



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

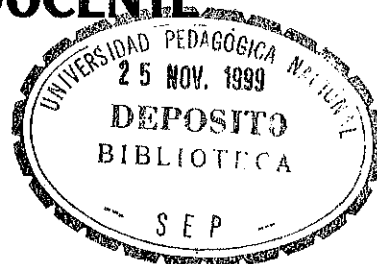


UNIDAD 242

24DUP00025

PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR

✓ **"EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO
Y LA FORMACIÓN DOCENTE"**



PRESENTA:

JESÚS GUADALUPE CRUZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN EDUCACION

RESERVA

CD. VALLES, S.L.P., NOVIEMBRE DE 1998.

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

CD. VALLES, S.L.P., 30 DE OCTUBRE DE 1998.

MEM 01-III-01

C. PROFR. JESUS GUADALUPE CRUZ
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su Proyecto de Innovación de Acción Docente intitulado "EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO Y LA FORMACION DOCENTE", le informo que reúne los requisitos establecidos al respecto por nuestra Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente y se le autoriza presentar su examen profesional ante el H. Jurado que se le asignará.

A T E N T A M E N T E
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



S. E. G. E.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 242
CD. VALLES, S. L. P.

~~PROFR. JUAN BERNARDO ESCAMELLA HERNANDEZ
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 242~~

c.c.p. Depto. De Titulación
JBEH'zsm .

DEDICATORIAS

A mi esposa e hijos:

Por su apoyo y comprensión, esperando valoren este esfuerzo formativo.

A mis madre:

Como reconocimiento a toda una vida de trabajo y esfuerzo.

A los maestros:

Que construyen andamios para el desarrollo de sus alumnos en los diferentes ámbitos.

A todos:

Los que comparten los valores de participación y colaboración en la resolución de los problemas que les afectan

INDICE

Introducción.	1
Capítulo I.	
Definición del objeto de estudio.	4
Delimitación del problema.	9
Capítulo II.	
La gestión escolar.	11
Fundamentación legal y teórica de la intervención del gestor.	13
La investigación acción.	16
Capítulo III.	
La puesta en práctica del proyecto.	22
El taller, estrategia metodológica con enfoque institucional.	23
La alternativa, fracaso y perspectiva.	26
Perspectiva del proyecto.	32
Consideraciones finales.	34
Bibliografía.	37

INTRODUCCION

Al implementarse el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en el año de 1992 se "estableció las condiciones para la actualización de contenidos, planes y programas de estudio"⁽¹⁾, reformulándose estos a partir del ciclo escolar 1992-1993, dejando atrás veinte años de tecnología educativa, y asumiendo nuevos enfoques metodológicos en este nuevo plan, centrados en la corriente constructivista.

Lamentablemente "la formación de los maestros y el establecimiento de normas y procedimientos para su actualización y superación profesional no se ha sometido a una transformación similar"⁽²⁾. Lo que ha ocasionado que los nuevos materiales bibliográficos, producto de esta reformulación curricular, no sean comprendidos por la mayoría de los docentes; a pesar de que desde hace seis años se han implementado cursos en forma de talleres, con una estructura vertical y autoritaria, por lo que la escuela no ha asumido la capacidad de organización que tiene en la formación y actualización de sus trabajadores docentes, lo anterior permite que se sigan dando prácticas pedagógicas que ya deben de ser superadas.

Ante esta situación inoperante un servidor considera viable que utilizando la energía de los que nos involucramos en la labor docente del centro de trabajo, a pesar de tener expectativas, formación, actitudes y valores diferentes será posible lograr un servicio educativo de calidad de manera organizada en torno a un proyecto en el que con la participación horizontal, privilegiando el diálogo y asumiendo responsablemente compromisos grupales.

Es que innovar en la escuela entraña resignificar el papel que los sujetos participantes juegan en el funcionamiento de la institución, lo que ha de beneficiar a quienes acuden de manera formal a obtener y/o legitimar la educación que el grupo social proporciona a sus miembros más tiernos e inexpertos.

1) SEP. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México 1995; citado en Antología Básica, Estadística Básica, p. 17.

2) *Ibid.* P. 19.

Estas ideas expresadas tiene la intención de ser integradas en un proyecto enlazado directamente a una pequeña parcela de nuestra realidad: la formación docente en la escuela.

Este primer intento por innovar lleva el propósito de modificar los procesos que se dan en la escuela, vinculando con nuestra realidad inmediata, respetando la normatividad, canalizando expectativas y tomando en cuenta el nivel de desarrollo de nuestros niños.

Este proyecto lo he dividido para su desarrollo en tres capítulos, el primero define el objeto de estudio, lo contextualiza y finalmente delimita el pequeño foco de mi realidad que obstruye e imposibilita a mi juicio, que la escuela cumpla con los propósitos que por norma tiene.

El capítulo segundo aclara que es la gestión escolar, sus propósitos y fines: así como los elementos legales y teóricos que permiten al director del centro escolar intervenir para tratar de modificar las condiciones negativas que afectan al cumplimiento de los fines escolares.

Y el tercer capítulo describe la puesta en práctica del proyecto: la alternativa metodológica y su sustento teórico, la programación del proyecto y los resultados obtenidos; finalmente las perspectivas y consideraciones finales.

En concreto, este proyecto se refiere a la importancia que ha de dársele al Consejo Técnico Consultivo, como órgano colegiado, en la formación docente en la acción; con un enfoque diferente al que tradicionalmente se le ha dado como organizador de festivales y actividades económicas; centrándolo en la resolución de problemas de los docentes del centro de trabajo; transitando en la corriente institucional que le da mucha importancia al grupo en la resolución de la problemática que aqueja a los centros escolares. Espero ser explícito para ser entendido, tratando de ser objetivo; pero espero ser comprendido si me afecta la subjetividad tan inherente a nuestra condición humana.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La escuela primaria Emiliano Zapata se encuentra establecida en el ejido El Capulín, del municipio de Rioverde, S.L.P., actualmente atiende a 386 alumnos, con una población escolar estable, con ausentismo en época de cosecha, pero bajo nivel de deserción, en el presente ciclo escolar apenas hubo dos bajas. El personal docente que labora en el centro escolar es el siguiente.

