

S.S. 112762



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

LICENCIATURA EN PEDAGOGIA



**RESERVA**

PROYECTO PEDAGOGICO INSTITUCIONAL.  
PROPUESTA DE DISEÑO COLECTIVO.

T E S I S  
PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA  
LIDIA MILLAN LABASTIDA

DIRECTORA DE TESIS:  
MAESTRA MARIA GUADALUPE CORTES TORRES

MEXICO, D. F.

JULIO DE 2001

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

1.	Ubicación y caracterización del lugar en el cual se desarrolló la experiencia	3
1.1	Contexto geográfico y socioeconómico de la zona	3
1.1.1	Delegación Cuajimalpa	3
1.1.2	La colonia el Molino	4
1.2	Características generales de la escuela primaria	5
1.2.1	Características del edificio escolar	5
1.2.2	Características organizacionales de la escuela	6
1.2.3	Población escolar	6
1.3	Descripción de la función directiva	8
1.3.1	Valoración general de la experiencia	10

### CAPÍTULO II GESTIÓN ESCOLAR

2.1	Definición de gestión escolar	11
2.1.1	Definición y función del director escolar en el contexto de la política educativa	13
2.1.2	Funciones generales	14
2.1.3	El papel del director en la gestión escolar	14
2.2	Dimensiones de la gestión educativa	17
2.2.1	Dimensión administrativa	17
2.2.2	Dimensión comunitaria	18
2.2.3	Dimensión psicosocial	19
2.2.4	Dimensión pedagógico didáctica	20

### CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN TALLER COLEGIADO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

3.	Presentación	23
3.1	Definición de proyecto escolar	23
3.2	Objetivo del proyecto escolar	27
3.3	Modalidades para la elaboración del proyecto escolar	28
3.4	Proceso de elaboración del proyecto	30
	Propuesta de seminario-taller "Diseño de Proyecto Pedagógico Institucional"	33
	Reflexión final	51
	Bibliografía	54

Partly 6/03/02

## Introducción

Esta tesina intenta hacer una reflexión sobre el papel que juega la gestión escolar en el funcionamiento de una escuela particular, y a partir de ello se hace una propuesta que contribuya a cumplir con la finalidad de dicha institución educativa.

El proceso educativo debe responder a las necesidades que requiere la sociedad, es decir, entre ésta y las instituciones educativas existe el compromiso de dotar a todos los individuos de las capacidades y habilidades necesarias, que lo hagan un ser integral, para que participe en las transformaciones de su entorno social.

Una buena educación requiere de un serio análisis y reflexión de lo que sucede en el acontecer cotidiano de las instituciones educativas por parte de todos los actores que concurren en ella, porque ahí es donde se concreta la acción educativa.

En el desarrollo del proceso educativo se requiere la participación de profesores, directivos, coordinadores, pedagogos, psicólogos, etcétera. De estos actores el director, tiene un rol importante por ser el responsable de dirigir la actividad educativa y por ende facilitar los aprendizajes de los alumnos; por tal motivo se presta una atención a las funciones y actividades que desempeña.

Un eje de análisis será la gestión escolar , y se hace a partir de las siguientes dimensiones:

- ❖ La dimensión administrativa
- ❖ La dimensión comunitaria
- ❖ La dimensión psicosocial
- ❖ La dimensión pedagógico-didáctica

Cada una de estas es importante para el buen funcionamiento de una institución educativa, pero la dimensión pedagógico-didáctica es esencial para la escuela porque es la que hace referencia a su razón de ser y a su función social.

"La dimensión pedagógico didáctica es la que se enfoca en los propósitos y los contenidos de la enseñanza, a la concepción del alumno y docente de aprendizaje a la relación pedagógica, a la conformación de un vínculo con el conocimiento, a las estrategias didácticas y a la evaluación"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> FRIGERIO, Graciela, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti e Inés Aguerro. Las Instituciones Educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires, Troquel, 1996. p.

El aspecto al que se le debe dar más importancia para llevar a cabo en una adecuada conducción de las instituciones educativas es el referente a lo pedagógico, aunque se reconoce que en la mayoría de escuelas lo soslayan y se deposita tal responsabilidad únicamente en los profesores.

Para el desarrollo de esta tesina se recuperó la experiencia como profesora a través de la metodología de "Sistematización de Experiencia Profesional", donde en el primer capítulo se describe la práctica de la gestión de la escuela "Círculo Infantil. Centro de Desarrollo Personalizado, S.C.", durante un ciclo escolar; posteriormente se realizó una reflexión teórica sobre aspectos conceptuales de gestión escolar y sobre proyecto escolar. Finalmente se presenta en el tercer capítulo una propuesta de seminario-taller que conduzca a la elaboración y puesta en marcha de un proyecto pedagógico institucional y el director se reconozca como un facilitador del trabajo pedagógico y que contribuya a un mejor funcionamiento de la institución mencionada.

## CAPITULO I.

### DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

1. Ubicación y caracterización del lugar en el cual se llevó a cabo la experiencia laboral.

La experiencia profesional que se sistematizará será la que se tuvo como integrante del personal docente, así como de observadora participante en la gestión escolar de la escuela Círculo Infantil. Centro de Desarrollo Personalizado, S.C. que está ubicada en la calle José María Castorena No. 672 Colonia el Molino, Delegación Cuajimalpa.

#### 1. 1. CONTEXTO GEOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA ZONA

Es importante conocer el entorno social y económico donde está localizada la escuela debido a que ésta tiene una interacción constante con la comunidad colindante, por tal motivo se describirán a continuación las características geográficas y socioeconómicas de la colonia en particular y de la delegación Cuajimalpa en general.

##### 1. 1. 1. Delegación Cuajimalpa.

###### Antecedentes Históricos

Cuajimalpa hasta 1928 se consideraba como municipio; a partir del 1° de enero de 1929 se convirtió en delegación y en 1970 se le llamó Cuajimalapa de Morelos. El nombre de Cuajimalpa proviene de tres raíces nahuas que son: Cuauh: árbol de madera, Ximalli: las astillas, Pan: en o sobre. Por lo tanto, significa "sobre las astillas de madera". Su jeroglífico es una rama con un hacha clavada y tres astillas.

Cuajimalpa es una de las 16 delegaciones que conforman al Distrito Federal. Se encuentra localizada en el Norponiente del Distrito Federal; colinda al Norte, Poniente y Sur con el Estado de México, al Noreste con la delegación Miguel Hidalgo, al oriente con la delegación Alvaro Obregón.

Se ubica a 21 Km del centro de la ciudad de México por la carretera México-Toluca. Su extensión territorial es de 76.88 Km cuadrados. Ocupa el Séptimo lugar en tamaño con respecto a las otras delegaciones.

Su altitud es de 2445 m. sobre el nivel del mar y sus principales elevaciones son: El volcán la palma con 3 800 m, El cerro del ángel con 3330 m.

Los ríos que atraviesan a Cuajimalpa son: Taha baya, Santo desierto, Borracho, Hondo y Agua de Leones.

Su clima es templado y a veces semifrío con alto grado de humedad.

Su temperatura mínima es menor a 2° C, la media anual varía de 19° en la parte baja, y 8° en la parte alta.

Su territorio está formado por rocas de origen ígneo y también hay depósitos de material originados por una explosión volcánica, de las que actualmente se extrae arena, lo que ha provocado desniveles de hasta 90 m.

Se caracteriza por ser una zona altamente boscosa donde las especies más comunes son: oyameles, pinos y cipreses. El 95% del territorio es de cañadas y montañas que corren de Oriente a Poniente, el resto está ocupado por llanuras y lomas.

Algunos poblados pertenecientes a la delegación Cuajimalpa son: San Lorenzo Acopilco, San Mateo Tlaltenango, San Pablo Chimalpa, La venta, El contadero, Texocotla, y Memetla.

En Cuajimalpa existen 52 localidades, 49 colonias y tres pueblos. Algunos de ellos son: Centlápal, Las Maromas, La artillería, Cruz blanca, Tianguillo, La Troje, Las cruces, Tlalchichilpa, Las Tinajas, San José de los cedros, Locaxco, Santa Rosa, Jesús del Monte, La navidad, El Yaqui, El molino,

Las vías de comunicación más importantes son:

La carretera México-Toluca

El camino al desierto de los leones

La autopista Chamapa-la venta

La delegación Cuajimalpa cuenta con 11 bibliotecas públicas, 3 centros culturales, 8 centros deportivos, parques, jardines, el Desierto de los Leones, sitios históricos, arquitectura colonial, zonas rurales y bosques muy bellos.

En Cuajimalpa existe poca industria y se encuentra dispersa dentro del área urbana, así como las empresas dedicadas al comercio y a los servicios; y son precisamente éstas dos últimas, las actividades económicas que prevalecen en la delegación.

#### 1.1.2. Colonia El Molino

La delegación Cuajimalpa presenta tres tipos de zonas habitacionales claramente definidas en cuanto a calidad y nivel socioeconómico:

La primera con uso actual habitacional de tipo residencial unifamiliar de dos y tres niveles, emplazada al norte de la carretera México-Toluca,

La segunda zona es una vivienda de interés medio, unifamiliar y condominal de dos y hasta cinco niveles; se encuentra distribuida en toda el área urbana de la delegación, la

colonia el Molino se encuentra aquí y también la avenida José María Castorena, asimismo está ubicado el Colegio de Bachilleres Cuajimalpa.

La tercera zona se integra por los poblados y comunidades en suelo de conservación, es un área habitacional con construcciones de uno y dos niveles, con cinco y más habitantes por lote.

La siguiente tabla muestra la superficie y densidad de la colonia el Molino.

#### Colonia el Molino

Area (m )	298391.900000
Población total	1653 habitantes
Población masculina	778 habitantes
Población femenina	875 habitantes

## 1.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ESCUELA PRIMARIA

Esta escuela fue creada el año de 1993, debido a la inquietud de la directora y otras dos personas de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional a través del sistema personalizado y como esto no era posible en una institución oficial es que se dió la asociación y aunado también con un interés de carácter económico.

### 1.2.1. Características del edificio escolar

El estilo arquitectónico de construcción de la escuela es campestre, con tejas y madera, pintada de color beige, tiene un barandal café en la primera entrada y un zaguán café en la segunda entrada. Consta de dos plantas, en la primera están el área de computación, el salón de música, cuatro salones y una dirección que corresponden al nivel preescolar, dos baños; uno para niños y otro para niñas. En la segunda planta hay 6 salones que corresponden al nivel primaria y dos para el preescolar, una dirección, una biblioteca pequeña, el cubículo de la contadora y dos baños, uno para niños y otro para niñas. En el patio hay un jardín, columpios, y una parte de concreto donde se pone la red para jugar voli bol.

De acuerdo con la descripción anterior considero que las instalaciones son adecuadas para impartir la educación primaria, en cierta medida, con excepción del patio, que

resulta demasiado pequeño para realizar las actividades recreativas y de educación física mismas que son necesarias para una formación más integral de los alumnos.

