



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 25-B



# “EL DIRECTIVO COMO SUJETO EN TRANSFORMACIÓN”

YOLANDA ARÁMBURO LIZÁRRAGA

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN  
INVESTIGACIÓN CURRICULAR

MAZATLÁN, SIN.

MARZO 2009

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. LA GESTIÓN COMO POLÍTICA DE ESTADO .....	9
A. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.....	10
B. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 .....	14
C. Programa Nacional de Educación 2001-2006.....	20
II. LA GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA .....	24
A. Gestión escolar, hacia una conceptualización.....	24
B. La escuela, un espacio de aprendizaje.....	29
C. Equipo de trabajo.....	32
III. LA FUNCIÓN DIRECTIVA, EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN .....	36
A. El directivo función estereotipada.....	38
B. Ser directivo hoy.....	43
C. Las cualidades del director como líder profesional.....	49
D. El docente, una persona en reconstrucción.....	55
IV. HACIA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS, UN PROCESO INNOVADOR .....	60
A. Actualización y capacitación docente.....	62
B. La formación permanente un proceso de cambio en los centros escolares.....	65
C. Trabajo de campo.....	69
1. El trabajo pedagógico constructivo.....	71
2. Organizando mejoramos.....	85
3. Lo administrativo, un trabajo necesario.....	89
D. Retos y posibilidades.....	90
CONCLUSIONES .....	94
BIBLIOGRAFÍA .....	99
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

*No nací marcado para ser un profesor así. Me fui haciendo de esta manera en el cuerpo de las tramas, en la reflexión sobre la acción, en la observación atenta de otras prácticas o de la práctica de otros sujetos, en la lectura persistente y crítica de textos teóricos, no importa si estaba o no de acuerdo con ellos. Es imposible practicar el estar siendo de ese modo sin una apertura a los diferentes y a las diferencias con quienes y con los cuales siempre es probable que aprendamos.*

*Paulo Freire*

Este trabajo surgió en un momento en el que en los centros educativos se están llevando a efecto una serie de procesos innovadores para lograr satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de una sociedad que día a día tiene por cubrir.

Parte fundamental en estos procesos de cambio son los diversos actores que conforman el hecho educativo: directivos, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general, donde a través de una conjugación exitosa de cada uno de ellos, iremos construyendo un camino de éxito.

Mi interés parte del reconocimiento de los diversos problemas en Sinaloa, mismo que detalla el Plan Institucional de Desarrollo Educativo (PIDE) “grupos saturados en los turnos matutinos en las

escuelas de las ciudades, mientras que existen turnos vespertinos con escaso alumnado, lo que provoca por un lado, una atención pedagógica insuficiente, y por otro, no se utiliza óptimamente la infraestructura física de los planteles. Zonas escolares con regiones geográficas demasiado extensas y dispersas, lo cual ocasiona una ineficiente labor de supervisión. Directores, supervisores y jefes de sector no asumen realmente el papel que les corresponde". (PIDE, 1999: 10)

La educación básica a partir del año de 1993 ha vivido procesos de cambios diversos tanto de orden curricular como de edición y modificaciones constantes a los libros de texto gratuito tanto para el alumno como para el docente, por lo que es necesario retomar el propósito de la reforma del currículo es que los niños y niñas mexicanas "adquieran una formación cultural mas sólida y desarrollen su capacidad para aprender permanentemente y con independencia" (SEP:2000,3), y como se señala en el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006 es primordial contribuir a romper con la dependencia de los alumnos hacia los docentes en los procesos de enseñanza y que ésta se convierta en una actividad constante de aprender a aprender.

Con estos referentes la actualización de los docentes se constituye en necesidad de compartir visiones diversas de lo que es educar y de la diversidad de problemas que se presentan en el aula , de reconocer que nuestra función va mas allá del espacio áulico, y

que no es el trabajo en lo individual lo que nos permitirá en un futuro solucionar los problemas sino el contrastar ideas en el colectivo docente y autoformarnos como profesionales de la educación, pero ¿cómo?, si desde la misma Secretaría de Educación Pública y Cultura (SEPyC) se ha reconocido que los procesos de actualización presentan algunas dificultades, “una insuficiente oferta de actualización que permita cubrir los requerimientos de los profesores de los diferentes niveles, modalidades y vertientes.” (PIDE, 1999: 20)

Busqué diversas alternativas que me permitieran incidir en la práctica de los directivos y docentes es el Colegiado como espacio de reflexión, de convertir nuestra práctica en praxis, Según Schon “la reflexión en la acción, es el pensar en lo que se hace mientras se esta haciendo”.