No.	Nombre	Grado	Grupo	Alumnos	Preparación	Antigüedad SEP Escuela	
1	Ignacia Bravo M.	1°	A	35	Normal básica	15	2
2	Teresa Rojas T.	1°	B	35	Normal básica	9	2
3	Jazmín Barrón R.	2°	A	24	Bachillerato	2	1
4	Carlota Adrián S.	2°	B	24	Normal básica	9	3
5	Cayetana Ibarra R.	2°	C	23	Normal básica	7	2
6	Estéfana Parra M	3°	A	27	Bachillerato	2	1
7	Martha Zárate G.	3°	B	29	Bachillerato	1	1
8	Ma. Nieves López B.	4°	A	36	Normal básica	9	4
9	Robledo Hdez. S.	4°	B	33	Bachillerato	2	1
10	Martín R. Cantú V.	5°	A	36	Normal básica	5	3
11	Juan Rodríguez R.	5°	B	29	Normal básica	18	1
12	Hipólito Domínguez	6°	A	28	Normal básica	4	4
13	Saúl H. Agreda M.	6°	B	27	Normal básica	5	4

Analizando el presente cuadro en cuanto a la formación: seis compañeros tienen normal básica en un plan de estudios de cuatro años, con el antecedente de secundaria, fundamentado en una corriente pedagógica denominada Tecnología Educativa. Una maestra tiene estudios de Normal cursados en un plan de tres años en el Instituto federal de Capacitación del Magisterio (ya desaparecido) con un modelo tradicionalista; cuatro

trabajadores docentes son bachilleres que reciben formación docente en la Escuela Normal de Estudios Superiores del Magisterio Potosino (ENESMAPO) o en el Centro de Actualización del Magisterio (CAM), en cursos sabatinos; además dos compañeros que aparte de la normal básica estudian la licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

Completan el personal un profesor de apoyo de educación física con grado de licenciatura, un auxiliar de intendencia que tiene perfil docente y el que esto escribe, que funge como director, que estudió la normal básica hace veinte años, es Licenciado en Educación Media en la asignatura de Ciencia Naturales y actualmente cursa el octavo semestre de la Licenciatura en Educación Plan 94 en la UPN.

Siguiendo con el análisis de la formación vemos que no es homogénea, y si observamos la antigüedad es el mismo caso, la mayoría tiene poca antigüedad en el servicio y en la escuela. Estas disparidades originan al seno de la institución algunos conflictos, entre los que podemos citar los siguientes:

a) Movilidad del personal: los maestros no quieren permanecer en la comunidad por lo problemática que es y a la primera oportunidad se cambian; acrecienta el problema el hecho de que la zona escolar sea de nueva creación y nuestra escuela es la más cercana al medio rural, esto facilita que sean cambiados los docentes con más antigüedad a las escuelas urbanas; lo lamentable es que por cubrir las vacantes de la ciudad los grupos se quedan sin maestro por un tiempo, incluso meses, los docentes que se quedan y un servidor nos repartimos los grupos, pero los maestros toman como una carga extra esta atención y se dedican a entretenerlos con tareas mecánicas; y es que de acuerdo a la norma los maestros no pueden ser regresados a sus casas.

b) No dominar planes y programas: la mayoría de los docentes del centro escolar son tradicionalistas, autoritarios y muy verticales en la toma de decisiones, no comprenden los

enfoques metodológicos de los planes actuales, en lo que E. Shiefelbien dice: “a pesar del alto porcentaje de maestros que considera y manifiesta haber completado su formación docente, son pocos los que consideran que la principal cualidad de un buen maestro es lograr que los alumnos aprendan, lo que en muchos casos no consiguen que hagan y aún menos los que consideran que su formación es una razón importante de la baja calidad de la educación”³⁾.

c) Negar su baja formación profesional: en un claro intento de justificar el atraso pedagógico, los maestros tratan de explicar los resultados del trabajo docente en causas externas al aula, pero inherentes al sistema educativo; argumentando que el bajo salario no los motiva a trabajar adecuadamente o dedicarle tiempo extra a la docencia. “nadie puede dudar de la importancia que tiene el bajo salario en la selección de los que ingresan a la docencia y en la satisfacción profesional, pero esto no puede explicar que la mitad de los niños de América Latina repitan primer grado o que una proporción similar no entienda lo que lee en cuarto grado”⁴⁾.

d) El ausentismo: es entendible, pero no justificable que a los maestros les resulta sumamente difícil integrarse a la rutinaria vida de la comunidad, a pesar de que ésta tiene aproximadamente 3,000 habitantes, servicios básicos de agua potable, electricidad, teléfono y medios de transporte; por lo que optan por vivir en la cabecera municipal y los fines de semana se trasladan a sus lugares de origen, algunos, otros ya estamos radicados, pero el problema es que se da el ausentismo por diversas causas:

1. Los deja el camión.
2. Enfermedad de un familiar.
3. Incapacidad médica.
4. Comisiones sindicales.
5. Alcoholismo.

3) Schiefelbien et al. Proyecto principal de educación en América Latina, citado en Antología Básica UPN. El entorno sociocultural y la gestión escolar. P. 170.

4) Ibid. p. 175.

Además de las faltas justificadas por el derecho al permiso económico; este fenómeno del ausentismo también se sustenta en una clara falta de ética profesional; debido a una débil profesionalización y situaciones personales diversas que se conjugan.

Estos factores que acabo de enumerar ocasionan problemas con los padres de familia, incluso los más beligerantes acuden a otras instancias esperando que sus hijos sean atendidos.

Otro factor que no es nada favorable para la institución es la actitud del supervisor que constantemente se expresa mal del centro de trabajo, pero sin proponer soluciones viables; pero el profesor supervisor con más de cuarenta años de servicio es un digno representante de las fuerzas conservadoras que clasifican el trabajo por el orden, la disciplina, los resultados; pero ignoran los procesos que se dan dentro de la institución, les importan los documentos, está centrado en el trabajo administrativo y por lo tanto alejado de la escuela, no se atreve a sugerir, menos en el aspecto técnico-pedagógico, por temor a cometer un equívoco; en lo que Shiefelbien afirma: “muchos maestros están dispuestos a hacer sacrificios personales para mejorar su formación, pero la escuela y la supervisión no parecen contribuir a la continua formación del maestro”⁵⁾.