### 1.2.2. Características organizacionales de la escuela

La planta docente que integra la institución son:

- 1 Tres profesores de español, los cuales imparten las materias de español, matemáticas historia geografía y civismo
- 2 Tres profesores de inglés que conducen la materia de ciencias naturales y las correspondientes al idioma
- 3 Un profesor de Educación Física
- 4 Uno de música
- 5 Uno de computación.

Perfil Profesional del Personal docente y directivo:

- ❖ Directora de primaria: Profesora normalista.
- ❖ Profesoras del nivel primaria: Pedagogas, en el caso de las materias impartidas en el idioma Español,
- ❖ Profesoras de Inglés: "Teachers"
- ❖ Profesores de Educación Física, Música y Computación: tienen los estudios referentes a la materia que imparten.

### 1.2.3. Población escolar

En la escuela se ofrecen los servicios de educación básica niveles preescolar y primaria. En el nivel primaria existe un grupo por cada grado, cuya matrícula se presenta en el siguiente cuadro:

GRADO	MATRÍCULA
PRIMERO	9
SEGUNDO	11
TERCERO	11
CUARTO	12
QUINTO	14
SEXTO	3

La mayoría de alumnos son hijos de profesionistas, ambos trabajan y el cuidado de los hijos está a cargo de la empleada que les ayuda en las labores domésticas.

### 1.3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Para empezar a describir la forma en que se lleva a cabo la gestión escolar en la escuela citada, considero conveniente mencionar la forma como llegué a la institución, es decir el proceso de reclutamiento y selección que se sigue en la institución.

Me enteré por medio de una compañera de la Universidad, que en la escuela que trabajaba estaban solicitando maestras. Hablé por teléfono y me citaron para una entrevista.

En la entrevista, la directora me explicó someramente la filosofía de la escuela y la forma de trabajo de la Institución, apoyándose en el material necesario (libros y fotocopias), con la finalidad de captar si hay identificación entre uno como aspirante y la institución. Acordamos la forma de pago y otras condiciones laborales tales como la duración de la jornada, vacaciones y algunas prestaciones; no firmé y me citó a trabajar el día 9 de agosto del ciclo mencionado; previamente tenía que pasar por un proceso de capacitación.

Entre la fecha de ingreso a la institución y el inicio de clases se da un proceso de formación docente que consiste en apoyar económicamente a algunas profesoras, para asistir a los cursos de verano que se imparten en el Instituto Pierre Faure de Guadalajara, donde se explica la teoría y práctica del sistema personalizado. En el caso personal tuve la oportunidad de asistir y considero que este proceso de actualización académica apoyó mucho mi trabajo en la Institución.

Durante las dos semanas previas al inicio de clases se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis de textos sobre educación, básicamente la disciplina
- Cursos de Computación
- Elaboración de programas de estudio y exámenes diagnóstico
- Preparación de material necesario para decorar los salones.

Las actividades anteriores se realizaron con la finalidad de planear el trabajo que se desarrollaría en el ciclo escolar.

Durante la realización de estas actividades la directora permanecía poco tiempo con el equipo de maestras y en ocasiones se le notaba insegura e improvisaba constantemente, es decir no se contaba con una agenda de trabajo, orden del día, ni un planteamiento seguro sobre los objetivos para el ciclo escolar. Esto provocaba la

dispersión de las maestras que encaminaban el tema hacia exigencias particulares como: el sueldo, prestaciones, instalaciones de la escuela, etc, aspecto que es importante, pero que no era el momento adecuado para discutirlos, ni tampoco se podía utilizar todo el tiempo de las reuniones para tratarlos.

En los primeros días de clases la directora se detenía a platicar en los pasillos con alguna maestra, señalándole algunas fallas y haciéndole sugerencias, situación que resultaba en la mayoría de las veces, incómoda, porque eran de los primeros encuentros con ella y daba la impresión que se estaban haciendo mal las cosas.

Los encuentros formales entre directora y maestras son muy escasos ya que se dan una vez al mes o en algún caso extraordinario cuando se tienen dudas sobre la forma de trabajo o para la autorización de material.

El funcionamiento de las reuniones de consejo técnico es anárquico, se tratan diversos temas, no existe un orden del día definido y la dinámica de la conversación se da de acuerdo a como van surgiendo los temas, por ejemplo: visitas de padres de familia, exámenes y muy pocas veces se discuten materiales bibliográficos pues no hay disposición para el análisis de textos, no existe autocrítica, y la reunión se limita a hablar de cosas superficiales que no favorecen la mejoría del trabajo docente.

Desde finales del año 99 la directora tomó a su cargo un grupo de preescolar y toda la mañana la tiene ocupada, sólo se puede hablar con ella por la tarde, y si antes que estaba de tiempo completo tenía escasa interacción con el personal docente, no preparaba las reuniones y no se le veía con objetivos claros sobre el deber ser de la Institución; ahora se tiene la percepción de que no hay quien dirija la institución.

De manera personal creo que la gestión de esta escuela es incipiente porque no se tiene una percepción clara del perfil de alumno que se desea formar y los niveles que debe alcanzar en cada grado. No se hace una rigurosa revisión del trabajo realizado por los maestros, se da por hecho que los maestros hacen bien las cosas y no se dan estrategias didácticas que favorezcan el enriquecimiento del quehacer en el aula. Se da mayor importancia a las actividades donde hay visitas de papás y no se presta atención al proceso de aprendizaje del alumno.

### 1.3.1 VALORACIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA.

Es muy difícil hablar de una buena educación donde el gestor, y los maestros no tienen claro el tipo de alumno que quiere formar, ni los objetivos de cada grado y materia, donde no se prepara lo suficiente para poder ejercer la función directiva, y sólo se dejan llevar por la forma o por lo que alguien realizó, sin tener argumentos necesarios para poder explicar el por qué de esa actividad o decisión, lo que provoca apatía, desinterés, y falta de compromiso por parte de las maestras, que piensan que las reuniones técnicas son solamente charlas de cafecito, que se pueden arreglar en un "Vips".

Este es uno de los casos más claros, donde se observa lo importante que es la gestión escolar para poder llevar a cabo los objetivos a alcanzar en la escuela primaria, y si la gestión no se realiza adecuadamente la calidad educativa seguirá en detrimento sin posibilidad de frenar. No importa si es una escuela pública o privada, no importa lo que se pague por ello, lo único realmente importante es que directores y maestros se den cuenta del papel fundamental que están jugando en esta sociedad y de los alcances que sus aportaciones pueden tener, ya que tienen en sus manos a las generaciones futuras y de la manera en que las moldeemos podría depender un mejor futuro para nuestro país..

Es necesario planear, realizar y evaluar cada una de las actividades escolares que se practican, es decir, reflexionar el acto educativo a la luz de diversas teorías y de las experiencias que nos va dando la labor docente y estas actividades deberían ser guiadas por el director escolar, que debe convencer a su equipo de maestros de lo importante de su labor y de la necesidad de buscar su mejoría.

## CAPITULO II

### GESTION ESCOLAR

#### 2.1 Definición de gestión escolar.

El término gestión proviene del ámbito empresarial y se relaciona con la gerencia, y consiste fundamentalmente en coordinar los esfuerzos del personal en combinación con los recursos materiales y financieros necesarios para lograr los objetivos de la Institución y de alcanzar su cumplimiento.

La gestión escolar es concebida por diversos autores "como aquella que garantiza decisiones eficaces (es decir que se cumplan), para el mejoramiento de la educación."<sup>2</sup> o como el motor que hace girar a cualquier institución, ya que de la manera en que se lleve a cabo depende el buen funcionamiento de la misma.

La gestión escolar es el conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa, considerando al proyecto pedagógico institucional la herramienta de la gestión escolar que define en el contexto de cada unidad educativa y de acuerdo con el proyecto nacional, una opción de valores, intenciones y objetivos a partir de su situación específica.

"El proyecto pedagógico institucional es la propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella"<sup>3</sup>

"El objetivo primordial de la gestión es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes y su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa."<sup>4</sup>

El perfil concreto del quehacer de la gestión eficiente se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Esto se expresa adecuadamente en tres condiciones: querer hacer, saber hacer y poder hacer.

---

<sup>2</sup> AGUERRONDO, Inés. La escuela como organización inteligente. Buenos Aires, Troquel, 1996. p 30

<sup>3</sup> POZNER Pilar de Weinberg. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires AIQUE 2000. Pág 8.

<sup>4</sup> Ibid. pág. 71

Los aspectos de la organización y la gestión son exponentes de acciones profundas, son buenos analizadores para una evaluación global de la situación de la educación. También son facilitadores o condicionantes del cumplimiento de los objetivos políticos de la educación.

Desde una perspectiva tradicional se concibe a la gestión y la organización como un medio de control. Esto implica regular, controlar, estandarizar, porque lo que se desea es prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus objetivos.

Hay otra perspectiva de ver a la escuela como una institución en constante aprendizaje, que significa "por un lado reconocer y corregir el error (como desvío de los objetivos), pero también flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas, una organización flexible y heterodirigida, que no sólo acepta el desafío del entorno, sino que es capaz de aprovecharse de él, como motor de la transformación institucional<sup>5</sup>.

De acuerdo con Inés Aguerrondo existen cinco disciplinas para una organización inteligente; entendiendo a estas (como un corpus teórico y técnico que se debe estudiar para llevarlo a la práctica). Estas son:

- 1.- Pensamiento sistémico. Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.
- 2.- Dominio personal. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal y ver la realidad objetivamente.
- 3.- Modelos mentales. Son supuestos hondamente arraigados, generacionales e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar libremente con la gente
- 4.- Construcción de una visión compartida. Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.
- 5.- Aprendizaje en equipo. Prioriza la necesidad del diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar a un auténtico "pensamiento conjunto".

Las consecuencias que pueden implicar la puesta en práctica de este modelo deberán ser:

- a. Disminuir drásticamente las jerarquías.
- b. Crear espacios de interacción.
- c. Incrementar el tiempo de los docentes en la unidad escolar.
- d. Rediseñar las escuelas con el fin de reducir las pérdidas.

---

<sup>5</sup> AGUERRONDO, Inés. Op cit pág. 28-29.

- e. Necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles.<sup>6</sup>

La probabilidad de que la gestión educativa tenga mayor eficacia es cuando:

- a. "Son capaces de transmitir prioridades claras que ordenen la tarea de toda la unidad escolar
- b. Se focalizan sobre lo académico. Para esto se requiere un currículum estable y bien definido, ordenado, estructurado y bien diseñado.
- c. Se instalan prácticas de evaluación y seguimiento permanente, no sólo del resultado final sino de otras dimensiones del proceso educacional. Esto permite localizar los puntos urgentes y tomar las decisiones adecuadas.
- d. Incrementan el tiempo instruccional a través del control efectivo de las pérdidas de días de clase, de la buena organización de los sistemas de suplencias de profesores, del uso del tiempo en clase, etc.
- e. Establecen incentivos para los profesores, tales como status y reconocimiento profesional y de méritos por llevar a los alumnos a altos niveles de aprendizaje.
- f. Instalan instancias de "entrenamiento en la enseñanza de técnicas prácticas efectivas" antes de llevar a la práctica innovaciones en los programas y contenidos de la enseñanza.
- g. Generan un clima positivo o ethos escolar. Los colegios efectivos generan concientemente un clima positivo y seguro, como también una comunidad ordenada que se expresa en altos niveles de cohesión y espíritu de cuerpo entre los profesores, y un medio de trabajo desafiante para profesores y alumnos"<sup>7</sup>.

