ha considerado desde diversos puntos de vista como piedra angular para desarrollar nuevas prácticas escolares, y de hecho, se han llevado a cabo diferentes esfuerzos por renovar ésta práctica.

En la dirección de Educación Primaria número 3 del D.F. se dieron a la tarea de conocer la problemática que los supervisores enfrentan cada día, con el afán de transformar viejas prácticas que impiden desarrollar una función eficiente, por ello, durante el ciclo escolar 1993 - 1994 se inició una investigación de corte Etnográfico, que permitiera ubicar problemas específicos de la supervisión en esta dirección. Y, pese a que éste era un proyecto oficial, no

<sup>14</sup> Jesús Moreno Jiménez y Graciela Estrada. "Comunicación y Relaciones de poder". Básica. Revista de la escuela y del maestro, gestión escolar. Año II mayo-junio de 1995 No. 5 p. 47

dejaron de manifestarse incomodidades y presagios funestos para esta empresa de parte de algunos jefes de sector, confundiendo la investigación educativa con la investigación policiaca.

Tal vez esta situación se deba a que, de manera tradicional, la investigación educativa se realiza en los centros destinados a la producción del saber (las Universidades y los Institutos), motivo por el cual causó extrañeza que el personal docente incursionara en este campo.

Un aspecto positivo de esta empresa se reconoce en que, debido a que los investigadores tienen experiencia como maestros de grupo y en la actualidad están en contacto permanente con la estructura de la educación primaria, facilita un conocimiento desde dentro y más cercano a la problemática cotidiana de los supervisores.

La experiencia de esta dirección para acercarse a los supervisores se basó tanto en la aplicación de encuestas al 42.5% de la población supervisora, como en la observación etnográfica que les permitió ser partícipes de las actividades y tramas de relaciones cotidianas.

Quejas muy comunes en las zonas escolares son las referentes a mensajes que cambian continuamente, a "trabajos urgentes" y a la excesiva carga administrativa, además de que no se identifica siempre hacia autoridades superiores.

Dentro de la zona escolar se ha hecho tradicional una "práctica del cumplimiento" en la que prevalece el aspecto administrativo: los ocasionales esfuerzos del supervisor por detectar y resolver problemas pedagógicos topan con directores de escuela cuyas versiones en cuanto a la situación vivida en los centros escolares son demasiado optimistas; con ello pretenden (protegerse) de la acción fiscalizadora del supervisor. Esto tiene su marco explicativo en el hecho de que entre los supervisores se encuentran dos tipos de ellos (clasificándolos así; en un primer momento y sólo para efectos de explicación): 1) los que se ahogan en el quehacer administrativo y se relacionan poco en el nivel pedagógico con los maestros y 2) aquellos a quienes les pesa no poder cumplir con ambas funciones (administrativas y pedagógicas). Estos miran con ojo crítico el desarrollo de sus zonas escolares y se debaten entre la conciencia del deber ser y los bloques inamovibles que emergen a partir de las multirelaciones dadas en este ámbito (alumnos, padres de familia, maestros, comunidad y directores).

Ambos tipos resaltaron dos aspectos como esenciales de la problemática: 1) el exceso de carga administrativa y 2) la comunicación. Respecto del primero, los supervisores determinaron que su trabajo se limita a ser simples voceros y operativizadores de las disposiciones oficiales, aún cuando sean extemporáneas o no estén convencidos de sus beneficios. En palabras dichas tras bambalinas, definen su conducta como "Institucional" es decir, "primero obedecen y después protestan"; ante este estado de cosas, cobra mayor importancia la forma en que se establece la comunicación.

Es muy común que los supervisores identifiquen a la comunicación como la transmisión de mensajes escritos y verbales; en este proceso se pierde el sentido del mensaje original o se duplican y contradicen las disposiciones, lo que ocasiona una serie de

complicaciones que afectan a todos los niveles de la labor educativa y crean problemas de índole interpretativo.

Esta situación se puso de manifiesto en una reunión de Consejo Técnico en la que participaron los jefes de sector de la Dirección. En ella se proporcionaba información de índole administrativa y, a pesar de ser polémico el tema, nadie pidió que se mencionaran las fuentes de donde provenía dicha información —pues lo estaba diciendo la máxima autoridad—, sólo interesaba que se les dijera la actitud que iban a tomar.

Este ejemplo no intenta mostrar que tal actitud es inherente a todas las reuniones ni a todos los miembros de la Dirección, sin embargo, pone de manifiesto que la comunicación en las relaciones laborales de la educación básica necesariamente tiene relación con la jerarquía existente, y, en concreto, con las relaciones de poder. De esta manera los mensajes emitidos legitiman la jerarquía de quien los enuncia y, por tanto, reproducen el mismo modelo de estructura.

Dado que la supervisión resulta una función en la que se ejerce el liderazgo, le es inherente la jerarquización social y laboral, lo dificulta la ya de por sí complicada comunicación; por lo tanto, las relaciones de poder están a la orden del día. A este respecto, Foucault señala:

“En cualquier sociedad, relaciones de poder múltiples atraviesan, caracterizan, constituyen un cuerpo social; y estas relaciones de poder no pueden disociarse, ni establecerse ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso”.<sup>15</sup>

Para efectos de la presente investigación utilizaron dos distinciones de Moles citadas por Miquel de Moragas (Sociólogo) para la “comunicación personal” y la “comunicación de masas”: comunicación fría, con escaso protagonismo de la participación receptora y comunicación caliente, con el máximo protagonismo de la participación receptora. La importancia de esta distinción radica en el hecho de que, tradicionalmente, la estructura de la SEP funciona sobre la base de una comunicación fría, en la que sólo importa la transmisión de mensajes —sin una posible interacción de la parte receptora—, mensajes que no siempre están en función de la norma.

Sin embargo, hay que cumplir, aunque para ello sea necesario maquillar cierta información o cifras con el fin de pasar desapercibidos o, por el contrario, evidenciar en exceso los logros alcanzados. Ante esta situación, en la actualidad existen actitudes de simulación a través de las cuales todos los niveles de la estructura pretenden legitimar su trabajo y lo hacen moviéndose en forma lenta pero alerta, procurando no molestar a nadie, soslayando problemas que finalmente quedan sin solución. Por ello, sería importante alentar su contraparte: una cultura de la evaluación y, más todavía, una cultura de la auto evaluación.

Por otra parte, los jefes de sector, supervisores de zona, directores de escuela y maestros de grupo son profesionales de la educación; por ello se presume que manejan los

<sup>15</sup> Ibidem. p. 49

mismos conceptos, comparten ideales y se identifican con un grupo a través de ciertos criterios, valores y normas que reconocen como propias. En un entramado así, se supone una comunicación retroalimentada en forma constante.

Pero no es así. La identidad magisterial se ha fragmentado, los estratos que componen el gremio (directores operativos, jefes de sector, supervisores de zona, directores de escuela y maestros de grupo), por lo menos en el caso del D.F., han conformado grupos que se diferencian por las actividades que realizan, por la cercanía con las autoridades, por los niveles de decisión a los que tienen acceso e incluso por su visión de la problemática educativa. Esta manifestación se presenta en el interior del grupo, aunque en la sociedad civil no sea tan claro este fenómeno.

Esta fragmentación de la identidad magisterial dificulta la comunicación horizontal y las acciones articuladas entre los diferentes niveles y entre el centro escolar y el supervisor, debido a lo cual el primero no se siente afectado por los mensajes del segundo. La mayor parte de la información que se genera en estos niveles consiste en instrucciones que hay que cumplir, se refieren a la norma fría y ésta es inobjetable.

Los supervisores se encuentran en situación semejante respecto de los jefes de sector. Aún cuando el canal de comunicación es oficial, por lo tanto autorizado, no ofrece la oportunidad de intercambiar opiniones y la consecuente posibilidad de incluir en la fuente del mensaje de enriquecer las propuestas de acción educativa. Todo esto genera un comunicar sin retroalimentación que baja hasta el maestro de grupo quien, en consecuencia, ya no se identifica con las autoridades y mucho menos considera posibles ideales compartidos.

Lo anterior produce falta de interés hacia la iniciativa profesional que ahora es ya una práctica cotidiana, enmarcada en el terreno "así son las cosas, porque así han sido siempre", donde sólo unos cuantos desean los cambios, observando a su alrededor estructuras que difícilmente podrían moverse ahora.

Se entiende que el papel del supervisor en la estructura de la educación primaria se concibe -en términos weberianos- como la autoridad, que es una modalidad del poder, la cual se funda en un sistema de creencias compartidas; en ella el consenso se ha formado en una tradición, no necesariamente normativa, que crea un clima en el que las innovaciones son peligrosas.

Es por ello que el problema del exceso de carga administrativa tiene su fundamento en una deficiente concepción de la comunicación y en un complejo entramado de relaciones de poder que, por tradicionales se han sedimentado en la conducta colectiva y que ahora no sólo resulta difícil de cambiar, sino también de percibir.

#### Perfil del supervisor

A lo descrito con anterioridad contribuye, en buena parte, el perfil del supervisor. Mientras que el manual establece como único requisito haberse desempeñado como director, Jesús Moreno y Graciela Estrada, en términos de lo que sucede en realidad, añaden otro: los

supervisores deben tener 50 años para desempeñarse como tales, pues la edad del 64.3% de la población rebasa ese límite.

Esa característica los llevó a analizar otro aspecto importante: la edad les ha proporcionado un cúmulo de experiencias que, aunado a su formación académica, podría desembocar en una diversidad de propuestas educativas: sin embargo, la carencia de una tradición de intercambio de información y experiencias (foros, congresos y encuentros), junto con los obstáculos de la deficiente comunicación y la fragmentación de la identidad magisterial, dificulta la puesta en marcha de propuestas innovadoras de gestión escolar.

Algunas características evidenciadas durante la investigación muestran datos aparentemente contradictorios. Los supervisores privilegian como parte de su perfil la experiencia y el manejo de relaciones humanas (82%) sobre la capacidad pedagógica, el dinamismo y la flexibilidad (14%), mientras que en orden de jerarquía establecen como muy importante la tarea de comprobar que los planes y programas vigentes se cumplan, orientar y promover asesorías pedagógicas y conocer la comunidad, todas ellas actividades más de orden técnico-pedagógico.

Esta aparente contradicción adquiere claridad al establecer la tarea que más tiempo ocupa en su labor cotidiana: revisar documentación escolar (64%), visitas escolares (35%), en tanto que las asesorías pedagógicas no son consideradas en la carga de trabajo. Este se debe, entre otras cosas, a las actividades que se priorizan en cada zona, pero el establecimiento de prioridades viene acompañado de una serie de presiones que las jerarquías orgánicas y la misma tradición laboral han impuesto.

Existen otros datos interesantes: los supervisores de esta Dirección poseen en promedio 19 años de experiencia frente a grupo y nueve como directores, es decir, han laborado 27 años para ocupar el puesto, tiempo considerable si se compara con su experiencia de cinco años como supervisores.

A esta relativamente corta experiencia como supervisor hay que agregar otra característica -por desgracia trascendente en nuestro sistema educativo-: no existe un proceso que forme a directores y supervisores. Su experiencia en el cargo está más impregnada por las conductas que a través de los años se han internalizado en las aulas que por la reflexión en torno a ella. Es una experiencia pragmática más que propositiva y reflexiva.

Con este panorama es que elaboran las siguientes consideraciones: los nueve años que separa a los supervisores del trabajo en un grupo propician que se diluyan los elementos de identificación con los maestros y, por tanto, se establece una barrera jerárquica que, en muchos casos, obstruye la realización de actividades en común. Además, su posición tampoco fue fruto de la competencia abierta entre miembros de la comunidad escolar sino de una designación lejana de la dinámica de la zona.

Otra característica de la supervisión en el DF es el excesivo protagonismo que se ha asignado a su persona en detrimento del trabajo en equipo. Tal hecho pudo palpase en la observación y a través de entrevistas y comentarios en las zonas escolares. Se arguye una



excesiva carga administrativa, pues "se deben cumplir con más de ciento ochenta actividades diversas"<sup>16</sup> y, pese a ello, se otorga poco crédito e importancia al trabajo de los secretarios, quienes en la totalidad de casos observados demostraron desempeñar un papel fundamental en el desarrollo del trabajo en la zona escolar.

Más aún, se presenta una discriminación social y laboral entre los supervisores y los secretarios, ya que durante los eventos sociales se establecen diferencias jerárquicas en los espacios que deben ocupar. Por otra parte, son pocas las ocasiones en las cuales los secretarios son considerados dentro de los programas de capacitación y actualización que la Dirección operativa implementa para la zona. Aunque existe un reconocimiento implícito para esta labor, son escasas las ocasiones en que se hace patente de manera abierta.

La supervisión debiera considerarse como un trabajo en equipo, alentando la participación de los secretarios dentro de la normatividad y no como una función personal.

Es entonces que las necesidades más sentidas de la supervisión, se relacionan, primero, con la revalorización de esta función, con una mejora salarial, con la funcionalización de la carga administrativa y, en general, con una mejor planeación por parte de las autoridades superiores para evitar distractores en su trabajo cotidiano.

Mientras el discurso y las actitudes promuevan conductas autoritarias de los supervisores, la comunicación con los subalternos seguirá en detrimento por considerar a la zona como un espacio de participación recíproca que coadyuva a la conformación de una identidad, en la que todos los miembros se sientan involucrados en proyectos educativos tendientes a mejorar la práctica docente.

---

<sup>16</sup> Ibidem. p. 51.

## B. ROL DEL DIRECTOR

Para obtener una dirección escolar positiva se hace necesario un proceso de mejoramiento de la calidad, donde el papel del Director es fundamental. Para obtenerla se exige de él un mayor esfuerzo de lo que comúnmente realiza en la institución donde labora.

“Se requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento”.<sup>17</sup>

Por tanto el director debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. El debe conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela, para poder lograr niveles de resultados cada vez mejores y más acordes con las necesidades de sus beneficiarios y, por tanto, dicho proceso requiere constancia.

La calidad se alcanza, primeramente, teniendo como base un plan, y el director debe ser capaz de desarrollarlo, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión constante para que el plan se lleve a cabo.

“El director se preocupa por eliminar las barreras que privan al trabajador (al docente) de su mayor derecho: el derecho a estar orgulloso de su trabajo”.<sup>18</sup>

Este es un elemento fundamental dentro de la filosofía de la calidad, puesto que además debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. La meta es lograr que el maestro esté orgulloso de su trabajo y para esto es necesario estar en armonía con los compañeros.

Por otra parte es necesario enfatizar que para mejorar la calidad de la escuela es necesario contar con información sólida e interpretarla correctamente. Deben conocerse los niveles de aprendizaje que se están obteniendo; las condiciones y necesidades de los beneficiarios y si se está fallando en su satisfacción; además de saber con qué recursos se cuenta, qué es lo que hace falta para enfrentar el reto de mejoramiento. Se deben prever posibles soluciones a los problemas que se detecten; ser capaces de monitorear el proceso de solución y de evaluar sus resultados.

El director debe poder saber si se están cumpliendo los estándares de calidad de un determinado ciclo del proceso de mejoramiento. Cuando la o las personas son capaces de cumplirlos y no lo hacen, debe imponer disciplina; y cuando el o los sujetos no son capaces de cumplirlos y no lo hacen, debe proporcionar oportunidades de acceso a los procesos de formación necesarios.

<sup>17</sup> Sylvia Schmelkes. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. Ed. Gernika. 1990, México p. 65.

<sup>18</sup> *Ibidem*. p. 67.

Cuando hay personas que logran mejores resultados que el estándar, el director debe estar atento para darles el merecido reconocimiento.

### La función directiva

Ante una nueva realidad, son muchas las novedades a las que se tiene que enfrentar un director, desde el cambio estructural y funcional hasta el psicológico y personal, al adoptar la función de animador, moderador, coordinador y guía.

La fundamental función es la de culturizar la comunidad educativa, ayudando a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación, tales como los valores; dignidad de las personas, respeto a los demás, a la transigencia, a la asunción de responsabilidades, al interés común por el alumno y su desarrollo, el respeto a la diversidad.

La importancia de la culturización de los valores es la de rehacer la vida psicológica y de relación en las escuelas.

Bernard Bass opina que . . . “El director es el motor de la culturización axiológica que supone en cierto modo que él es un ejemplo imitable y que al mismo tiempo, sabe contar con el tiempo necesario para conseguirlo”.<sup>19</sup>

De la misma manera habla acerca de la lealtad, motivación y compromiso, como funciones del director, cuando dice “El liderazgo, sin embargo, necesita proporcionar un sentido de dirección, finalidad, y al mismo tiempo conllevar una cultura organizativa”.<sup>20</sup>

Un quehacer importante del director es dotar de sentido grupal al centro docente, para que ello se dé es necesario vivir y compartir valores y concretarlos en objetivos.

Para crear una cultura participativa el director cuenta con diversos instrumentos, tales como el consejo escolar, lugar para el contraste de opiniones, intercambio personal y tomas de decisión, donde puede ir incrementando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear comunidad educativa.

De esta manera el consejo no solo es un lugar para solucionar problemas sino un vehículo de educación y aprendizaje.

La tarea pedagógica que le corresponde al director es la de ser una ayuda en el desarrollo de sus colaboradores creando condiciones favorables para ellos.

El esfuerzo que emplee un centro escolar a través de sus directivos para el desarrollo de sus colaboradores es una de las inversiones más seguras, acertadas y eficaces.

<sup>19</sup> Roberto P. Pacheco. Op. cit. p. 45

<sup>20</sup> Idem. P. 45.

El cuidar y desarrollar el capital humano y espiritual es una condición esencial, a largo plazo, para el éxito del centro escolar.

El director tiene la obligación y la misión de llevar a sus colaboradores al límite superior de sus posibilidades.

La principal tarea del director consiste esencialmente en la educación de sus colaboradores para un trabajo común.

Las personas se comportan de la misma forma que se les trata, mayor libertad, educa y aumenta la responsabilidad.

La educación de otros comienza por la del propio superior.

Como director tiene que saber que los hechos positivos y más importantes son:

- a) Los hechos o la experiencia del modo de ser y de la forma de comportarse como un verdadero director.
- b) Los hechos y experiencias de la propia convivencia y colaboración.
- c) Experiencias del propio incremento de fuerzas y facultades para dominar nuevas tareas y superar diferencias.

Es el director quien debe abrir y guiar estas posibilidades de desarrollo.

El comportamiento del director se manifiesta en lo que dice, exige y principalmente en sus acciones, voz, ojos, movimientos y manera de ser. Su comportamiento es lo que convence.

“Director es aquel que obtiene resultados de otros y además es responsable de lo que los otros han hecho”.<sup>21</sup>

El propósito del director es administrar en el plantel a su cargo la presentación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la secretaria.

### Funciones Generales

1. Controlar que la aplicación del plan y de los programas de estudios se efectúe conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

<sup>21</sup> M. López Relación entre director y organización. En: Roberto P. Pacheco. Op. cit. p. 113.

3. Dirigir la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales, dentro del ámbito de la escuela.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en la escuela, aulas y la comunidad.

Funciones específicas clasificadas por materias administrativas permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo. Cada una de ellas puede ser ampliada en el Manual de Organización del Plantel de Educación.

- Planeación
- Técnico Pedagógicas
- Control escolar
- Supervisión
- Servicios Asistenciales
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

... Los diferentes factores que intervienen en el plantel educativo requieren ser coordinados mediante una administración acertada, por lo que su adecuado funcionamiento implica coordinar eficazmente el proceso administrativo cuya responsabilidad corresponde al Director del mismo, no sólo para conservar el funcionamiento orgánico sino también para impulsar su mejoramiento y progreso y dar cumplimiento a las disposiciones señaladas en la Legislación educativa correspondiente.<sup>22</sup>

El Proceso Administrativo está integrado por una serie de fases a través de las cuales se fijan objetivos, se establecen jerarquías, funciones y obligaciones de los involucrados, designan las tareas y responsabilidades; realizan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y se determina si se alcanzaron o no éstos a fin de corregir o reorientar las acciones, todo esto para satisfacer una necesidad.

Convencionalmente el Proceso Administrativo para su estudio, comprensión y fines didácticos se divide en cinco fases. Estas fases o pasos graduales del proceso son: planeación, organización, integración, dirección y control. En cada una de estas fases se distinguen el elemento sustantivo y el elemento de apoyo que los integra.

La OCDE<sup>23</sup> dió un informe sobre las tendencias que la función directiva está siguiendo. Diferentes países coinciden en que una dirección escolar positiva constituye un requisito previo y necesario de una escolarización eficaz.

<sup>22</sup> Manual Técnico-Pedagógico de la dirección del plantel de Educación Preescolar. Nov. 1986 México p. 18

<sup>23</sup> v. OCDE. "Orientación y propósitos de la gestión escolar", en La gestión como quehacer docente: Antología complementaria. Licenciatura en Educación. Plan 94. UPN. p. 17

En la reunión de 1984 los ministros de educación de la OCDE destacaron (entre otros factores que afectan el rendimiento de las escuelas) la Dirección de base escolar. Pero no existe consenso acerca del modo de organizar y de ejercer esa dirección.

. . . Mientras que en algunos países las autoridades de educación creen en la necesidad de un director fuerte con amplios poderes pedagógicos y de gestión, otros se hallan inmersos en la práctica de la dirección y la gestión colegiadas y otros responden en una medida significativa a un control gestor externo a través de consejos escolares, de inspectores o de reglas y normas de estricta aplicación.<sup>24</sup>

En base a los informes de estudios de investigación en varios países de la OCDE se tiene que: en el Reino Unido el factor singular más importante en el éxito de las escuelas es la calidad de la dirección del director. Baker (citado en SEP, UPN, La gestión como quehacer docente P.17) subrayó la aportación positiva a la innovación que pueden realizar los directores. Llegó a la conclusión de que el factor decisivo a la hora de poner en práctica el proyecto es la dedicación del director y de los equipos superiores de gestión.

En Estados Unidos se ha demostrado que los directores desempeñan un papel activo porque son ellos quienes más influyen en las reacciones de los profesores a las iniciativas de mejoramiento de la escuela. Goodlad (mencionado en SEP, UPN, La gestión como quehacer docente P.18) declaró que el papel del director era estratégico tanto para estorbar como para facilitar. Fullan (mencionado en SEP, UPN, La gestión como quehacer docente P.18) llegó a la conclusión de que el papel positivo o negativo del director tiene una influencia crítica en la recepción de las ideas nuevas por parte de los profesores. Robinson (mencionado en SEP, UPN, La gestión como quehacer docente P.18) estima que el papel del director resulta crítico cuando se trata de conseguir la aplicación eficaz de cualquier apreciación.