El director de la escuela es tolerante, democrático, buscador de consensos, considera a la planeación con un enfoque interactivo cuyos fines son el diseño de un futuro deseable para mejorar siempre y cuyo propósito central es desarrollarse, contraria por completo a la planeación que los profesionales quieren imponer de manera centralizada, sin tomar en cuenta los deseos ni las expectativas de los involucrados que es lo que pretende la planeación participativa, entre otras cosas:

1. Una educación humana.
2. Una escuela comprensiva de lo único y heterogéneo de cada individuo.
3. Resolver problemas educativos.
4. Realizar una planeación formal y sistemática.

5) *Ibid.* p. 175.

Puedo concluir que la planeación participativa consiste en elaborar proyectos para alcanzar metas de manera eficaz; lo anterior significa compartir el poder, diluirlo entre el grupo, aunque esta forma de ejercer la autoridad sea vista por algunos docentes como síntoma de debilidad, mientras que los seguidores del autoritarismo quieren presión y aplicación estricta del reglamento; cuando lo que se requiere de todos es el compromiso de cumplir con los fines que le son inherentes a la institución.

Ante esta situación relacionada con la formación docente el Consejo Técnico Consultivo no alcanza aún a asumir su función técnico-pedagógica, la falta de perspectivas del personal, el desconocimiento de las condiciones socioeconómicas que rodean al alumno son limitantes, además de la formación que ya se tocaron., pero también la falta de confianza para verter los problemas pedagógicos que enfrentan en el aula los compañeros delante de sus iguales, esto desvirtúa el trabajo de este órgano de consulta, y lo convierte en un planeador de actividades económicas y organizador de eventos sociales y el fin principal sigue aletargado.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Al analizar el contexto e interiorizar la problemática del centro escolar, me doy cuenta de que existen varios frentes donde se puede intervenir desde la perspectiva del gestor, uno de ellos el material de la escuela, los padres de familia sería otro; pero el más importante y difícil se refiere a la formación docente.

Esto significa no necesariamente que la formación de los docentes sea mala; sino que se ha estancado en producir hechos y acciones que no van de acuerdo con la época que estamos viviendo, como acertadamente dice Carl Rogers: "la enseñanza y la transmisión de conocimientos tienen sentido en un mundo estático... pero el hombre moderno vive en un ambiente de cambio continuo"⁽⁶⁾, por lo que se requiere resignificar la labor docente a la luz de nuevas teorías pedagógicas que en nuestro caso dan sustento a los planes y programas actuales.

Y pues al observar la plantilla del personal debo de concluir que únicamente seis docentes estaban en servicio al implementarse la modernización educativa como consecuencia de la puesta en marcha del Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica.

Esta modernización fue conocida por estos docentes en un curso taller que tuvo una duración de tres días, asesorado por directivos que a su vez habían recibido el curso del grupo técnico estatal de actualización, misma capacitación que se sigue dando con un temática diferente al inicio de cada ciclo escolar y con reuniones periódicas durante el transcurso del año lectivo, pero los maestros no han hecho suyas las modificaciones que en la práctica docente pretende la modernización educativa.

Otro factor desfavorable es que el curso tiene valor para carrera magisterial y los bachilleres habilitados como docentes o aquellos docentes con perfil pero que no tienen la

6) Rogers, Carl. La relación interpersonal en la facilitación del aprendizaje, Citado en Análisis de la práctica docente propia. p. 76.

antigüedad para participar en este sistema de estímulos económicos pues simplemente no asisten, como es el caso de este ciclo escolar que de los trece docente únicamente siete asisten al Programa Nacional de Actualización Permanente (PRONAP), que es la instancia oficial que organiza los cursos; el resto de los maestros considera como feriado la fecha en que se ha de asistir a cumplir con la jornada de actualización. Triste pero real panorama que trae como consecuencia que en este centro escolar se sigan dando prácticas tradicionalistas que no dan “la palabra al niño”⁽⁷⁾, con un esquema autoritario y vertical en la toma de decisiones en el aula.

Por lo anteriormente expuesto se hace indispensable implementar un programa de formación docente en la acción, es decir en el terreno mismo de los hechos: la escuela primaria Emiliano Zapata.

Por lo que delimitado el problema es: ¿Cómo fomentar la formación docente en el personal de la escuela primaria Emiliano Zapata?

⁷⁾ González, Graciela. Como dar la palabra al niño. p. 16.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN ESCOLAR

La rutina, la tradición, la imitación y el autoritarismo son características que identifican a la manera de trabajar de las escuelas públicas dependientes de la Secretaría de Educación.

Organizar reuniones de padres de familia para involucrarlos en los festivales, las kermeses o el mantenimiento de la escuela, organizar reuniones de Consejo Técnico para tratar los mismos asuntos de los padres de familia, más el manejo administrativo del plantel. Estas son las actividades principales que realizan los directores o responsables de los establecimientos educativos.

Ante esta situación tan cotidiana emerge el concepto de gestión escolar, como un movimiento innovador que pretende rescatar a las escuelas, promoviendo proyectos relacionados principalmente con el aspecto técnico-pedagógico; pero no injertos neutrales, descontextualizados que son implementados desde afuera por otros niveles de la propia dependencia, aunque sea lo más común: esperar a que lleguen las soluciones a las problemáticas que adolecen las escuelas, con proyectos homogéneos que no reconocen el medio social, mucho menos las expectativas ni los intereses de los involucrados.

Una de las finalidades de la gestión escolar es mejorar la calidad de la educación, partiendo de reconocer los procesos que se dan en los planteles y mediante la sociabilización de éstos, de manera colegiada permite proponer propósitos, metas y estrategias que tiendan a lograr la innovación en algunos de los aspectos siguientes:

- Implementación del currículum.
- Participación de padres de familia.
- Autoritarismo de supervisores y directores.
- Transformación del orden institucional.

El logro de esta innovación se centra en la construcción de un proyecto de gestión escolar que oriente el quehacer de la institución, en el tipo de formación que se pretende lograr, la metodología a implementar mediante una estrategia bien definida teóricamente y sea factible de implementar; pero sobre todo que considere al colectivo docente para comprometerlo en los cambios que se pretenden realizar.

La participación en todo momento deberá tender a incrementar la responsabilidad y la toma de decisiones de manera colectiva, porque los problemas que atañen al centro escolar no son del director, ni del maestro en lo particular, a todos nos involucran.