Considere al directivo como líder pedagógico de su institución educativa, cuyo fin es el de contribuir al proceso de profesionalización de sus docentes, pero para ello tiene que asumir su rol, y recibir capacitación que le permita incidir en su colectivo.

Por lo que se hace necesario implementar estrategias que faciliten su trabajo, así como crear espacios de reflexión tanto individual como colectiva que logren transformar de forma significativa el quehacer de los líderes educativos.

Entre las preguntas que me planteé estaban: ¿cómo lograr que el director asumiera una función diferente a la desarrollada por años? ¿cómo facilitar la conducción académica de su institución educativa?

Mi primer reto fue asumir que durante años, la función del director fue solamente facilitar los espacios escolares para la conducción de talleres dirigidos por el equipo técnico de supervisión escolar. El director solamente proveía de los espacios y materiales necesarios para el buen desarrollo del trabajo, y aunque se le invitaba a integrarse prefería no asistir o se quedaba en la dirección haciendo cualquier actividad, menos estar presente en la capacitación de sus docentes sin comprender que es necesario que conociera todo lo relacionado con la educación en su institución.

Para dar respuesta a esta serie de interrogantes se utilizó el método de investigación acción, ya que éste se adecuaba a mis fines y necesidades porque permite mejorar nuestra práctica docente haciendo de ella una praxis.

Los componentes esenciales de la investigación acción son:

Existencia de un grupo de personas que conscientemente desea evaluar y transformar su práctica social, situándola en un contexto social más amplio.

Vinculación entre teoría y práctica social, y el cambio social como consecuencia de la investigación.

La aplicación de esta metodología en el campo de la educación pretende la transformación de las prácticas educativas a partir de la participación de los sujetos que intervienen en la misma.

Realicé la investigación durante los ciclos escolares 2001-2002 y 2002-2003 en la supervisión escolar de educación primaria de la zona 026 del sector VI de la SEPyc, ubicada en el centro de la ciudad y puerto de Mazatlán; en la cual me desempeñé como asesora académica, contando para ello con un equipo de apoyo, que me permite tener una visión más amplia del panorama de la zona escolar, así como recuperar información a través de relatorías, registros de sesiones de trabajo, diario de campo y entrevistas a directivos y docentes.

Los sujetos participantes en esta investigación fueron los diez directivos de las diez escuelas que conforman la zona escolar, tanto de turno matutino como del vespertino

Participaron un total de diez directores el primer ciclo escolar 4 mujeres y 6 hombres. Al siguiente año escolar se jubiló una directora, por lo que llegó un nuevo director y al término de la investigación eran 3 directoras y 7 directores.

Es necesario hacer notar que la disposición para el trabajo colegiado y de capacitación fue igual, sin importar el sexo de l@s participantes.

Para conocer el tipo de apoyo que los directivos brindan a su personal, se aplicó un cuestionario a una muestra de maestr@s de la zona de un total de 105 se les entregó a 30 docentes. Los comentarios recabados aparecen en letra cursiva a lo largo de este trabajo.

En resumen los objetivos fueron.

- Analizar teóricamente los procesos de la gestión escolar.
- Identificar los aspectos innovadores del taller como estrategia de trabajo en el colectivo escolar.
- Lograr que los directivos asumieran su rol de líderes pedagógicos en la institución educativa a su cargo.

Se estructuró el presente trabajo en cuatro capítulos. En el capítulo uno intitulado *La gestión como política de estado*, se hace un análisis de la política educativa mexicana en la última década y se señala cómo, sobre la base del modelo neoliberal, se considera a la gestión escolar como una alternativa para lograr la calidad educativa.