Los poderes de los directores son a menudo muy considerables. En el reino unido se reconoce que desempeñan un papel clave en el desarrollo de currículos, la concepción de políticas de valoración, la gestión del personal docente y la identificación de sus necesidades en curso de empleo, la promoción de unas buenas relaciones con las comunidades circundantes y el otorgamiento a la escuela de un clima específico.

En los Estados Unidos se espera de los directores que desempeñen un papel clave en la promoción de la escuela y en el apoyo de la comunidad a las reformas precisas.

Un director fuerte puede resultar muy eficaz en un sistema que elija una dirección clara si es que han de tomarse decisiones.

### Perfil del Director

Los directores, además de manifestar cualidades como: buen humor, sentido de la medida y dedicación a su trabajo deben revelar capacidades en:

1.- Comunicación de los propósitos educativos específicos de la escuela (por ejemplo, mediante folletos e informes) a los administradores, el personal, los alumnos y los padres.

<sup>24</sup> Idem.

- 2.- Dirección eficaz del personal docente y de los alumnos, de los materiales y de otros recursos, incluidos los económicos.
- 3.- Revisión sistemática del currículo que conduzca a la introducción de las acciones promotoras del multiculturalismo, la integración de los alumnos con necesidades educativas especiales, los miniordenadores y la valoración.
- 4.- Evaluación incluyendo la revisión de los programas de las materias y los esquemas de trabajo.
- 5.- Apreciación del rendimiento y desarrollo de los profesores.

Además de estas capacidades, sus estilos de gestión deben insistir en la atribución de responsabilidades al personal que trabaja en equipo.

No cuesta nada insistir en que los criterios para reclutar directores y otros directivos de las escuelas deberían corresponder a los perfiles de las tareas requeridas de ellos. En realidad, tales criterios con frecuencia no son ni claros ni explícitos o apenas han evolucionado en los últimos años y "las autoridades deberían concentrar toda su atención en la selección de los directores, que ocupan una posición clave en la gestión eficaz de la escuela. Este es un eslabón importante en la cadena de supervisión".<sup>25</sup>

En respuesta a tal necesidad, en el Reino Unido, el Departamento de Educación y Ciencia patrocinó un sustancial empeño investigador en este campo y las autoridades están elaborando directrices para la selección y el nombramiento de los directores de escuelas.

En Estados Unidos han recalcado la importancia de que cada uno de los estados fije normas firmes para el reclutamiento la formación y la supervisión del rendimiento de los directores.

Existen iniciativas interesantes, en las que participa la Asociación nacional de Directores de Escuelas Secundarias (NASSP) para aplicar un amplio análisis del puesto y técnicas del centro de valoración a la selección y preparación de directores.

Poco a poco se hacen posibles cierto número de orientaciones sobre nuevas normas de formación de directores escolares.

Rara vez aparece entre éstas una evaluación minuciosa de los resultados de semejante preparación.

... Coexisten en la actualidad varios modelos, por ejemplo, dos países con tradición centralista, Francia y Suecia, han establecido esquemas de formación muy descentralizadas en los que los propios directores desempeñan un papel principal en la dotación de la preparación.

<sup>25</sup> *Ibidem* p. 20

Pero mientras que en Francia se otorga énfasis a la instrucción inicial, en Suecia se atribuye más importancia a la instrucción en curso de empleo. En Inglaterra y Gales se ha encargado a un centro especial la tarea de promover el desarrollo de cursos de formación eficaz, interaía a través de la compilación de datos comparativos.<sup>26</sup>

Varios países miembros están buscando modos de iniciar más sistemáticamente en sus nuevas obligaciones a directores y directivos escolares,

Además de lo ya mencionado, el perfil del director debe llenar los siguientes requisitos:

Escolaridad: Título de profesor en educación

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo, con dictamen escalafonario.

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

Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y crear problemas.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

---

<sup>26</sup> Ibidem. p. 21.



## C. ROL DEL DOCENTE

El docente mantiene un papel protagónico educativo; cuenta con una autonomía pedagógica para programar, organizar los aprendizajes, evaluar y participar en procesos de administración y gestión escolar.

Actualmente existe una nueva concepción de la función del maestro en la cual, más que adjudicarle nuevas tareas, se pretende hacer efectivas las funciones que tradicionalmente se le han impuesto, como son las de líder comunitario y agente de cambio social; de tal manera que se mantengan siempre acordes a las circunstancias que vive la sociedad.

Por tanto, la labor docente debe mantenerse en constante transformación para poder asumir la responsabilidad de desarrollar en el educando la capacidad de desempeñarse eficientemente en el ambiente en el que se desenvuelve y según las exigencias que presenta una sociedad en constante transformación.

Para lograrlo el docente debe:

... Aplicar esquemas coherentes de relaciones que respondan de forma particular y en situaciones concretas a supuestos de orden filosófico, moral, social, político, económico y científico.

Saberse parte de la realidad en la que está inserta la escuela, de suerte que al proponer aprendizajes al alumno, éste se apropie de métodos de pensamiento y acción, y de los lenguajes que le permiten situarse en su entorno y transformarlo.

Tener acceso y manejo de fuentes de información que orienten su acción educativa hacia la formación de actitudes profesionales de búsqueda de criterios de validez, y fiabilidad de la información.<sup>27</sup>

Sin embargo, aunque se espera que el docente cumpla con estas funciones, no se le ha formado para ser capaz de realizarlas, y por el contrario, las condiciones creadas para que el profesor realice dichas funciones, han producido el efecto contrario; esto debido a que se ha querido adecuar la labor docente a patrones curriculares rígidos y prescriptivos y por tanto el maestro cuenta con poca autonomía, se preocupa exclusivamente por completar los programas educativos y presenta un carácter burocrático que reprime su creatividad y neutraliza los procesos formativos de los educandos.

Un ejemplo palpable sobre las consecuencias de esta forma educativa fue la que produjo la implementación de la técnica educativa de programación por objetivos, en la Reforma Educativa de 1972, con la fragmentación mecánica y la secuenciación rígida de los aprendizajes en "conductas observables", que hizo perder de vista en la docencia los fines de la educación, y por el contrario se cayó en una rutina donde los docentes asumieron los libros de texto y programas tal como si fueran "instructivos" para el manejo de aprendizajes.

<sup>27</sup> SEP. Conalte Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria. Modernización educativa. Consejo nacional Técnico en la Educación 1989-1994. pp. 36-37

De esta manera el Nuevo Modelo propone que los docentes asuman un papel diferente dentro de la acción educativa, adquirir mayor nivel de autonomía en decisiones pedagógicas, comprender mejor los procesos de aprendizaje del educando y responsabilizarse de los resultados de los aprendizajes.

La tarea que se persigue no es fácil, pues se trata de inducir esta conducta a una gran población de docentes.

... Se trata de un proceso complejo, que conlleva necesariamente cambios difíciles, sobre todo porque exige superar inercias e intereses existentes al cambio; de ahí que se trate de un ejercicio de reflexión y participación, de enseñanza-aprendizaje colectivamente emprendido y de responsabilidad que se funda, a su vez, en la solidaridad.<sup>28</sup>

Se hace, por tanto, necesario configurar un perfil profesional de docencia, destinado a crear condiciones para revalorar la labor docente, con el fin de que el profesor asuma el papel protagónico que le ha sido otorgado dentro de los procesos educativos; logrando así, que participe en decisiones, se responsabilice por los resultados de su gestión y se comprometa en la búsqueda de soluciones frente a los problemas de la práctica educativa.

Se pretende superar la rigidez de las normas y reglamentos establecidos para darle un nuevo sentido a su acción.

### Perfil del Docente

La eficacia educativa está en la creación de estructuras que permitan al equipo docente identificarse como tal, programar su trabajo y autocontrolarlo a través de evaluaciones.

Por lo tanto dentro de las cualidades pedagógicas que debe poseer todo docente, se destacan:

\* Trabajo en equipo: A través de la programación del trabajo en equipo, de su revisión periódica y de la evaluación de resultados se puede hacer una labor continuada y de conjunto, de tal manera que en cada curso el alumno sea atendido en aquellos aspectos que reclamen la evolución de su personalidad.

\* Capacidad de organización: Significa saber organizar el trabajo y los tiempos, ser capaz de programar con regularidad las entrevistas con los padres y alumnos. Estructurar las funciones de tal forma que la relación trabajo-tiempo sea operativa y no se sienta agobiado por los problemas de la vida diaria.

---

<sup>28</sup> Idem.

\* Capacidad de diálogo: El diálogo es el instrumento básico para comunicarse, para superar todo tipo de conflicto con los adolescentes, que supere sus manifestaciones ruidosas e impulsivas; lo más importante es escuchar sin prisa ni extrañeza.

\* Grandes dosis de paciencia y capacidad para transmitir amor, alegría, entusiasmo por el progreso, el respeto a la vida y la naturaleza.  
"Con cariño y respeto el adulto puede influir muy positivamente en la transformación a veces traumática del niño en adulto".<sup>29</sup>

\* Mínimo conocimiento de la Psicología evolutiva del niño: que sea consciente profesionalmente de que el niño cambia a un ritmo individual pero siguiendo unas pautas psicológicas comunes en función de intereses y necesidades que no son las mismas a una edad que a otra.

\* Mínimo conocimiento de las técnicas de tutorías: que le permitan acceder al mundo cambiante y en permanente evolución de los alumnos para conocerlos mejor, ayudarles a superar sus conflictos personales o grupales, o en su fracaso escolar, sus problemas de convivencia o realizar un segmento personal de cada alumno para estar a su lado en los momentos más críticos, y que logre hacer que el muchacho pueda afirmarse a así mismo, hacerse consciente de su identidad y personalidad.

\* Liderazgo: Los alumnos necesitan del líder para que les dé seguridad, que les oriente a buscar su identidad, a integrar el comportamiento adulto y asimilar sus contradicciones entre el sistema de valores y su conducta.

\* Empatía con los adolescentes. Madurez. No debe ser rechazado por los adultos, debe comunicarse efectivamente con ellos, debe tener actitud de apertura, comprensión, cariño y firmeza.

---

<sup>29</sup> Manuel Álvarez Fernández. Organización y Renovación Escolar. Tutorías. Seminarios. Dirección. Jefatura de Estudios. Evaluación. Edit. Popular. 2ª. Ed., España. 1988. P. 14.

## **CAPÍTULO IV**

---

### **LA LABOR DEL DOCENTE EN LA GESTION ESCOLAR**

#### IV. LA LABOR DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Comúnmente se piensa que la única labor del profesorado es seguir un programa educativo y culminarlo al finalizar el curso, proporcionando de esta manera conocimientos a los educandos. Pero no es así. La realidad es que en el trabajo docente intervienen otras actividades dentro de la escuela que se agregan a su fundamental labor; para comprenderlas es necesario profundizar un poco más en las tareas que diariamente realiza.

Por ejemplo, cuando la Secretaría de Educación o alguna otra institución convocan para participar en algún concurso o actividad, es necesario participar, organizar o asesorar a los alumnos conforme a los requisitos. Si la dirección de la escuela, el Consejo Técnico, o la asociación de Padres organizan algún evento para recabar fondos, el maestro es el encargado de reunir el dinero; por tanto, tiene la función extra de cobrador de cuotas para la función del mago, las fotos, los escudos, la reina de primavera, la Cruz Roja, etc., sin olvidar la labor de venta y convencimiento a los alumnos y padres para que aporten el dinero.

Otro caso es el de llevar la documentación requerida por la institución: la matrícula al inicio del año escolar, las listas de asistencia, llenar la forma IAE con fechas de nacimiento conforme a las actas, recabar la documentación de los alumnos, llenar boletas de evaluación mensualmente, elaborar el registro de avance programático, y llenar alguna documentación extra que se presente. Es entonces cuando el maestro de aula se convierte en secretaria.

La cooperativa escolar es un punto bastante importante en el que el maestro juega un papel central, vende un producto o varios dentro de su jornada laboral, atiende al proveedor antes o después del recreo, porque durante el mismo, él o sus alumnos se encargan de la venta y por si fuera poco, al final debe contar el dinero, el resto de la mercancía, si falta dinero, debe completarlo exacto a la dirección.

Hacer guardias durante un periodo de tiempo determinado, generalmente una semana, en la que el docente tiene que dar los toques de entrada, recreo, fin de recreo y salida; controlar la disciplina de los pequeños en la formación y en el recreo, revisar la limpieza (aseo), uniforme, hacer gráficas, etc. El maestro se transforma entonces en cuidador de orden.

Actividades generales en las que el maestro participa con sus alumnos como las de seguridad y emergencia escolar, periódico mural, eventos sociales y ceremonias cívicas, que generan problemáticas colaterales al trabajo escolar.

Tiene la necesidad de convertirse en médico o enfermero cuando atiende a algún alumno que haya sufrido accidente dentro de la escuela aún sin tener el entrenamiento adecuado.

Más todavía, el docente tiene como funciones extras, las de psicólogo y trabajador social como consecuencia de su trabajo dentro del aula; si tiene alumnos con problemas de aprendizaje o conducta, o si los padres acuden por algún consejo sobre problemas familiares, generalmente relacionados con los niños, o cuando se tienen juntas con padres de familia en

donde los problemas escolares se generalizan, el maestro calma los ánimos muy acertadamente, además es promotor porque estimula a los padres a participar.

Aún con todas estas actividades, el maestro tiene el compromiso de ser un investigador dentro del aula y prueba métodos nuevos, estrategias, técnicas y materiales innovadores, no está cerrado al cambio, su trabajo dentro de los Consejos Técnicos sigue siendo muy valioso porque hay un intercambio de trabajo intelectual y práctico.

Se puede profundizar más en las actividades específicas en el manual Técnico-Pedagógico de Director.

## A. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una de las cinco fases que conforman el proceso enseñanza-aprendizaje, es sin lugar a dudas la parte fundamental, pues su formulación lleva implícita la detección y origen de una problemática dada.

El diagnóstico implica necesariamente, la recopilación y el análisis de información que conduce al pleno conocimiento del entorno económico, político y social de una localidad, región, grupo social o a la sociedad en su conjunto. El diagnóstico es un instrumento básico en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Por medio del diagnóstico se pretende captar los aspectos más relevantes para y en el ámbito educacional.

El docente recopilará la información básica que se requiere para el mejor desarrollo de sus actividades cotidianas, pues el conocimiento del entorno le permitirá inducirlo y/o modificarlo, en beneficio de la comunidad.

Un componente importante del proceso de la modernización educativa en curso vincula la participación de la comunidad con la escuela. Con ello se pretende que los padres de familia, y comunidad general, trabajen en forma conjunta y coordinada con el centro escolar para la determinación de la problemática educativa y su posible solución.

El diagnóstico se integra por la observancia de éste en varios niveles; el de la localidad, del centro de trabajo y del alumno. Con estos tres niveles, el docente tendrá una visión global de la localidad en la que trabaja así como el impacto de sus condiciones socioeconómicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

En especial el diagnóstico contempla información sobre las características de la escuela, de los maestros, de los alumnos y de su interrelación socioeconómica y cultural.<sup>30</sup>

### Diagnóstico de la localidad

- 1- Localización
- 2- Características del medio ambiente
- 3- Infraestructura de la localidad
- 4- Servicios públicos existentes en la localidad
- 5- Aspectos productivos
- 6- Condiciones de bienestar social
- 7- Características poblacionales
- 8- Observaciones

---

<sup>30</sup> cfr. SEP. CONAFE. Bitrácora Pedagógica. Programa para abatir el rezago educativo. Unidad Coordinadora Estatal Jalisco. México. 1996. p. 5-70

### **Instrumento de identificación de necesidades y recursos aprovechados de la localidad**

- 1- Problemas ecológicos
- 2- Problemas de infraestructura y servicios
- 3- Problemas de bienestar social
- 4- Recursos aprovechables de la localidad.

### **Diagnóstico de Centro de trabajo**

- 1- Identificación
- 2- Infraestructura de la escuela y el estado que guardan
- 3- Necesidades infraestructurales
- 4- Población escolar
- 5- Personal académico y administrativo del centro de trabajo.

### **Diagnóstico del personal académico**

- 1- Datos generales
- 2- Situación laboral
- 3- Características académicas
- 4- Capacitación y actualización
- 5- Cursos que desearía recibir en materia de formación y actualización.

### **Características de los maestros**

- 1- Nombre del maestro
- 2- Fecha
- 3- Capacidades, actitudes y habilidades
- 4- Capacidad de liderazgo
- 5- Actitud de colaboración e integración
- 6- Habilidad para resolver problemas
- 7- Habilidad para promover cambios
- 8- Capacidad para desarrollar material didáctico
- 9- Dominio de las disciplinas de su área
- 10- Otras (especificar)
- 11- Relaciones sociales e institucionales
- 12- Observaciones.

### **Diagnóstico por alumno**

- 1- Identificación
- 2- Características físicas
- 3- Antecedentes escolares
- 4- Capacidades
- 5- Aspectos en los que requiere apoyo extra



## B. PLANIFICACIÓN

Se habla de la necesidad de elevar la calidad de la educación como propósito tanto de autoridades como de maestros, ésta se puede lograr y mantener siempre y cuando se consideren todos los elementos que se requieren en lo referente al proceso administrativo en la educación; partiendo de la planificación.

Uno de los principios de la Administración científica de Taylor <sup>31</sup>, establece que para llevar a cabo la planificación se debe sustituir en el trabajo el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.

Se intenta aplicar los métodos de la ciencia a la administración, con el fin de elevar la eficiencia y evitar el desperdicio y pérdidas en la productividad.

Tratándose de planificación educativa, en cualquier nivel sea éste nacional, regional, de entidad federativa, local o de una escuela, siempre se requerirá planificar las acciones si se quieren obtener resultados positivos.

A propósito de planificación educativa, el Dr. Gamez Jiménez nos dice que:

... el planteamiento integral de la educación es un proceso continuo y sistemático que involucra la aplicación y coordinación de métodos de investigación social y de principios y técnicas de educación, administración, economía y finanzas con la participación y apoyo del público, en general en la educación para el pueblo con los objetivos precisos en etapas bien definidas y que da a todos la oportunidad de realizar la contribución más eficaz para el progreso social, cultural y económico de un país. <sup>32</sup>

De la misma manera Koonts Harold define la planificación como "decidir por anticipado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. La planificación llena el vacío entre donde estamos y a donde queremos ir". <sup>33</sup> Así pues, el maestro como administrador está planificando cuando resuelve qué objetivos o metas buscará, cuándo se realizarán y en qué forma exactamente, qué tiempo dedicará a su realización, los recursos de personal, equipo y tiempo con que cuenta.

Tendrá que determinar de qué manera se va realizar toda la actividad y quién desempeñará las actividades necesarias para la enseñanza, además de qué manera manejará los roles y las personas.

<sup>31</sup> v. Idalberto Chiavenato. "Administración científica", en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar: Antología básica. UPN. Licenciatura en Educación. Plan 94 p.p. 31-32

<sup>32</sup> Luis Gamez Jiménez. Tecnología Educativa. Primera Parte. México. Galve. 1980. P. 46.

<sup>33</sup> Ibidem. p.47.

El plan puede ser formal al hacerlo por escrito con el objeto de contrarrestar las fallas humanas de olvido o inadvertencia. También puede ser informal y conservarse únicamente en la mente del administrador si lo que se realizará en un plazo corto es poco.

### Planificación de la Enseñanza

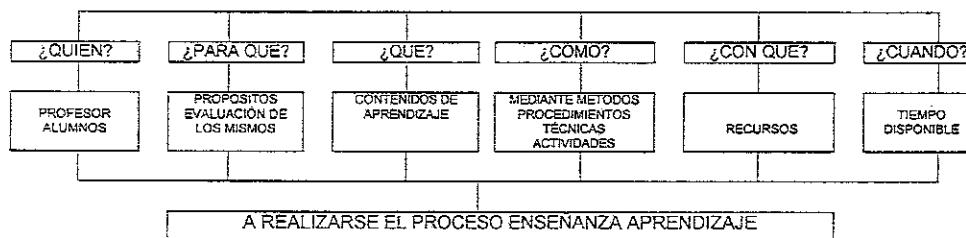
La escuela es una institución educativa producto de la sociedad, que tiene como misión fundamental la de producir a dicha sociedad un servicio público; este servicio es la educación.

La educación no se puede concebir sin que esté planificada en términos generales. La Secretaría de Educación de acuerdo con la ley elabora los planes y programas, pero a nivel interno, cada escuela, cada maestro, deberá planificar cómo lograr los propósitos y fines de la educación, es decir, planificar la enseñanza.

Dentro de la escuela como institución social, la educación resulta una tarea ineludible en donde el maestro dedica tiempo al trabajo de la planificación. Nos recuerda el Profr. Guillermo Moncayo en su libro "Actualización didáctica" que la educación no sólo es el acto de transmitir información a un educando, sino que el acto docente queda delimitado por el llamado PRE (Planificación, Realización, Evaluación).

Por planificación del proceso enseñanza-aprendizaje se entiende el proceso anticipatorio que permite prever, por escrito y en forma ordenada, la dosificación de contenidos, por asignatura o materia de estudio, las actividades que se realizarán y los recursos didácticos que se emplearán para alcanzar los objetivos o desarrollar los contenidos previstos, así como los criterios, mecanismos e instrumentos de evaluación requeridos para el logro de objetivos. Esta previsión debe sustentarse en la revisión cuidadosa de los programas correspondientes al grado y a la evaluación diagnóstica practicada al grupo.