Otro de los propósitos centrales de la gestión escolar, considero de manera particular, es la formación teórica de directores y supervisores; con la finalidad de que realicen su función de manera más intencionada, centrada en la implementación de proyectos; y es que la formación de los cuadros de directores y supervisores por lo regular incluye experiencia, imitación e intuición. La confrontación entre teoría y práctica hará posible una práctica profesional innovadora, horizontal y participativa.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL Y TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN DEL GESTOR

Organizar los elementos humanos, materiales y organizacionales en el logro de los fines que persigue la escuela, es el propósito fundamental de la gestión escolar. Lograr lo anterior es facilitado por el Manual del Director, que permite “detectar necesidades de capacitación de los docentes”⁽⁸⁾; esto significa que el gestor no ha de permanecer impasible ante los problemas referentes a capacitación que presentan los docentes al desarrollar de manera incoherente con los planes y programas actuales su trabajo; ya que el Manual de Organización de la Escuela Primaria dice. “en la fase de planeación el director determina el número de visitas de orientación y evaluación, para verificar el desarrollo de la metodología de los planes y programas de estudio”⁽⁹⁾, y por otro lado el Reglamento del Consejo Técnico Consultivo dice que este órgano ha de reunirse el último viernes de cada mes para que de manera colegiada se aborden los problemas técnico-pedagógicos que tienen los maestros al asumir su labor, o sea que existe la justificación legal para que en el mismo centro de trabajo se luche contra formas ya caducas de llevar a cabo la labor docente.

El pretexto para no hacerlo se relaciona con la ignorancia que existe en torno a los enfoques metodológicos, propósitos, contenidos y corrientes pedagógicas donde se centran los planes actuales, lo que significa que el tradicionalismo campea en nuestra escuela, en la mayoría de los grados y grupos, a pesar de que la Modernización Educativa a partir del ciclo escolar 1992-1993 es implementada; después de seis años aún los docentes no han asumido cual es su papel y actitudes que deben tener frente a la nueva manera de ejercer la docencia, en donde el papel del docente sigue siendo insustituible, pero su protagonismo se ve mermado con la pretensión de regresarle a los alumnos la responsabilidad de reformular su aprendizaje en lugar de acumular saberes descontextualizados, en lo que Freire llama “la educación bancaria”⁽¹⁰⁾.

8) SEGE. Manual Operativo del Director de Educación Primaria. p. 21 a 23.

9) SEGE. Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria.

10) Freire, Paulo. El acto de estudiar. Citado en Antología Básica UPN. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. p. 95.

Pero lograr cambios en la práctica docente de los maestros adscritos a este centro escolar requiere de la implementación de un proyecto integral de capacitación que el gestor escolar ha de promover dentro del colectivo con la finalidad de crear las condiciones para que los alumnos de nuestra escuela traten de alcanzar los propósitos establecidos en el plan y programas de estudio; en lo que la Dirección de Investigación Educativa manifiesta en su órgano de información transformar nuestra escuela: “el proyecto parte del supuesto de que el éxito de la reforma de la educación básica en México depende en gran medida del funcionamiento de cada una de sus escuelas, es decir:

- a) De que el personal docente domine y comprenda los propósitos y contenidos educativos establecidos en el plan de estudios.
- b) De la capacidad de los directores y supervisores para dirigir la acción de los docentes hacia la consecución de los propósitos y de su participación para establecer un clima adecuado para la enseñanza y para solucionar los conflictos entre los distintos actores de la vida escolar.
- c) De la capacidad y disposición del personal docente para asumir que los problemas de la enseñanza y los resultados educativos, así como las acciones para resolverlas, son asuntos de toda la escuela.
- d) Del tiempo efectivo que se dedique a la enseñanza.
- e) A la habilidad y convicción de los maestros y directores para encauzar la participación y conseguir el apoyo de las familias a la tarea educativa.⁽¹¹⁾

La puesta en práctica del proyecto debe permitir que el propio centro escolar sea el espacio para lograr la satisfacción de sus necesidades, con una planeación participativa e interactiva que tome en cuenta los deseos y expectativas de los involucrados para lograr los propósitos de el proyecto y del grupo, tomar en cuenta que la “planeación interactiva se sustenta en los principios de:

1. Participación: el proceso es importante para el desarrollo de los involucrados y la comprensión del funcionamiento de la institución para lograr la eficacia en la consecución de los fines que ésta por norma tiene.

11) Transformar Nuestra Escuela. Órgano de difusión de la Dirección de Investigación Educativa. No. 1 p. 1.

2. De continuidad: el seguimiento del proyecto para hacer ajustes necesarios debe de ser permanente.
3. De coordinación: las partes que conforman o participan en el funcionamiento de la institución han de planear simultáneamente las acciones a realizar para atacar los problemas desde varios frentes.
4. De integración: los distintos niveles han de planear de manera participativa y coordinada, de manera horizontal⁽¹²⁾.

12) Ackoff, Russell L. *Planeación Interactiva*. Citado en *Autología Básica UPN. Planeación estratégica*. P. 147 a 154.

LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN

Es una corriente que surge en la Gran Bretaña con la finalidad de “organizar un paradigma alternativo de investigación educativa que apoyara la reflexión ética en el dominio de la práctica”⁽¹³⁾. Estos investigadores rechazan el paradigma positivista al considerarlo como un medio de control de las prácticas de los profesores, establecido por una estructura jerárquica. A continuación se enumeran algunas características de esta corriente educativa:

“Perfecciona la práctica (docente) mediante el desarrollo de capacidades de discriminación del juicio profesional en situaciones concretas, complejas y humanas (...) unifica la investigación, el perfeccionamiento de la práctica y el desarrollo de las personas en su ejercicio profesional (...) reconoce por completo la realidad a la que se enfrentan los prácticos”⁽¹⁴⁾.

Aunque se corren peligros derivados de los sujetos que tienen tan acentuada una formación autoritaria, y que de entrada se negaron a asumir compromisos que piensan les van a incrementar la carga de trabajo; porque tal parece que a estos individuos se les ha olvidado el fin social de su labor docente, a estos sujetos en una fase previa de sensibilización, que se aborda más adelante, a la puesta en práctica del proyecto, no les ha importado en lo más mínimo integrarse al equipo, sino que constantemente faltan a incumplen los acuerdos tomados, pero no van a frenar el avance de nuestro centro de trabajo, porque una mayoría ha sentido la necesidad de iniciar cambios.