El segundo capítulo *La gestión en la escuela primaria*, destaca cómo desde la gestión escolar podremos resolver algunos problemas de la escuela. A pesar de que el neoliberalismo busca dejar toda la responsabilidad en las instituciones escolares, la gestión escolar se ha establecido como una vía alternativa de cambio, que incide internamente en algunas prácticas y problemas de contenido curricular y de relaciones interpersonales e interinstitucionales, contemplado como un espacio de cambio innovador a partir del directivo y del trabajo en colegiado.

En el tercero intitulado *La función directiva, en proceso de transformación*, aborda cómo se redefine la función del director a partir de diferentes cambios sociopolíticos que se han dado en la educación, y nos presenta como se constituye su subjetividad a lo largo de su vida profesional.

Por último se ofrece al lector *Hacia la formación de docentes: un proceso innovador*, en él se presenta la mayor parte del trabajo de campo realizado durante la investigación, se define el taller como un espacio creativo de aprendizaje y reaprendizaje continuo, parte de presentarnos un análisis de lo que se ha hecho a nivel nacional en cuanto a formación de docentes y sus procesos de actualización y capacitación, así como las tres grandes categorías donde se conjuntan el hacer realizado, como son:

El trabajo pedagógico constructivo, Organizando mejoramos y Lo administrativo, un trabajo necesario, así como también los pequeños logros de esta tesis en cuanto a la función del directivo como líder de su institución.

Así como también una serie de conclusiones que nos permiten comprender que es posible cambiar a los docentes, pero que éste es un proceso lento, pero no imposible de lograr.

Deseo que este trabajo contribuya a ver más de cerca nuestra función como asesores académicos y que es necesario realizar constantemente investigación de nuestro hacer y de las necesidades de los sujetos con los cuales compartimos espacios académicos y humanos.

# CAPÍTULO I

## LA GESTIÓN COMO POLÍTICA DE ESTADO

La educación en nuestro país ha sufrido en los últimos años diversas transformaciones que han impactado en las aulas escolares. Una de esas transformaciones emergió en los años 90s a la cual se le denominó gestión escolar. Podemos afirmar que los procesos de gestión se han impuesto como una política de Estado desde el modelo económico neoliberal el cual implica “una tendencia intelectual y política a primar, es decir, estimar más y fomentar preferentemente, las acciones económicas de los agentes individuales, personas y empresas privadas, sobre las acciones de la sociedad organizada en grupos informales, formales..., en asociaciones políticas y gobiernos”. (DE SEBASTIÁN, 1997,11). Desde el neoliberalismo se ofrecen una serie de estrategias para solucionar los problemas económicos, éstos serían:

- a. “La privatización.
- b. Restaurar los precios de mercado en las utilidades (agua, electricidad), transportes públicos y productos básicos.
- c. Liberar el comercio exterior.
- d. Establecer un sistema legal y judicial además a una mínima participación del estado en la economía.
- e. Reducir las dimensiones del estado, con menos secretarías
- f. y cargos públicos.
- g. Fomentar la educación y la salud por medio de sistemas que aseguren la libertad de opción de las familias, (por medio de vales, por ejemplo, entregados a las familias que puedan utilizarse en la escuela que prefieran), penalicen el mal servicio y ahorren gastos en educación y salud” (DE SEBASTIAN, 1997:15).

Esta serie de estrategias impactan negativamente en educación, en la que pretenden implementar cambios en la gestión escolar con un mínimo de inversión.

“Por una parte los ideales neoliberales de no directividad, no paternalismo, mínimo de intervención estatal, encauzan la administración escolar hacia los planteles educativos” (HERNÁNDEZ, 2003) e inician el proceso de descentralización del Sistema Educativo Nacional (SEN) trasladando a los servicios a cada estado y llevando con ello una serie de cambios que buscan consolidar como opción la gestión escolar.

En el desarrollo del presente trabajo se entiende a la gestión como el conjunto de acciones realizadas en la institución escolar por directivos, equipo docente con el propósito de solucionar problemas académicos, institucionales, curriculares, relaciones interpersonales que logren impactar en los ambientes de aprendizajes.

Para conseguir este objetivo, se han elaborado desde el estado diversos programas como el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 y el Plan Nacional de Educación 2001-2006.