Se trata de planificar qué, cómo, cuándo y qué resultados se proponen para el proceso enseñanza-aprendizaje. En la planificación deben quedar asentadas las actividades que el maestro realizará para homogeneizar al grupo y a la adecuación de los contenidos del programa escolar a nivel de los alumnos a las condiciones de la escuela y a los recursos con los que se cuenta. (Ver la Figura No. 1)

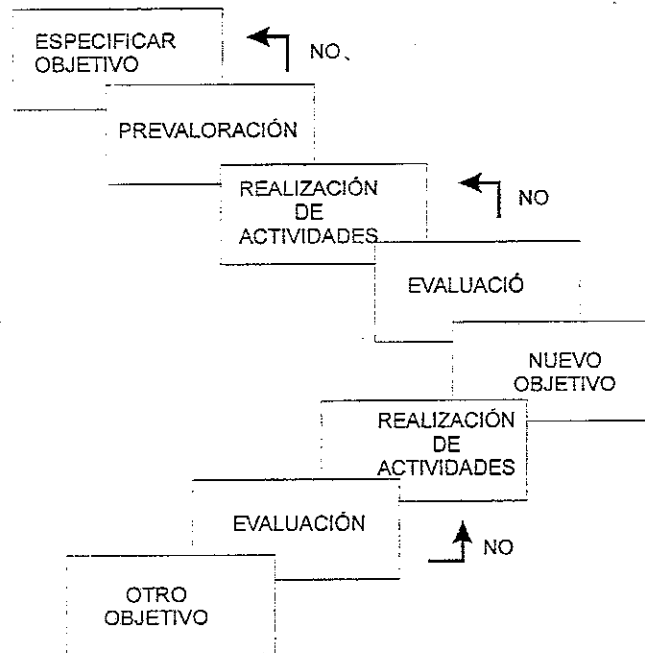


Planificación del Proceso Enseñanza Aprendizaje

Figura No. 1

Popham y Baker nos sugieren una forma de planificar la enseñanza. (Ver la Figura No. 2)

Nos dicen que se determinan los objetivos a lograr, se hace una prevaloración para cerciorarse de que se tienen los antecedentes necesarios, si es así, entonces se pasa a la realización de las actividades diseñadas; si no se tienen los antecedentes necesarios se rediseñan; los objetivos, luego en su momento, se evalúan estos y si el resultado es el esperado en cuanto al logro de los objetivos, se procederá al diseño de un nuevo objetivo y si no resulta lo esperado, entonces nos regresamos hasta lograr los objetivos propuestos.



Modelo para una Estrategia de Enseñanza Aprendizaje  
Figura No. 2

### Principios de la planificación <sup>34</sup>

La planificación supone predecir lo que los alumnos necesitarán o desearán aprender y concebir una serie de experiencias que proporcionan una oportunidad para que tenga lugar el aprendizaje deseado.

La planificación enfoca la tarea abordando diferentes cuestiones:

- a) Claridad acerca de los objetivos que se van a perseguir, la derivación de objetivos debe reflejar un análisis de la naturaleza del rendimiento competente en el área objeto del curso.
- b) Conocimiento de los alumnos que forman parte del curso y las experiencias de aprendizaje previas de cada uno.
- c) Identificación del conocimiento esencial y de destreza que deben dominar para lograr el curso.
- d) Estructurar el curso para asegurar el logro de una experiencia coherente, procediendo con flexibilidad con el fin de respetar el principio de elección y de introducir nuevas áreas de conocimiento. Plantea la duración de la unidad de la enseñanza-aprendizaje, articulación entre unidades y coherencia.
- e) Brindar dentro de cada unidad experiencias de aprendizaje que planteen al alumno demandas cada vez mayores dotadas de una diversidad de enfoques y materiales de enseñanza.
- f) Concepción de formas válidas y fiables de evaluación del aprendizaje del alumno, transmitiéndole los datos recogidos y proporcionándole oportunidades adecuadas para superar las dificultades o los errores.

### Calidad de la Planificación

La planificación abarca todas las etapas en la preparación de un currículo antes de que éste sea empleado.

Planificación es un proceso que incluye la investigación empírica, la deliberación, el ensayo de los materiales que han de emplearse en la enseñanza y el aprendizaje y una información para los que se encargarán de impartir el propio curso.

La planificación abarca tres aspectos:

- a) Desarrollo de un marco para el curso.

<sup>34</sup> John Wilson. Cómo valorar la calidad de la enseñanza. Edit. Paidós, Barcelona, España. 1992. p.65

El marco se haya determinado por factores como los objetivos del curso, los materiales que han de ser estudiados, su extensión y el modo de asignar el tiempo a las unidades de aprendizaje.

b) Desarrollo de recursos para la puesta en práctica del marco.

Para que el plan resulte operativo hay que concebir una variedad de materiales con el fin de enseñar a los alumnos, desarrollar su comprensión y evaluar su aprendizaje. Además de los libros de texto y de los materiales impresos, puede disponerse de todo un abanico de recursos audiovisuales, ambientales y aparatos, la identificación de tales recursos, su adaptación al contexto específico en el que han de ser utilizados y su integración para su uso en el aula son aspectos importantes en la planificación.

c) Información al personal docente que tiene que llevar el curso a la práctica.

Es importante asegurarse de que los que imparten el curso comprendan lo que hay que lograr, utilicen al máximo los recursos y orienten el aprendizaje hacia un fin común.

#### Plan de clase

Las siguientes orientaciones pueden ser útiles para elaborar un plan de clase: <sup>35</sup>

En el plan se especificará la secuencia de actividades que realizará para lograr los propósitos de la clase, las formas en que se realizarán las actividades: individual o en equipo y los momentos en que se utilizará los libros de texto y otros materiales. Se especificarán también las formas en que se evaluará el aprendizaje de los alumnos, criterios e instrumentos de evaluación.

Es muy importante que durante la realización del plan o después, se registre el desarrollo de las actividades, las siguientes preguntas pueden ser útiles para escribir las notas:

- ¿En qué medida se cumplieron los propósitos establecidos en el plan?
- ¿Qué actividades presentaron mejores resultados?
- ¿Qué actividades presentaron dificultades y de qué tipo?
- ¿Qué hizo frente a esas dificultades?
- ¿Los instrumentos de evaluación que utilizo le permitieron percatarse de lo que aprendieron los alumnos?

A elaborar un plan de clase se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

Que su elaboración requiera poco tiempo y realmente sea de utilidad.

<sup>35</sup> v. SEP. Guía para el curso-taller. estrategias para el aprovechamiento de los libros de texto y los materiales de apoyo para el maestro. Sexto grado. Educación Primaria 1996.

Que sea una herramienta para que se tenga un registro de las actividades de cada clase, del interés que despertó en los alumnos cuando las llevaron a cabo, de las posibles modificaciones y de las dificultades más importantes que los alumnos enfrentaron.

El contenido más importante de un plan es la serie de actividades que lo componen. Al diseñarlo se debe recordar que no se trata de cumplir con un requisito administrativo, sino de elaborar una propuesta sencilla, útil y práctica para la clase. El plan puede abarcar una o varias sesiones.

#### Capacidad personal del profesor para la aplicación de un plan

El rasgo esencial de un buen plan es que aclare a los profesores los tipos de desarrollo que se pretende del alumno. La realización del plan depende del modo en que el profesor, maneje la situación cara a cara.

Los planes se harán realidad con grados diferentes de fidelidad en función de su comprensión por parte del profesor, de su nivel de dedicación y de su capacidad personal para crear y dirigir situaciones de aprendizaje con el fin de conseguir sus objetivos.

La calidad de la aplicación significa proporcionar unas experiencias de aprendizaje que logren los objetivos del plan.

Estas experiencias de aprendizaje sólo serán eficaces en cuanto tomen en consideración lo que los alumnos ya saben y estructuren lo que hay que aprender de un modo significativo y que resulten auténtico en relación a la asignatura, se acomode a los intereses y grados de comprensión habitual de los alumnos.

El profesor tiene que proporcionar variedad, consolidar lo que ya sabe, plantear un estímulo a la imaginación y fijar al alumno unas metas accesibles.

La calidad de la aplicación supone una dirección eficaz de los niños y del proceso de aprendizaje para que éstos se comprometan al trabajo con el profesor y así llegar a un fin valioso.

La calidad de la puesta en práctica del currículo radica en las actividades que el profesor permita o requiera de cada alumno, en la justificación de éstas en función de los objetivos que se persiguen y en los logros a que puedan conducir.

## C. ORGANIZACIÓN

La Organización Escolar representa una grave y seria responsabilidad para los maestros, ya que somos los llamados para ejercer ese instrumento a favor de la educación y únicamente nosotros somos los responsables. “Un instrumento manejado mal estropea la obra, echa a perder el material, malogra los esfuerzos”.<sup>36</sup>

La Organización Escolar se ocupa de los problemas materiales, intelectuales y morales que entraña el gobierno y la administración de la comunidad escolar, es decir, de los medios para la comunicación que es el fin fundamental de la escuela.

Antiguamente, bajo la denominación de Pedagogía se incluía cuanto se refiere a la educación. Las principales causas que han dado lugar a la creación de la Organización Escolar son:

1. Al desgajarse el grueso tronco de la Pedagogía se dio lugar a la Ciencia de la Educación, la Paidología, la Técnica de la Enseñanza, etc., pero quedaron fuera muchos problemas de tipo práctico y de aplicación que se refieren a la organización Escolar.
2. La Organización Escolar ha podido estructurarse y adquirir independencia por la amplitud de su esfera de acción que no se reduce al recinto escolar, sino que se extiende a la comunidad, por la jerarquía de los problemas que se refieren al nuevo concepto de la disciplina, la función del maestro, de las relaciones de la escuela con la familia, con la comunidad, con las autoridades, etc., por la intervención cada vez más activa de los alumnos como agente de su propia educación.

La Organización Escolar es el resultado natural y obligado del nuevo concepto del niño que se inicia con Rousseau, gran innovador de las ciencias pedagógicas.

Organización en general es prever y planificar, reduciendo al mínimo toda improvisación que haga perder tiempos y esfuerzos al alumno y al maestro.

El fin de esta materia es organizar la vida multiforme y compleja de la escuela, es decir, someterla a normas pedagógicas avanzadas para que todos los elementos que en ella intervienen contribuyan eficazmente a cumplir su alta misión educativa.

Organización Escolar es, pues, el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de la vida. Comprende dos grandes aspectos. El pedagógico, propiamente dicho y el administrativo.

---

<sup>36</sup> Laureano Jiménez y Coria. Organización Escolar. México, Fernández Editores, 1977. p. 15.

La Organización escolar deberá tener flexibilidad precisa no sólo para permitir sino para estimular y fomentar toda clase de iniciativas tanto de los que aprenden como de los que enseñan.

Conviene aclarar que la amplitud de la Organización Escolar es mayor que la de las demás ciencias pedagógicas, ya que comprende la totalidad de la vida en la escuela y en la comunidad.

“Organizar la actividad escolar es organizar la vida del educando, disponiéndolo todo de tal manera que se sienta estimulado, convenientemente guiado, alentado en sus afanes y su capacidad creadora, no perseguido ni ahogado por sistemas rígidos y autoridades que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina”.<sup>37</sup>

A continuación se presentan algunas de las múltiples funciones correspondientes a la Organización de una escuela. (Ver la Figura No. 3)



La Organización Escolar y sus Divisiones  
Figura No. 3

<sup>37</sup> Ibidem. p.65.



### Registro de Inscripción

La matrícula o registro de inscripción es la base de la documentación correcta de una escuela, teniendo por ella la obligación de llevarla con toda escurpulosidad.

Todo lo concerniente a inscripción, reinscripción, acreditación y certificación, debe estar basado en el reglamento correspondiente.<sup>38</sup>

### Registro de asistencia diaria

Tan importante como la matrícula es el registro de asistencia, debiendo el maestro pasar lista diariamente, lo que además de proporcionar datos exactos y oportunos, constituye un estímulo para el alumno.

Es necesario evitar el gravísimo error de anotar faltas y asistencias a tontas y a locas al finalizar el mes, y lo que es peor faltas a los desaplicados. El registro de asistencia será ajeno a cualquier otra circunstancia como aplicación, buena conducta, etc.

Después de los nombres de los alumnos se anotará asistencia diaria y asistencia media mensual.

### Expediente individual del alumno

Es importante que el docente tenga una primera impresión sobre cada uno de sus alumnos al inicio escolar, para ello será necesario abrir un expediente individual que contenga datos de la ficha de identificación, entrevista con padres de familia y observaciones de parte del docente anterior.

Durante las primeras semanas de trabajo con los niños, ampliará sus conocimientos sobre cada uno de ellos a través de sus observaciones.

La ficha de identificación contendrá datos generales del niño como: Nombre completo, edad, fecha de nacimiento, domicilio, etc. Datos familiares como: Nombre de los padres, edad, escolaridad, ocupación, etc. Características de la vivienda y la comunidad, antecedentes prenatales y postnatales, historia del desarrollo del niño, características de la conducta y observaciones generales.

### Participación de equipos en el aula

“Un equipo es un grupo de personas organizadas para lograr un fin determinado que puede ser científico, deportivo o para ofrecer un servicio, estudiar, etc.”<sup>39</sup> Un equipo escolar

<sup>38</sup> v. Normas de Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para escuelas Primarias, Incorporadas al Sistema Educativo Nacional, Período escolar 1996-1997, Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación de la Secretaría de Educación Pública, agosto de 1996.

<sup>39</sup> Luis Guillermo Moncayo. Cómo trabajar en equipo. México. Edit. Hexágono. México. p.34.

es un pequeño grupo de escolares que puede ser integrado de cinco o seis miembros, cuyo fin es realizar en forma colectiva tareas de estudio para lograr los objetivos del programa de las materias que cursan.

“El grupo de clase es un conjunto que está integrado por el o los maestros y los alumnos, quienes participan en tareas educativas e instructivas análogas”,<sup>40</sup> el equipo es un subgrupo o subconjunto organizado.

El maestro puede utilizar diversas estrategias para integrar los equipos. Es importante que cada determinado tiempo cambien los integrantes del equipo con el fin de propiciar la interrelación.

Cada equipo establecerá sus normas. Un equipo organizado determina lo que cada quién ha de realizar para lograr un objetivo común. La principal relación entre los integrantes de un equipo escolar es la que permite unirlos para realizar en forma cooperativa las tareas del aprendizaje. Si además de esta relación se da la de amistad, el trabajo se realizará en mejores condiciones sociales.

En cuanto a la interacción, el comportamiento o conductas de las personas que integran un grupo siempre producen efectos en todo el grupo. Comunicar implica hacer común las ideas, compartir información de conocimientos adquiridos, estados de ánimo, etc.

En un equipo se distribuyen roles o papeles diferentes, pero si bien todos realizan actividades diferentes, todas están interconectadas y coordinadas para lograr un fin común.

### Participación en equipos docentes

“En una escuela, quizá más que en ningún otro tipo de organización, los resultados, dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas”,<sup>41</sup> el director y los maestros tienen que compartir el propósito de mejorar, comprender que se requiere un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar las mismas, además de ser consecuentes con esta decisión de cambio.

Es muy importante que el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento y entienda bien el papel que le toca jugar en él. En un trabajo de equipo se toman decisiones y se actúan sobre ellas, éste es el fin del equipo, lo que lo define es su objetivo, que se traza entre todos.

La mayoría de los problemas organizacionales es por falta de trabajo en equipo y la calidad total demanda como práctica común el trabajo en equipo.

En un equipo concreto existen cuatro etapas de desarrollo aunque no siguen una clara secuencia progresiva:

<sup>40</sup> Ibidem, p.35

<sup>41</sup> Relaciones humanas. Folleto editado por la Dirección de Educación Básica. Educación Jalisco. 1994. p.8

#### Etapa 1.- Exploración

Cortesía, impersonalidad, observación, cautela, relaciones superficiales, evasión de conflictos, ocultamiento de sentimientos, desconfianza, incertidumbre, dependencia.

#### Etapa 2.- Lucha

Explosión de sentimientos, confrontación personal, conflictos de control, alianza y subgrupos, competencia, bloqueos, quejas contra el líder, resistencia al cambio, desgaste.

#### Etapa 3.- Integración

Conocimiento personal, desarrollo de habilidades, confrontación de situaciones, retroinformación, mejora métodos.

#### Etapa 4.- madurez

Flexibilidad, apertura, creatividad, estima y confianza, relación, ayuda, efectividad, interdependencia, busca de la mejora continua.

Conductas características en los miembros del equipo.

Ser flexible, exponer puntos de vista, sugerir con amplitud, conceder autorizaciones, dar derecho a que los demás participen, aceptar y reconocer diferencias, aprobar, invitar a participar, proteger la posición de los demás, participar activamente, manifestar simpatía y comprensión, discutir y analizar.

#### Comisiones y tareas

Las tareas y comisiones se deben entender como actividades que el educando desarrolla en su hogar, o la escuela, que se apoyan en su interés, en las necesidades reales y que son útiles.

Las tareas y comisiones escolares serán todo trabajo que resulte de una necesidad sentida por los niños o sugerida por el maestro y que es ejecutada por los niños en su casa, en la biblioteca o en cualquier otro centro de investigación, a fin de desarrollar, ampliar y comprobar las enseñanzas recibidas del maestro.

El empleo de las comisiones y tareas es valioso y necesario a condición:

- a) Que no se abuse de ellas
- b) Que sean funcionales
- c) Que lleven finalidades educativas
- d) Que sean debidamente planeadas y aplicadas

Sin duda las tareas y comisiones, como afirma el educador Cubano A.M. Aguayo, "son trabajos organizados bajo la dirección del maestro, aprovechando la iniciativa y libertad del niño y del joven".<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Laureano Jiménez y Coria. Op. cit. p.246

Las tareas y comisiones deben estar relacionadas con la obra educativa y llevarse a cabo conjuntamente con los diarios trabajos de la escuela.

Algunas finalidades de las tareas y comisiones son:

- 1- Unificar al grupo
- 2- Formar hábitos de autoformación a través de la observación, investigación, estudio, disciplina, trabajo, etc.
- 3- Contribuir a que los niños adquieran afición y cariño por el trabajo personal, fomentando a la vez el espíritu de iniciativa creadora y constructiva.
- 4- Aprovechar mejor el tiempo libre.
- 5- Adquirir conocimientos útiles a través del estudio, con propósitos definidos; de cumplimiento del saber y de responsabilidad.

Algunos tipos de tareas son:

- 1- Tareas de investigación y adquisición de conocimientos
- 2- Tareas de comprobación de la enseñanza
- 3- Tareas para la aplicación de conocimientos, etc.

Requisitos que deben reunir las tareas:

- 1- Ser cortas, moderadas y atractivas
- 2- Meditadas
- 3- Graduadas
- 4- Ni demasiado fáciles ni muy difíciles
- 5- Comprensibles
- 6- Interesantes
- 7- No imponerse como castigo
- 8- Funcionales y justificadas
- 9- De manera manual o intelectual
- 10- Tomar en cuenta el ambiente social del niño

### **Socialización**

Una de las funciones de la escuela es el desarrollo de la sociabilidad del niño, a fin de que al término de su educación primaria cuente no sólo con la preparación cultural, sino también con una habituación social que lo capacite para cumplir sus deberes dentro de la colectividad.

Se organizarán actividades sociales, no únicamente en el aspecto recreativo, sino en el de los trabajos que la escuela realice. La organización de equipos es importante sobre todo si se hace una clasificación de ellos por intereses.

La educación es uno de los medios recomendables para la socialización. Es necesario evitar la creación de prototipos, suprimir atracciones y resoluciones y dar trato equitativo a todos los alumnos.

Se debe provocar cierta movilidad afectiva y evitar los estancamientos amistosos.

En caso de desadaptación, conviene estudiar las causas y remediarlas hasta donde sea posible.

### **Organización Material de la Escuela**

Es indudable que el medio material y espiritual que rodea al niño influye poderosamente en su educación. De nada serviría el conocimiento de los principios en que se funda la nueva educación si las condiciones materiales de la escuela no fueran favorables al desarrollo natural de la infancia.

Además, la vida escolar en un edificio sano y confortable ayuda a la salud de los niños y del maestro. Un edificio amplio, bello y alegre estimulará a los educandos en lo que concierne a la alegría y el ánimo para el trabajo; desarrollará su buen gusto, influirá para que se presenten aseados, en la formación de buenos hábitos, en la formación de su personalidad estética, etc.

Los edificios escolares nunca han estado acordes con las necesidades de la educación. Entre las condiciones señaladas por higienistas y pedagogos para un buen edificio escolar figuran las siguientes:

- 1° Tendrá aptitud y elasticidad suficientes para adaptarse a las necesidades de cada región o localidad.
- 2° Estará lejos de lugares que produzcan ruidos contrarios a la serenidad y tranquilidad necesarios para un trabajo fecundo.
- 3° Se preferirá la orientación a oriente, a efecto de que el edificio sea bañado por el sol.
- 4° Patios con piso macizo.
- 5° Los excusados tendrán agua constante.
- 6° Contará la escuela con anexos indispensables.

### **Salón de clases**

La ventilación e iluminación no deben descuidarse, es conveniente que los ventanales aparezcan por los cuatro lados, evitando que entre polvo. La mejor iluminación es la bilateral, con mayor luz por la izquierda.

Los muros deben ser lisos, pintados con colores claros, que no moleste la vista. No debe haber plataforma para el maestro, su escritorio o mesa debe ser de tamaño reducido apropiado sólo para colocar sus cuadernos y los trabajos de los alumnos.

El maestro no debe permanecer sentado, su puesto está entre los niños, ayudándoles a realizar sus trabajos con ellos.

### **El mobiliario**

El mobiliario debe estar de acuerdo con los métodos empleados para el trabajo escolar. La mesa y el asiento escolares son los muebles que exigen una mayor atención y un cuidado meticuloso en su construcción, pues en ellos es donde los niños realizan la mayoría de sus trabajos.

La concepción actual de la escuela ha producido una transformación en las condiciones del mobiliario, de tal modo que es acaso donde primero y más claramente se perciba que la educación ha roto con los métodos tradicionales.

La moderna concepción de la escuela ha creado la mesa de tablero horizontal, sillas personales, todo adaptado a las necesidades de los niños, mobiliario que facilita el trabajo en grupo, la observación directa de los educandos, las actividades manuales y experimentales, etc., sobre todo, creando un ambiente de libertad, a semejanza del hogar o taller, donde el niño está más contento. A este género de mobiliario pertenece el de las escuelas Montessori y Decroly.

El pizarrón puede ser sustituido por el pintarrón, más higiénico y práctico.

### **La decoración**

Es innegable que el desarrollo de las emociones y de los sentimientos estéticos tiene un enorme valor en la educación, la escuela tiene el deber de conducir la educación estética de manera que despierte, estimule y encause en el niño la emoción, capacitándolo para exteriorizarla, creando situaciones reales de belleza.

El decorado de la escuela no será obra de un día ni ocurrencia aislada, sino resultado de todos los días y de toda una concepción de procesos educativos.

La decoración se propone crear un ambiente de sencillez, belleza y armonía que haga grato y provechoso el trabajo. Será consecuencia de las necesidades y actividades de los niños en sus trabajos diarios, de acuerdo con su edad, sexo, gusto, etc.