El área de coordinación y gestión; "es la encargada de llevar a cabo las actuaciones propias del gobierno, la toma de decisiones y el ensamblaje de los órganos del centro. A ella pertenecen el equipo directivo, el claustro de profesores y el consejo escolar, que son estructuras de claro carácter ejecutivo y técnico. Su finalidad es conseguir y aunar voluntades, opiniones y encauzarlas convenientemente en beneficio del establecimiento escolar"<sup>8</sup>.

#### 2.1.1 Definición y función del director escolar en el contexto de la política educativa.

El director de la escuela de educación primaria es "...aquella persona designada y autorizada, en su caso, por la Secretaria de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos"<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid pág.31

<sup>7</sup> Ibid pág. 32

<sup>8</sup> GARCIA Requena Filomena. Organización escolar y gestión de centros educativos. Architona Málaga, Ed. Aljibe, 1997 pág. 46

<sup>9</sup> SEP. Manual del director de educación primaria. 1993. pág 32

"El director requiere de ser un líder basado en la experiencia y convicción personal, independientemente de la preparación profesional y actualización, para lograr 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>10</sup>

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 considera que los supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar: Sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela; pueden ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan. Contribuyen a mejorar a la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada decisiones, pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

### 2.1.2 Funciones generales:

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen 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. Proveer y organizar las actividades, los recursos, y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas, que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

Basándonos en el manual del director de Educación Primaria, las funciones del director se explican más detalladamente en base a las diez materias administrativas que son; planeación, la técnico-pedagógica, de administración, supervisión, organización y control escolar, extensión educativa, servicios asistenciales, recursos humanos, materiales y financieros.

(Ver anexo # 1 ).

### 2.1.3 El papel del director en la gestión escolar.

"El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela. Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida, porque es en gran medida el responsable de planificar y

---

<sup>10</sup> SCHMEELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas, México Biblioteca para la actualización del maestro, 1995. pág. 65.

mantener su escuela como organización formal, porque ésta es la expresión de su autoridad<sup>11</sup>

Otras funciones del director, según Filomena García Requena se citan a continuación .

a) “La toma de decisiones. Consiste en saber elegir en cada momento la solución más idónea, la persona más capacitada para una actuación, cuándo ha de realizarse una intervención, cómo ha de llevarse a cabo un objetivo, etc. En una palabra tomar decisiones supone contemplar un conjunto de posibilidades y acertar en aquella que pueda convertirse en la mejor de las opciones posibles. Para llevar a cabo una decisión es necesario basarse en tres ejes: información, intuición y creatividad. La toma de decisiones es uno de los aspectos más importantes de la gestión escolar.

b) La programación y evaluación de procesos y de resultados. El ejercicio diario de la actividad directiva requiere una previsión detallada de las metas que se pretenden conseguir, al mismo tiempo que una descripción clara de los criterios e indicadores que habrán de servir para valorar el trabajo realizado. Programar supone establecer, con carácter previo, hacia dónde caminamos y qué objetivos son los deseados. Esta tarea primordial demanda realismo a la hora de seleccionar futuros logros, conocer los medios y recursos con los que se cuenta, las personas de las que se dispone, una definición clara de líneas directrices, descripción de actuaciones y una conveniente temporalización. Cuando se halla desarrollado el plan previsto, habremos de realizar una evaluación de todo lo efectuado, para conocer si en verdad se ha llegado al punto óptimo de consecución, sin olvidar que, además de los resultados, interesa igualmente la secuencia a través de la cual se ha llevado a cabo el proceso, pues el camino recorrido, a veces es tan interesante como la propia meta final.

c) La comunicación. Es una función importantísima para un directivo. Por ello, debe ser especialmente cuidada y mejorada de forma continua, ya que el cauce comunicativo transmite información, de una parte, y de otra, la recaba, tal información debe ser siempre clara y debe ayudar a realizar el trabajo, haciendo posible un intercambio efectivo entre todos los integrantes de la comunidad escolar. La comunicación en los centros debería presentar un triple flujo: hacia arriba para facilitar la toma de decisiones; hacia abajo, para canalizar la información y favorecer la puesta en marcha de las normas; finalmente, de forma horizontal para facilitar la coordinación de todos los estamentos.

d) La coordinación intra y extraescolar. Las instituciones educativas, como entes sociales vivos, presentan una doble dimensión: hacia el propio interior y hacia el entorno que los rodea. Coordinar internamente un centro implica conjugar intereses, opiniones, voluntades, con un recto cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los integrantes del mismo. supone además, saber delegar en las personas idóneas, hacer un seguimiento del trabajo encomendado y valorar conjuntamente los logros conseguidos, motivar a tiempo, oportunamente y lograr la colaboración de todos, comprometiéndoles con delicadeza y persuasión en una empresa común. En cuanto a la coordinación externa, se hace preciso asumir que los centros no son realidades aisladas, sino que su

---

<sup>11</sup> BALL, Stephen L. La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona, Paidós, 1989. pág. 64

vida está incardinada y contextualizada en un determinado medio con el cual hay que relacionarse y convivir, fomentando vías de colaboración con las familias, las asociaciones, instituciones y organizaciones que favorezcan la apertura del centro.

- e) Solución de conflictos. Lo mejor para solucionar un problema es poseer la suficiente visión estratégica como para evitarlo, antes de que este se produzca. Sería la función preventiva de la dirección. Más con ser esta una aspiración noble, no es posible, con frecuencia, adelantarse a los acontecimientos"<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> GARCIA Requena Filomena Op cit. pág. 57-61.

## 2.2 Dimensiones de la Gestión Educativa

La gestión escolar es la que se encarga de que la institución funcione de forma adecuada y sus prácticas deben conducir a la consecución de los objetivos que se han fijado, es decir es la que establece y propicia las condiciones de trabajo indispensables. Como se podrá observar, la gestión escolar tiene un campo de trabajo sumamente amplio, por ello se considera conveniente analizarla a partir de las dimensiones: administrativa, comunitaria, psicosocial, pedagógico-didáctica y así desarrollar mejor el proceso educativo.

### 2. 2.1 La Dimensión Administrativa.

"Administrar es prever las acciones que hacen posible la gobernabilidad de la institución o lo que es lo mismo, lo que permite que la institución transite por los caminos que le hemos trazado" <sup>13</sup>

Toda institución educativa necesita una acción organizadora que facilite y garantice un adecuado funcionamiento que contribuya a la consecución de los objetivos de la misma.

"A través de la tarea administrativa se procesan las demandas cotidianas, se construye una rutina que permite procesar los conflictos y mediar continuamente en la tensión que provoca la adaptación y asimilación de los intereses individuales y los institucionales."<sup>14</sup>

El término administración ha sido mal interpretado, ya que se le asocia la mayoría de las veces con el trabajo engorroso (burocrático), que carece de razón de ser y funcionalidad, es por ello muy importante remontarnos a su significado en latín "ministrare" (es cuidar , regir, proveer lo necesario, aplicar y suministrar), para poder entender lo importante que es la dimensión administrativa en la gestión escolar.

La Dimensión administrativa "Es la que se encarga de cumplir con todos los trámites que exige la supervisión, con el fin de que la escuela cumpla con su función en la transmisión y producción de conocimientos socialmente válidos. Esta dimensión debe ser coherente y facilitadora de los propósitos pedagógicos del establecimiento".<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> FRIGERIO, Graciela, et al. Op cit. pág. 122.

<sup>14</sup> Ibid pág. 122

<sup>15</sup> ALFIZ, Irene. El proyecto educativo. Propuestas para un diseño colectivo. Buenos Aires, Dique, 1997.

Resulta de suma importancia conocer la razón de ser de cada uno de estos trámites para poder lograr un mayor aprovechamiento y síntesis de ellos, hecho que nos llevará a comprender y resolver mejor los problemas que se presenten, ya que en la medida en que dichos trámites se encuentren cubiertos, dependerá el funcionamiento de la escuela. Estos trámites pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Pedagógicos.
- Sanitarios.
- Administración de personal.
- Evaluación y seguimiento de docentes, legajos, historial laboral, currículum.
- Seguimiento de trabajo con docentes.
- Habilitación y supervisión

Es una realidad que en la mayoría de escuelas mexicanas se dedica gran parte del tiempo al cumplimiento de dichos trámites, hecho que de alguna forma limita el trabajo del directivo escolar. Esto sucede porque al trámite se le observa aislado de su objetivo, es decir, se realiza pensando solamente en su cumplimiento y rectitud sin pensar en su funcionalidad y los beneficios que éste trae consigo.

#### 2.2.2 Dimensión Comunitaria.

Toda institución educativa está inmersa dentro de una sociedad, con la que debe tener una estrecha relación, ya que la escuela es la encargada de transmitir los conocimientos socialmente válidos, que lleven a los ciudadanos a responder a las exigencias de la comunidad en que está inmersa. "El nexo entre organización y comunidad es el intercambio entre las instituciones en tanto formas organizadas y los sujetos sociales de una comunidad, entendiendo a ésta un conjunto de sujetos que comparten un espacio y una preocupación por encontrar soluciones a problemas sentidos como comunes, las distintas modalidades con las que los sujetos establezcan sus vínculos de pertenencia, darán matices a los lazos entre la comunidad y cada establecimiento"<sup>16</sup>.

La interacción de la institución con la comunidad es de dos tipos:

- Abierto: hay intercambio y se permite la participación de la comunidad en una acción recíproca.

Cerrado: hay escasa participación de la comunidad y la institución es inaccesible y excluyente.

Es por ello muy importante que entre la escuela y la comunidad exista un grado de intercambio y colaboración mutua, "se debe entender a la sociedad como un sistema

---

<sup>16</sup> FRIGERIO, Graciela, et al. Op cit. pág. 97.

complejo, de múltiples instituciones, y distribuir entre todas ellas, la responsabilidad de la solidaridad, atendiendo a su especificidad" <sup>17</sup>

La dimensión comunitaria "Es la que se refiere a la inserción social de la escuela, a su apertura a los diferentes grupos o agentes que hay en su comunidad, a la participación de éstos en la vida de la organización y a la participación de la escuela en la vida comunitaria. Es una verdadera forma de relación entre los distintos actores, y por lo tanto tiene un impacto en la vida de la organización como tal, es decir en todas las dimensiones de la misma".<sup>18</sup>

En este aspecto es necesario en primer lugar tener referencias concretas sobre las características de la comunidad entre otras: nivel socioeconómico de la población, nivel de escolaridad, infraestructura existente y calidad de los servicios, etc.

### 2.2.3 Dimensión psicosocial

Esta dimensión es la que hace alusión a las relaciones interpersonales que tienen lugar dentro de las Instituciones educativas y se refiere la relación director-profesores, entre profesores, profesores-padres de familia, profesores-alumnos y directivos-padres de familia. Como todos estos actores que conforman la comunidad escolar tienen intereses y expectativas distintas es probable que surjan conflictos y por ende hay que tener las posibilidades de manejarlos adecuadamente. En este sentido el director juega un papel importante, dado que es el responsable directo del funcionamiento institucional y es la autoridad formal y admitida.