## **A. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica**

La institucionalización neoliberal de los procesos de modernización educativa en nuestro país inicia con presentación del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica el 18 de mayo de 1992. En él se resume la política educativa del sexenio Salinista, Zedillista y los siguientes. El Acuerdo esta conformado por seis apartados.

En la introducción (apartado I ) se nos presentan una serie de consideraciones para consolidar los cambios en el SEN, destacándose una nueva relación el estado y la sociedad, ya que ésta tendrá una mayor participación en el campo de la educación; se enuncia que la educación representa un pilar de desarrollo del país, se hacen compromisos con los ciudadanos, la escuela, el maestro, la comunidad, el gobierno local y federal, con los padres de familia, con la organización sindical y con los padres de familia al situarla como el elemento indispensable para la movilidad social.

En su segundo apartado, se nos presentan una serie de referencias históricas sobre la educación y su importancia en el desarrollo del país. Se plantean los logros obtenidos en cuanto a cobertura en educación, por lo que se señalan el número en relación a alumn@s, maestr@s y aulas atendidas de 1970 a 1990.

El tercero plantea Retos actuales de la educación. Establece que el Estado debe orientarse más a la gestoría que a la administración, y establece “continuar otorgándoles a la educación la más alta prioridad en la asignación del gasto público.....así como también el compromiso de atender, con sustento en una creciente canalización de recursos públicos, tres líneas fundamentales: reorganización del sistema educativo, la reformulación de contenidos y materiales educativos y la revaloración social de la función magisterial” (QUILEZ, 1999: 13).

En vías de lograr la calidad de la enseñanza se busca erradicar el ausentismo, y se mencionan como estrategias, ofrecer más recursos, aumentar el número de días áulico, cambios en los programas de estudio. Me gustaría compartir con Ustedes como en esta etapa de la historia educativa de México y aún hoy se sigue creyendo que aumentado la cantidad de días laborables, los educandos tendrán mejores aprendizajes, cuando no es el tiempo dedicado a la enseñanza el factor de cambio, sino las estrategias pedagógicas innovadoras que se implementen en las aulas.

En el apartado cuatro se plantea la idea del nuevo federalismo en educación, en el que se señala que los “estados se encargaran de los bienes muebles e inmuebles y los recursos financieros para su operación. Corresponderá al Ejecutivo Federal establecer los elementos que normen las acciones técnicas dentro del Sistema Educativo Nacional.” (QUILEZ, 1999: 4).

También se reconoce al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (S.N.T.E.) como el titular de la defensa de las relaciones laborales. Otro aspecto es el que marca el derecho de los estados a adecuar los planes de estudio respecto de contenidos regionales, un ejemplo de esto es la publicación del Libro de Tercer Grado de Educación Primaria Historia y Geografía de Sinaloa.

El quinto señala los aspectos que tienen que ver con la Reformulación de los Contenidos y Materiales Educativos. Se reconoce que los programas existentes a la fecha no están adecuados a las condiciones presente, producto de esto, nacen el Plan y Programas de Educación Primaria 1993. La lectura y la escritura constituyen a partir del acuerdo la piedra angular de la acción grupal.

A partir del acuerdo se reformulan enfoques, propósitos y contenidos de las asignaturas, iniciando la enseñanza por áreas.

En el último apartado del Acuerdo titulado La Revaloración de la Función Magisterial, se establece que “el protagonista de la transformación educativa en México debe ser el maestro,” (QUILEZ, 1999:23), por lo cual es necesario cambiar sus procesos de formación, actualización, capacitación y superación. A partir de este apartado del Acuerdo nacen diversos programas como el Programa Emergente de Actualización de Maestro, Programa Emergente de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos.

Esta primera fase, se proseguirá con la “actualización a través de actividades de concentración, pero en especial, mediante actividades en los propios planteles y zonas escolares.” (QUILEZ, 1999:25).

Se reconoce la necesidad de un salario profesional y la vivienda para los maestros, pero al mismo tiempo se establece el programa de Carrera Magisterial como si fuera un escalafón horizontal que permitiera mejorar la vida personal y profesional del docente.