El ingenio del maestro y del alumno y su espíritu creador, se pondrán en juego para el embellecimiento de la escuela, descubriendo los medios más accesibles para decorarlo en el mundo inagotable de la naturaleza y el arte.

## Recursos Didácticos

Se puede afirmar que una escuela ricamente dotada de material puede ser tan pobre o tan mala como carente de él. El mejor material es el creado por los niños con la dirección del maestro. Únicamente el material vivo, construido en la escuela será comprendido y útil.

El material comprado tiene valor en momentos determinados manejado con tino.

El escolar debe ser educado como un niño, de acuerdo con sus intereses de niño, y en un ambiente natural. Ese ambiente es propio y natural cuando esté constituido por todo aquello que satisface las necesidades de su vida infantil.

Dado que la escuela actual no limita los trabajos a los ejercicios escritos, sino que los extiende a todas las actividades que contribuyen a objetivar y a vitalizar el aprendizaje con la intervención personal del niño, el material será abundante y variado: arcilla, lápices, tinta, cartón, madera, revistas, libros de consulta, arena, etc.

En relación con el material de trabajo la señora Clotilde Guillén de Rezano y R. Knox (mencionado en el libro Organización Escolar de laureano Jiménez y Coria) han presentado un interesante estudio, dividiendo el material en tres grupos:

1° Las cosas que sirven al niño para expresar ideas, intereses y sentimientos, adaptando el material a cada una de sus formas de expresión, cuando representa historietas, pasajes de la vida real, recorta, canta, etc.

2° Las cosas que ayudan al niño a obtener un conocimiento por medio de las experiencias y resolución de problemas; observar un gusano transformarse en mariposa, etc., en estos casos se necesita material propio.

3° Las cosas que ayudan al niño a obtener informaciones tales que le sean útiles para completar y conformar su expresión libre, experiencias, trabajos realizados para adquirir conocimientos de primera mano.

Existen recursos didácticos que pueden ser utilizados tanto por el docente como por el educando para mejorar la exposición de su clase, por ejemplo: Medios audiovisuales, confección de letreros, el estarcido, la calca, el pantógrafo, proyección y copia, la cuadrícula y copia, las láminas, las cartas, diagramas y esquemas, friso, biombo o acordeón, cartel, rotafolio, franelógrafos e imanógrafos. Relieves, maquetas, grabaciones, diapositivas, filminas, retrotransparencias, epidoscopio, cine y televisión.

## Libros de texto

No puede concebirse una escuela sin libros aunque mucho se ha dicho contra la enseñanza libresca y verbalista, sin embargo, no debemos obligar al niño a estudiar lecciones a tontas y locas, sin perseguir objetivos concretos, de positivo valor educativo y mucho menos obligarlos a que realicen trabajos de memorización bajo presión de castigo, sin comprender lo

que hacen, cosa que es absurda y perjudicial, con esas actitudes sólo se logrará que tomen horror al libro, creándose en ellos un sentimiento de antipatía y hostilidad para la lectura que durará toda la vida.

El libro desempeñará tres funciones bien definidas:

- 1- Como medio o instrumento para el estudio
- 2- Como elemento de recreación o pasatiempo
- 3- Como instrumento de consulta o de referencia

### Áreas verdes

Se considera a las áreas verdes como uno de los anexos más importantes de la escuela, con valor educativo. Se debe despertar en el educando la preocupación sobre el cuidado del equilibrio ecológico, apreciar el valor de la naturaleza.

Puede asignársele a cada grupo un área verde de la escuela, la cual tendrían el compromiso de cuidar día a día.

Dependiendo de los medios con que se cuente, sus instalaciones y necesidades, la escuela puede formar un huerto o parcela escolar, cuyos trabajos deberán ser ejecutados por los alumnos y los maestros.

### Recreación

La recreación constituye uno de los factores educativos y culturales más importantes, desde los juegos primitivos hasta los más altos planos intelectuales y del arte.

Para que la escuela cumpla su cometido en lo que se refiere a la recreación, es indispensable que no circunscriba su acción a los niños y a los jóvenes únicamente, sino que abarque a todas las gentes, sin distinción y que su programa se condicione a la realidad del medio.

Podemos dividir la recreación en dos aspectos: Para los niños que asisten a la escuela y para las personas que permanecen fuera.

Algunas actividades de recreación pueden ser:

- Rondas y juegos populares
- Juegos organizados
- Actividades gimnásticas
- Juegos deportivos
- Organización de concursos
- Excursiones
- Actividades de lectura en la biblioteca
- Clubes recreativos de la comunidad



Exhibición de películas  
 Organización de exposiciones escolares  
 Danzas y bailes regionales  
 Teatro escolar  
 Desfiles

### **Rincones de Lectura**

Un Rincón de Lectura se justifica porque satisface el principal requisito de la lectura; poner a disposición de las escuelas gran cantidad de materiales adecuados a los intereses y necesidades propias de los niños, de los maestros y de la comunidad.

Un Rincón de Lectura favorece el aprendizaje de nuevos contenidos, la apertura a aquello que se desconocía antes de leer, el diálogo sin limitaciones de tiempo ni de espacio con autores, culturas y realidades cercanas y lejanas, familiares y extrañas.

La principal finalidad de este rincón es apoyar los procesos de aprendizaje de la lectura y de la escritura de los alumnos, esto es, estimular su capacidad de entender y de entenderse con otros a través de la palabra escrita.

Los libros de Rincones de Lectura son un patrimonio de la escuela, pero esto no debe ser entendido como un argumento para impedir su uso. Este patrimonio debe ser usado libre y creativamente por los niños, los maestros y los adultos de las comunidades.

Cuando reciben su paquete, la mayor parte de las escuelas enfrentan el doble reto de usar los materiales y de cuidarlos. Para ello deben de organizarse, el uso efectivo del acervo tiene como sustento y condición la organización.

El acervo está concebido para ser usado dentro del aula de dos maneras principales:

- 1.- De manera libre, creativa para generar experiencias de lectura y escritura entre los niños. Desde ese punto de vista, lo que el maestro debe incluir en su programa son tiempos y momentos en lo que los niños pueden desarrollar cualquier iniciativa respecto a los materiales y cuenten con un espacio que sea exclusivamente suyo. En esos momentos el maestro ha de estimular a los niños para que abran los libros, los hojeen, los comenten con él o entre sí.
- 2.- Como apoyo al aprendizaje del alumno. En esta perspectiva, el acervo se convierte en un recurso educativo indispensable para que los niños:

Realicen investigación sobre múltiples temas del programa  
 Refuercen conceptos básicos en el programa  
 Construyan ejemplos y realicen ejercicios vinculados al programa

El acervo está concebido también como apoyo a la formación docente, ofrece a los maestros una serie de libros de gran importancia para el mejoramiento de su práctica docente. Entre estos libros sobresalen los de la colección denominada "Cuadernos del aula".

Los Rincones de Lectura también son un apoyo al desarrollo cultural de la comunidad. El préstamo a domicilio de los materiales adquiere una gran importancia.

La organización para el uso del acervo debe garantizar y promover que los adultos (sean o no padres de los alumnos) hagan uso de los materiales.

La conformación de comisiones puede integrar a los adultos en diversas actividades que los familiaricen en el acervo y permitan generar en ellos interés especial por determinados materiales.

La celebración de actos comunitarios en los que la lectura juegue un papel determinante permitirá a los adultos vislumbrar de qué modo y en que medida la lectura ensancha nuestros horizontes y nos permite asignar nuevos significados a los hechos de la vida.

### Homenajes

“La educación cívica es el proceso a través del cual se promueve el conocimiento y la comprensión del conjunto de normas que regulan la vida social y la formación de valores y actitudes que permiten al individuo integrarse a la sociedad y participar en su mejoramiento”.<sup>43</sup>

Las escuelas desarrollan constantemente programas culturales y cívicos cuyos contenidos son actividades socioculturales de todo tipo.

Los homenajes deben servir para fortalecer los sentimientos de ciudadanía. Su práctica constante es recomendable pero sin caer en la rutina y el mal gusto.

Los padres de familia deben ser invitados a festivales y conmemoraciones organizadas en la escuela, pues así constatarán una faceta más de las actividades que desarrolla el maestro como educador.

Lograr que los padres de familia se sientan vinculados y obligados con la escuela es otro de los objetivos que lograrán nuestros festivales.

En cuanto al programa para un homenaje o festival, se estructura con buen gusto, reduciéndolo a lo indispensable, con números sencillos y emotivos.

En relación con el homenaje a la bandera, éste se realizará cada semana, antes de entrar a la clase. Se desarrollara un sencillo festival, se canta el Himno Nacional. Los maestros acostumbrarán a los alumnos a guardar respeto y compostura debido ante el símbolo de la Patria.

<sup>43</sup> SEP. Planes y Programas de Estudio 1993, Educación Básica Primaria. México. 1993. p.125.

## Biblioteca

La biblioteca escolar será una obra viva y aleccionadora que no se asemeje a esas bibliotecas que más se parecen a cementerios de libros.

La biblioteca escolar es tan necesaria como los asientos y las mesas. Si no hay local especial o apropiado para la instalación de la biblioteca, se dedicará un departamento bien iluminado, con mobiliario sencillo, pero cómodo y fácil de ser manejado por los niños, a fin de que éstos se sientan atraídos para servirse de los libros y permanecer en la biblioteca.

Las finalidades concretas de la biblioteca escolar son:

- 1- Dotar a la escuela de instrumentos de trabajo y de estudio.
- 2- Despertar y desarrollar en los niños la afición por la lectura, el respeto y el amor al libro.
- 3- Iniciar al niño en el hábil manejo de los libros, favoreciendo la investigación y la autoeducación, pues si la escuela no prepara al niño para la educación autónoma, habrá dejado incumplida su función fundamental.
- 4- Influir en la formación del hábito de leer para resolver problemas, prepara trabajos, etc., mediante la hora de lectura libre, recreativa especialmente.
- 5- Estimular la apreciación literaria, pues no hay mejor manera de convertir en vivencias los objetivos de la educación artística.
- 6- Aprovechar valiosamente los ratos de ocio de que disponen los escolares y los individuos de la comunidad, alejando a éstos del vicio con la recreación moral y sana de la lectura, elevando a la vez el nivel cultural.
- 7- Proporcionar una positiva experiencia social, tanto a los niños como a los elementos del lugar, a través de las lecturas en común, comentadas, trabajos de investigación con fines determinados para la realización de una obra, etc.

Es conveniente hacer tres secciones de libros dentro de la biblioteca escolar.

- 1ª. Sección escolar para uso de los niños
- 2ª. Sección popular para uso de los padres de familia
- 3ª. Sección cultural y pedagógica para los maestros

La biblioteca debe ser dirigida por personal capaz de atender a los niños en sus necesidades, que les enseñen a manejar y respetar los libros, que les cultiven el gusto por las lecciones amenas, que les enseñen a estudiar, etc. Si no es posible disponer de personal especial, lo conveniente es que el maestro auxiliado por comisiones de alumnos se responsabilicen de la organización y buen funcionamiento de la biblioteca.

Es muy conveniente establecer el servicio circulante, permitiendo que los alumnos mayores lleven los libros a su casa.

## Juegos

El juego es tendencia, concurso y fuerza de instintos, base del desarrollo físico y mental del niño.

La importancia del juego puede ser considerada desde distintos puntos de vista.

- 1.- Influye poderosamente en el desarrollo físico del niño. La fisiología sostiene que para un normal crecimiento del hombre, necesita moverse, hacer ejercicio.
  - 2.- Desde el punto de vista higiénico, es factor que condiciona a la salud, siendo el mejor aliado el sol y el aire contra la lucha de las enfermedades.
  - 3.- Como elemento de recreación supera cualquier otro.
  - 4.- En cuanto al valor social, es uno de los medios más valiosos para el desenvolvimiento de las tendencias gregarias, encauzando el valor de la cooperación, la disciplina de grupo, dando serenidad y energía.
- “Los niños que no juegan serán los hombres tristes del mañana, los pesimistas, los retrasados, los débiles, los abúlicos y pusilánimes, los fanáticos, en suma todo un lastre para la sociedad”.<sup>44</sup>
- 5.- Desde el punto de vista de la educación intelectual, sólo los tradicionalistas toman el juego como desviación de sus deberes y como tiempo perdido.

Antes de contar con niños que sepan mucho, la sociedad necesita de niños sanos, fuertes y con capacidad creadora.

El juego contribuye a la formación del carácter, a la adquisición de cualidades morales, al dominio de sí mismo a alcanzar la propia confianza, el valor, el espíritu de disciplina, etc. Mediante el juego el niño se habitúa al esfuerzo colectivo, constructivo, se despierta en él la habilidad para ejecutar las cosas por propia iniciativa, desarrollar su imaginación, ingenio, etc.

- 6.- En la función didáctica el juego tiene una enorme utilidad. Claparede afirma que el niño es para jugar e imitar, y que sólo vive plenamente cuando juega.

La escuela debe utilizar el juego si quiere influir en la conducta de los niños, tomando ésta como la actitud o reacción del educando ante las situaciones diversas de la vida.

Los juegos que gustan a los niños están en relación directa con sus intereses que en la primera infancia (uno a tres años) son sensoriales, motores y glósicos. En la segunda infancia (tres a siete años) son lúdicos propiamente y por las cosas concretas, gracias a las funciones mentales de adquisición, atención, observación, memoria, imaginación, etc. En la tercera infancia (siete a doce años) periodo de escolaridad, surgen los intereses intelectuales o abstractos, con la funciones mentales de elaboración, juicio, razonamiento, etc. En la adolescencia (catorce a dieciocho años) los intereses son éticos y sociales.

<sup>44</sup> Laureano Jiménez y Coria. Op. cit. p. 128

Es necesario que los juegos se ajusten al desarrollo infantil. A los de primer ciclo les interesa el ejercicio, la actividad, a los de segundo la habilidad personal y a los de tercero la participación en conjuntos.

Respecto al juego, puede afirmarse que la escuela ha pasado por tres etapas: la enemiga del juego, la tolerante del juego y la amiga del juego.

El juego es uno de los elementos más valiosos de que dispone la educación. Es importante que los maestros observen los juegos de sus alumnos para poder encauzar esa importante actividad hacia los fines de la educación.

Se estima que los mejores juegos serán los que reúnan entre otras las siguientes condiciones:

- Plenos de actividad
- Que permitan la participación de conjuntos
- Fáciles de realizarse (sin muchas reglas)
- Que sea necesario poco espacio para poder llevarse a cabo
- Que no ofrezca peligro

### Cantos

Los docentes debemos conocer la naturaleza del niño para respetar sus posibilidades personales, cultivarlo y encauzarlo aprovechando las características propias de su edad.

La música puede ser tomada como un recurso didáctico trascendente y con una orientación sencilla sin necesidad de preparación a nivel profesional.

La música en la escuela es una autodisciplina que debe surgir en forma natural en los niños, ya que éstos no se deben sentir presionados a desarrollar una actividad impuesta por el maestro, sino sólo sugerida. De esta manera la actividad musical resulta agradable, ordenada y se disfruta plenamente.

Los objetivos del canto son "educar la voz en forma graduada, cuidar la voz para una buena emisión, dicción y preparación. Fomentar el hábito de hablar y cantar con voz natural"<sup>45</sup>

Por medio del canto el niño conoce su voz, la ejercita y la cuida realizando ejercicios a los que llamamos juegos como son los de relajamiento y respiración.

Con el fin de que los niños no fuercen su voz y ésta se les eduque, es necesario adecuar las canciones y al seleccionarlas debemos considerar los siguientes aspectos: Melódico, Rítmico, Armónico y Literario.

<sup>45</sup> SEC. DEP. Así se puede... No. 21, Dirección General de Educación Primaria, Coordinación del Sector Educación No. 3 Sep - oct. 1991 p. 7.

Las canciones se pueden dividir en tres categorías:

Canciones didácticas  
 Canciones recreativas  
 Canciones tradicionales y folklóricas

Sugerencias de cómo enseñar una canción

- 1- Conversación, motivación por historias o cuentos.
- 2- Escribir la letra de la canción
- 3- Ejercicios rítmicos con acompañamiento musical
- 4- Cantar la canción el maestro
- 5- Cantarla los niños
- 6- Oír la música, hacer los ejercicios rítmicos
- 7- Cantarla con ejercicios rítmicos
- 8- Cantarla siempre efectuando matices de intensidad y contraste

### Exposiciones

Las exposiciones son otros tantos medios de demostración y comprobación del trabajo docente. Las exposiciones escolares producen los siguientes efectos:

- a) Muestran el proceso del aprendizaje y los esfuerzos realizados a lo largo del curso.
- b) Obligan a la escuela a trabajar en forma activa y funcional dando al aprendizaje un carácter productivo y práctico.
- c) Fomentan el interés público y ganan para la escuela y el maestro la atención y confianza de los padres satisfechos.

Debe tomarse en cuenta que las exposiciones no constituyen un fin, sino un medio educativo y serán el resultado normal del trabajo en el aula.

Se recomienda que durante el tiempo que dure la exposición los niños expliquen a los visitantes el contenido y la forma de hacer los trabajos y demostraciones prácticas frente a los niños.

### Leyendas y tradiciones

Es importante que:

... "el alumno se reconozca como parte de una comunidad nacional caracterizada por la pluralidad de pensamientos, la diversidad regional, cultural y social pero que al mismo tiempo comparte rasgos y valores comunes que la definen".<sup>46</sup>

<sup>46</sup> SEP, Planes y Programas. Educación Básica Primaria Op. cit. p. 128

alumno comprenda que los rasgos y valores que caracterizan a México son producto de la historia del país y la participación que en ella tuvieron sus antepasados.

Las fiestas tradicionales como manifestaciones vitales del mexicano reflejan la rica herencia de su pasado histórico.

Las leyendas brindan la posibilidad de involucrarse de manera sencilla y placentera con la cultura de nuestro pueblo, donde la fantasía y realidad de nuestros antecesores se conjugan y conservan a través de la tradición oral.

México es un país de fiestas tradicionales populares y leyendas que juegan un papel importante que permite integrar culturalmente a las comunidades, municipios, regiones y a través de esta integración dar al país un carácter especial reconocido en el mundo y al interior fomentar la identidad nacional de quienes somos parte de esta nación.

### Consejos Técnicos Escolares

Los Consejos Técnicos de la Educación son el espacio de participación y concertación en torno a las tareas educativas cotidianas.

Se encargan de coadyuvar al logro de la unidad y a la mayor calidad de educación en su ámbito de influencia.

El ámbito de competencia de los Consejos Técnicos de la Educación estará relacionado con los procesos de:

- 1- Enseñanza-aprendizaje
- 2- Organización y administración educativa
- 3- Vinculación educación-sociedad
- 4- Formación y actualización docente
- 5- Aquellos otros aspectos que inciden en la calidad de la educación.

Para el cumplimiento de su objeto, los Consejos Técnicos de la Educación desempeñaran las siguientes funciones:

- 1- Elaborar el proyecto de trabajo del Consejo, estableciendo los acuerdos y los espacios que logren la participación del Sector Educativo, autoevaluando permanentemente su funcionamiento.
- 2- Coadyuvar en planeación, dirección, desarrollo y evaluación de las actividades teórico-educativas de su ámbito. (programas, Métodos, procedimientos de evaluación, materiales y apoyos didácticos, etc).
- 3- Participar en la detección, el estudio, el análisis, la solución e investigación de asuntos educativos.
- 4- Promover y coadyuvar con las acciones de actualización y superación profesional.
- 5- Generar un análisis permanente en la práctica docente

- 6- Mantener informado al Consejo Estatal Técnico de la Educación, sobre los proyectos de trabajo a realizar por los Consejos de escuela, zona y sector, así como el desarrollo de los mismos y el resultado.

Los Consejos Técnicos de la Educación se instalan en el primer mes del ciclo escolar, bajo la responsabilidad de la autoridad correspondiente.

Los Consejos Técnicos de la Educación se integrarán por:

- \* PRESIDENTE  
Director del plantel
- \* SECRETARIO  
Un maestro de grupo, elegido por mayoría.
- \* VOCALES  
En los niveles de preescolar y primaria, todo el personal.

Los Consejos Técnicos sesionarán una vez al mes, estableciendo su calendario correspondiente.

De acuerdo a las necesidades del ámbito de competencia de los Consejos Técnicos y de los Proyectos de Trabajo aprobados, el presidente y el secretario, integrarán las comisiones de trabajo que se requieren para el desarrollo tales como:

1. Análisis, reflexiones y aplicación de los materiales del Programa Emergente de Actualización del Maestro y de reformulación de Contenidos y Materiales Educativos 1992.
2. Seguimiento y evaluación del Proceso enseñanza-aprendizaje
3. Organización y Administración escolar
4. Materiales Educativos
5. Superación y actualización del maestro de la escuela
6. Vinculación educación-sociedad
7. Estudio y proyección del panorama histórico de la ciencia, la educación y la cultura.
8. Ecología, salud, recreación y deporte. <sup>47</sup>

Recomendaciones para la conducción de un taller en las sesiones de Consejo Técnico.

Primero.- Determinar un consenso, qué espacio, tiempo y metodología se empleará para intercambiar experiencias, reflexionar, comparar y tomar decisiones.

Hacer valoración diagnóstica.  
¿Qué estamos haciendo?

<sup>47</sup> v. SE: Consejos Técnicos de la Educación. Lineamientos para la organización y funcionamiento.  
Coordinación del Programa Emergente de Actualización del maestro, fase intensiva 1992-1993.



- ¿Cuál es nuestra participación en la formación del mexicano de hoy?
- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Cómo se requiere enfrentar y resolver?
- ¿Cómo podemos hacerlo?
- ¿Para qué queremos hacerlo?

Segundo.- Organizar y desarrollar las acciones en taller técnico educativo o en el intervalo de un taller a otro proyecto, que tenga por finalidad enfrentar el problema con miras a resolverlo.

Tercero.- Realizar el seguimiento y evaluación de las acciones, que nos permitan valorar su desarrollo y efectos.

Desarrollo de las sesiones:

Actividades previas:

- Definir el propósito u objetivos de la reunión.
- Seleccionar contenidos, metodología y actividades que se desarrollarán colegiadamente.
- Elegir y distribuir (en su caso) los materiales con que se trabajará.
- Acordar con los involucrados la fecha, hora y duración de la sesión.
- Sesionar en el lugar más confortable posible.