Como ya se mencionó anteriormente, el director es la persona encargada de que la escuela funcione adecuadamente. Stephen J Ball nos cita dos funciones del director; una de tareas (iniciar y dirigir) y la función humana (consideración), sin embargo, cada persona que dirige una institución actúa de manera distinta y el autor reconoce varios estilos de liderazgo.

Según Ball existen cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo Interpersonal : Aquí el director asume una postura activa y visible, es decir, realiza las negociaciones con el personal, cara a cara y de forma individual, dejando de lado las reuniones formales y el papeleo. Se enfatiza la comunicación oral y en un solo sentido; de arriba hacia abajo.

---

<sup>17</sup> Op Cit pág 98.

<sup>18</sup> AIFIZ Irene. Op cit. pág. 100

- **Estilo administrativo:** El director se basa en un modelo de administrador industrial que lleva y adapta las técnicas de una fábrica a la escuela. La relación con el personal no es directa y es a través de su equipo de administración, en forma escrita especifica las tareas. Las reuniones son formales y la comunicación es de abajo arriba, pasando por las diferentes jerarquías. Este estilo enfatiza el control, centrándose en la posición más que en la persona.
- **Estilo Político:** Este estilo tiene dos subdivisiones que son
  - **Estilo Político Antagónico:** Se basa principalmente en la conversación en forma de debate público, donde el director participa abiertamente, haciendo uso de su habilidad en acentuar discusiones y comprometerse en nuevas ideas y cambios, fomentando ideologías rivales en la escuela, discutiendo más el qué y el por qué, y no el cómo. El control depende de las habilidades del director como un político activo y estratega en la conducción de liderazgo.
  - **Estilo Político Autoritario:** Se basa principalmente en la exposición y la imposición, ignorando y reprimiendo a la oposición. El control se ejerce de una manera autoritaria y la comunicación está claramente marcada de arriba abajo. Este tipo de liderazgo se da más comúnmente en directores que tienen varios años de servicio, que quieren que las cosas permanezcan como están.

En la práctica los estilos de dirección no se dan puros ni hay estilos ideales, sino que dependiendo de la situación o el clima organizacional es que se debe actuar en consecuencia, por tal motivo algunos autores proponen el estilo de contingencias, el cual no define características particulares del estilo que conduzca a un liderazgo eficaz y plantea el estudio de las situaciones específicas donde a veces un estilo es mas recomendable que otro.<sup>19</sup>

#### 2.2.4 La Dimensión Pedagógico-Didáctica.

Esta dimensión, a diferencia de las dos anteriores es exclusiva de las instituciones educativas porque su propósito principal es brindar enseñanza y asegurar aprendizajes; teniendo como eje estructurante las actividades de enseñanza-aprendizaje, ya que es la actividad sustantiva y específica.

La dimensión pedagógica didáctica es la que se encarga de que las prácticas pedagógicas se lleven a cabo acorde a los objetivos fijados. "Las prácticas pedagógicas pueden entenderse como aquellas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento. Están

<sup>19</sup> TRISTA, Boris. Liderazgo, autoridad y administración. México, UAM/Xochimilco, 1993. pp. 39-40.

estrechamente vinculadas con la transposición didáctica (proceso de adaptaciones sucesivas de los saberes por los cuales el conocimiento erudito se transforma en conocimiento a enseñar y éste en conocimiento enseñado)<sup>20</sup>

El director escolar debe prestar mayor interés en esta dimensión porque como ya se mencionó es la que da razón de ser a las instituciones educativas. "Si un directivo quiere mejorar la calidad de las prácticas educativas, tendrá que saber que ocurre con la enseñanza y el aprendizaje en el establecimiento que conduce. Para ello deberá dirigir su mirada a lugares claves: clases, talleres, laboratorios, bibliotecas. Es decir a esos terrenos geográficos que enmarcan las prácticas pedagógicas propuestas en el currículum. Será necesario, en consecuencia, retomar el currículum prescripto (el modo en que el Estado define y explicita su compromiso con la sociedad en materia de educación, la manera en que se expresa el contrato entre la escuela y la sociedad. El currículum prescripto, la propuesta oficial, constituye la normativa estructurante de las instituciones educativas, delimita aquello de lo que la institución debe hacerse cargo y puede, y debe, entenderse como un compromiso)"<sup>21</sup>

El currículum prescripto oficialmente resulta de gran importancia en esta dimensión porque constituye el compromiso educativo que hace el Estado con la sociedad "Los directivos, que deben asegurar una mejor gestión curricular en vista a mejorar la calidad, podrán utilizarlo como fuente para establecer acuerdos, contratos organizacionales y pedagógicos con su equipo docente, que faciliten el cumplimiento del proyecto institucional. Los docentes tendrán en cuenta este currículum para llevar a cabo su trabajo cotidiano y podrán tomarlo como pilar del contrato de enseñanza-aprendizaje o contrato pedagógico-didáctico que establecerán con sus alumnos"<sup>22</sup>.

Las instituciones educativas han adquirido históricamente un compromiso con la sociedad, compromiso que las lleva a formar individuos capaces de integrarse y de responder a sus exigencias. "Ya sea que a uno le guste o no, toda pedagogía es una pedagogía de contrato en la medida que ella tiene la gestión en un conjunto de expectativas recíprocas, a menudo sumamente complejas, en las cuales interfiere la posición social de los actores, las reglas de juego de la institución y su interpretación local, así como los límites específicos a la situación y a la disciplina que se enseña. Todos esperan algo del otro, un tipo de comportamiento, una reacción, un gesto, o simplemente una mirada en respuesta a cada una de las demandas; cada uno actúa también en función de lo que supone que el otro sabe que le espera".<sup>23</sup>

La enseñanza escolar implica una relación entre tres componentes; alumno, docente y objeto de conocimiento. La escuela es el ámbito en el que esta relación tiene lugar. Enseñar implica una decisión que requiere una actitud y una actividad acordes, y el aprendizaje demanda también del alumno una actitud y actividad concretas (es decir, su propia decisión), supone lograr, a través de determinadas acciones específicas

---

<sup>20</sup> Frigerio Graciela, et al Op. cit. pág. 69

<sup>21</sup> Ibid. pág 69-70

<sup>22</sup> Ibid. pág. 71

<sup>23</sup> Ibid. pág. 72

diseñadas y llevadas a cabo, que alguien aprenda determinado contenido, ya sea porque se le suministra información o porque se le brinda la oportunidad de que descubra, aprenda por sí o con sus compañeros, y luego sistematico. Consiste en una serie de actividades, en una forma de organizar la clase que implica una serie de destrezas y los conocimientos que se requieren para ser un "buen docente".

Delia Lerner afirma que "enseñar es plantear problemas a partir de los cuales sea posible reelaborar los contenidos escolares y es también proveer toda la información necesaria para que los niños puedan avanzar en la reconstrucción de esos contenidos. Enseñar es promover la discusión sobre los problemas planteados, es brindar la oportunidad de coordinar diferentes puntos de vista, es orientar hacia la resolución cooperativa de las situaciones problemáticas. Enseñar es alentar la formulación de las conceptualizaciones necesarias para el progreso en el dominio del objeto de conocimiento, es propiciar redefiniciones sucesivas hasta alcanzar un conocimiento próximo al saber socialmente establecido"<sup>24</sup>.

"La gestión pedagógica de los planteles escolares es una clave fundamental en el proceso de transformación pues es el espacio de la interacción de los alumnos. Es allí donde se construyen las condiciones... del trabajo docente..."<sup>25</sup>

La principal inquietud de esta tesina es la de resaltar la importancia de la dimensión pedagógico-didáctica, ya que en la actualidad se ha dejado de lado, dando mayor énfasis a la dimensión administrativa, entendiendo a ésta sólo como el papeleo innecesario, lo cual no quiere decir que carezca de importancia, sino que requiere mayor atención lo pedagógico porque es la razón de ser de las instituciones educativas.

A partir del estudio teórico sobre la gestión educativa, surge la necesidad de hacer una propuesta que resalte la importancia de la dimensión pedagógico-didáctica como principal función del director escolar promoviendo al mismo tiempo el trabajo colegiado o compartido con el equipo de profesores y es el proyecto escolar una posibilidad de articular integralmente el trabajo que se realiza en las instituciones educativas

---

<sup>24</sup> LERNER, Diana. La enseñanza y el aprendizaje escolar. Alegato de una falsa oposición... en Castorina y otros: Piaget, Vigotsky: Contribuciones para replantear el debate, Buenos Aires, Paidós, 1996.

<sup>25</sup> ESPELETA, Ib) La gestión pedagógica de la escuela. Santiago de Chile Unesco/OREALC. 1992 pág. 17

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE UN TALLER COLEGIADO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

#### 3. Presentación

Anteriormente se ha hablado sobre lo importante que es llevar a cabo la gestión escolar enfocada a la dimensión pedagógica didáctica y de sus repercusiones en el mejoramiento del nivel educativo.

Por tal motivo es necesario tener un instrumento que ayude tanto a directores, como a maestros a realizar su labor adecuadamente.

En este sentido se propone la elaboración de un Proyecto Pedagógico Institucional, dirigido principalmente por el director, que guiará el trabajo con miras a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela.

Resulta sumamente importante que el director como gestor y líder de la institución educativa, esté plenamente convencido de llevar a cabo y dar seguimiento al proyecto pedagógico institucional, por tal razón deberá motivar y guiar al equipo de maestros para que éste se realice de manera idónea y se lleve a la práctica.

Para la elaboración y puesta en marcha del proyecto se llevará a cabo un taller colegiado que consista en realizar en la escuela, un trabajo de investigación, análisis y práctica, por parte del director y el grupo de maestros.

En el taller colegiado se compartirán opiniones y se revisarán materiales bibliográficos que ayuden a entender la situación en que se encuentra la escuela. Posteriormente se realizarán prácticas al interior del aula para detectar con mayor precisión las anomalías existentes, las causas que la originan y así reflexionar nuevamente de manera grupal, sobre sus posibles soluciones.

Se pretende que el taller colegiado tenga continuidad por tiempo indefinido, ya que esto asegura de alguna manera que se está analizando constantemente el proceso de enseñanza-aprendizaje y con esto mejorando la calidad educativa.

El Proyecto escolar.

#### 3.1 Definición de proyecto escolar

El proyecto Pedagógico Institucional es el documento que debe regir las actividades de todos los participantes en una institución educativa. Es un elemento vital en todas las

186003

los factores que hacen posible la labor educativa. Por esta razón, resulta importante destacar que ninguna escuela debe prescindir de dicho proyecto, porque de lo contrario se caerá en una actividad automatizada, carente de objetivos que partan de necesidades reales, que coadyuven a elevar el nivel educativo en las escuelas primarias del país.

Un proyecto escolar según la SEP "es un instrumento para la organización del trabajo de una escuela, en el que se establecen objetivos y se proponen estrategias y actividades para la solución de los principales problemas relacionados con los resultados educativos que obtienen los alumnos"<sup>26</sup>.