Ya en párrafos anteriores se vislumbra un enfrentamiento entre positivismo e investigación-acción; el primero es el paradigma dominante, toma ímpetu en el siglo pasado y se caracteriza porque tiende a generalizar las investigaciones realizadas en el campo de las Ciencias Naturales a las Ciencias Sociales, entre ellas la educación, este paradigma considera que un conocimiento que no se puede demostrar a través de los sentidos no es válido, como

13) Elliot, John. El cambio educativo desde la investigación. Citado en Antología Básica UPN, p. 37.

14) *Ibid.*, p. 38.

lo dice Kolakowski: “el conocimiento válido sólo puede establecerse por referencia a lo que se ha manifestado a través de la experiencia”, y por lo tanto si no es aprendido por nuestros sentidos no es válido”⁽¹⁵⁾, “los juicios de valor como no pueden basarse en el conocimiento empírico no pueden acceder a la categoría de conocimiento válido”⁽¹⁶⁾. Preconiza la neutralidad de la ciencia, y por tanto del conocimiento; cuando históricamente sabemos que es una falacia, estas formas de pensar han servido para alienar a la población por los grupos dominantes económicos, políticos y religiosos que han usado la influencia de esta corriente para formar docentes conformistas y pasivos que asumen fácilmente las recomendaciones de los teóricos e investigadores de la educación, y este conformismo y pasividad es lo que reproducen con sus alumnos en el aula.

En una conclusión este modo de pensar es aceptado por una mayoría, incluso padres de familia seguidores del orden y la disciplina, y es el causante del conformismo social de nuestro pueblo que permanece pasivo ante la “violencia simbólica”⁽¹⁷⁾ que la escuela promueve al privilegiar a los que fácilmente hacen suyas estas actitudes y relegar a los menos favorecidos; podemos decir que el paradigma positivista no permite que haya cambios en las maneras en que se ha dado el trabajo docente hasta ahora.

Pero desde el punto de vista social la educación aún está en deuda con las clases más bajas, y aquí es donde interviene el paradigma en donde desde mi muy particular punto de vista se sustenta la investigación acción, que no es otro que el de la transformación de las prácticas, esto nos lo dice Marx en su *Eleventh thesis on Feuerbach*: “los filósofos se han limitado a interpretar el mundo de distintos modos; de los que se trata es de transformarlo”⁽¹⁸⁾.

Pero transformar la práctica, en nuestro caso docente, por transformarla no es el propósito, sino que al mismo tiempo que se cambia han de ponerse en práctica otros valores

15) Carr y Kemmis. Investigación de la práctica docente propia. Los paradigmas de la investigación educativa. Citado en Antología Básica UPN. p. 19.

16) *Ibidem*.

17) Sánchez de H. Juan José. Sistema educativo y reproducción social. Citado en Antología básica UPN. El entorno sociocultural y la gestión escolar. p. 369.

18) Marx, Carlos. Tesis sobre Feuerbach. Citado en Antología básica UPN. Construcción social del conocimiento y teoría de la educación. p. 94.

acerca de la participación de todos los que estamos inmersos en el proceso educativo, tal como lo dice Carr y Kemmis: “una ciencia social crítica atribuye a la reforma educacional los predicados de colaborativa y participativa, plantea una forma de investigación educativa concebida como análisis crítico que se encamina a la transformación de las prácticas educativas y los valores de las personas que intervienen en el proceso; así como de las estructuras sociales e institucionales que definen el marco de la actuación de dichas personas”⁽¹⁹⁾. O sea que el cambio no se da ahistóricamente, han de investigarse las causas, los contextos los sujetos y valorar la importancia que tienen las instancias o grupos ya creados institucionalmente o por la sociedad en su conjunto; esto nos lo explica Gmostok: “la investigación social crítica comienza a partir de los problemas vitales de unos agentes sociales particulares y definidos, que pueden ser individuos, grupos o clases, que están oprimidos por procesos sociales que los alienan”⁽²⁰⁾. En nuestro caso la práctica docente tradicionalista.

Pero, ¿cuál es el fin de esta ciencia social crítica?, sino el compromiso de todos los involucrados, en este caso maestros, padres de familia, directores y alumnos en “el análisis crítico de sus situaciones educativas para que mejoren los estudiantes y sobre todo la sociedad entera”⁽²¹⁾.

Lo anterior está plenamente justificado legalmente por nuestro Artículo Tercero Constitucional y su ley regulatoria (Ley General de Educación) que definen al tipo de hombre que es necesario forjar: “un ser integral en constante transformación, consciente de su identidad y de la problemática de su medio ambiente para aprovechar sus recursos, solidario, democrático y tolerante”⁽²²⁾. Y por otro lado, la expresión de este postulado en los propósitos generales de la educación primaria que a continuación enuncio:

1. Que le alumno adquiera habilidades que le permitan aprender permanentemente y con independencia.

19) Carr y Kemmis, op. cit. p. 26 y 27.

20) Carr y Kemmis, op. cit. p. 27.

21) *Ibidem*.

22) SEP. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. p. 49 a 52.

2. Que el alumno adquiriera los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los relacionados con el medio ambiente y la salud.
3. Que el alumno adquiriera una formación ética con el conocimiento de sus deberes y derechos, la práctica de valores en su vida personal.
4. Que el alumno desarrolle actitudes propicias para el aprecio del deporte y el disfrute de las artes.⁽²³⁾

Al analizar los últimos párrafos referentes al tipo de hombre y los propósitos de la educación primaria creo pertinente aclarar que con el positivismo difícilmente se lograrán; mientras que con la dialéctica crítica que es el paradigma en el cual se sustenta la ciencia educativa crítica se está más de acuerdo con los cambios que el sistema educativo nacional promueve a través de la Modernización Educativa; falta lo más importante que es llevarlo a la práctica en el terreno de los hechos: nuestra escuela.

CAPÍTULO III

LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL PROYECTO

Antecedentes.