Actividades durante la sesión:

- El conductor (Presidente del Consejo) facilitará el logro del objetivo o propósito, evitando el verbalismo excesivo. (Consultar las páginas 40 a 53 de la guía del director).
- Al inicio los trabajos se desarrollarán lentamente dadas las circunstancias, la resistencia al cambio y la falta de familiaridad con la metodología. (Ésto es natural y deberá tolerarse pacientemente, después se verán los frutos).
- Fomentar la participación de todos los integrantes del grupo.
- En el momento adecuado formar equipos, o binas, por grado o ciclo para analizar temas comunes.
- Distribuir comisiones y roles diferentes. El rol del relator deberá intercambiarse para que todos practiquen la observación participante.
- Evitar la improvisación y la desviación del tema.
- Nombrar moderador y observador participante o relator.

Antes de concluir los trabajos:

- Retomar el propósito u objetivo inicial para comentar los logros alcanzados.
- Leer las observaciones o relatorías, mismas que se archivarán.

- Distribuir las tareas o comisiones a desarrollar en el lapso de una sesión a otra o en la misma.
- Determinar la fecha para la próxima sesión de trabajo. <sup>48</sup>

### Consejos de Participación Social.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 3°. Constitucional, la Ley General de Educación, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y el Acuerdo Estatal para la Participación Social en la Modernización de la Educación Básica, se enfatiza la participación de la comunidad en tareas educativas y el despliegue de la energía social para un decidido enriquecimiento de la educación, de conformidad con las siguientes bases:

Primera.- La integración, instalación, organización y funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación se apegarán a los Lineamientos Generales para la Integración y Funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación emitidos por la Secretaría de Educación del Gobierno de Jalisco conforme a los convenios de ejecución firmados entre la Secretarías de Educación Pública, el Gobierno del estado y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Segunda.- Los propósitos en los que se inscribirá la integración y funcionamiento de estos consejos son los siguientes:

- a) Acrecentar la influencia educativa de las escuelas y revalorar socialmente el trabajo educativo, estableciendo una red social de interés, motivación y apoyo en torno a las mismas.
- b) Organizar una instancia de apoyo a la labor del maestro, el educando y la escuela, en la que se encuentran representados los diversos actores de la comunidad escolar y de la sociedad para lograr una comunicación más directa y fluida entre éstos.
- c) Fortalecer la capacidad de organización y participación social desde las escuelas, así como la participación de las mismas en el desarrollo de la comunidad.
- d) Fomentar formas de apoyo horizontal entre las familias, que coadyuven a reducir las condiciones sociales adversas a la eficiencia terminal de la educación.
- e) Generar canales y medios de información acerca del que hacer educativo y fomentar el interés y el conocimiento de las sociedades por la problemática educativa, para impulsar la gestión, colaboración y apoyo en materia de participación social entre las autoridades.
- f) Fortalecer el compromiso de la sociedad para contribuir al mejoramiento físico, material de las escuelas, sin demérito de la labor que en este orden le corresponde desempeñar a las autoridades.

Tercera.- Los Consejos de Participación Social en la Educación estarán integrados por:

- 1- El director de la escuela
- 2- Los maestros

<sup>48</sup> v. SE-CETE. Propuesta para el manejo de los materiales del Programa de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos. Jalisco. octubre. 1992, pp. 8 y 9

- 3- El representante del SNTE
- 4- Los representantes de las asociaciones de padres de familia de la comunidad escolar
- 5- Un representante de los ex-alumnos
- 6- Miembros de la comunidad especialmente interesados en el buen funcionamiento y desarrollo del plantel.

Consejos análogos podrán operar en las escuelas particulares de educación básica.

Cuarta.- Las instituciones y sectores sociales podrán acreditar a sus representantes de entre las organizaciones o grupos, líderes o exlíderes de la comunidad que se hayan distinguido por su apoyo a causas comunes de la misma y que manifiesten interés en el desarrollo educativo de las escuelas. Previa anuencia de los candidatos nominados, las propuestas deberán ser presentadas y registradas por el coordinador del consejo.

Quinta.- Las funciones de los Consejos Escolares son:

- 1- Conocer las metas educativas, el avance de las actividades escolares, el calendario escolar y sus disposiciones para respaldar a los maestros en sus tareas.
- 2- Tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas.
- 3- Propiciar la colaboración entre padres y maestros.
- 4- Estimular y reconocer la excelencia educativa.
- 5- Promover y apoyar las actividades extraescolares.
- 6- Coordinar y difundir las acciones de protección civil y emergencia escolar.
- 7- Emitir opiniones, de estimarlo pertinente, para mejorar la práctica educativa.
- 8- Alentar el interés familiar y comunitario por el desempeño de los alumnos.
- 9- Contribuir a reducir las condiciones sociales adversas que influyan en la educación.
- 10- Realizar convocatorias para el mejoramiento de las instalaciones escolares.
- 11- Respalda las labores cotidianas de la escuela.
- 12- Tener una estrecha vinculación con los Consejos Municipales de Participación Social en Educación.
- 13- En general, promover todo tipo de actividades en beneficio de la propia escuela.

Sexta.- Los interesados en integrar los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación, podrán acudir a las escuelas, oficinas municipales e institucionales de la educación del Estado, en donde se les proporcionará información respecto de los lineamientos generales.

Séptima.- Será responsabilidad del director de cada escuela pública de Educación Básica, vincular a ésta, activa y constantemente con la comunidad, el Ayuntamiento y las Autoridades Educativas, presentarán toda su colaboración a estas acciones.

Octava.- Los consejos escolares deberán constituirse dentro de los treinta primeros días del ciclo escolar y tendrán vigencia de un año.

Novena.- Lo no previsto por estas bases será resuelto de común acuerdo por la Secretaría de Educación del Estado, el OSEJ y las Secciones 16 y 47 del SNTE, con arreglo a los

establecido en la Ley General de Educación y los convenios de Ejecución derivados del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

### **Vinculación Escuela Comunidad**

En la Educación básica no se puede entender la calidad educativa sin una participación de los padres de familia, la cual debe ser propiciada por la escuela como un todo y por cada uno de los maestros con los padres de familia.

La escuela forma parte vital de la comunidad y la comunidad también forma la escuela, es por ello que cada escuela tiene identidad propia.

Una de las vías principales de la manifestación de la comunidad dentro de las escuelas son los propios alumnos, ya que son educados, ante todo, por su familia, por su vida en la comunidad traen consigo la cultura comunitaria a la escuela, su forma de hablar, sus juegos, sus problemas, etc.

Los padres de familia se manifiestan de formas importantes en la escuela, e imprimen a cada escuela un sello especial. Ellos tienen expectativas respecto de la escuela, tienen idea de cómo debe funcionar, exigencias de lo que deben aprender sus hijos, tienen idea de cómo deben ser tratados los alumnos en el aula; etc. Esto se convierte en exigencias y demandas cuando las cosas no marchan como ellos desean, o cuando la escuela no opera de acuerdo con sus concepciones.

Cuando la comunidad en la que se trabaja está bien organizada, cuando sus organizaciones operan, cuando la sociedad de padres de familia es un organismo vivo, estas exigencias se presentan en forma comunitaria y adquieren con ella una fuerza muy grande.

Es nuestro trabajo cotidiano, dentro del aula, donde más podemos hacer para relacionar la escuela con la comunidad.

Una sugerencia es dejar que la comunidad entre en el aula, involucrar a los padres o personas de la comunidad, en las tareas escolares de los hijos, ya que estos ejercicios no solamente cumplen con la función de darle un sentido vivo al aprendizaje escolar, sino que da a conocer a los padres de familia el tipo de cosas que ya saben hacer sus hijos.

Hacer participar a las personas de la comunidad en la impartición de clases específicas. Las experiencias en este sentido son motivadoras, los miembros de la comunidad están dispuestos a participar, incluso se sienten halagados.

Se debe asegurar la participación de los padres y de otros elementos de la comunidad en los eventos recreativos y culturales de la escuela.

Se pueden organizar grupos de padres que, con sus hijos, tengan a su cargo la representación de números especiales. Pueden participar en la elaboración de material didáctico y juguetes.

Es importante además llevar a cabo un trabajo de orientación con los padres, de manera tal, que en la familia vayan existiendo situaciones cada vez más propicias al proceso de aprendizaje de los alumnos.

Algunos temas que pueden abordarse son:

- Nutrición
- Higiene
- Salud
- Conocimiento de las etapas del niño y sus requerimientos
- Conocimientos de la importancia de un ambiente familiar estable
- Los apoyos familiares al trabajo escolar de los niños

Todo esto se puede ir logrando si destinamos una hora cada mes a tener reuniones de padres de familia de los niños a nuestro cargo.

Estas reuniones pueden aprovecharse también para explicar en términos sencillos y breves, el programa que se cubrirá durante el mes siguiente, de manera que los padres sepan en qué deben estar avanzando sus hijos.

### Legislación Escolar

Es necesario que los docentes conozcamos nuestras obligaciones, derechos laborales y legales, que de una forma o de otra tienen relación con la organización en México y también con los intereses del magisterio para actuar más consciente del trabajo.

Entre los documentos que debemos conocer figuran:

- El Artículo Tercero Constitucional
- La Ley General de Educación
- El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Escuela Básica

Los artículos 3° y 31° de la Constitución fueron reformados, el nuevo texto fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo de 1993, confirma los postulados fundamentales de nuestra tradición pedagogía, celosamente atesorados por el magisterio nacional, y da un renovado sustento a los objetivos educativos que sociedad y gobierno de México se han trazado.

La Ley General de Educación es un documento de consenso entre todos los sectores sociales interesados en la educación, construido gracias a una resuelta participación, múltiples consultas, intercambios de opinión y diálogo propositivo.

La Ley General es, asimismo, un documento de compromiso con los principios y anhelos educativos que hemos forjado en el curso de nuestra historia. Contamos ahora con un marco jurídico actualizado en materia educativa.

Este nuevo marco jurídico reconoce y reafirma que el maestro ha sido, es, y deberá seguir siendo, promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Toda la normatividad que atañe a la educación ratifica que el magisterio nacional es protagonista en la formación de los niños y jóvenes que habrán de heredar la responsabilidad de velar por la soberanía y acrecentar la prosperidad y equidad sociales de México.

La aplicación de las disposiciones legales comienza por conocerlas. Por ello se sugiere que estos documentos se lean con detenimiento y lo comenten con sus colegas, sus alumnos, las autoridades educativas escolares, el personal de apoyo a la educación, y, en general con su comunidad.

## D. EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso integral del progreso académico del educando, informa sobre conocimientos, intereses, actitudes, hábitos de estudio, etc. Es también un método que permite obtener y procesar las evidencias para mejorar el aprendizaje y la enseñanza, es una tarea que ayuda a la revisión del proceso grupal, en términos de las condiciones en que se desarrolló, los aprendizajes alcanzados, así como las causas que posibilitaron la consecución de las metas propuestas.

La evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje se inicia antes de comenzar el curso, cuando se especifican los propósitos en términos de aprendizaje, lo cual implica que la evaluación no es una etapa fija ni final del proceso docente.

La evaluación es una actividad que puede coadyuvar a mejorar la calidad del quehacer pedagógico.

El proceso de evaluación comprende, además de los diversos tipos de exámenes, otras evidencias como son trabajos, reportes, ensayos, discusiones, etc.

Es importante señalar que la evaluación incluye tanto las descripciones cualitativa y cuantitativa del comportamiento de los alumnos como los juicios valorativos que se refieren a la convivencia de ese comportamiento.

“Las técnicas de evaluación son para el maestro instrumentos indispensables . . . Ello no obstante la evaluación en sí no es meramente un conjunto de técnicas -la evaluación es un proceso -sino un proceso ininterrumpido que sirve de fundamento a toda buena enseñanza y a todo buen aprendizaje”.<sup>49</sup>

Los resultados de los procedimientos de evaluación son especialmente útiles para guiar, aconsejar a los alumnos, para ayudarlos en sus decisiones educacionales y vocacionales, guiarles en la selección de actividades dentro y fuera del plan de estudios, así como auxiliarles en la resolución de problemas personales y de ajuste social.

En lo que se refiere a la administración escolar, los métodos de valoración planeados ayudan al maestro a determinar la eficacia del contenido del curso y de los métodos de enseñanza. Se podrá juzgar también hasta qué punto se están logrando los objetivos de la escuela, cuáles son los puntos vigorosos y cuáles los débiles del plan de estudios, así como sopesar el mérito de los programas especiales dentro de la escuela.

---

<sup>49</sup> Norman E Gronlund. “Medición y Evaluación de la enseñanza”, en Criterios e Evaluación. UPN, México, 1988. p. 32.

## Principios Generales de la Evaluación <sup>50</sup>

En el proceso de evaluación es prioritario determinar y aclarar el aspecto que se va a evaluar para luego elaborarse el dispositivo de evaluación.

Las técnicas de evaluación deben ir de acuerdo a los propósitos.

Ninguna técnica es adecuada para evaluar todos los aspectos en el niño, todas ellas tienen restringido su alcance y debe tenerse clara conciencia de ello, por esta razón hacer pruebas uniformadas provoca que la evaluación carezca de valor.

### Estrategias de Evaluación en el Aula.

Para desempeñar cada una de las funciones el maestro tendrá que construir una formación teórica para el adecuado desempeño de cada una. El formarse teóricamente requerirá mucho tiempo, puede ser fortalecido por la experiencia, la cual es una base importante y constituye, de hecho, el conocimiento de una formación que debe ser paulatina y llevarse a cabo en la propia práctica docente.

Uno de los campos donde ha de formarse es, sin duda el de la evaluación del aprendizaje dada su importancia como elemento retroalimentador tanto del aprendizaje como de la planeación docente.

El análisis que el profesor realice de los programas del grado a atender tiene singular importancia para determinar los conocimientos a impartir y las habilidades a desarrollar.

### Evaluación Diagnóstica anual a partir del desarrollo de habilidades

La evaluación diagnóstica ha sido entendida como la detección de requisitos de conocimientos que se poseen para poder entender y trabajar ciertos contenidos. Sin embargo en el caso particular de los niños, los requisitos no sólo son de conocimiento sino fundamentalmente de madurez.

Carlos Zarzar Charur, señala que la evaluación es “. . . el momento de recuperación de los aprendizajes; al mismo tiempo . . . un momento más de aprendizaje . . . consiste en una reflexión sobre lo que se aprendió y sobre la manera en que se aprendió . . .” <sup>51</sup>

<sup>50</sup> Ibidem. p. 35

<sup>51</sup> Carlos Zarzar Charur. “Diseño de Estrategias para el Aprendizaje Grupal” en Perfiles Educativos No. 1 México. Nueva Época. CISE/UNAM, 1983 p. 45 (abril-junio).



Se infiere que la evaluación diagnóstica es también un momento para la recuperación de lo que ya se ha logrado y de lo aún no. Permitirá percatarse de qué habilidades se dominan y cuáles están en desarrollo y, por tanto, de lo que se deberá aprender en el futuro.

Se busca que los alumnos no solo expresen conocimientos que obtuvieron en su hogar o el grado inmediato anterior, sino que expresen cómo los manejan y cómo les han ayudado a avanzar en su desarrollo.

### La Evaluación en el Aula como investigación

La investigación en el aula ha sido utilizada como un instrumento de medición de conocimientos y de acreditación escolar. Proporciona información que permite a los maestros percatarse de "cómo van los niños". Sin embargo ellos lo saben sin necesidad de calificar porque la evaluación es una actividad cotidiana que llevan a cabo, si bien intuitiva y sistemáticamente, con juicios por lo general acertados.

"La investigación de la práctica educativa por parte del propio docente, es un proceso encaminado a la descripción, explicación y valoración de aquello que sucede en el aula . . . El profesor investigador posee una condición de privilegio para representarse la práctica educativa y es el mejor crítico interno -del proceso enseñanza-aprendizaje".<sup>52</sup>

La obsesión por valorar la educación sólo a través de sus resultados inmediatos impide estudiar . . . aquellos efectos educativos que más profundamente arraigan en los sujetos. Una pedagogía pragmática sólo se conforma con aquello que de manera inmediata puede corroborar. Pero estos resultados son básicamente aparentes y no dan cuenta de un conjunto de procesos que paulatinamente van estructurando al sujeto.<sup>53</sup>

### La evaluación a partir de un plan anual

La evaluación se ha manejado tradicionalmente como una actividad a realizar periódicamente (por lo general al final del mes, bimestre o del año). No obstante es una actividad cotidiana que los maestros realizan intuitivamente. No deriva de un plan previamente elaborado, lo cual genera que se realice de manera azarosa. La evaluación debe ser una actividad constante, permanente, que permita, además de estimar los avances de los niños, tomar medidas correctivas en caso necesario, así como planificar nuevas situaciones de aprendizaje.

. . . La evaluación del proceso enseñanza aprendizaje no se inicia cuando termina el curso, o cuando . . . comienzan a realizarse los exámenes. Antes de empezar el curso cuando se especifican sus propósitos . . . es cuando en realidad comienza el proceso

<sup>52</sup> Boris Gerson. "Observación Participante y Diario de Campo en el Trabajo Docente" en Perfiles Educativos No. 5, México, CISE/UNAM. 1979. p. 4

<sup>53</sup> Angel Díaz Barriga. "Problemas y Retos del Campo de la Evaluación Educativa" en Perfiles Educativos No. 37, México, CISE/UNAM. 1987. p. 11

de evaluación lo cual implica que la evaluación no es una etapa ni fija del proceso docente. En la planeación de un curso . . . va ya implícita la consideración del proceso de evaluación.<sup>54</sup>

### Seguimiento del desarrollo de habilidades

La observación es una técnica que los profesores aplican desde hace mucho tiempo: sin embargo, lo hacen de manera intuitiva ya que no sistematizan sus observaciones ni los juicios que sobre ellas concluyen. Este material, dada la experiencia de los profesores, es sumamente valioso para llevar a cabo la evaluación. Los profesores no registran las observaciones que hacen de los niños porque tienen grupos numerosos y llevarlo a cabo implicaría demasiado tiempo.

“ . . . Entendemos la evaluación como el estudio del proceso de aprendizaje en un curso, un taller, un seminario, etc.; con el fin de caracterizar los aspectos más sobresalientes del mismo, y a la vez los obstáculos que hay que enfrentar”<sup>55</sup>

### Evaluación Formativa mensual por medio de alumnos monitores

La evaluación formativa a partir del proceso grupal se fundamenta en la ayuda de conseguir el aprendizaje grupal.

. . . como estrategia metodológica idónea para desarrollar paralelamente y con sentido crítico y constructivo, los procesos de evaluación y acreditación. Se aprende a pensar en grupo; con otros se afrontan procesos de esclarecimiento tanto de aspectos relativos a una materia de estudios como de las dificultades y los problemas que implica este tipo de trabajo . . . es un proceso en el que los involucrados asumen alternativamente el rol de sujetos y objetos de evaluación.<sup>56</sup>

La evaluación formativa es un problema para el profesor porque tiene grupos numerosos y no cuenta con normas de registro adecuadas, sin embargo la evaluación de procesos es una actividad que pueden realizar los alumnos a partir de la estimación de sus propios avances y los de sus compañeros, les permite conocer qué saben y lo que no, cuales son los obstáculos que encuentran y, por comparación con el trabajo de sus compañeros, saber como podrían superarlos.

### Evaluación sumativa como reunión de evidencias de aprendizaje

La evaluación sumativa se ha manejado tradicionalmente en términos de promedio más que como la reunión de evidencias de aprendizaje y “un momento de recuperación de los mismos” como propone Zarzar Charur.

La evaluación sumativa:

<sup>54</sup> Profirio Morán Oviedo. “La Evaluación de los Aprendizajes y sus Implicaciones Educativas y Sociales” en Perfiles Educativos No. 13 México. CISE/UNAM. 1981. P. 24

<sup>55</sup> Margarita Panza González y otros. Operatividad de la Didáctica. Tomo II. México. Gemika. 1986. p. 111.

<sup>56</sup> Angel Díaz Barriga. Op. cit. p.3.

“... Contempla tanto los aprendizajes como el proceso seguido ... no se identifica con la prueba o el examen final ... para el profesor coordinador, es éste un momento muy importante, fuente de aprendizajes para él, ya que a través de la retroalimentación que reciba del grupo podrá evaluar el método de trabajo seguido”...<sup>57</sup>

“... es una tarea que ayuda a la revisión del proceso grupal, en términos de las condiciones en que se desarrolló, los aprendizajes alcanzados, los no alcanzados, así como las causas que posibilitaron o imposibilitaron la consecución de las metas propuestas”<sup>58</sup>

### Evaluación grupal

Los maestros de primaria conocen el valor del trabajo en equipo en especial con los grupos numerosos, el grupo “... es un proceso en marcha ... se constituye y pasa por diversas etapas durante su existencia ...”<sup>59</sup> que para ser aprovechado cabalmente es organizado en pequeños equipos, interactuantes todos y generadores de la vida en grupo.

Una de las actividades que pueden realizarse por el grupo mismo es la evaluación, su evaluación.

Para que el grupo produzca intelectualmente y avance hacia el logro de sus objetivos, es conveniente que exista un clima que propicie el aprendizaje; un ambiente de libertad para pensar, intercambiar experiencias, hacer proposiciones, señalar coincidencias, ejercer el análisis y la crítica... el conocimiento no aparece como algo terminado, sino más bien como una elaboración conjunta que parte de ‘situaciones problema’, en donde se elaboran hipótesis se definen conceptos, se analizan los elementos involucrados en una situación, se proponen alternativas, se identifican los medios, se evalúan los resultados...<sup>60</sup>

A partir de una didáctica grupal se pueden establecer algunas condiciones para que los estudiantes puedan responsabilizarse de la asignación de notas. Esto implica generar en ellos un proceso de aprendizaje de su papel en la escuela, propiciando que entre en un proceso de autoobservación... a reconocer lo que se va logrando ... y la cantidad de problemas, contradicciones, lagunas y dudas que una nueva información plantea.<sup>61</sup>

### La Autoevaluación en los niños

Mucho se ha sugerido a los profesores que utilicen la autoevaluación con los niños. Sin embargo, pocas veces se lleva a cabo dado que se piensa que los niños no tienen capacidad

<sup>57</sup> Carlos Zarzar Charur. Op. cit. p. 45

<sup>58</sup> Profirio Morín Oviedo. Op. cit. p. 24.