El Proyecto Pedagógico Institucional (PPI): "es una modalidad de organización y de conducción de la unidad educativa que busca alcanzar finalidades y valores operacionalizados en programas y actividades y que agrupa todas las actividades educativas, administrativas y políticas de una institución",<sup>27</sup>

El PPI es una herramienta intelectual ( un instrumento elaborado, a partir de la experiencia y práctica de directores y maestros), que permite enfrentar las diversas dimensiones de la institución, regenerando en ella los signos vitales de una organización que intenta abrirse al aprendizaje.

El PPI otorga sentido a las múltiples acciones cotidianas, alienta el estudio y la reflexión, ubica adecuadamente la planificación, valora la vida escolar, racionaliza el uso del tiempo, reúne a los actores en equipos de trabajo, coordina la actuación de cada uno de los miembros, incorpora la autoevaluación, evita la improvisación, desarma las conductas estereotipadas, disminuye la incertidumbre, reduce los esfuerzos superpuestos y estériles, y la dispersión.

---

<sup>26</sup> S.E.P. El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela. México 1998 pág. 7

<sup>27</sup> Pozner, Pilar, El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Argentina Aique, 2000 p.77-79

## Definición de los que es y no es un proyecto escolar

Lo que ES un proyecto escolar	Lo que NO Es un proyecto escolar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un camino concreto para lograr un fin común: el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de todos los alumnos de una escuela.</li> <li>• Un instrumento que tiene por objetivo solucionar el, o los principales problemas educativos de los alumnos de la escuela</li> <li>• Una propuesta de trabajo elaborada en el Consejo Técnico, con la participación de todos los profesores, coordinados por el director o por una comisión de maestros.</li> <li>• Un conjunto de objetivos concretos y realistas, en los que se consideran las posibilidades y limitaciones que ofrecen los recursos con los que cuenta la escuela (humanos, materiales y funcionales, como el tiempo).</li> <li>• Un plan con estrategias y actividades articuladas y secuenciadas, (que especifica cuáles deben realizarse y que establece lo que hará cada uno de los miembros de las escuela.</li> <li>• Un programa de trabajo con objetivos precisos, que puede abarcar más de un ciclo escolar, pero establece metas claras.</li> <li>• Una propuesta que establece con precisión contenidos prioritarios y estilos de trabajo para cada grado.</li> <li>• Una propuesta para la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de acción para resolver problemas generados por las situaciones externas a la escuela, por ejemplo, el problema de la desnutrición de los niños, para lo cual se requeriría la intervención de varias instancias.</li> <li>• La suma de objetivos que cada maestro, aisladamente, se propone lograr con su grupo escolar.</li> <li>• Un documento administrativo más, elaborado por una sola persona, o el plan anual de trabajo, que señala las tareas que de cualquier manera realiza cada profesor.</li> <li>• Una lista de buenas intenciones o de objetivos comunes pero poco realistas, cuya puesta en práctica requeriría condiciones imposibles de lograr y la disponibilidad e recursos extraordinarios.</li> <li>• Una lista de actividades sin relación entre sí, donde no se aclara quien o quienes deben realizarlas.</li> <li>• Un programa de actividades que no establece fechas para su realización, ni objetivos ni metas para cada uno, ni las actividades para lograrlas.</li> <li>• Una propuesta de trabajo en la que el establecimiento de prioridades significa la supresión de otros propósitos de la escuela primaria.</li> </ul>

<p>escolar que se adapta a las características de los alumnos y sus profesores .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de trabajo que contempla los mecanismos para evaluar corregir y enriquecer el proceso y que es, en este sentido susceptible de ir adecuándose en función de los logros y obstáculos que se presenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un conjunto de estrategias de enseñanza iguales para todos los grupos y grados</li> <li>• Un plan de trabajo rígido y sin mecanismos para evaluar, corregir y enriquecer el proceso de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
--	--

28

<sup>28</sup> S.E.P, El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela. México. 1998 p. 14-15

### 3.2 Objetivo del Proyecto Escolar.

Construir una práctica docente más interactiva y colectiva en la perspectiva de una profesionalización docente.

La propuesta de Proyecto escolar emitido por la SEP nos menciona que las pretensiones que se persiguen al elaborar un proyecto son las siguientes:

- Resolver el o los problemas que enfrenta la escuela para mejorar los resultados educativos de sus alumnos
- Articular en torno a una finalidad común, las principales tareas cotidianas de todos los maestros de la escuela
- Aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta (entre ellos el tiempo y las capacidades individuales de todos sus integrantes)
- Propiciar la formación en el trabajo de profesores y directivos, al exigir la búsqueda de soluciones para los problemas detectados.<sup>29</sup>
- Incorporar la autoevaluación como práctica sistemática de la escuela en su conjunto

---

<sup>29</sup>Pozner, Pilar Op cit. pág. 131-144

### 3.3 Modalidades para la elaboración del Proyecto Escolar.

Las modalidades son los aspectos que deben analizarse detenidamente, antes de elaborar el Proyecto Pedagógico Institucional (PPI)

#### Historia de la escuela

En esta modalidad se estudia del proceso ( personas que la crearon, filosofía, objetivos que ha perseguido, antigüedad, actividades en las que ha participado, etcétera), que ha tenido la escuela desde su creación.

#### Capacidades

Comprende los elementos humanos con que cuenta la escuela para poder alcanzar sus objetivos.

#### Aspiraciones

Incluye los propósitos y objetivos que la escuela pretende alcanzar

#### Recursos

Son los elementos materiales con los que la escuela cuenta para realizar cualquier cambio.

En la elaboración de este proyecto participan directivos, maestros, padres de familia y alumnos.

Para la elaboración del PPI se debe considerar el esquema de la página siguiente.

### 3.4 Proceso de elaboración del Proyecto

#### A. Percepción de la situación institucional

Detectar las situaciones que están causando insatisfacción o malestar en el ambiente escolar y que están repercutiendo en el aprendizaje de los alumnos. Los siguientes puntos son necesarios para percibir mejor la situación.

- Identificación de anomalías y problemas
- Identificación de deseos de cambio
- Identificación de los bloqueos que impiden construir una voluntad común (personalidades de los actores: maestros, alumnos, padres y condiciones materiales)
- Reconocimiento de la cultura institucional (realización de otros cambios anteriormente y la potencialidad de la institución)

#### B. Análisis de la situación

Se trata de contemplar lo que sucede en la escuela, interrogar a los participantes, analizar y jerarquizar cada uno de los problemas que vayan surgiendo.

- Reunión de datos cuantitativos y cualitativos
- Información de datos relacionados con el contexto económico, social, familiar, la gestión e historia de la escuela, estudiantes
- Estructuración de la información recogida
- Indagar por qué ocurren los problemas
- Clasificación de los problemas por urgencia, importancia o posibilidad de atención,
- Jerarquización de los problemas

Una propuesta mas detallada sobre las actividades de esta fase está en el anexo # 2.

#### C. Identificación de alternativas de acción

Una vez detectados y analizados los problemas se procede a buscar la forma de cómo solucionarlos.

- Identificación y análisis de las alternativas de acción ¿cómo?
- Clarificación de la misión que debe desarrollar la institución o el servicio que se quiere llevar a cabo, en estricta relación con el sistema de valores y finalidades en sus dimensiones ética, política, social o práctica
- Búsqueda de posibles soluciones e inventario de ellas. Utilización de distintos métodos de creatividad

- Determinación de las consecuencias y los resultados esperados: teniendo en cuenta la situación de partida y el problema revelado (situación presente). La posible solución a construir (presente en transición y la situación deseada en el futuro)

#### D. Construcción de objetivos .

Se precisan y organizan todas las actividades a realizar y los medios disponibles para

lograr los objetivos propuestos.

- Precisión sobre las tareas y actividades fundamentales que se deben realizar según los problemas que hay que atender, analizándolos en relación con el futuro.
  - Planificación de las acciones y estrategias pedagógicas, considerando ( qué, cómo, cuándo, con quién, para qué, para quién ).
  - Identificación de los medios humanos, materiales, financieros y pedagógicos.
  - Organización entre objetivos: búsqueda de coherencia, calendario, programación rigurosa.
  - Definición de los estándares de trabajo y de los criterios de evaluación.
  - Constitución de los equipos de trabajo, contrato inicial y compromisos.
- Programación y planificación

#### E. Concertación

La propuesta de acción es presentada y validada por la totalidad de la comunidad educativa, que se compromete a dar seguimiento al proyecto elaborado.

- Análisis y explicitación del funcionamiento y la organización de los equipos y sus tareas.
- Elaboración de un documento que presente sintéticamente y claramente la propuesta de trabajo y que se convierta además, en el marco de referencia y de convocatoria para toda la comunidad educativa.
- Implementación de otras modalidades de difusión y comunicación, considerando a quién se dirigen: afiches, murales, etcétera.
- Presentación e intercambios con la comunidad educativa según la organización institucional en órganos colegiados o creación de espacios para la difusión y comunicación.
- Ajuste y compensación.
- Planificación de las intervenciones o programas de acción.
- Contrato con los actores de su tarea y responsabilidad, dimensionar estándares, criterios de evaluación, espacios y cadencia de la regulación, tiempo de realización: qué, quién, dónde, cuándo, por qué.

## F. Realización y regulación

Se pone en marcha y se da seguimiento al proyecto, observando detenidamente cada uno de los momentos para detectar las posibles omisiones y realizar los ajustes necesarios.

- Puesta en práctica de las acciones previstas: de carácter pedagógico, organizativo, comunitario, etcétera.
- Determinación de los momentos e instancias de regulación: observación, acompañamiento y devolución.
- Regulación: es el conjunto de estrategias y /o dispositivos que posibilita generar y movilizar los cambios necesarios para concretar ajustes y correcciones sobre la marcha de la acción.  
Desarrollo de la formación: estrategias múltiples de capacitación, simulación, talleres de reflexión, etcétera.

## G. Evaluación y balance

Esta etapa es importantísima en el trabajo con proyecto, porque permite observar los problemas que han quedado subsanados, los que todavía persisten y los que acaban de surgir. Además, busca la continuidad en esta modalidad de trabajo.

- Evaluación: criterios, métodos, procedimientos, indicadores, actores, etcétera.
- Evaluación formativa y sumativa.
- Aprendizajes y balance.
- Explicitación de satisfacción por logros; crítica y preocupación por los fracasos, etcétera.
- Nuevos objetivos: nuevos problemas, otras soluciones, retroalimentación.
- Espacios de reflexión conjunta de acciones y resultados. Concientización y teorización a partir de los mismos.

Es muy importante mencionar que en la elaboración del proyecto, el director debe fungir como un animador académico que promueva la participación e impulse iniciativas para la consolidación del equipo docente. Debe proporcionar el material bibliográfico necesario para diseñar el proyecto.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid. pág. 131-144

ESCUELA CÍRCULO INFANTIL. CENTRO DE DESARROLLO  
PERSONALIZADO, S.C.