En la práctica a más de una década del programa no se han visto sus resultados en las aulas y cada vez existe mayor divisionismo entre los docentes por las diversas categorías y sueldos que se dan en una misma institución escolar.

En muchas ocasiones no son los maestros mejor pagados los que propician aprendizajes significativos, pero también se presenta la delegación de responsabilidades:

*-el trabajo del taller lo debe de conducir el director porque a él le pagan mas, o el profesor “X”, ya que está en la categoría “D”)*

Esto implica que muchos maestr@s no asuman su responsabilidad como integrantes de una comunidad educativa.



## **B. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000**

En este programa ya se advierte que las acciones planteadas en ANMEB sólo tendrán eficacia si se acompañan de transformaciones en los centros escolares.

Este documento sintetiza la política educativa del sexenio de C. Ernesto Zedillo Ponce de León, en dicho programa se establecen un conjunto de acciones que permitan solucionar los principales problemas educativos, a través de “una estrategia integral que parte del reconocimiento de los principales desafíos educativos y de las causas que los originan.” (RAMÍREZ, 1999).

Los propósitos explícitos que guiaron esta reforma fueron mejorar la calidad y la equidad de los servicios educativos. Partiendo de esto se realizaron diversas acciones:

“a) la federalización del sistema de educación básica y normal, b) la reformulación de contenidos y materiales educativos de la educación primaria y secundaria, c) el establecimiento de un sistema nacional de actualización de profesores, e) la puesta en marcha de programas compensatorios que hoy abarcan 31 entidades de la República Mexicana.” (RAMÍREZ, 1999). Estas acciones se vieron acompañadas con una gran producción de libros, así como también de una gran oferta de cursos de actualización, diseñados algunos en los estados y otros por instancias federales.

Para efectos de este trabajo detallo los tres incisos del apartado “La participación social y el funcionamiento de la escuela,” lo cual es muy necesario, dada la importancia de las relaciones entre la escuela y los padres de familia.

## **1. La participación social**

En este inciso el programa establece que es necesaria una vinculación mas estrecha con padres de familia y comunidad, ya que estos son un elemento muy importante en la dinámica de la escuela.

“Entre otras acciones, conviene impulsar las prácticas que nos lleven a la construcción de una nueva cultura de participación, respeto y corresponsabilidad en torno a la vida escolar. Ello ocurrirá de manera gradual, conforme las experiencias sugieran métodos y procedimientos que fortalezcan a la escuela.” (Poder Ejecutivo Federal 1996).

Para ello fue necesaria la creación de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación, el primero en crearse fue el “Consejo Nacional de Participación Social de la Educación el 13 de agosto de 1999.” ([www.conapase.org.mx/cnpse.](http://www.conapase.org.mx/cnpse)), con base en el Acuerdo Secretarial No. 260, que establece su normatividad y brinda el marco normativo al que se sujetarán las escuelas en todos los estados y municipios del país.

Los propósitos de estos consejos son:

- Organizar una instancia de apoyo a la labor del maestro, el educando y la escuela en la que se encuentren representados los diversos actores de la comunidad escolar y de la sociedad.
- Fomentar formas de apoyo horizontal entre las familias para que coadyuven a reducir las condiciones sociales adversas, que influyen en la eficiencia terminal de la educación.
- “Fortalecer el compromiso de la sociedad para contribuir al mejoramiento físico y material de la escuela, sin demérito de la labor que en este orden les corresponde a las autoridades educativas.” (UPN, 2000:121).

Pero la realidad de las instituciones educativas nos muestra que los Consejos son sólo un trámite burocrático más y “no han sido operativos” (Id). Las causas son diversas pues al no haber presupuesto para su funcionamiento, tienen que buscarlo en las instancias privadas, municipales y estatales. Algunos funcionan como las antiguas sociedades de padres de familia, que organizan kermes, rifas, cuotas voluntarias de inscripción, etc., en la búsqueda de recursos para solucionar los problemas de la escuela.