A partir del 5º. semestre de la Licenciatura en Educación Plan 94 se delimita un problema de una pequeña parcela de nuestra realidad, para su ulterior solución, en este proceso de continuos acercamientos a la delimitación del problema y a la construcción de una alternativa de solución, los propósitos que me guiaban eran:

1. Encuadrar la práctica docente dentro de los enfoques, contenidos, evaluación e instrumentación didáctica que sugieren el plan y programas vigentes.
2. Dar seguimiento al quehacer docente en el aula para detectar problemas de aplicación de la planeación y hacer ajustes pertinentes.

Siendo el Consejo Técnico Consultivo el medio para lograr los propósitos, al convertir este órgano colegido en un taller en donde con la participación de todos se iban a abordar los problemas derivados del curriculum formal, lo anterior con una fuerte base legal y teórica ya explicada en el capítulo anterior.

Al llevar a la práctica la alternativa y evaluarla considero que los propósitos son viables, pero existen otros más generales que se logran al llevar acabo la puesta en práctica, siendo esto:

1. Transformar al Consejo Técnico Consultivo en un órgano de formación docente.
2. Lograr la participación y el desarrollo del personal docente del centro de trabajo en la solución de los problemas de la institución.

Previo a la aplicación, el estilo de ejercer el poder por parte del director había cambiado, en una etapa que llamo de sensibilización, en la que se empezó a aplicar el consenso en la toma de decisiones; en lo personal siempre había padecido el autoritarismo; y en los primeros años como director lo ejercía, era un estilo que agradaba a los padres de

familia y a algunos docentes, pero me sentía mal, puesto que como maestro frente a grupo había luchado en contra del estilo que ahora usaba. Al abreviar en los distintos cursos del área específica del plan de estudios, empiezo a aplicar una manera distinta, privilegiando el diálogo, solicitando la colaboración sin coerción ; aunque claro algunos aprovecharon el cambio para obtener beneficios, según ellos, poca participación, poco trabajo e incumplimiento, también reclamos de los que consideraban hacían mucho, en momentos se vivía la anarquía, en otros la unidad.

Esta fase de sensibilización me ha permitido valorar a los compañeros que apoyan y están contentos con la manera de trabajar, incluso al ser cambiados algunos han tenido choques con sus nuevos directores que no los toman en cuenta; el personal de nuevo ingreso llega acostumbrado a asumir órdenes, unos se integran al grupo, otros se muestran renuentes, apartados y poco sociables, pero la escuela sigue su marcha con esta manera de trabajar que ha de perfeccionarse conforme transcurra el tiempo.

EL TALLER, ESTRATEGIA METODOLÓGICA CON ENFOQUE INSTITUCIONAL.

El diccionario define al taller como “el lugar donde se hace un trabajo manual”⁽²⁴⁾, pero Guillermo Volkid dice: “si bien la palabra taller está muy difundida, en ese momento nosotros la sentimos como aludiendo a un lugar donde se hacía, se desarmaba, se dudaba, se producía, se confrontaba sobre la propia tarea”⁽²⁵⁾; yo en lo personal considero al taller como el espacio institucional que permite a los miembros de un establecimiento escolar compartir experiencias, perspectivas y soluciones a problemas particulares que atraviesa la institución como producto de la interacción con el medio social en el que se encuentra inserta.

El taller permite a los participantes una relación en un mismo plano, sin autoritarismo con un enfoque institucional definido por Loureau como: “actividades que los que pertenecen a una institución organizan de cara a conseguir la satisfacción de sus necesidades o la solución a sus problemas”⁽²⁶⁾. En lo que Cecilia Fierro dice: “el Consejo Técnico es una oportunidad de aprender de los otros, de escuchar y debatir (...) la práctica misma aportará los elementos para aprender a debatir sin combatir”⁽²⁷⁾. porque el que menos sabe puede realizar aportaciones que beneficien al grupo, y por ende la buena marcha del plantel, las relaciones interpersonales y los productos surgidos de tales reuniones que deben de ser periódicas, permitirá a todos apropiarse del manejo curricular y su posterior aplicación en el aula.

Para lograr el funcionamiento eficiente es importante que el director abandone el autoritarismo y establezca relaciones horizontales con el resto del grupo, esto lo fundamenta también la corriente institucional al señalar: “los pedagogos institucionales renuncian al poder desde el momento en que renuncian a los medios coercitivos sin los que el poder no existe”⁽²⁸⁾.

24) Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tomo 11. p. 3647.

25) Volkid, Guillermo. Proyecto educativo sociocultural: relato de una construcción compartida. Citado en Antología básica UPN.

26) Lobrot, Michel. Las pedagogías institucionales. Citado en Antología complementaria UPN. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. p. 37-

27) Fierro, Cecilia et al. El Consejo Técnico. p. 49.

28) Lobrot, Michel. op. cit. p. 39.

Lapassade y Loreau redefinen a este espacio como “una lucha dialéctica entre lo que es propio a la institución por norma, en lo que consideran instituciones externas: horarios, reglamentos, materiales bibliográficos, planes y programas; y las instituciones internas: compromisos, participación, colaboración, encuadre, consenso para implementar un proyecto, etc.”⁽²⁹⁾, se pretende aprovechar la energía grupal, al margen de los egoísmos, sin alterar el papel normativo que otros niveles tratan de ejercer, pero que dada su lejanía son incapaces de tener plenamente el control de la dinámica institucional que vive el establecimiento; lo anterior como causa de las transferencias a los gobiernos de los estados de la administración de los recursos humanos y económicos después de la Firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, para acercar el poder de decisión a las escuelas, en lo que se ha dado en llamar descentralización educativa; por esto debe de llegar hasta lograr lo que un documento editado por la CEPAL/UNESCO establece: “en el plano institucional la estrategia propuesta supone una reorganización de la gestión educativa orientada, por una parte a descentralizar y dar mayor autonomía a las escuelas, por otra parte integrarlas en un marco común de objetivos tácticos”⁽³⁰⁾. El anterior concepto pone de manifiesto primeramente que la autonomía reconoce un marco normativo común, y al mismo tiempo la particularidad de cada centro escolar; por lo que pretender homogeneizar tiende al fracaso, en el caso del taller pedagógico, es un órgano de autogestión que pretende aprovechar la riqueza y participación del grupo para lograr los acuerdos y las acciones que permitan a la institución avanzar en la solución de sus problemas. Es importante definir a la participación como Juan José Sánchez de H.: “(...) la parte del poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada legítima por ellos mismo y sus superiores”⁽³¹⁾.