PROPUESTA DE SEMINARIO-TALLER  
“DISEÑO DE PROYECTO PEDAGÓGICO  
INSTITUCIONAL”

Elaboró: Lidia Millán Labastida

México, D.F., Julio de 2001

## Propuesta de seminario-taller. "Diseño de Proyecto Pedagógico Institucional."

### Presentación

Para el diseño colectivo del Proyecto Pedagógico Institucional es fundamental que todo el personal esté convencido de tener un instrumento que articule de manera armónica el trabajo docente de la institución. En este sentido se propone llevar a cabo un seminario-taller con el fin de propiciar la reflexión del equipo docente para detectar problemas educativos y construir alternativas que los solucionen.

Para la realización de este proyecto es necesario la disposición de cada maestro, que asuma como propios los objetivos de la institución, propiciando su motivación y el sentido de pertenencia a la escuela y, con ello, lograr un mayor compromiso en el propósito de mejorar la calidad en todos los aspectos de la vida escolar.

Todos los maestros estarán presentes para trabajar en equipo, dialogar, participar activamente en la búsqueda de alternativas compartidas que cada uno llevará a la práctica con su grupo asignado.

Nota: en los pasos para la elaboración del proyecto, se desarrollarán por sesiones los incisos b) análisis de la situación en la segunda fase, c), d) identificación de alternativas de acción y e) concertación.

Propósito.

Realizar en equipo un trabajo de reflexión teórica, que ayude a distinguir los aspectos que están impidiendo que el proceso de enseñanza- aprendizaje se lleve a la práctica adecuadamente en la escuela Centro de Desarrollo Personalizado. Para poder llevar un seguimiento que ayude a incluir nuevos mecanismos y formas de enseñanza, y a su vez cumplir con su función como institución social.

## Unidad 1

### Percepción de la situación institucional.

#### Objetivos:

Identificación de los propósitos esenciales de la institución escolar y detección los problemas que impiden que se cumplan.

#### Actividades:

- 1) Se llevará a cabo una mesa redonda donde se invite a todos los participantes a que expresen sus puntos de vista sobre los siguientes aspectos:
  - Conocimiento de la filosofía de la institución
  - Las expectativas que tiene en la escuela
  - Los problemas con los que se ha enfrentado para poder llevar a cabo sus tareas
  - Las causas de los problemas que percibe
  
- 2) La directora hablará sobre lo siguiente:
  - La historia de la escuela
  - Lo que pretende lograr en su escuela
  - Los problemas que detecta y sus posibles soluciones
  - Los medios con los que cuenta la escuela para poder funcionar adecuadamente
  
- 3) Al final se propiciará un diálogo entre todos los participantes con el propósito de tener una visión global y compartida sobre la situación de la escuela.

## Unidad 2

### Análisis de la situación.

Este análisis se llevará a cabo a través de dos fases; la primera será a nivel teórico y la segunda a nivel práctico.

#### Primera fase. Análisis teórico

##### Objetivo:

Elaborar un diagnóstico inicial del trabajo de la escuela, detectando los problemas que impiden la eficacia de la labor educativa..

Revisar de forma individual y grupal, diferentes materiales bibliográficos y videos para compararlos con la situación que se vive en la escuela.

##### Materiales de trabajo:

Videos; "¿cómo conocer mejor nuestra escuela?"

Libros; "La calidad parte del reconocimiento de que hay problemas" en: Schmelkes, Silvia, Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas. SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, 1995, pp. 31-42

##### Actividades:

El coordinador explicará brevemente los objetivos del trabajo a realizar y las formas de trabajo que se proponen y motivará al personal a través de una exposición de problemas comunes que se presentan en las instituciones educativas (Anexo # 3).

Presentación del video "Cómo conocer nuestra escuela" y posteriormente se hará una discusión grupal sobre el mismo.

De forma individual se hará la lectura del texto para después comentarla con el equipo de trabajo, basándose en los siguientes puntos

- La importancia de comentar los problemas que se presentan, con los demás maestros.
- Intercambiarán impresiones y confrontarán sus versiones.

- Comentarán los problemas particulares enfrentados en la escuela

2da. Fase Análisis práctico. Esta fase se desarrollará por sesiones

Sesión No. 1

Objetivo

Realizar actividades que permitan identificar en el aula el grado de cumplimiento de los propósitos de los programas en cada grado de la escuela primaria.

Materiales:

Plan y Programas de estudio. (oficial)

Plan y programas de estudio. (particular)

Libreta individual para escritura

Actividades:

Los profesores intercambiarán los grupos asignados y realizarán evaluaciones a los alumnos de cada grado escolar para verificar los logros y problemas en su aprendizaje.

En equipo analizarán los resultados y realizarán gráficas que representen el nivel de objetivos alcanzados.

Sesión No. 2

Objetivo:

Explicar las características del desarrollo de la enseñanza.

Materiales

Libreta individual para escritura

Actividades:

Observación a grupos, utilizando como guía, las siguientes aspectos:

¿De qué forma se organizan y dirigen las actividades de enseñanza en el aula?

¿Qué es lo más importante en el trabajo escolar cotidiano?

¿Cómo se evalúa el proceso educativo?

Realización de un registro de actividades y el tiempo que se invierte en cada una de ellas.

En equipo, revisarán la información obtenida.

### Sesión No. 3

Objetivo:

Analizar los cuadernos de los niños para identificar algunos problemas relacionados con el logro de los propósitos establecidos en el plan de estudios

Materiales:

Plan y Programas de estudio 1993. Educación básica. Primaria. México, SEP, 1993.  
Cuadernos de los alumnos de todos los grados, seleccionados al azar.  
Libreta individual para escritura

Actividades:

Leer el texto "Los cuadernos de los alumnos"

Leer los propósitos generales del plan de estudios de algún tema trabajado y observar que actividades se han realizado en el cuaderno para el aprendizaje de ese tema.

Observar el cuaderno, basándose en las siguientes preguntas

¿Qué tipo de textos predominan en el cuaderno?

¿Cómo son los ejercicios que realiza el alumno?

¿Cómo es evaluado el trabajo del alumno?

¿La organización y tipo de notas, permiten al alumno emplear el cuaderno como fuente de estudio?

¿Se observa un avance en el logro de los propósitos de la asignatura por parte del alumno?

Comentarios en equipo.

Sesión No. 4

Objetivo:

Conocer la opinión de los alumnos y padres de familia acerca del funcionamiento, las formas de enseñanza en el aula y resultados educativos de los alumnos .

Materiales:

Texto: "Sugerencias para motivar a los alumnos a expresar sus opiniones"

Redacciones de los alumnos sobre "Lo que más me gusta y lo que menos me gusta de mi escuela"

Lectura: "La calidad necesita de la participación de los demás", en: Schemelkes, Sylvia, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, SEP, Biblioteca básica para la actualización del Maestro, 1995 pp 101-116

Actividades:

Los profesores harán la lectura de los textos citados

Los niños y los padres de familia, harán redacciones sobre los aspectos positivos y negativos de la escuela

Implementar el buzón de opiniones y sugerencias

Elaboración de encuestas a padres de familia y alumnos

Los maestros Clasificarán la información recabada de acuerdo a los siguientes puntos:

Aspectos positivos de la escuela  
Aspectos negativos de la escuela

### Sesión No. 5

#### Objetivo:

Detectar el problema educativo principal, que obstaculiza el cumplimiento de los propósitos del aprendizaje y de la formación de los alumnos.

#### Materiales

Información por escrito de cada una de las sesiones anteriores.

#### Actividades

Enlistarán los problemas por orden de importancia. Tomando como base el siguiente cuadro.

#### Clasificación de los problemas de la escuela

Listado general de los "problemas sentidos"	Problemas que pueden ser resueltos desde el ámbito de acción de la escuela	Problemas que no pueden ser resueltos desde el ámbito de acción de la escuela

Delimitación del problema principal de la escuela, basándose en los siguientes aspectos y los niveles del esquema.

- a) el problema principal afecta los resultados de aprendizaje de todos los niños de la escuela. Por eso es importante que el problema seleccionado esté relacionado con los propósitos y los contenidos del plan y programas de estudio.

- b) El problema principal vincula la acción coordinada del director y de todos los maestros de la escuela para mejorar los rasgos críticos que afectan el logro de los propósitos educativos.
  
- c) Consecuentemente, la solución del problema principal ayuda a superar otros rasgos críticos de la escuela en medida que está estrechamente relacionado tanto con los problemas-causa y los problemas consecuencia.

Problemas/consecuencia                      Problema principal                      Problemas/causa

Los maestros comentarán causas, consecuencias y relación entre los problemas citados y seleccionarán el problema principal de la escuela

## Descripción del problema

¿Qué es?

¿Cómo se presenta?

¿Cuáles son sus características?

Efectos o consecuencias del problema

Causas o factores del problema

## Unidad 3

### Identificación de alternativas de acción y objetivos

#### Sesión no. 1

##### Objetivo:

Definir los objetivos que deben alcanzar los alumnos, docentes y padres de familia; con el desarrollo del proyecto escolar.

##### Materiales

Lista de deficiencias detectadas durante el análisis de la situación  
Libreta individual para escritura

##### Actividades:

- Presentación por parte de la directora del trabajo realizado en el análisis de la situación y de los propósitos y actividades del plan anual de trabajo.
- Definición de propósitos y metas, a través del intercambio de opiniones o de dinámicas de grupo, guiándose en las siguientes preguntas

¿Qué logros deberán alcanzar los alumnos?

¿Cómo sabremos que los han alcanzado?

- Descripción detallada de los propósitos y metas aclarando las conductas, hábitos, habilidades, etcétera, esperables, tomando como guía las siguientes preguntas

¿En qué consiste el logro?

¿Cuáles son sus características más importantes?

¿En qué grado o tipo de alumnos se alcanzará?

¿Cómo sabremos qué ocurre?

¿Cuáles son sus rasgos?

#### Sesión No. 2

### Objetivo:

Realizar un plan general de actividades vinculadas entre sí , sobre todo con el objetivo mismo de la institución , y que señale los recursos necesarios para superar el problema seleccionado

### Materiales de trabajo:

Video; "El proyecto escolar"

Libros; "El Proyecto Escolar". Una estrategia para transformar nuestra escuela. SEP.

### Actividades:

- Establecer el tipo de actividades que se deben realizar para alcanzar los resultados esperados. Tomando como guía las siguientes preguntas

¿Qué es lo que se va a realizar?

¿Qué cambios habrá en las formas de enseñanza y el trabajo del aula?

¿Qué actividades de toda la escuela conformarán el proyecto escolar?

¿Qué nuevas actividades deben realizarse en el salón de clases?,

- Asignación y especificación de actividades

¿Qué hará el director?

¿Qué debe hacer cada uno de los profesores?

¿Qué harán los padres de familia?

¿Qué recursos se necesitan?

¿En cuánto tiempo se pretende obtener resultados?

¿De qué tiempo se dispone para desarrollar las actividades?

- Elaboración formal del programa, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

-Revisión y última definición de las actividades necesarias para cumplir los propósitos y metas del proyecto pedagógico institucional.

-Capacidades e intereses de los miembros de la comunidad estudiantil.

-Distinción entre actividades para la escuela, para el aula y para cada participante.

-Recursos necesarios para los logros.

-Definición de la forma en que será presentado a la comunidad educativa.

-Dar respuesta a las siguientes interrogantes

¿Qué?