“En suma la autonomía de la escuela no es verdadera, en el ámbito de la gestión, lo administrativo y las carencias presupuestales tienden a ahogar lo pedagógico y los mandos medios (directores, supervisores) cumplen con una labor definida corporativamente por la Secretaría y el Sindicato.” (HERNÁNDEZ, 2003).

## **2. Organización y gestión escolar**

Dentro de este aspecto se consideró a la escuela como la unidad básica del sistema educativo; es el espacio en donde directivos, profesor@s y alumn@s comparten la responsabilidad del proceso enseñanza-aprendizaje y en donde todos tienen una función importante que cumplir. “Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un margo de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa.” (Poder Ejecutivo Federal, 1996).

En 1997 la Dirección General de Investigación Educativa (DGIE) desarrolla un proyecto denominado “La gestión en la escuela primaria”, cuyo propósito general es “transformar la organización y funcionamiento en las escuelas con la finalidad de mejorar la calidad de los resultados educativos.” ([www.sep.gob](http://www.sep.gob)).

En una de sus líneas propone probar una estrategia de formación y trabajo colegiado dirigido al personal docente y directivo de las escuelas para que identifiquen sus principales problemas educativos, propongan estrategias de solución mediante el diseño y puesta en marcha de un proyecto escolar.

El proyecto fija una serie de estrategias que pretenden acordes a las necesidades de cada institución educativa. Considera importante el papel del proyecto escolar como instrumento de sistematización de los diversos problemas que cada escuela presenta y responsabiliza del buen funcionamiento de la misma al trabajo colectivo. Como programa impuesto por la SEP su implementación ha encontrado una serie de resistencias. Un directivo expreso: *es un programa más, se termina el sexenio y ya no continúa, como siempre.*

### **3. Impulso a las funciones directivas y de supervisión**

Este apartado considera que “supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar” (Poder Ejecutivo Federal, 1996), por lo cual se implementaran una serie de acciones tendientes a su formación personal, como también se realizaran cambios en los requisitos propios del escalafón, para lograr su promoción o cambio de función.

En cuanto al escalafón su logro fundamental ha sido que se utilice para obtener ascensos que antes se obtenían por, compadrazgo sindical e institucional, aunque hay que señalar que estas prácticas todavía siguen vigentes.

También habla de reforzar la función de los supervisores escolares a través de procesos interactivos entre directores de escuela, por lo que se les han ofertado cursos dentro del Programa Nacional de Actualización Permanente, Cursos Estatales, y apoyos a través de diversos materiales didácticos. Éstos últimos llegan en paquetes al almacén general de libros de texto gratuito, pero solamente se les entregan, sin programar actividades de análisis. Los libros quedan guardados en el archivo escolar y a veces en los pasillos de la jefatura de sector; por ello suele escucharse: *llegó un paquete nuevo de libros, se los voy a guardar a mi hija porque lo va a necesitar cuando trabaje como maestra.*

La reforma de la educación básica pone un énfasis muy especial en la figura de docentes y directivos como agentes fundamentales para el logro de los propósitos educativos como;

- desarrollo de habilidades intelectuales,
- adquisición de los conocimientos básicos,
- formación de valores y actitudes en l@s alumn@s de nuestro país.

### **C. Programa Nacional de Educación 2001-2006**

Este programa tiene como punto de partida los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Educación, el cual expresa que “no podemos construir un país en el que todos cuenten con la oportunidad de tener un alto nivel de vida si nuestra población no posee la educación que le permita, dentro de un entorno de competitividad, planear su destino y actuar en consecuencia.”(FOX, Mensaje del Presidente de la República, Programa Nacional de Educación 2001-2006).

Dentro del programa se nos presentan una serie de reflexiones que nos permiten observar los factores que dificultan o propician el cambio educativo, algunas de ellas pueden ser:

- Transformar desde la escuela lo que ocurre en las aulas y en la escuela. Ésta es una de las más difíciles quizá porque significa cambiar sin modificar el contexto y cómo se hace.
- “El trabajo educativo es realizado por profesionales, que son los maestros. Como tales, tienen la capacidad de proceder conforme a su formación y a sus propios criterios de calidad y profesionalismo, por ello un cambio que se base en la imposición de conductas profesionales tropezará con la resistencia natural de maestro.” (SEP, 2001,52).