<sup>59</sup> Rafael Santoyo. “Algunas reflexiones sobre la coordinación de grupos de aprendizaje” en Perfiles Educativos No. 11, México. CISE/UNAM. 1981. p.4

<sup>60</sup> *Ibidem.* pp. 5 y 7.

<sup>61</sup> Angel Díaz Barriga Didáctica y Currículum. México. Nuevo Mar. 1985. p. 141. (Colec. Problemas Educativos).

y seriedad para determinar si han aprendido o no, si bien es cierto que no saben muchas cosas, pero también es cierto que cuando han aprendido algo ya saben que lo saben.

No podemos dejar de mencionar las múltiples dificultades que entraña la experiencia en sí misma, dado que el alumno está generalmente viciado respecto a la capacidad de autoobservación y de actitud crítica consigo mismo; sin embargo, podemos afirmar que en algunas de estas experiencias, los alumnos han podido manifestarse críticamente frente al conocimiento, frente al aprendizaje y frente a su calificación, manifestación que es elaborada en presencia de grupo, que en este momento permita al sujeto reflexionar en voz alta sobre sí mismo. Lejos de lo que se pueda pensar, en esas experiencias la generalidad de los alumnos no obtiene notas altas, y nuestro problema, como coordinadores, ha consistido en ayudar al grupo a pensar sobre su aprendizaje y evitar la complicidad que se puede generar por no reflexionar sobre los elementos de aprendizaje que se ha vivido.<sup>62</sup>

Es importante señalar que Díaz Barriga refiere esta afirmación a la evaluación grupal y además señala que es una experiencia que está a prueba. En este momento se ha tomado como referente para la autoevaluación dado que la estrategia se presenta combinada.

#### Evaluación de los contenidos

La evaluación de la información que los alumnos han logrado aprender o hacer suya es una de las actividades que usualmente se realiza en la primaria. Es de hecho, casi la única actividad que se evalúa o, más bien, se mide. Sin embargo es sólo una de las actividades que se debe evaluar pues existen otras cuya evaluación es primordial, como los procesos de desarrollo de los alumnos, el desempeño del grupo y el desempeño del profesor.

Somos conscientes que este tipo de examen exige una concepción distinta del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero tendría a su favor practicar una evaluación cualitativa capaz de canalizar creatividad, interpretación personal y/o grupal, juicio crítico y material bibliográfico, etc. . . . La calidad de estas pruebas depende de su elaboración: no puede ser improvisadas; su construcción exige pensar detenidamente en las cuestiones que estimulen conductas que impliquen la capacidad de manejo de la información, cómo sugerir nuevas salidas a un planteamiento, aplicar principios, leyes, tendencias, normas o nuevas situaciones; fundamentar aprendizajes que impliquen procesos mentales superiores, tales como la capacidad para pensar, organizar y ampliar la información recibida; integrar aprendizajes; la capacidad para producir, organizar y expresar ideas o crear formas originales, etc.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Idem.

<sup>63</sup> Pansza, Pérez y Morán. Op. cit. p. 137

## La acreditación de los aprendizajes

La acreditación de los aprendizajes se ha asumido como asignación de notas o calificaciones exclusivamente, lo cual ha generado una visión de la evaluación que apoya la noción de aprendizaje como producto y no como proceso. Así, el profesor se ha acostumbrado a calificar en términos numéricos ciertos resultados que presentan los niños (exámenes, resultados de ejercicios, trabajos, etc.) pero ha olvidado sistematizar la actividad más que en los conocimientos que poseen.

Si bien la acreditación en "estricto" se refiere al hecho de avalar o no si un alumno ha aprobado un curso y la calificación alude a la síntesis y expresión de la calificación, en el documento se asumen como un procedimiento único. Es importante recordar que "Se puede calificar a los alumnos sin evaluar el curso ni los aprendizajes (como generalmente sucede), así como también se pueden evaluar éstos sin necesidad de adjudicar calificaciones".<sup>64</sup>

La distinción entre la evaluación y la acreditación da pauta a la existencia de un momento de evaluación en el que el sujeto y el grupo reflexionan sobre su proceso de aprendizaje. . . Indudablemente, efectuar la evaluación es un proceso necesario para poder dejar en manos del grupo la acreditación . . . Si en la evaluación grupal los coordinadores perciben que el nivel alcanzado por el proceso del grupo les permite responsabilizarse de su acreditación, se requiere llevarla adelante. Es aquí y no al principio del curso cuando se puede decidir si el grupo está en posibilidades de autoasignarse una nota.<sup>65</sup>

## La lista de cotejo como una forma de registrar observaciones para evaluar

El maestro, por su experiencia en el trato de los niños conoce fases o etapas por las que pasan, sabe bien que cuando un niño va a iniciar su aprendizaje de lectoescritura "hace que lee", escribe palabras incompletas ("iaja" Por tinaja). Ambos son pasos de maduración para llegar a leer y escribir, por tanto están correctos, de acuerdo con la madurez del niño. Es precisamente el maestro quien mejor conoce esos procesos de desarrollo. Se considera que es él quien mejor puede elaborar registros de observación para la evaluación de los alumnos. Hasta ahora dichos registros no se acostumbra en la escuela primaria, no obstante, se sugiere su utilización para la evaluación en el aula.

La lista de cotejo es un instrumento apropiado para aplicar la técnica de observación "... Se usan para evaluar procesos, productos y aspectos de desarrollo social, donde la evaluación de las características pueden limitarse a juicios de 'presente-pasado', si-no, etc."<sup>66</sup>

Para el maestro observar el comportamiento de sus alumnos es la clave en la determinación de la madurez de los procesos de desarrollo.

<sup>64</sup> Carlos Zarzar Charur. Loc. cit.

<sup>65</sup> Angel Diaz Barriga. Op. cit. p. 143

<sup>66</sup> Gronlund, N. E. "Técnicas de Observación", En Cuadernos de Tecnología Educativa. Taller de Evaluación del Aprendizaje No. 2 México, CEUTES/UNAM, S/F. p.57

## La observación como medio fundamental para la evaluación

La observación es una de las actividades cotidianas que los profesores de primaria realizan, sin embargo las conclusiones que extraen, por lo general, no son sistematizadas. Es necesario que los profesores asuman la importancia de sistematizar científicamente la observación en particular si se considera que es un elemento clave para la evaluación.

La observación no es solamente una de las más útiles actividades de la vida cotidiana; es un instrumento primordial de la investigación científica. La observación se convierte en técnica científica en la medida en que: 1) sirve a un objeto ya formulado . . . ; 2) es planificada sistemáticamente; 3) es controlada . . . y relacionada con proposiciones más generales (teoría) . . . La observación puede tener lugar en situaciones auténticas de la vida ordinaria o bien en el laboratorio. Los procedimientos de observación pueden ir, desde la flexibilidad total, guiadas solamente por la formación del problema a ser estudiado y algunas ideas generales acerca de los aspectos de importancia probable, hasta el uso de minuciosos instrumentos. . . El observador puede participar activamente en el grupo que está observando; puede ser definido como miembro del grupo, puede reducir su participación al mínimo; puede ser definido como un observador que no forma parte del grupo, o bien su presencia puede ser desconocida para la gente que está observando.<sup>67</sup>

Se considera que, para los profesores en general, los instrumentos idóneos para efectuar la observación son el diario de campo, la escala de actitudes y la lista de cotejo.

### El diario de campo:

. . . es un instrumento de recopilación de datos, con cierto sentido íntimo recuperado por la misma palabra diario, que implica la descripción detallada de acontecimientos, y se basa en la observación directa de la realidad, por eso se denomina de campo. En el caso del trabajo docente, el diario de campo es un instrumento de reflexión y análisis del trabajo en el aula, y por esto mismo un trabajo de descripción, valoración y explicación de los niveles de significación de la práctica educativa . . . requiere del estudio teórico y práctico de los comportamientos. . . difiere de la observación ingenua porque cuenta con un apoyo teórico en la problematización de las dimensiones del trabajo docente . . . Problematizar, pues, supone plantearse interrogantes sobre el espacio y el tiempo en que se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje.<sup>68</sup>

### Escala de actitudes:

<sup>67</sup> Sellitz y otros "Métodos de Observación" en *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. 7<sup>o</sup>. De Madrid. Rialp. 1974. p. 228 Citado en SEP. *Metodología para la Evaluación Educativa*. México.

<sup>68</sup> SEP DGEE/DEPE. 1987. p. 18 "Curso sobre Evaluación del Proceso Educativo. Tomo 2. Volumen". Boris Gerson. Op. cit. pp. 5y6.

Las escalas de evaluación simple . . . se usan a menudo para registrar observaciones cuantificadas de una situación social. Puede usárselas para describir la conducta de individuos, los cambios en la situación que los rodea y muchos otros tipos de datos . . . la expresión "escala simple" denota una escala con un conjunto de puntos que describen diversos grados de la dimensión observada... Las escalas de evaluación se usan principalmente en dos formas: 1) para registrar la conducta a intervalos frecuentes a lo largo de un proceso de interacción social o 2) para evaluar la naturaleza de un hecho social completo después de terminado . . . Si no está seguro acerca de cuáles son los indicios de un tipo dado de conducta, las escalas pueden ser útiles para definirlos. <sup>69</sup>

### Otros instrumentos de evaluación del aprendizaje <sup>70</sup>

#### a) Cuaderno de notas del profesor

Consiste en una especie de diario personal aplicado a la práctica docente, se requiere únicamente de cuaderno y lápiz y se anota de manera narrativa o descriptiva, los eventos de aprendizajes observados durante el día. La forma en que se desarrolle depende del estilo personal de cada docente, de sus intereses y sus necesidades.

Se recomienda que sus páginas se separen en dos espacios; el primero, para anotar los acontecimientos, hechos, actitudes de los alumnos, de grupo o del docente, tal como se dieron.

En el segundo, para anotar las hipótesis, interpretaciones personales, dudas . . . Esto permitirá distinguir entre lo que hizo el sujeto observado y por otro lado, las reflexiones o comentarios que hizo el profesor y la explicación que da.

Es importante que su elaboración sea sistemática y disciplinada, ya que llevarlo regularmente o suspender las anotaciones, para luego intentar redactarlas por bloques temporales muy amplios trae consigo resultados inadecuados.

#### b) Cuaderno de notas del alumno

Es un recurso del alumno, donde describe el acontecer cotidiano de la clase, le permite, a través del análisis de lo escrito, reelaborar lo significativo de su trabajo escolar.

El maestro necesita motivar al alumno para que aprenda a utilizar y llevar al corriente su cuaderno, para la continua contrastación del aprendizaje alcanzado y el fortalecimiento de la base de otros aprendizajes.

Una variante u otro apartado del cuaderno puede utilizarse para la descripción de evidencias escolares acudiendo a recortes y dibujos para enriquecer las relatorias. Esta

<sup>69</sup> Heyns y Zander. "Observación de la Conducta de Grupo" en Festinger y Kats. Los Métodos de las Investigaciones en las Ciencias Sociales. Tr. Eduard Masulio, México, Paidós. 1987. p. 363.

<sup>70</sup> Fragmentos seleccionados de DGEIR. "La Evaluación" en La perspectiva del nuevo modelo educativo. (mimeo). Dirección General de Incorporación y Revalidación. México, 1991.

variante conformaría un diario escolar personal del alumno que le permitiría analizar con mayor objetividad el desarrollo de los acontecimientos.

c) Cuaderno rotativo

Consiste en un cuaderno de empleo colectivo en el que trabajan por turno todos los alumnos de un grupo. A cada uno le corresponde trabajar en él, un día escolar, anotando todos los ejercicios y menesteres que se llevaron a cabo. Una variante de este instrumento es tener un cuaderno general en el que se anoten las actividades de todas las materias. Otra es tener varios cuadernos rotativos uno para cada asignatura.

Puede llevarse al hogar de los alumnos para que en él no sólo se anoten las tareas, sino que de vez en cuando pueda ser el receptáculo de la opinión de los padres de familia. Este cuaderno puede constituir un medio de comunicación entre los alumnos, los padres de familia y los maestros; al agotarse las páginas de uno, lo correcto es archivarlo y puede ser enviado a la biblioteca escolar.

d) Registros en listas

Conforman un concentrado de información recabada de otros elementos como el cuaderno, el ensayo, el trabajo de investigación, el cuestionario, el examen, las asistencias, la participación, las observaciones realizadas, etc.

Son necesarios y los pueden manejar organizadamente maestros y alumnos, para anotar en ellos los datos previstos sobre el progreso del proceso enseñanza-aprendizaje.

Es importante conservarlos para que a partir de ellos se apliquen procedimientos estadísticos sencillos.

e) Ficha acumulativa

Constituye un auténtico expediente personal de cada alumno, en la que se pueden ir guardando todos aquellos datos y documentos informativos concernientes al avance de cada alumno.

Es necesario que sea consultada permanentemente por el maestro y que esté abierta a los padres de familia y a los alumnos, evitando así que sea un instrumento de uso administrativo.

f) Las escalas<sup>71</sup>

La escala es un instrumento tanto para medir cualidades psicológicas como estrictamente educativas, se clasifican en:

<sup>71</sup> Marcos Daniel Arias Ochoa y otros. "Algunas técnicas para evaluar el comportamiento", en Criterios de Evaluación, SEP-UPN, México, 1983, pp. 127-129



1- Escalas de calificación. Consisten en una serie de enunciados que guían la observación en los cuales no sólo hay que indicar la presencia o ausencia en el sujeto observando, sino que exigen señalar la intensidad con que acontece, en relación con las opiniones que se presentan.

Escalas numéricas.- Cuando la intensidad del rasgo objeto de observación se presenta por medio de números, cuyo significado se aclara previamente. Ejemplo:

Muestra capacidad de síntesis

1 2 3 4 5 6 7

Manifiesta originalidad

1 2 3 4 5 6 7

Escalas gráficas.- La respuesta se realiza exclusivamente mediante un signo sobre las alternativas presentadas. Ejemplo:

Se interesa por sus calificaciones

Siempre	Con frecuencia X	Algunas veces	Raramente	Nunca
---------	---------------------	---------------	-----------	-------

2.- Escalas de producción escolar.- Consisten en una serie de grados de dificultad creciente que permiten comparar el trabajo realizado por un sujeto con los realizados por componentes de la muestra sobre la que se confeccionó la escala, se distinguen entre estos tipos:

Escala de calidad.- Miden el nivel de perfección que tiene la obra en su conjunto, ejemplos de este tipo son la redacción, dibujo, escritura (caligrafía), etc.

Escalas de cantidad.- Nos dan la medida del sujeto por el grado a que ha llegado en la escala según la cantidad de tarea realizada. Ejemplos de este tipo son las escalas de ortografía, cálculo mental, vocabulario, etc.

#### g) Registros anecdóticos <sup>72</sup>

Las diarias observaciones de los maestros les proporcionan un tesoro de información en cuanto al aprendizaje y desarrollo de sus alumnos. Sin embargo se conforma un cuadro incompleto a menos que se tenga un registro preciso de las observaciones. Un método sencillo y conveniente para llevar dicho registro es el de los registros anecdóticos.

Los registros anecdóticos son descripciones de los hechos relativos a incidentes y acontecimientos preñados de significado que el maestro ha observado en la vida de los alumnos. Cada incidente se describe brevemente tal como sucede, puede ser en tarjetas. Un buen registro separa la descripción objetiva de un incidente de cualesquiera interpretaciones del significado del comportamiento. Para algunas finalidades es también conveniente

<sup>72</sup> v. Norman E. Gronlund. Medición y Evaluación de la Enseñanza. México. De. Pax. 1978. pp. 469 y 470

proporcionar espacio adicional para recomendaciones relativas a las maneras de mejorar el aprendizaje o el ajuste del alumno.

Estos registros pueden usarse para obtener datos pertinentes a una variedad de productos de aprendizaje y a muchos aspectos de la evolución personal y social.

#### h) Las pruebas objetivas <sup>73</sup>

Son un instrumento de medición que proporciona estimaciones del rendimiento escolar con economía de tiempo y esfuerzo. Las pruebas como instrumento de medición pueden utilizar distintas formas o tipos.

El mejor tipo de pruebas es el que:

- Más se acerque y adecúe la naturaleza de sus reactivos al tipo de contenidos que se requiere reconocer.
- Más amplia y equilibrada tenga la exploración de los contenidos, estando todos ellos representados con una cantidad de reactivos proporcional a su jerarquía.
- Más llana y concretamente permita la expresión del aprendizaje que se busca estimar.
- Más directamente se relacione con las experiencias de aprendizaje practicadas y las circunstancias de la enseñanza.
- Más objetivamente puede ser corregida y calificada.
- Más directamente conduzcan sus reactivos a la medición de lo que se pretende medir.
- Más estables sean las mediciones que de ellas se deriven.
- Más justa sea, ofreciendo múltiples oportunidades y formas de demostrar (por el alumno) y apreciar (por el profesor) la cantidad y calidad del aprendizaje.
- Más fácil sea su manejo de modo que su elaboración, aplicación, corrección y calificación no representen problema ni esfuerzo desproporcionado.

Las pruebas deben ser, válidas, confiables y económicas. Los diferentes tipos de pruebas son: <sup>74</sup>

Pruebas de respuestas breves, de respuesta alternativa, de opción múltiple, de correspondencia y de ordenamiento.

#### Errores y distorsiones en la evaluación <sup>75</sup>

Se han estudiado diferentes tipos de errores que constantemente se presentan en la evaluación, motivo por el cual debemos de tener preocupaciones, tales errores son:

<sup>73</sup> Tomado de Carreño, F. "¿Qué papel desempeñan los instrumentos de medición en la evaluación?" En Enfoques y Principios Teóricos de la Evaluación. México. Trillas, 1985

<sup>74</sup> v. DEP. Evaluación del aprendizaje en la Educación Primaria. Subjefatura Técnica del Departamento de Educación Pública del estado. México. 1986, pp. 115-145

<sup>75</sup> v. SEP. Evaluación de los Aprendizajes. Curso de actualización. Dirección de educación Primaria. Área de proyectos específicos. México. 1996, pp. 5-7.

Errores de indulgencia.- Cuando el evaluador es muy severo se dice que comete errores de indulgencia negativa, mientras que los evaluadores benévolos cometen error de indulgencia positiva. Para evitar estos errores se utilizan puntos de anclaje, ésto es, definir claramente las categorías utilizadas en las escalas; y la distribución forzada que se trata de un procedimiento que requiere que el evaluador sitúe cierta proporción de sus respuestas en diferentes categorías.

El efecto de Halo.- Es la tendencia a dejar que nuestra evaluación de un individuo en relación a un rasgo influya en nuestra evaluación de esa persona en otras características específicas.

Errores de calificación "lógica".- Implica que un evaluador tiende a darle a una persona una calificación alta en un rasgo específico, porque cree que el individuo posee muy buenas calificaciones en un segundo rasgo y cree que ambas características están relacionadas.

Errores de contraste y de similitud.- Se refiere a una tendencia general, por parte del evaluado para juzgar a otros de manera opuesta como se percibe a sí mismo, éste es el de contraste. El de similitud se da cuando el examinador califica a otras personas del mismo modo como se percibe a sí mismo.

Errores de tendencia central.- Algunos evaluadores suelen mostrarse muy renuentes a expresar juicios extremos a los alumnos, tienden a no utilizar calificaciones extremas en la escala de los instrumentos de evaluación, por lo que tienden a asignar calificaciones medias a todo el alumnado.

Errores de proximidad.- Es la influencia que tienen los conceptos circundantes sobre las calificaciones que se dan a una persona sobre una característica dada. Si el concepto precedente era un rasgo en el que el alumno tenía una calificación favorable, el evaluador tenderá a hacer que su respuesta favorable 'pase' al aspecto siguiente de la lista. Puede producirse la reacción inversa.

Errores por información suficiente.- En ocasiones no es posible evaluar a una persona en aspectos que requieren más amplitud, si se evalúan, se presenta una imagen falsa de su rendimiento y personalidad.

Errores por las características personales de los evaluadores.- Según datos aportados por las observaciones la característica sexo, no es muy importante, pero sí el origen étnico.

Se puede observar que se le acredita con mejores puntajes a los que preceden de ciertos grupos étnicos. También la edad influye en la evaluación, los de mayor edad suelen ser más generosos que los jóvenes.

La seguridad en sí mismo y el grado de ansiedad influyen en la evaluación, los de menos seguridad son menos tolerantes y quienes sufren ansiedad suelen conceder puntuaciones más extremas, ya sean altas o bajas.

### Autoevaluación del docente

La concepción de que el niño construye su propio conocimiento requiere que los profesores tengan una actitud distinta ante la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, asimismo, la disposición y acción necesaria para adquirir una formación teórica que propicie y apoye dicha actitud.

La actitud del profesor deberá ser congruente con la concepción de aprendizaje que otorga gran importancia a la acción de los niños sobre el objeto de conocimiento, acción física y mental.

Concebir así el aprendizaje implica cambiar nociones y conceptos que hasta el momento se habían manejado. Dicho cambio implica reorientar la práctica docente. Es decir, que sea el profesor mismo quien reconozca cuáles actividades requieren cambio.

El maestro debe reflexionar acerca de su actuación en el proceso tomando como base las funciones correspondientes a la concepción teórica que se plantea.

Son funciones del docente:

Planificar el contenido de sus clases para proporcionar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de actividades.

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 y planificador de procesos de aprendizaje, los contenidos son su medio.

Conocer las bases teóricas y ser experto en la selección y utilización de material extraído de 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 con 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.

## E. CONTROL

El control tiene por objeto evaluar los resultados y aplicar medidas correctivas en caso dado, para que se desarrollen las actividades de acuerdo con los planes fijados "El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos, y tiene carácter también de vigilancia en las otras tres funciones fundamentales de la administración. Ayuda a asegurar que lo que se ha planeado se ejecute".<sup>76</sup>

Control es un acto volitivo y puede decirse que consiste en verificar los efectos de la interacción de un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, a fin de observar si producen los resultados planeados en el lugar previsto y en el momento deseado . . . implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de los objetivos de acuerdo con el plan.<sup>77</sup>

Lo anterior nos deja claro que el control es la función por la cual el maestro debe tener presente la responsabilidad de llevarlo a cabo desde la misma planificación, ya que en ésta están concebidas las metas a alcanzar, estas metas y su control servirán para medir y saber en qué nivel de operación está cada uno de los alumnos.

El control y la planificación están estrechamente relacionados de tal forma que sin el control la planificación puede fracasar ya que el control dará luz para corregir, si es necesario el plan original.