¿Quién? ¿Quiénes?

¿Cuándo?

¿Con

qué?

Realización

Responsable (es)

Tiempo

Recursos

## Unidad 4

### Concertación

#### Sesión No. 1

##### Objetivo:

Los participantes establecerán el compromiso colectivo de implementar el proyecto elaborado y lo harán extensivo al resto de la comunidad educativa.

##### Materiales:

Hojas de papel bond  
Marcadores y lápices de colores  
Hojas blancas  
Libreta individual para escritura.

##### Actividades:

- Análisis y revisión del programa de trabajo.
  - Todos los participantes coordinados por la directora de la escuela, analizarán y pondrán en común el programa de trabajo, enfatizando las actividades más relevantes e impactantes para iniciar la operación.
- Contrato
  - Firma por escrito, de aceptación de las responsabilidades asignadas.
- Información a la comunidad
  - Dar a conocer el lema del proyecto
  - Realización de un tríptico que presente claramente la propuesta de trabajo
  - Diseño de carteles sobre el proyecto escolar.
  - Dar a conocer el plan de trabajo a todos los demás integrantes de la comunidad educativa
  - a través del tríptico, del periódico mural, ceremonias relevantes y de carteles.

## Unidad 5

### Realización y regulación

#### Objetivo :

Poner en marcha las actividades del programa de trabajo, contemplando siempre su repercusión en los avances académicos de la comunidad escolar.

#### Materiales:

Libreta individual para escritura

#### Actividades:

- Antes de llevar a cabo el Proyecto se sugiere plantear y resolver de forma grupal, las siguientes cuestiones

¿Cómo empezar, continuar y mejorar paulatinamente lo que hemos propuesto?

¿Cómo lograr que el proyecto escolar integre las actividades de la comunidad escolar?

¿Cómo evitar que el proyecto escolar se desgaste y se convierta en una actividad

más, sin importancia entre todas las que realiza la escuela?

¿Cómo rescatar y documentar los logros y avances obtenidos por los maestros?

- Fomentar la comunicación y la integración del equipo de trabajo

-Se desarrollarán estrategias y actividades que propicien la interacción constante de los participantes, con el fin de cumplir con los propósitos y metas establecidos.

-Se realizarán actividades que sensibilicen a todos los profesores en las actividades de proyecto escolar, tales como; reuniones de evaluación, apoyos especiales, intercambio de experiencias entre los maestros participantes y con profesionales de disciplinas afines a la educación.

- Puesta en marcha del proyecto, tomando como base el siguiente cuadro.

Actividades de impacto en el aprendizaje de los alumnos.

1.-

—

2.-

—

3.-

—

Se invitará a participar a:

1.-

—

2.-

—

3.-

## Unidad 6

### Evaluación y Balance

#### Objetivo:

Realizar un análisis de los logros y contrastarlos con los propósitos establecidos en el diseño del proyecto.

#### Materiales:

Formatos que muestren los resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas.

#### Actividades:

- Comentarios generales sobre las siguientes líneas de evaluación.
  - Verificar si los alumnos han superado cuantitativa y cualitativamente las dificultades presentadas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje y en su formación según lo propuesto en el proyecto escolar.
  - Detectar si los maestros han mejorado cuantitativa y cualitativamente sus prácticas de enseñanza en el aula, si han incrementado la formación de hábitos, habilidades y actitudes de los alumnos.

Comprobar si se realizó trabajo colegiado y si éste generó solidez y cohesión en el grupo de maestros, evidenciando que la preocupación primordial es el cumplimiento de las actividades y propósitos del proyecto.

Es necesario aclarar que las actividades que se mencionan son sugerencias y que en la puesta en marcha del proyecto, pueden surgir otras actividades propuestas por los propios participantes

## Reflexión final

Es muy interesante y enriquecedor concluir los estudios profesionales con un trabajo donde quede constancia del crecimiento que se ha tenido durante la formación como licenciada en Pedagogía.

En el transcurso de la elaboración de este trabajo se pudieron entender los conceptos de gestión y dirección escolares, su importancia en las instituciones educativas y su estrecha relación con la labor docente.

En mi experiencia como profesora de escuela primaria me he encontrado con innumerables obstáculos para poder realizar adecuadamente mi labor, dentro de éstos mencionaré los que considero más importantes en toda actividad docente:

Primero que nada el escaso trabajo colegiado, es decir, trabajo en equipo que conduzca a la creación colectiva y por ende contribuya una mejor formación de los alumnos.

Las prácticas de gestión escolar que se realizan en la escuela son fundamentalmente actividades burocráticas en detrimento de las pedagógicas.

Por tal motivo se hizo una reflexión sobre la práctica para explicar los hechos, los logros y dificultades que se tienen en el quehacer cotidiano de la escuela y al contrastar esto con la teoría me permitió ver la posibilidad de hacer una propuesta de trabajo colectivo que promueva aprendizajes de todos los actores que conformamos la comunidad escolar.

Lo mencionado anteriormente existe debido a que el director no se involucra en el aspecto pedagógico-didáctico de la escuela y como su atención está centrada en el cumplimiento del papeleo excesivo, no promueve la integración entre el equipo de maestros, logrando con esto un trabajo individualizado que responde de forma particular a las expectativas de cada profesor, sin tomar en cuenta que están dentro de un todo (institución escolar), que contribuirá a lograr un mejor ambiente de trabajo y a un desarrollo profesional de los profesores; así como a una formación integral de los alumnos. En caso contrario se corre el riesgo de que las prácticas docentes sean cada vez más aisladas y no se puedan superar las dificultades y errores que tenemos los profesores en el desempeño de nuestra práctica profesional.

En la experiencia que tuve como observadora y como actora indirecta de la gestión escolar en la escuela mencionada, pude ver más de cerca y de forma más marcada que la gestión escolar se realiza sin tener la formación adecuada y necesaria para cumplir

con el objetivo primordial de las Instituciones educativas, que es el de formar a los alumnos para que estén en condiciones de integrarse a su entorno social y participar en sus transformaciones.

El análisis de la experiencia también me permitió reconocer a la escuela como un todo, donde existe una trama de relaciones sociales complejas y que por tal razón es necesario asumir que se aprende de la vida cotidiana, que la institución enseña a través de sus vínculos, valoraciones, ritos, sanciones, etc.; pero también en ese intercambio mutuo uno, con toda nuestra historia personal, también incide en la dinámica institucional.

Las constantes transformaciones que se dan en la sociedad involucran necesariamente a la escuela por tanto se debe estar atento y preparado para esos cambios reconociendo las limitaciones y potencialidades que se tienen, por ello el proyecto escolar representa una posibilidad de trabajo colectivo que permita guiar la acción de todos y que sea flexible para adaptarse a las nuevas circunstancias a través de una evaluación continua.

Por tal razón la propuesta de seminario-taller para el diseño colectivo de un Proyecto Pedagógico Institucional considero que propiciará el trabajo en equipo a través de un análisis compartido de la realidad escolar pues creo que integrará las visiones y representaciones de los actores que participemos en él y así construir colectivamente las directrices de la escuela, dotando de un sentido y significado a las actividades que se den en ella; y el director tomará el papel de animador y facilitador de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Al hacer la propuesta entendí que la gestión escolar hay que asumirla integralmente y contemplar todas sus dimensiones y procesos y esto puede ser posible a través de un proyecto explícito, compartido y teniendo un compromiso para lograr lo propuesto.

Al reconocer que la gestión escolar tiene múltiples dimensiones pude entender la importancia de la formación multidisciplinaria que tuve al cursar la carrera , y fue necesario revisar nuevamente la bibliografía de teoría pedagógica, planeación y evaluación educativas, didáctica, curriculum, psicología social, comunicación, investigación educativa, pero con un sentido y un significado, es decir me permitió hacer una reflexión sobre la práctica.

Este trabajo representó un crecimiento a nivel profesional, porque me llevó a entender la esencia de la licenciatura que cursé y a entender que la Pedagogía tiene múltiples posibilidades de intervención y entre éstas se encuentra la gestión escolar, disciplina que marca las líneas de acción para que se lleve a cabo la educación.

Ser pedagoga implica analizar el proceso educativo con todos los factores que lo integran y contribuir de alguna manera para que se realice de manera idónea .

La labor de esta tesina fue aclarar la principal función del director y la importancia de involucrar al equipo de profesores con el trabajo de gestión escolar, para que juntos trabajen y luchen por un bien común que es la educación.

## ANEXOS # 1

### Funciones específicas del director, por materias administrativas

#### Planeación

1. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores.
2. Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
3. Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela (caso estados).
4. Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela (caso D. F.)
5. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo (caso estados).
6. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, ampliación o sustitución que requiera la escuela a su cargo (caso D. F.).
7. Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.
8. Presentar a la mesa directiva de la asociación de los padres de familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo (caso estados).
9. Presenta al comité directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución (caso D. F.).
10. Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela (caso D. F.).
11. Integrar y remitir la información que requiera la USED para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo (caso estados).
12. Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la a la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo (caso D. F.)

#### En Materia técnico-pedagógica

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.

2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela (caso estados).
3. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela (caso D. F.).
4. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
5. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
6. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
7. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
8. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
9. Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
10. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
11. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).
12. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria (caso D. F.).
13. Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o de los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran (caso estados).

14. Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les dé la atención que requieran (caso D. F.).
15. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).
16. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela a la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de Zona (caso D. F.)

En Materia de Organización Escolar.

1. Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa (caso estados).
2. Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando se trata de escuelas unitarias (caso estados).
3. Integrar en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando se trata de escuelas unitarias (caso estados).
4. Establecer en la reunión inicial del Consejo Técnico consultivo de Escuela las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea en el plantel (caso D. F.).
5. Promover, al inicio de los cursos en asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.
6. Convocar, cuando proceda, a los presidentes del Comisariado Ejidal, de la Asociación de Padres de Familia y, en su caso, al representante de bienes comunales, para formar el Comité Administrador de la Parcela Escolar (caso estados).
7. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de la zona para su autorización.
8. Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.
9. Asignar a los grupos los horarios para las actividades de Educación artística, física y tecnológica.

10. Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
11. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos (caso estados).
12. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso D. F.).
13. Presentar al Director Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela (caso estados).
14. Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela (caso D. F.).
15. Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar (caso estados)
16. Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar (caso D. F.).
17. Controlar el Libro de Visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

#### En Materia de Control Escolar

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.
2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar, y en su caso, solicitar la reposición de los faltantes a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona (caso estados).
3. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona. (caso D. F.).
4. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
5. Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.

6. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
7. Integrar los paquetes de información relativa a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación, y remitirlos, por conducto del supervisor de zona, a la Dirección Federal de Educación Primaria, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes (caso estados).
8. Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas (caso D. F.).
9. Recibir de la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos de 6° año, y correctamente llenados (caso estados).
10. Recibir de la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona los certificados para los alumnos de 6° año, y revisarlos para verificar que estén completos y correctamente llenados (caso D. F.).
11. Certificar los estudios de los alumnos de 6° año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos (caso estados).
12. Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos del 6° año, y validarlos con su firma (caso D. F.).
13. Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

#### En Materia de Supervisión

1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
2. Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento, y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas (caso D. F.).
3. Supervisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas (caso estados).
4. Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
5. Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

#### En Materia de Extensión Educativa

1. Autorizar los programas de actividades que presenten el Comité Administrador de la parcela Escolar, las comisiones de Acción Cívica y Social, del ahorro de la Cooperativa y las demás que designe el Consejo Técnico Consultivo de la escuela (caso estados).