- La compleja estructura del SEN, dificulta los flujos de información, por lo que cualquier cambio educativo se da con mucha lentitud, verticalidad y exceso de normas. Esto no ha permitido que se fortalezca a docentes y directivos, quienes en algunas ocasiones simulan estar trabajando, es decir reportan actividades realizadas solamente por llenar un formato (proyectos escolares) sin incidir en la realidad del aula.
- La falta de continuidad entre un sexenio y otro en cuanto a programas educativos se refiere, provoca que muchos docentes no instrumenten los cambios ya que consideran que el siguiente Presidente de la República, querrá ponerle su sello al Programa Nacional de Educación.

También nos presenta lo que se desea de la escuela a través del apartado de *Hacia una nueva escuela pública*, cuyos rasgos son los siguientes:

Un funcionamiento regular de la escuela, que se verá reflejado al cumplir el calendario escolar y la jornada escolar más amplia destinada a lograr óptimos resultados de aprendizaje.

La escuela tendrá los servicios y recursos necesarios para desarrollar sus diversas actividades: “La comunidad escolar tendrá la capacidad de gestión necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y



suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular, y éstos serán aprovechados eficientemente.” (SEP, 2004: 32).

La escuela se constituirá en una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los cuales se habrá llegado por consenso, predominando en ella una vida democrática, donde “el conjunto de los profesores y directivos de la escuela asumirán la responsabilidad por los resultados educativos alcanzados en el transcurso del ciclo escolar y rendirá cuentas a los beneficiarios del servicio” (Ibid: 33). Contrastándola con la realidad de las aulas, observamos prácticas pedagógicas tradicionalistas, donde todavía predominan las copias (lecturas o planas copiadas del libro de texto) en los cuadernos de los alumnos (Producto del taller a directivos, 2003).

En este programa se explícita la política de transformación de la gestión escolar, a través de él se pretende operar cambios para que las escuelas tengan una mejor organización y se favorezca su funcionamiento, con la participación activa de todos los agentes involucrados.

“Se promoverá la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, como el vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación responsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia.

#### Objetivo particular 2.

Promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas básicas para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la escuela, y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación.” (Programa Nacional de Educación 2001-2006).

Dentro de este programa están comprendidos los siguientes programas y proyectos:

1. Programa de Escuelas de Calidad
2. Programa de Transformación de la Gestión Escolar en la Educación Básica.
3. Programa de Actualización y Desarrollo Profesional de Directivos Escolares.
4. Proyecto de Jornada Completa.

Cada uno de ellos busca impactar en la educación de l@s niñ@s, tomando como eje de cambio la gestión escolar, pero sigue estando presente el dejarle todo el peso de cambio a los colectivos escolares con un casi nulo apoyo del Estado.

## **CAPÍTULO II**

### **LA GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA**

La tesis del presente capítulo es que a pesar del modelo económico neoliberal, las estrategias propuestas por este medio permiten solucionar algunos problemas de lo educativo, especialmente desde la propuesta de gestión escolar.

#### **A. Gestión escolar, hacia una conceptualización**

La última década en educación en México ha sufrido procesos transformadores que a la fecha buscan impactar en las futuras generaciones, modificando el ambiente escolar mediante procesos de gestión sin considerar la modificación del entorno económico y político.

Pero ¿qué es?, ¿cómo podemos considerar la gestión escolar?

El punto de partida de este análisis es considerar la gestión desde tres ámbitos de significación y aplicación. El primero hace referencia a “la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo”. (SEP, 2004: 17). Desde esta perspectiva es un hacer, una forma de proceder para alcanzar algún propósito en especial.

El segundo es el campo de la investigación. Investigar acerca de la gestión es “reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyados en teorías, supuestos e hipótesis..” (SEP, 2004: 18).

El tercer ámbito es el de innovación y desarrollo. Se crean nuevas pautas partiendo del contexto y las personas que la realizan, con la intención de lograr transformarla.

En este trabajo considero la gestión escolar como: “el ámbito de la cultura organizacional de la escuela conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.” (SEP, 2007).