### Técnicas y Sistemas de Control

"Las técnicas y los sistemas de Control se deben confeccionar para las áreas que son diseñadas para medir y corregir"<sup>78</sup>

El control interviene desde la planificación para detectar si es necesario desechar objetivos y proponer otros. El Control detecta si los procedimientos y las técnicas son las adecuadas al efectuarse la evaluación, de no serlo se elegirán otras.

Para que el control sea efectivo deberá someterse a un análisis que permita darse cabalmente. Podríamos decir que el Control requiere Control.

"Los partidarios de la disciplina democrática creen que es necesario un grado mínimo de control externo para la socialización para la maduración de la personalidad el desarrollo de la conciencia, el aprendizaje del salón de clase y la seguridad emocional del niño"<sup>79</sup>

<sup>76</sup> George R. Terry. Op. cit. p.533

<sup>77</sup> Sánchez Guzmán. Introducción al estudio de la administración. México, Ed. Limusa, 1981, p. 181. \*

<sup>78</sup> Harold Koontz y Cyril O'Donell. Op. cit. 387.

<sup>79</sup> Marcos Daniel Arias Ochoa y otros. "La evaluación de los hábitos y actitudes", en Criterios de Evaluación. UPN, SEP. México, 1988. p. 118.

\* En el documento consultado no se encontró el nombre.

### Principios de Control

- 1.- Basarse en objetivos definidos
- 2.- Ser eficientes, para detectar incongruencias entre lo planificado y lo realizado
- 3.- Establecer directrices que permitan la realización de los objetivos una manera técnica.
- 4.- Debe tener consistencia
- 5.- Debe tener proyección de tal suerte que nos sirva para futuras acciones.
- 6.- Establecimiento adecuado de información y análisis de los resultados.
- 7.- Adaptarse a la organización administrativa.

### El proceso de control

El control consta de un proceso formado de varios pasos definidos:

- 1- Medición del desempeño
- 2- La comparación del desempeño con el estándar y averiguar la diferencia si la hay
- 3- La correlación de desviaciones no favorables por medio de acciones remediadoras <sup>80</sup>

El control en el proceso educativo no puede limitarse a los aspectos cuantitativos, sino que los cualitativos revisten igual o mayor importancia, ya que el fin primordial de la escuela es la enseñanza y el aprendizaje.

Para que exista un Control efectivo se requiere de una vigilancia, de una supervisión constante en cuanto a instalaciones, planes, programas, personal docente, administrativo, técnico y manual a la actuación del personal. Todas las actividades planeadas deberán estar controladas desde la misma planificación como ya se ha mencionado.

El control en el grupo se lleva a cabo al registrar los resultados de los diversos instrumentos de evaluación que el maestro utiliza en el aula.

El cumplimiento adecuado de las normas en cuanto a las etapas de inscripción, reinscripción, acreditación y certificación, permite el seguimiento y control escolar de los alumnos de educación primaria. Se solicita la colaboración del Área de Control Escolar, de los supervisores, directivos y docentes para la aplicación de esta normatividad, con el fin de que el proceso de control escolar logre la homogeneidad que a nivel nacional se requiere. <sup>81</sup>

<sup>80</sup> George Terry. Op. cit. p. 450

<sup>81</sup> v. SEP. Normas de Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación . . Loc. cit.

## **F. RETROALIMENTACIÓN**

La base del Control radica en que el resultado de los planes depende de las personas, así, un mal sistema educativo no puede controlarse por medio de la crítica a su producto: malos estudiantes; una fábrica que produce artículos deficientes no puede ser controlada simplemente arrojando a la basura los productos, ni una firma llena de quejas de sus compradores, haciendo caso omiso a las quejas. El responsable de las fallas que se quieren controlar, es quien ha hecho las decisiones equivocadas. La única posibilidad de evitar futuros resultados insatisfactorios consiste en mejorar el desempeño de las personas por medio de entrenamiento adicional, modificación de procedimientos o nuevas políticas. Esta es la esencia del control de calidad en la Administración.

Hay dos maneras de lograr que los responsables mejoren su desempeño. El control indirecto consiste en localizar a los directores responsables de los resultados insatisfactorios y lograr que corrijan sus errores y el control directo que consiste en desarrollar mejores administradores, que apliquen hábilmente los conceptos, las técnicas y los principios y eliminen así los resultados insatisfactorios.

### **Desarrollo de directores más eficaces**

Ante todo, debe considerarse la voluntad de aprender. Los directores necesitan algo más que la experiencia, requieren el deseo de aprender y aprovechar la existencia de nuevos conocimientos y técnicas administrativas, de una actitud humilde frente a sus éxitos o fracasos, y el convencimiento de que nunca se termina de aprender ni existe límite en la educación del director.

### **Aceleración en la preparación de directivos**

La urgencia e importancia de un programa acelerado de preparación de directivos. Además de seminarios y conferencias, se necesitan de otros medios sencillos y prácticos de transmitir los nuevos conocimientos y técnicas administrativas.

Por tanto es necesario que se organicen en forma periódica seminarios y cursillos en donde directivos de todos los niveles se reúnan varias veces al año por unos pocos días para actualizarse con respecto a nuevos conocimientos y técnicas administrativas.

### **Importancia de la planificación para la innovación**

A medida que la competencia se vuelve más aguda, se avanza más en la solución de problemas y se expande el conocimiento, se debe esperar que los directivos del futuro den mayor importancia al planteamiento para la innovación. Esto requiere dar pautas de políticas amplias y creativas que permitan encauzar el pensamiento y estimular la imaginación, crear ocupaciones en las cuales la gente pueda ser creativa.

## **Evaluación y retribución de los directivos**

El desempeño de la actividad administrativa en todos los casos deberá ser evaluado de manera objetiva ya que ello permitirá observar y fijar la atención en los aciertos y errores y como consecuencia de ello tomar las medidas preventivas necesarias para futuros planes y programas de acción. La retribución deberá ser acorde a los resultados obtenidos ya que de no ser así se caería en la injusticia y por tanto en el desaliento del director. Lo anterior, para bien o para mal se refleja en los resultados en términos de eficiencia y calidad.

### **Necesidad de liderazgo intelectual**

Es un hecho innegable que la administración necesita urgentemente liderazgo intelectual y que no puede seguir siendo un arte práctico que requiere solamente de experiencia y cierta dosis de inteligencia. Este tipo de liderazgo generalmente debe ser generado mediante la capacitación específica y periódica.

### **El proceso de control básico**

El proceso de control básico involucra el establecimiento de normas, las medidas de desempeño y la corrección de las desviaciones de las normas y los planes.

Las normas son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, ellas presentan la expresión de las metas de planeación de la empresa.

Estos criterios tienen que ver con las metas, en el caso de una escuela las normas se establecen en relación con las metas a alcanzar a corto, mediano o largo plazo. Tales metas deberán contar con anterioridad con medios que verifiquen si el camino elegido o el caminar en él, corresponde a la acción preconcebida, es decir si estamos siguiendo la ruta para lograrlas.

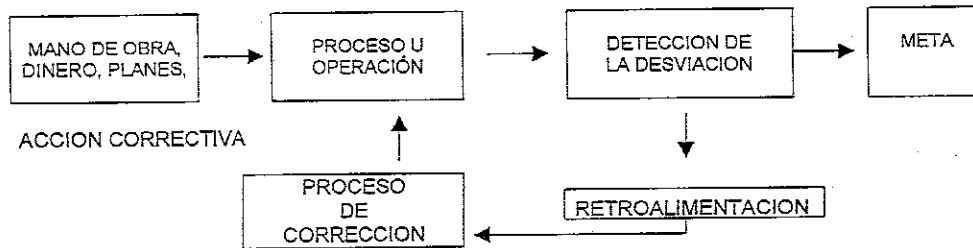
Si la norma se fija adecuadamente y existen medidas disponibles para determinar exactamente qué están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es fácil. Hay actividades que por su naturaleza son bastante difíciles de medir, entonces se trata de medir objetivos verificables en términos cualitativos y cuantitativos.

Si las normas se diseñan para reflejar la estructura de la organización y si el desempeño se mide en esos términos, se acelera la corrección de las desviaciones, puesto que el director sabe entonces dónde, en la asignación de los deberes individuales o de grupo, deben ser aplicadas las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones en el desempeño, es el punto en el cual el control se incorpora a otras funciones administrativas. El director puede corregir diseñando nuevamente sus planes o modificando su meta. También puede corregir la desviación ejerciendo su función de organización a través de la resignación o clasificación de los deberes. También puede corregir mediante asesoría adicional, por medio de una mayor selección y entrenamiento a los subordinados.



Cuando el director está al tanto de lo planificado, organizado y dirigido, seguramente que también estará alerta para el futuro y tendrá el poder de predecir resultados incluyendo las posibles desviaciones de la norma en relación a la meta, de ahí que el director deberá poseer esta habilidad (Ver la Fig. No. 4)



Retroalimentación simple según Harold Koontz  
y Cyril O'Donell

*figura No. 4*

### Hacia una escuela que haga pensar

Al revisar los fines, propósitos, objetivos o metas de la educación, puede quedar definido el tipo de ciudadano que podemos construir para el futuro, optando por una escuela que trate de impulsar el desarrollo a la autonomía de los alumnos en vez de inculcar valores y fabricar individuos sumisos.

Cuando un director está convencido de lo anterior entonces su visión estará clara y por tanto compartirá sus sueños y expectativas para conformar una escuela que haga pensar.

Ésto significa hablar de una escuela distinta, diferente a la tradicional. En este sentido impulsará la actividad del propio sujeto en el propósito de construir el conocimiento y no darle elementos digeridos para que los repita.

Un director que piense así, tomará en cuenta que hay que partir del análisis del propio ambiente que reina en las escuelas y hacer que mediante las herramientas necesarias, el sujeto se dé cuenta que el conocimiento no sólo aparece en los libros sino en todo lo que le rodea.

La función del director es, pues, contribuir en la producción de individuos donde se favorezca el desarrollo psicológico y social para que se genere un estado de cosas que termine en la construcción de un mexicano educado íntegramente.

Todo esto requiere decidirse a hacer un cambio radical, si es que nuestra escuela funciona con un modelo tradicionalista; estos cambios se están dando en algunas escuelas, pero todavía falta mucho por hacer.

No es fácil construir una escuela para pensar pero es una ruta que vale la pena seguir.

## **CAPÍTULO V**

---

### **RESULTADOS DE INVESTIGACION**

## V. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Después de realizar el estudio teórico llegamos a los siguientes resultados.

La Gestión escolar implica la toma de decisiones así como tomadores de decisiones.

La Gestión Educativa es un enorme reto que requiere la participación activa de infinidad de actores. Cada uno de los participantes tiene una responsabilidad dentro de la gestión, iniciando con los gobiernos, quienes deben generar nuevas formas de administración pública, de organización y funcionamiento de los centros escolares que se dirigen al logro de una educación con calidad, pues a pesar de que la educación se ha ampliado a diversos rincones del país no se ha atendido la calidad, se necesita eficacia de estrategias para resolver problemas educativos de los sectores más alejados de la población.

Aún se requiere que los gobiernos participen en la educación involucrándose como evaluadores y generadores de políticas acordes con los cambios y como prestadores de apoyo técnico y financiero que para su implementación se requiera.

Creemos que la formación y actualización del docente, el diseño de nuevos métodos, técnicas didácticas y el manejo de diversos materiales dentro del aula no son medidas suficientes para elevar la calidad de la educación. Es necesario un cambio en la organización de la escuela.

En la modificación de las estructuras organizacionales se deben adoptar innovaciones, con estructuras de adaptación, desarrollo, evaluación y apoyo mejor organizadas.

Una estrategia para lograr el cambio es la participación junto con el liderazgo.

La cultura que tienen sociedades no favorece la participación, de ahí que el director tenga que actuar como agente culturizador, dando a conocer los aspectos esenciales de la convivencia participativa intentando que la actuación sea un proceso de aprendizaje y educación.

Es importante crear valores que refuercen las actitudes hacia la educación y el proceso de aprendizaje. Los valores son la base de la cultura en la sociedad.

La innovación educativa no se toma como simples proyectos o experiencias. La innovación debe estar acompañada de nuevas formas de organización, además de una fundamentación reflexiva y crítica sobre lo que se va a cambiar, hacia qué rumbo, de qué manera y con qué recursos.

Por medio de liderazgo eficaz es posible obtener niveles elevados de calidad en la enseñanza. (este es un punto clave por el cual los centros educativos carecen de calidad).

Frecuentemente nos encontramos con directores que ejercen un tipo de liderazgo transaccional con prácticas tradicionales que en nada benefician la labor educativa, aunque es cómodo para el docente.

Actualmente se necesitan líderes transformacionales que motiven a sus seguidores a hacer algo más de lo que se esperaba y estimulándolos para que conceptualicen, comprendan y analicen los problemas que se enfrentan y las soluciones que generan.

Los modelos de administración y supervisión son poco eficientes, las prácticas administrativas no responden a la dinámica de la organización que se necesita, muchas veces no se da el tiempo necesario para llenar los formatos con la cantidad de información solicitada, esto ha provocado que maestros y directivos dediquen gran parte del tiempo de trabajo a atender estos aspectos, descuidando la enseñanza y el apoyo técnico-pedagógico que deben brindar.

En las escuelas se presenta un conformismo al adecuarse estas formas de realizar las actividades.

Existen manuales que especifican los roles y funciones de supervisores y directores, pero la mayoría de éstos tienen ya un tiempo considerable de haber sido elaborados por lo que creemos que debe pensarse en su revisión de acuerdo con las nuevas políticas de gestión, así mismo precisarse el carácter de los mismos pues reflejan poco funcionamiento real por lo que se conservan en los archivos de la dirección.

Hace falta una revisión de las funciones de los directores, a sus procesos de selección y promoción y a las actividades de formación hacia ellos.

Si el éxito o fracaso de una escuela depende del director debiera preparárseles para asumir el cargo con responsabilidad además de brindarle atención permanente para obtener los conocimientos y desarrollar las capacidades necesarias para su trabajo efectivo.

La tarea del supervisor no ha sido objeto de una actualización pertinente en cuanto a sus funciones, las relaciones que mantienen las escuelas y la calidad de las asesorías técnicas que les brinda.

Es necesario definir las funciones que fortalezcan el sentido de la supervisión como clave de los procesos de mejoramiento y monitoreo de calidad educativa en las escuelas, ya que a través de su realización puede obtenerse información relevante para conocer la situación que guardan los planteles para derivar de ahí el tipo de recursos o asesorías que ellos requieren en atención a sus problemáticas.

La gestión escolar es en sí un inmenso problema, para tratar de resolverlo, el maestro debe detener la marcha para adoptar una actitud crítica y reflexionar sobre el origen, la dirección y la estructura de su actividad, de otra manera seguirá la repetición rutinaria.

El objetivo del quehacer educativo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los educandos y de los procesos de desarrollo de la sociedad. El principal beneficiario de la educación es el alumno, porque requiere de los servicios que le permitan irse desarrollando como persona, ir aprendiendo en función de sus capacidades, desenvolver su potencial, ir fortaleciendo su autoestima, demostrarse a sí mismo su capacidad crítica y creativa, todos estos servicios le resultarían útiles para su vida adulta.

Los alumnos son el producto del proceso educativo, a lo largo de su paso por la escuela, el alumno se va formando para participar activamente en otro plantel escolar de nivel educativo subsecuente, en el mercado de trabajo y en la sociedad en la cual participará social y políticamente.

En nuestro medio es muy común que las escuelas se aislen de la comunidad en la que trabajan. Las reuniones con padres de familia se reducen a lo estipulado por un reglamento, se citan sólo para entregar calificaciones o para pedir alguna ayuda económica, pero rara vez para solicitar su apoyo en los procesos de aprendizaje de sus hijos. El maestro no llega a conocer los problemas de la comunidad en la que labora, y menos aún, los problemas específicos de las familias de sus alumnos; tendemos a culpar a los padres de los problemas de aprendizaje de sus hijos, pero pocas veces intentamos acercarnos a ellos para entender esos problemas y solicitar su colaboración.

El maestro se dedica a cumplir solamente con los objetivos fijados con su grupo, con lo cual se pierde el potencial y el dinamismo, esto se recrudece cuando existe competencia o rivalidad entre los docentes. Cuando la escuela trabaja en equipo, planifica y evalúa conjuntamente, la calidad es superior; si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad.

El buen funcionamiento de una escuela depende de la interacción de los factores que intervienen en el aprendizaje; el director, los maestros en sus relaciones con los alumnos y la comunidad.

Conforme a lo anterior, estamos obligados a ofrecer una educación que corresponda a la época que nos ha tocado vivir, el escolar debe tener libertad necesaria para ser como es, para vivir, actuar, para buscar por sí mismo la satisfacción de sus propios intereses, para acertar, para equivocarse, para ser él mismo y no lo que los demás quieren que sea, el escolar debe ser el ejecutor del auténtico trabajo escolar, el verdadero realizador de su propia formación, lectura, redacción, composición, expresión libre de pensamientos e ideas, de aspiraciones y de intereses, en una palabra actividad.

A veces nuestros egresados no alcanzan siquiera el nivel de alfabetismo, mucho menos la capacidad de plantear y solucionar problemas; la causa principal se encuentra desde luego en los procesos deficientes del aula.

La misión de toda escuela es lograr los objetivos de aprendizaje en todos sus alumnos, sin embargo, sabemos que dentro de la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, se privilegia a los alumnos que tienen capacidad de entender y que pueden seguir el ritmo del

aprendizaje, y se ignora al que muestra dificultades, éste se va rezagando sin que el maestro haga algo por evitarlo hasta que se convierte en sujeto de reprobación.

La falta de calidad de la educación se genera también por no destinar a la enseñanza el tiempo suficiente o por lo menos el estipulado oficialmente; llegadas tarde, ausencias, realización de otras actividades reducen el tiempo notablemente, y por consiguiente, el aprendizaje también.

En nuestro medio, el maestro desempeña el papel de promotor social del desarrollo manejado desde el proceso enseñanza-aprendizaje y técnicas de evaluación en el aula, hasta tomar la iniciativa en el mejoramiento de la comunidad.

El maestro, como funcionario institucional transmite un conocimiento específico determinado socialmente de acuerdo con los fines de la clase en el poder. Debe enseñar determinado conocimiento en un determinado tiempo y a determinados individuos. Es un reproductor de todas las manifestaciones espirituales de la sociedad, arte, costumbres, ciencia, valores etc.

El maestro se siente poseedor del conocimiento, es quien lo concentrará y distribuirá; seleccionará los conocimientos a impartir en la clase y los distribuirá en dosis para después evaluar y constatar si el alumno recibió la cantidad de información por él vertida.

Aún en la actualidad existe un autoritarismo escolar donde el docente, con su actuación propicia la desigualdad social, basada en el hecho de que 'él es quien sabe más', legitima un poder, al ocultar en algunos casos su ignorancia frente al grupo; manteniendo al educando, a distancia del conocimiento, evitando que vaya más allá y cuestione los conocimientos, las actitudes y las relaciones sociales del mismo.

El proceso de formación del alumno pasivo y acrítico se presenta tanto en los contenidos como en las formas de enseñanza. El maestro guía el trabajo diario con los libros de texto del alumno, dejando a un lado la planeación y dando cabida a la improvisación.

Nuestra profesión exige una constante revisión y actualización, ya que la autocrítica, la necesidad de adaptar nuestra labor a cada alumno y el saber aprovechar los eventos que se nos presentan no se aprenden de golpe, sino día a día y a cada momento.

Si analizamos sobre cuál ha sido nuestra práctica docente y cual quisiéramos que fuera el rumbo que tomara nuestro ejercicio magisterial, llegaremos a la conclusión de que la educación como proceso histórico, abierto y dinámico debe constituir un verdadero factor de cambio.

La educación debe tener un carácter formativo más que informativo, el niño debe aprender a utilizar por sí mismo el conocimiento, a organizar sus observaciones a través de la reflexión y a participar responsable y críticamente en la vida social. Debe tomar conciencia del valor entre el pensar y el vivir, ser partícipe de los valores y metas de la comunidad a la que pertenece y desarrollar su capacidad de organización.

Para que la obra educativa se desarrolle eficazmente, es necesaria la creación de un ambiente que favorezca la tarea del maestro, sobre todo la organización material de la escuela. El medio material en que se desenvuelve la vida del niño ejerce una influencia decisiva en su educación, el edificio, mobiliario, material educativo etc., y sobre todo la relación existente entre la escuela y la comunidad.

En nuestras prácticas actuales, situamos los conocimientos teóricos por un lado, sin conectarlos con la realidad. Como resultado obtenemos un saber académico (avalado por un certificado) transmitido por alguien que sabe más, el maestro. El alumno aprovecha en una mínima parte la enseñanza porque no reconoce la similitud del problema que afronta con la teoría aprendida. Los conocimientos no son generalizables.

Al no conocer los procesos propios de la inteligencia infantil, el maestro se limita a transmitir conocimientos en forma verbal. Esta forma de realizar nuestra labor produce dependencia al ser el maestro el que sabe, corrige e imparte la enseñanza.

Los resultados de una escuela tradicional son deficientes, según afirma Ferreire que la mayoría de los niños se desarrolla mejor fuera que dentro de ella. Señala que muchos grandes hombres llegaron a ser a pesar de la escuela y no gracias a ella, sus maestros los calificaban de malos alumnos.

Las actitudes del maestro tradicional, los programas y métodos y la disciplina que la escuela utiliza reprimen la energía, ahogan el impulso y consiguen lo contrario de lo que pretenden.

Ferreire asegura que el tipo de clase que existe en la escuela tradicional es una anomalía y hasta una monstruosidad.

El niño debe interactuar con su realidad y para ello debe ser capaz de investigar, actuar, manifestar sus sentimientos y emociones en forma verbal o gráfica. Se mueve por intereses que evolucionan con la edad y son reflejo de la evolución de la humanidad, los intereses son el motor de su actividad.

La actividad en el niño es importante para la construcción del conocimiento, al actuar sobre los objetos obtiene información, acerca de ellos.