2. Autorizar los programas de actividades que presenten las comisiones de Acción Cívica y Social, Ahorro, Cooperativas, y las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo (caso D. F.).
3. Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan de los programas de estudio.
4. Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio-culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.
5. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socio-culturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados)
6. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socio-culturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la Dirección de Educación Primaria correspondiente (caso D. F.).
7. Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos. (caso estados)
8. Tramitar, ante el supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural (caso estados)
9. Promover la formación de las bibliotecas circundantes de grupo y vigilar su funcionamiento.
10. Autorizar y tramitar ante el supervisor de zona las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos (caso D. F.).
11. Tramitar ante la dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar para desarrollar actos que tiendan al beneficio cultural (caso D.F.).

#### En Materia de Servicios Asistenciales

1. Recibir de la Comisión Estatal de Becas de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, las formas de solicitud de beca y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado (caso estados).
2. Promover, entre el personal docente, la selección de alumnos en sus respectivos grupos, a efecto de proponer candidatos a becas (caso estados).
3. Proporcionar a los aspirantes a beca, la solicitud correspondiente y orientarlos en su llenado, para que éste se realice conforme a las instrucciones respectivas (caso estados).

4. Revisar y concentrar las solicitudes de beca y la documentación respectiva que le presenten los aspirantes (caso estados).
5. Remitir a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes de beca y la documentación respectiva a los aspirantes (caso estados).
6. Recibir de la Comisión Estatal de Becas la relación de los alumnos becados, la nómina y los cheques que correspondan (caso estados).
7. Entregar los cheques a los becarios, previa firma de la nómina, misma que se devolverá a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona (caso estados).
8. Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas (caso D. F.).
9. Proporcionar a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para la tramitación de las becas (caso D. F.).
10. Promover ante el personal docente que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas. (caso D. F.).
11. Organizar y controlar que la distribución y el consumo de las raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes (caso D. F.).

#### En Materia de Recursos Humanos

1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal.
2. Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
3. Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.
4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.
5. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su atención.
6. Conceder los permisos económicos al personal a su cargo conforme al reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.
7. Comisionar al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.
8. Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan (caso estados).

9. Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro de su ámbito de competencia. (caso D. F.).
10. Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.
11. Enviar mensualmente a la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, los informes de las inasistencias-justificadas o no del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente (caso D. F.).
12. Enviar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente (caso D. F.).
13. Proponer a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo, cuando los casos lo ameriten. (caso estados).
14. Expedir los créditos escalafonarios al personal docente y, en su caso, al administrativo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar (caso estados).
15. Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar, y las hoja de liberación del personal (caso D. F.).
16. Expedir las constancias de servicios al personal a su cargo para efectos de pago y solicitud del servicio de estancias infantiles (caso D. F.).

#### En Materia de Recursos Materiales

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios (caso estados).
2. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios (caso D. F.).
3. Informar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las listas de bienes adquiridos mediante la aplicación de los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlas a la subdirección General de Servicios Administrativos, para su control (caso estados).
4. Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control (caso D. F.).
5. Solicitar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentran en desuso (caso estados).
6. Solicitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso. (caso D. F.).

7. Recibir la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que envíe la USED (caso estados).
8. Recibir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, y de los bienes del activo fijo que envíe la Dirección de Educación Primaria correspondiente (caso D. F.).
9. Distribuir entre el personal docente los libros de texto y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo (caso estados).
10. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos (caso D. F.).
11. Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.
12. Solicitar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, que gestione ante la Subdirección General de Servicios Administrativos la solución de las necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar (caso estados).
13. Solicitar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente la solución de las necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar. (caso D. F.).
14. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
15. Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.
16. Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares. (caso D. F.).
17. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.
18. Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios, y a las disposiciones de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso (caso estados).
19. Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones (caso D. F.).

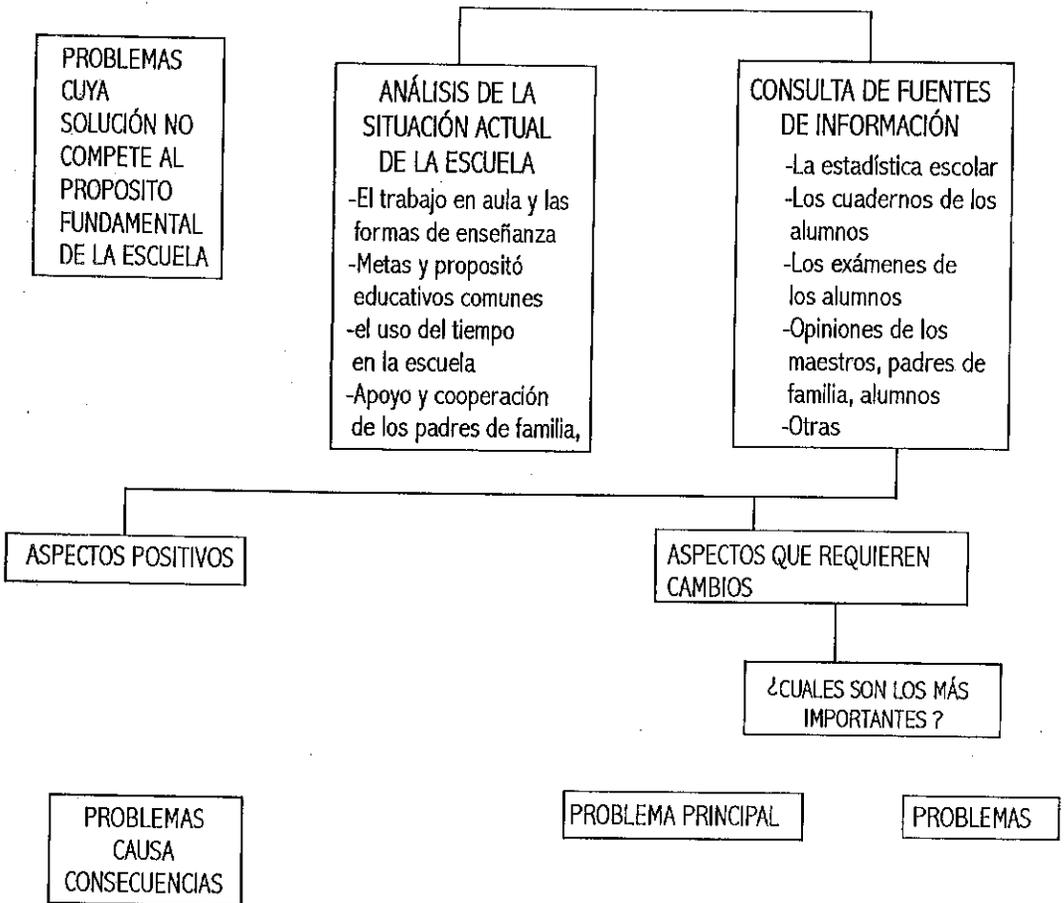
#### En materia de Recursos Financieros

1. Formular el programa anual de gasto de la escuela, conforme al programa anual de actividades autorizado, así como a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros y a las disposiciones de la USED (caso estados).
2. Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar se efectúen

- conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares (caso estados).
3. Estudiar y aprobar los programas de producción y venta que acuerde el comité Administrativo de la Parcela Escolar (caso estados).
  4. Gestionar y reintegrar el financiamiento para el desarrollo de los programas de producción de la parcela escolar, y vigilar que el reparto de utilidades se efectúe conforme a lo dispuesto en el reglamento correspondiente (caso estados)
  5. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar, conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela y a lo señalado en el artículo 13 del Decreto que establece las normas a que se sujetará el funcionamiento (caso estados).
  6. Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por la cooperativa, el ahorro y la parcela escolar, así como los provenientes de donaciones y del pago de derechos por la expedición de documentos escolares, conforme al manual de ingresos propios y a las disposiciones de la Unidad de Servicios Educativos a descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.
  7. Controlar que se efectúen la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares (caso D. F.).
  8. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela (caso D. F.).
  9. Controlar que el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes (caso D. F.).
  10. Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel (caso D. F.).

# PROBLEMAS DE LA ESCUELA

## PROBLEMAS EDUCATIVOS



### ANEXOS # 3

#### Resultados sobre distintas investigaciones en Educación<sup>31</sup>

- Altas tasas de repitencia.
- Amplias deserciones antes de concluir la escuela primaria.
- Bajos niveles de aprendizajes.
- Escasa significación social de muchos de los aprendizajes promovidos por la escuela.
- Incapacidad para atender con éxito a los niños de los sectores más pobres y marginados de la sociedad.
- Centralismo y verticalismo en las decisiones acerca del diseño de la educación y sus proyecciones.
- Delegación a las unidades educativas de la ejecución, los ajustes y adecuaciones, aunque así no se alcance el éxito de la misma propuesta.
- Predominio de una visión tecnicista de las prácticas, entendiéndolas como la sola aplicación de teorías científicas .
- Predominio de discursos excesivamente racionalizadores sobre el funcionamiento institucional, pero con prevalencia de prácticas anodinas sin una clara intencionalidad pedagógica.
- Focalización de la acción de las escuelas y sus directivos en los componentes administrativos con escasa presencia de las restantes dimensiones de la institución escolar.
- Diseño de cargos y estructuras sin un análisis previo de fines y medios con la consiguiente pérdida de sentido de las tareas cotidianas.
- Estructuras de poder piramidal en el interior del sistema que no dejan lugar para ninguna deliberación sobre la tarea escolar.
- Separación de los mecanismos de decisión administrativo-organizacionales respecto de las estrategias pedagógicas.

---

<sup>31</sup> Pozner de Weinberg Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Aiqué, 2000, p.

- Directivos con poco poder de decisión y resolución, pero con muchas tareas de administración.
- Ninguna formación para los directivos de escuelas en tanto líderes de los docentes y gestores de los procesos educativos.
- Desvalorización de los contextos específicos en que se desarrollan las prácticas educativas particulares: con sus especificidades, sus obstáculos y sus ambigüedades.
- Espacios escolares definidos en el poder central con anterioridad al conocimiento de la población y sus situaciones específicas, aunque esto tampoco implica igual calidad edilicia para todos.
- Un tiempo de trabajo docente inadecuadamente definido. Porque si bien es una tarea a la que se le reconoce la necesidad de diseño, planificación y ajustes, el tiempo laboral docente se reduce sólo a las horas de "clase".
- Una concepción de práctica educativa al cómo y a la instrumentación, pero divorciada de los para qué, para quién y con quién.
- Una práctica pedagógica centrada en la enseñanza y no en los aprendizajes.
- Una formación de los agentes educativos puramente teórica, para luego aplicarla en las escuelas y convertirla en práctica.
- Ninguna formación para trabajar como directivos escolares.
- Instituciones centradas alrededor de lo administrativo, y no de lo académico.