29) *Ibidem*. p. 37.

30) CEPAL/UNESCO. *Objetivos, criterios y lineamientos*, Citado en *Antología básica UPN. El entorno sociocultural y la gestión escolar*. p. 34

31) Sánchez de H. Juan José. *Poder y gestión en la escuela*. Citado en *Antología básica, UPN. El entorno sociocultural y la gestión escolar*. p. 111.

LA ALTERNATIVA, FRACASO Y PERSPECTIVA

1. Los propósitos.

- Encuadrar la práctica docente dentro de los enfoques, contenidos, evaluación e instrumentación didáctica que sugieren el plan y programas vigentes.
- Dar seguimiento al quehacer docente en el aula para detectar problemas de aplicación y hacer sugerencias pertinentes.

Después de la aplicación de la alternativa considero que se logra un propósito más importante y general como lo es:

- Transformar el Consejo Técnico Consultivo en un órgano de formación docente.

2. Los contenidos.

a) Análisis curricular:

Meta: Determinar los propósitos que por grado pretenden el plan y programas. Establecer la organización y secuenciación de los contenidos. Tomar acuerdos sobre formato para realizar planeación.

b) Organización del programa.

Meta: conocer los enfoques metodológicos de las distintas asignaturas y el tiempo destinado a cada una de ellas, según el grado.

c) Evaluación:

Meta: tomar acuerdos para llevar a cabo las sugerencias del

- programa, las asignaturas y el acuerdo 200.
- d) Español. Meta: reconocer el enfoque comunicativo y funcional, así como las situaciones comunicativas y las sugerencias didácticas que permiten la participación activa del alumno.
- e) Matemáticas: Meta: verificar la importancia del uso del material concreto y la asignatura como herramienta para resolver problemas.
- f) Evaluación del proyecto Meta: verter opiniones sobre la factibilidad de seguir implementando la estrategia.

3. La programación.

Mes	Acciones.
Agosto	Taller. Tema: Análisis curricular.
Septiembre	1ª y 2ª semana. evaluación diagnóstica, elaboración de planeación anual. 3ª semana: 1ª observación. 4ª semana. Taller. Tema: Organización del programa.
Octubre	2ª semana: segunda observación. 3ª semana: primer momento de evaluación. 4ª semana: taller. Tema: Evaluación. Reunión de información a padres de familia sobre la evaluación de sus hijos.

a) Las instituciones externas:

1. El personal docente no estaba completo al inicio del ciclo escolar, tres grupos, aproximadamente cien alumnos que se deben de atender, o buscar la manera de que sean atendidos.
2. La asistencia obligada de todo el personal docente al curso taller organizado por el PRONAP (Programa de Actualización Permanente) en los días previos al inicio de cursos impidió que se realizaran las inscripciones a tiempo, destinándose para tal fin los primeros días del ciclo escolar.
3. La exigencia de la supervisión del censo escolar actualizado, también obligó a organizar, coordinar y realizar esta actividad.
4. El tiempo destinado por el reglamento de dos horas cada mes resulta insuficiente para tratar los asuntos en Consejo Técnico Consultivo.

b) Las instituciones internas.

- 1) La apatía de algunos docentes.
- 2) Constantes quejas por los problemas derivados del pago anticipado, para algunos este tema era más importante que el funcionamiento de la escuela.
- 3) No comprender lo que se pretendía hacer, tener arraigado el enseñar en lugar de provocar aprendizajes.
- 4) Relaciones tensa entre algunos compañeros, que provocaban debate, pero con el ánimo de confrontar, de combatir, de pelear; no el de exponer puntos de vista, ser propositivos.
- 5) La rigidez con que se planteó el taller no va de acuerdo al enfoque institucional, en este punto es importante recalcar que al actuar en institución debe sugerir a los compañeros como una institución externa los contenidos y los tiempos, o sea la calendarización; porque la realidad nos demostró que los propios docentes son los que en institución interna consensan cuales contenidos son los más relevantes y calendarizar su

abordaje; lo anterior también permite cumplir con el propósito de convertir al Consejo Técnico en un órgano de formación docente.

- 6) Un servidor consideró que con la etapa de sensibilización era suficiente para que los compañeros participaran en el proyecto, pero no fue así; porque los renuentes a exponer puntos de vista lo vieron como una imposición, o sea que es muy importante en la primera sesión explicar los propósitos que se persiguen con la implementación del proyecto.

PERSPECTIVA DEL PROYECTO

Al confrontar ambas instituciones, interna y externas se puede considerar que la implementación del proyecto fue un fracaso, pero en lo personal lo sigo considerando viable, pero con las consideraciones siguientes:

1. Explicación clara y precisa del proyecto y los propósitos y metas que se persiguen desde el inicio del mismo ciclo escolar, en la primera sesión del Consejo Técnico Consultivo.
2. Se debe de hacer una descripción de la metodología que se va a implementar.
3. Involucrar mediante la colaboración y participación a todo el personal docente en la programación de contenidos y calendarización de actividades.
4. La implementación del proyecto sea en todo el ciclo escolar.
5. Si el personal docente está incompleto o hay exceso de trabajo administrativo la calendarización debe respetarse.
6. Dado el tamaño de la escuela y el exceso de trabajo administrativo y de atención a padres de familia, que se presenta en temporadas, en institución se debe de formar un equipo de evaluación que valore en el aula los acuerdos que se establecen al seno del Consejo Técnico Consultivo.

Este tipo de evaluación “procesual, es aquella que se realiza sobre la realidad escolar desde una perspectiva dinámica y diacrónica; es sistemática (...) y se realiza en dos planos:

- a) Evaluación del funcionamiento del centro, que debe referirse a todos los aspectos que hayan sido planificados y organizados previamente en órganos colegiados o unipersonales (...).
- b) Evaluación del desarrollo de los procesos de aprendizaje, contemplados desde la perspectiva de que el profesorado desarrolle los procesos de enseñanza aprendizaje de acuerdo con las norma y criterios previamente establecidos (...)»⁽³³⁾.