“El papel de la escuela es de dar a los alumnos la oportunidad de ejercitar las actividades por las que están motivados y, a través de ellas, adquirir la mayor cantidad posible de experiencias originales, tan variadas y abundantes como lo permitan las posibilidades”.<sup>82</sup>

La escuela moderna quiere para sus alumnos actividades vivas ligadas al interés profundo del niño, cuya práctica generará dinamismo y provecho pedagógico. Nos dice Freint que . . . “si la línea del interés general de la clase no se sigue y se integra a la enseñanza, el pensamiento infantil se desintegra y la desintegración es una auténtica plaga de la enseñanza

<sup>82</sup> Jesús Palacios. Op. cit. p. 92



tradicional",<sup>83</sup> es entonces cuando aparece el aburrimiento y según Guilliard "el aburrimiento es más perjudicial, más inmoral que cualquier otra cosa"<sup>84</sup>

La evaluación de nuestra práctica docente nos lleva a una crítica de cuantos estamos involucrados en el proceso educativo, a un análisis de causa y a una búsqueda de soluciones.

Nos encontramos ante un problema de desorganización escolar, donde no existe interacción de los factores que intervienen en el proceso educativo. El maestro se dedica a cumplir con su trabajo dentro del grupo sin preocuparse por lo que a su alrededor sucede, la escuela no trabaja en equipo.

La escuela tiene como finalidad la transmisión social de conocimientos adquiridos por la humanidad, pero esa transmisión no debe limitarse a ser puramente verbal, dice Piaget que . . . "todo cuanto enseñamos al niño impedimos que lo invente".<sup>85</sup> Existen otras formas de enseñar para que el niño acceda al conocimiento, sin olvidar que para potenciar su evolución espontánea es necesario conocer los procesos mentales propios de la inteligencia infantil y sus formas de interpretar la realidad.

La escuela se centra principalmente en la adquisición de conocimientos y de hábitos sociales pero no en los procesos necesarios para su construcción. Todo proceso constructivo como los errores, son elementos necesarios para el conocimiento y que suprimirlos es eliminar un recorrido para llegar a un fin, el conocimiento construido o elaborado por el niño es generalizable. El ejercicio de la capacidad cognoscitiva abre, en el individuo, posibilidades de razonamiento que son generalizables independientemente de los contenidos a los que se apliquen.

Nos dice Montserrat Moreno que es necesario plantear una organización institucional de la escuela que permita el cauce a las iniciativas del niño a través de asambleas y consejos de clase, en que los niños sean quienes elijan los temas que desean tratar.

Partiendo de esto, el maestro debe provocar situaciones en las que los conocimientos se presenten como necesarios para alcanzar las finalidades concretas propuestas por los niños. Los conocimientos de las diferentes asignaturas se convierten entonces en instrumentos para realizar las actividades elegidas y cobrar un carácter de necesidad.

Para alcanzar los conocimientos, el maestro propone actividades que lleven a los alumnos a recorrer todas las etapas necesarias para la construcción del conocimiento, contrastando las soluciones que el niño obtiene, con la realidad y opiniones de otros niños, creando situaciones de contraste que lo obliguen a rectificar sus errores. La toma de conciencia de un nuevo dato que contradiga su primera afirmación modificará su razonamiento.

<sup>83</sup> *Ibidem.* p. 98.

<sup>84</sup> *Ibidem.* p. 9.

<sup>85</sup> Montserrat Moreno. *La Pedagogía Operativa*. Barcelona. Laia. 1983. pp. 13-16.

La colaboración social es fundamental para el desarrollo intelectual como lo es también el intercambio de puntos de vista. El hacer las cosas en grupo, en colaboración con otros niños y discutir libremente conduce a una mentalidad crítica y a una verdadera comunicación.

Las relaciones interpersonales y la autonomía para elegir sus propias formas de organización dentro de la escuela constituyen un proceso de aprendizaje social tan importante como el de las materias escolares. El autoritarismo del maestro debe ser sustituido por una organización que proceda de los mismos niños. Los niños deberán respetar decisiones colectivas después de defender sus puntos de vista. Ello constituye un aprendizaje para la convivencia democrática.

El maestro debe estar abierto a todos los progresos, no sólo a los de la Pedagogía, sino a todos los de la ciencia y a los de la Administración Contemporánea. Condición fundamental es que tenga una cultura general, para que pueda progresar en todos los aspectos. Al lado de las formas tradicionales de cultura, un hombre ha de poseer una amplia información científica.

A partir de los estudios de la práctica docente, parece que los maestros en general desconocen la manera de aplicar correctamente las diferentes fases del proceso administrativo en el aula. Dichos estudios retratan a los maestros rígida y uniformemente una secuencia de contenidos prescritos por la administración de su escuela, utilizando métodos tradicionales de enseñanza.

La exigencia de realizar una transformación de nuestras prácticas implica conocer antes que nada la realidad social sobre la que hay que actuar, elaborando un diagnóstico.

Planeamos las actividades para los niños, en un lugar de planearias con ellos, no tomamos en cuenta su ser, sus valores culturales, no les permitimos expresar sus sentimientos y actitudes sin juzgarlos. Planeamos sin conocer realmente sus necesidades particulares, del grupo o región, su realidad histórica y social.

Para transformar nuestras prácticas, es necesaria la conformación de equipos de trabajo. Parece que en general, los maestros asumen funciones en un estado de aislamiento, no es común trabajar cooperativamente, por medio de críticas o sugerencias.

Reducimos la evaluación a sólo la medición de la información recibida, se descuidan el desarrollo de habilidades intelectuales, valores y actitudes, procesos, capacidad de análisis de explicación, etc.

Convertimos la evaluación en el principal fin de la enseñanza, es decir, todas las actividades que se realizan en la escuela sólo tienen sentido si sirven para aprobar los exámenes. La información que resulta de la evaluación no es base para reflexionar sobre los factores que influyen en el aprendizaje.

## **CAPÍTULO VI**

---

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La escuela como institución tiene un importante papel en la calidad de la Educación, ésto nos lleva a considerar a la gestión escolar como eje donde la organización y la administración de los factores y recursos educativos se articulan con la realización de las prácticas pedagógicas par alcanzar los objetivos de la manera más eficiente.

La participación no sólo es una técnica y una estructura organizativa, sino que es una cultura. Los éxitos o fracasos de la participación se asientan en la base fundamental de la cultura.

La introducción de la participación en las instituciones representa un choque cultural que exige un cambio que afecta a las personas, y si los cambios no se dan, nunca funcionará adecuadamente. De ahí que las relaciones y roles específicos de todos los participantes de la enseñanza exijan una redefinición con respecto a los que han mantenido durante la enseñanza tradicional.

La cultura es fundamento en que se asienta lo más profundo del ser. La cultura se manifiesta a través de conductas y modos de comportamiento.

La cultura es el fruto del tiempo transcurrido que da sentido a la realidad individual, grupal y social.

El introducir nuevas estructuras participativas a la escuela presupone una cultura para la que aún no se está preparado, por lo que la tarea importante de la escuela es la de crear una cultura propia si es que se quiere formar una auténtica comunidad educativa.

Es esencial que la educación en los valores forme parte del núcleo del proceso de aprendizaje en la educación básica, ya que los valores motivan y orientan la vida moral y ética.

Hablar de proyectos socioeducativos de transformación de nuestras ideas y prácticas educativas es hablar de innovación siempre y cuando esas transformaciones se analicen con criterios de eficacia, funcionalidad, calidad, justicia y libertad social.

Los supervisores deben promover la formación de una identidad de zona a través de la creación de símbolos, de una historia común, de proyectos que surjan de las necesidades de los maestros y las escuelas. El uso de la computación es un recurso eficaz para operativizar los aspectos más engorrosos de la administración escolar.

Es necesario que se fortalezca el liderazgo del director porque él es quien dirige, quien lleva la discusión; no debe hablar de circulares, sino de cuestiones de la escuela, convertirse en un coordinador de acción, asumir el papel de líder como un tipo que es capaz de compartir y coordinar su acción, que logre compartir sus decisiones.

Es él finalmente quien tiene la última decisión por su responsabilidad, pero logra compartirla con un equipo compuesto por tres o cuatro personas, dependiendo del tamaño de la escuela; su función básica es hacer conversar a la gente y, a partir de esto definir líneas de acción en las que la responsabilidad de comparta.

El profesor debe ser un profesional reflexivo, puesto que las tareas con las que se enfrenta cambian constantemente, los profesores necesitan buscar permanentemente modos de mejorar su práctica.

El profesor en el curso de su enseñanza adopta decisiones mientras reflexiona en la acción sobre la manera de abandonar el cúmulo de interacciones que ha de gestionar.

La reflexión de la acción le ayuda a ver cómo puede hacer más eficaz su práctica, organizándose mejor y sabiendo de qué manera motivar a sus alumnos.

Los docentes debemos conocer las fases de la administración escolar, Diagnóstico, Planeación, Organización, Evaluación y Control; ya que son los puntos esenciales para llevar a cabo un buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Es necesario elaborar un diagnóstico al inicio del ciclo escolar para conocer las características de los niños, así como el nivel de maduración que tienen y partir de ahí para plantear objetivos.

La planificación de las actividades deberá ser en función de las necesidades de los niños y con la participación conjunta de niños y docente.

La organización es tan necesaria y esencial en la escuela como en la vida, ya que ésta es resultado de la integración y armonía de elementos diversos y la escuela.

La evaluación nos permite conocer logros y dificultades de los alumnos en todas sus dimensiones; afectiva, psicomotriz, cognoscitiva y social.

Es importante llevar un control en todo el quehacer docente, gracias a él podemos aplicar medidas de corrección en lo planeado.

Buscando una efectiva participación de los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje que propicie una elevación en la calidad educativa, hemos elaborado las siguientes sugerencias.

Que no se tome como una utopía el que en nuestro país llegue a crearse una institución en donde reciban una formación adecuada quienes aspiren a ser directores, supervisores, coordinadores, etc., así como mejorar los procesos de selección de los mismos.

Que se organicen actividades para fortalecer las figuras de quienes ya tienen estos cargos brindándoles atención permanente para que puedan obtener conocimientos y desarrollar las capacidades de liderazgo necesarias para el logro de una coordinación efectiva del trabajo

colectivo que propicie la integración de los docentes, la organización y dirección necesarias para garantizar el logro de los objetivos planteados dentro de las zonas escolares, además de considerar adecuadamente las inquietudes de maestros, alumnos y padres de familia.

Es necesario que los profesores no lleguemos al recurso de señalar los años de experiencia para tratar de justificar un saber, una autoridad o un poder con relación a la práctica docente, ya que la experiencia nos puede decir mucho o nada.

Difícilmente la experiencia innova, crea, cuando mucho lleva a cierto grado de perfección un hacer.

Por lo anterior sugerimos al maestro que:

1. Tome sus "experiencias". Entre más tiempo tengan detrás, búsquelas un marco, entre más útiles se crean más grande y cuélguelas en el lugar más visible de la sala o en la recámara, pero donde no le estorben para conocer cosas nuevas.
2. Vaya a la acción en el salón de clases, sin tratar de ponerle etiquetas a esa realidad y desconfíe a muerte de su forma de ver las cosas. Pensar en términos agresivos, disléxico, tonto, indisciplinado, buenos alumnos, etc. la mayoría de las veces nos ocultan mejores cosas que observar.
3. Observe atenta y cuidadosamente las cosas que pasan como si fueran sus primeros días en la docencia. Con los ojos bien abiertos y con un "por qué" a flor de labios, como si regresara a los cuatro o cinco años.
4. Registre, tome notas breves, de un acontecimiento de enseñanza completo, o de una actividad de clase.
5. Vaya ordenando y clasificando sus observaciones, pensando por ejemplo: ¿qué hice?, ¿Qué quería lograr con mis alumnos?, ¿Qué obtuve?. Si hacemos un esfuerzo por ir tomando datos de las prácticas que vamos realizando, nos iremos encontrando que esa realidad, que se veía antes con un orden y una regularidad de acontecimientos, puede ahora verse como algo cada vez más complejo y que va tejiendo una red cada vez más extensa de fenómenos llenos de nuevas significaciones que no teníamos presentes.
6. Cuando tenemos varios registros, al ordenarlos, leerlos y clasificarlos nos vamos a encontrar con acciones que se repiten y algunas que sólo se presentan una o dos veces.
7. Las acciones que se repiten y el orden en que se presentan constituyen la estrategia o estrategias metodológicas de nuestra práctica. Es el proceso que generamos con nuestra práctica docente.
8. Comparemos lo que queríamos lograr con los que logramos. Si obtuvimos lo que queríamos, nuestro proceso es pertinente, es adecuado.

Si no obtuvimos nada de lo que queríamos, hay que revisar todo el proceso.

9. Redacte sus procedimientos exitosos y comuníquelos a sus colegas, entre más evidencias presente será mejor. Los fracasos y sus interpretaciones también son importantes y pueden ayudar a caer en cuenta de los errores.
10. Trate de que este procedimiento se establezca como un elemento constitutivo de su trabajo docente, recuerde que el método es acumulativo y progresivo.

En estas épocas de presentar productos, vea las posibilidades de publicar sus resultados, discutirlos en reuniones académicas (Consejos Técnicos Escolares), se enriquecerán los puntos de vista del autor y de sus críticos.

Si lo esencialmente educativo son las acciones intencionadas hacia la transformación, lo demás puede ser importante pero no esencial, los libros, las aulas, los cuadernos, etc., no hacen lo educativo, las acciones sí.

Por lo tanto, más que cambiar butacas, libros, programas, un cambio educativo consistente se genera en el accionar, en el caso de la educación formal, en la práctica docente.

Para lograr el desempeño docente debemos:

1. Modificar la concepción de proceso educativo empezando por el papel que le atribuye al niño dentro de éste. Que conozca la forma de funcionamiento del pensamiento infantil, pues resulta poco lógico que la escuela se empeñe en conducirlo por caminos ajenos a su manera de aprender.
2. Aplicar esquemas coherentes de las relaciones que respondan de forma particular y en situaciones concretas a supuestos de orden filosóficos, moral, social, político, económico y científico.
3. Saberse parte de la realidad en que está inserta la escuela, de manera que al proponer aprendizajes al alumno, éste se apropie de los métodos de pensamiento y acción, y de los lenguajes que le permiten situarse en su entorno y transformarlo.
4. Tener acceso y manejar fuentes de información que a su vez orienten su actividad educativa hacia la formación de actitudes profesionales en la búsqueda de criterios de validez y fiabilidad de la propia información.

## BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel. Organización y Renovación Escolar. Tutorías, Seminarios, Dirección, Jefatura de Estudios, Evaluación. Edit. Popular, 2ª Ed., España, 1988. 188 p.
- ARIAS OCHOA, Marcos Daniel. "Algunas técnicas para evaluar el comportamiento de los alumnos; en Criterios de evaluación. SEP, UPN. México 1983.
- "La evaluación de los hábitos y actitudes" Idem.
- CARREÑO, Fernando Enfoques y principios Técnicos de la Evaluación. Edit. Trillas, México, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración científica", en Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología Básica. UPN. Licenciatura en Educación, Plan 94 83 p.
- DE LA CERDA GASTELUM, José y Nuñez de la Peña Francisco. La Administración en Desarrollo. Problemas y avances de la Administración en México. Edit. Xache-te México, 1990, 484 p.
- DGEIR. La perspectiva del nuevo modelo Educativo. SEP. Dirección General de Incorporación y Revalidación, México, 1991
- DÍAZ BARRIGA, Angel. Didáctica y Currículum. Edit. Nuevo Mar, México, 1985.
- FESTINGER y Katz. Los Métodos de la Investigación en las Ciencias Sociales. Tr. Eduardo Masulio. Edit. Paidós, México, 1987. (Colec. Studio-Básica).
- GAMEZ JIMÉNEZ, Luis. Tecnología Educativa. Primera Parte. Edit. Gaive, México, 1980.
- GRONLUND, Norman E. Medición y Evaluación de la Enseñanza. Edit. Pax, México, 1978.
- HAROLD, Koonts y Cyril O'Donell. Elementos de la Administración Moderna. Edit. Mc. Graw-Hill Book, México, 1977.
- JIMÉNEZ Y CORIA, Laureano. Organización Escolar. Fernández Editores, México. 1977, 373 p.
- MORENO, Montserrat. La Pedagogía Operatoria. Barcelona, Laia, 1983, 365 p.



- OCDE "Escuela y Calidad de la enseñanza", en La gestión como quehacer docente Antología complementaria. Licenciatura en Educación. Plan 94. P. 83
- PALACIOS, Jesús. La cuestión escolar. Críticas y Alternativas. Edit. Laia. Barcelona, 1980. 396 p.
- PANZSA GONZALEZ, Margarita y otros Operatividad de la Didáctica. Tomo 2, Edit. Gernika, México, 1986.
- PACHECO, Roberto Pascual. La Gestión Educativa ante la innovación y el cambio. Edit. Narcea, Madrid, España, 1988. 128 p.
- SANCHEZ GUZMÁN. Introducción al estudio de la Administración. Edit. Limusa, México, 1981.
- SEP. CONALTE. Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria. Modernización Educativa. Consejo Nacional Técnico de la Educación, 1989-1994. 93.p.
- SEP. Manual del Director del plantel de Educación Primaria. SEP. México, 1987.
- SEP. Manual Técnico Pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. México, Nov. 1986, 146 p.
- SEP. Normas de Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para las Escuelas Primarias Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo nacional. Periodo escolar 1996-1997. Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación de la Secretaría de Educación Pública, agosto de 1996.
- SEP. Planes y Programas de Estudio Educación Básica. Primaria. México, 1993.
- SEP. UPN. Criterios de Evaluación. México, 1983.
- SEP. UPN. Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar: Antología Básica. Licenciatura en Educación, Plan 94. 319 p.
- SEP. UPN. La gestión como quehacer docente: Antología complementaria. Licenciatura en Educación Básica, Plan 94. 83 p.
- SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. México, 129 p.
- WILSON, John D. Como valorar la Calidad de la Enseñanza. Edit. Paidós, Barcelona, España, 1992. 137 p.

### Documentos y Revistas

- DEP. Evaluación del Aprendizaje en la Educación Primaria. Subjefatura Técnica del departamento de Educación Pública del Estado, México, 1986.
- DIAZ BARRIGA, Angel "Problemas y Retos del Campo de la Evaluación Educativa, en Perfiles Educativos No. 37. México, CISE/UNAM, 1987
- CISE/UNAM. Perfiles Educativos. Nos. 1,5,11,13, y 37. Nueva Época, México, 1983, (abril-junio)
- DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN BÁSICA. Relaciones Humanas. Educación Jalisco, 1994.
- FOLLARI, Roberto A. "El rol del supervisor y la evaluación docente", en Cero en conducta, año 6, núm. 25, mayo-junio 1991, México, Ed. Educación y Cambio, A.C. México p. 40.
- GERSON, Boris. "Observación Participante y Diario de Campo en el Trabajo Docente", en Perfiles Educativos No. 5 México CISE/UNAM, 1979.
- MORAN OVIEDO, Porfirio. "la Evaluación de los Aprendizajes y sus Implicaciones Educativas y Sociales", en Perfiles educativos No. 13 México CISE/UNAM, 1981.
- MORENO JIMENEZ, Jesús y Graciela Estrada. "Comunicación y Relaciones de poder", en Básica Revista de la Escuela y del maestro, gestión escolar. Año II mayo-junio de 1995 No. 5 p. 47.
- SANTOYO, Rafael. "Algunas Reflexiones sobre la Coordinación de Grupos de Aprendizaje", en Perfiles Educativos No. 11. México. CISE/UNAM, 1981
- SEC.DEP. Así se puede . . . No. 21. Dirección General de Educación Primaria, Coordinación del Sector Educativo No. 3 Sep-Oct 1991.
- SE-CETE. Propuesta para el manejo de los materiales del programa de reformatión de contenidos v materiales educativos. Jalisco, Octubre, 1992.
- SE. Consejos Técnicos de la Educación. Lineamientos para la Organización y funcionamiento. Coordinación del programa emergente de Actualización del Maestro. fase intensiva, 1992-1993.
- SEP. Evaluación de los Aprendizajes. Curso de Actualización, Dirección de Educación Primaria. Area de Proyectos Específicos. México, 1996.

- SEP. Guía para el curso-taller. Estrategias para el aprovechamiento de los libros de texto y los materiales de apoyo para el maestro. Sexto grado. Educación Primaria, 1996.
- SEP. Metodología para la Evaluación Educativa. México, 1987. (curso sobre evaluación del Proceso educativo. Tomo 2 Vol II).
- SEP. Normas de Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para las Escuelas Primarias Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo Nacional. Periodo Escolar 1996-1997. Dirección General de Acreditación, Incorporación y revalidación de la Secretaría de Educación Pública, agosto de 1996.
- ZARZAR CHARUR, Carlos. "Diseño de Estrategias para el aprendizaje Grupal", en Perfiles Educativos No. 1. Nueva Época. México, CISE/UNAM, 1983.

## ANEXOS

---

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO A NIÑOS

---

1.- ¿En tu vida diaria pones en práctica los conocimientos adquieres en la escuela?

Siempre

Algunas veces

Nunca

2.- ¿Las actividades que realizas en la escuela son planeadas por tu maestro?

Siempre

Algunas veces

Nunca

3.- ¿Realizas en la escuela actividades bien organizadas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

4.- ¿Es justo tu maestro al asignarte las calificaciones?

Siempre

Algunas veces

Nunca

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA

---

Considera usted que:

1.- ¿Su hijo aprende en la escuela lo que necesita conocer?

Siempre

Algunas veces

Nunca

2.- ¿Su hijo realiza en la escuela actividades debidamente planeadas por su maestro?

Siempre

Algunas veces

Nunca

3.- ¿Las actividades que su hijo realiza en la escuela están bien organizadas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

4.- ¿El maestro toma en cuenta las habilidades, destrezas y capacidades que el niño desarrolló para asignarle las calificaciones?

Siempre

Algunas veces

Nunca

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO A MAESTROS

---

1.- ¿Conoces el proceso Administrativo y tu responsabilidad dentro de éste?

2.- ¿Realizas un diagnóstico?

Si es así ¿cómo lo haces y para qué?

3.- ¿De qué forma planeas tu trabajo diario y con qué propósito?

4.- ¿Qué aspecto evalúas del trabajo docente?

5.- ¿Qué instrumentos y estrategias utilizas para llevar a cabo el proceso de evaluación?

6.- ¿Cuál fue el resultado que obtuvo tu grupo anterior y a qué o atribuyes?

Excelente    Muy bueno    Bueno    Regular    Deficiente

7.- ¿ Señala tu máximo grado de estudios:

- ( ) No titulado
- ( ) Normal básica
- ( ) Normal grado de Licenciatura
- ( ) Normal superior
- ( ) UPN
- ( ) Maestría
- ( ) Otra especialidad