Y es que las tendencias actuales en que se desarrolla nuestra sociedad requiere una participación que responsablemente y sobre todo con mucho profesionalismo coadyuve con la dirección de la escuela a recabar la información en un formato preestablecido (Anexo 1), no con la finalidad de presionar o fiscalizar, sino de verificar que lo acuerdos a los que se han llegado en las reuniones colegiadas sean llevados a la práctica cotidiana. Ahora también es importante que en el seno del Consejo Técnico se valore la apreciación y pertinencia del equipo de evaluación, no con ánimo de confrontación estéril, sino de mejorar el funcionamiento de éste.

La finalidad en sí de la evaluación permitirá realizar ajustes al detectar alguna disfunción o incoherencia entre lo que se planea y lo que se realiza.

Este equipo debe de integrarse por un responsable por ciclo (uno de 1º y 2º, otro de 3º y 4º, y otro de 5º y 6º) o sea que estará formado por tres docentes nombrados por consenso en reunión colegiada y el director del plantel.

CONSIDERACIONES FINALES

CONSIDERACIONES FINALES

1. El Consejo Técnico Consultivo es una instancia colegiada que unifica y da sentido al trabajo escolar, si es que existe “la conjunción de intereses y voluntades de maestros y directores, así como el respaldo de los supervisores”⁽³⁴⁾.
2. El Consejo Técnico es un apoyo a la gestión escolar, es decir a la organización de la escuela en donde se revisan de manera colectiva prácticas y decisiones incoherentes con la realidad pedagógica actual, con la finalidad de darle un estilo definido al accionar de la institución.
3. Al ejercer la autoridad de manera colectiva, renunciando al autoritarismo, se pretende y logrará una mayor colaboración, participación sin coerción; la labor del grupo al establecer acuerdos y su posterior cumplimiento tenderá a reconocer los procesos que se manifiestan al seno de la institución, de las aulas y en las relaciones con los padres de familia.
4. Un elemento unificador es el diálogo, usado como herramienta para debatir, ejercer la crítica, pero sin llegar a la confrontación que aleja en lugar de construir puentes interpersonales que favorezcan la buena comunicación, tan importante en el buen funcionamiento de la escuela.
5. Debemos de regresar a la institución la gran capacidad que tiene de regularse, de ser autónoma, tomada no como una insubordinación a los aspectos normativos, sino el de regresar a la escuela la energía para resolver sus problemas, al reconocerlos como parte importante en el estancamiento de la educación de nuestro país.

34) Fierro, Cecilia. op. cit. p. 20.

6. Finalmente, como apuntan Cecilia Fierro y Susana Rojo: “El Consejo Técnico es una espacio para construirse, una ocasión propicia para la formación del maestro y para el trabajo colegiado de la escuela, capaz de proyectarse hacia los distintos ámbitos que la conforman. Se trata del único espacio en la escuela en donde la planta docente puede reflexionar y actuar sobre el ámbito pedagógico”⁽³⁵⁾. Es el espacio institucional que permite integrar al centro escolar, encuadrando a éste en la solución de los problemas técnico pedagógicos, como eje central del funcionamiento de la escuela; siendo lo administrativo o lo social aspectos que apoyen el cabal cumplimiento de los acuerdos que el grupo tomará en el aspecto técnico pedagógico.

34) Fierro, Cecilia. *op. cit.* p. 64.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Rusell. Planeación interactiva, en: Planeación estratégica (Antología Básica). UPN/SEP. México 1995.
- CARR y Kemis. Los paradigmas de la investigación educativa, en: Investigación de la práctica docente propia (Antología Básica). UPN/SEP. México 1995.
- CEPAL/UNESCO. Objetivos, criterios y lineamientos, en: El entorno sociocultural y la gestión escolar. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1997.
- ELLIOT, John. El cambio desde la investigación, en: Investigación de la práctica docente propia. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1995.
- FIERRO, Cecilia y Susana Rojo. El Consejo Técnico un encuentro de maestros. SEP. México 1994.
- FREIRE, Paulo. El acto de estudiar, en: Corrientes pedagógicas contemporáneas. UPN/SEP. México 1995.
- GONZÁLEZ, M., Graciela. Cómo dar la palabra al niño. Antología. SEP/Ediciones El Caballito. México 1985.
- LABROT, Michel. et al. Las pedagogías institucionales, en: Corrientes pedagógicas contemporáneas. (Antología complementaria). UPN/SEP. México 1995.
- MARX, Carlos. Tesis sobre Feuerbach, en: Construcción social del conocimiento y teorías educativas. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1994.

ROGERS, Carl. La relación interpersonal en la facilitación de la aprendizaje, en: Análisis de la práctica docente propia. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1994.

SANCHEZ de H., Juan José. Poder y gestión en la escuela, en: El entorno sociocultural y la gestión escolar. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1991.

SCHIEFELBEIN, et al. Proyecto principal de educación en América Latina y el caribe, en: El entorno sociocultural y al gestión escolar. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1997.

SEGE. Manual operativo del director de educación primaria. Secretaría de Educación del Gobierno del Estado. San Luis Potosí, México 1996.

SELECCIONES del Reader's Digest de México, S.A. de C.V. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. 1981.

SEP. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. SEP. México 1994.

SEP. Manual de organización de la escuela de educación primaria. SEP. México 1980.

SEP. Plan y programas de estudio. SEP. México 1993.

SEP. Programa de desarrollo educativo, en: Estadística básica. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1997.

TRANSFORMAR nuestra escuela. Organó informativo de la Dirección General de Investigación educativa. Año 1, No. 1. México. Diciembre de 1997.

VOLKIND, Guillermo. Proyecto educativo: relato de una construcción compartida, en: El entorno sociocultural y la gestión escolar. (Antología Básica). UPN/SEP. México 1997.

ANEXO (1)

Instrumento de Evaluación

Grado _____ Grupo _____

A cargo del Profr. _____

Fecha: _____

- | | | |
|--|----------|----------|
| a) Cuenta con el plan de clases. | Si _____ | No _____ |
| b) Incorpora acuerdos a la planeación. | Si _____ | No _____ |
| c) Tiene biblioteca en el aula. | Si _____ | No _____ |
| d) Se observa material concreto. | Si _____ | No _____ |

Revisar una libreta de español y anote de manera breve si los alumnos desarrollan las actividades sugeridas en las reuniones colegiadas: _____

Revisar un cuaderno de matemáticas y describir brevemente si los alumnos desarrollan las actividades sugeridas en las reuniones colegiadas: _____

Firma del Maestro del Grupo

Nombre y Firma del Evaluador