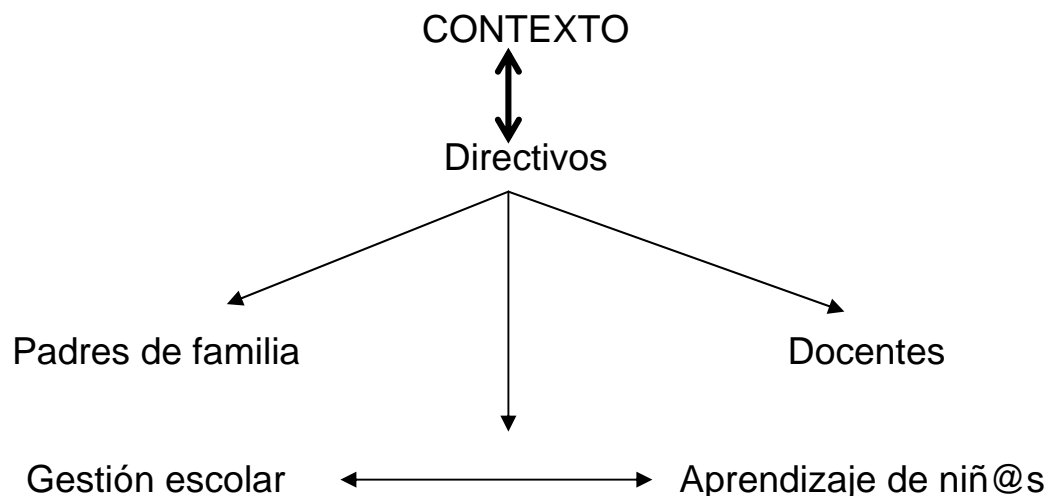
Así también se le considera un: “conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover, posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa” (Pozner, 1997), e impactar directamente en el aprendizaje de l@s niñ@s.

Para ello pretende dinamizar los procesos y la participación de los diversos actores que intervienen en la acción educativa, otorgándoles un papel protagónico que permita obtener resultados de calidad.

La gestión escolar necesita para el logro de sus propósitos realizar dos acciones primordiales:

Partir de la elaboración de un proyecto de institución que determine lo que pretende lograr y desarrollarlo a través de equipos de trabajo ya que la Gestión Escolar según Pozner es el arte de organizar los talentos presentes de la escuela.

Sumado a estos propósitos, es necesario considerar el contexto donde se desarrollan en conjunto esta serie de acciones, ya que no es un proceso sólo implica la escuela, sino a la sociedad en general



Los sujetos son considerados con toda la potencialidad de su creación y son incorporados a partir de una estructura que considera el proyecto de la escuela, los actores, a acción y orientación de la misma.

La difusión de las políticas públicas en educación han conseguido formar consenso alrededor de ir construyendo una cultura organizacional en la que se trabaje partiendo de una estrategia de construcción de problemas y de previsión de acciones para su resolución, así como de considerar a las escuelas como una Unidad Educativa.

Respecto a la gestión se nos presentan variedad de enfoques como son: el management científico, el movimiento de las relaciones humanas, el modelo burocrático, el enfoque conductista,, Teoría del desarrollo organizativo, la teoría general de sistemas, paradigma ecológico, el modelo de la contingencia,, el modelo micropolítico, el modelo ambivalente; los cuales nos permiten analizar la organización escolar, por lo que en el presente trabajo para analizar la institución escolar, se toma el paradigma ecológico.

El primero en utilizar el paradigma ecológico fue Santos Guerra (1990) en su obra de Organización Escolar con un enfoque ecológico integral, otros autores que han trabajado bajo este enfoque son: Doyle (1977, 1979), Brtonfenbrener (1976,1977),

Tikunoff (1979), Pérez Gómez (1985) y se considera que se puede aplicar a la organización escolar por lo siguiente:

- a. Este paradigma considera todos los elementos del ecosistema. La variedad de elementos que integran la dinámica escolar constituyen un todo.
- b. El contexto adquiere fuerza determinante.
- c. Se analizan las tareas, comportamientos y resultados de las acciones, así como también las relaciones formales e informales que se presentan en la escuela.
- d. Toma en cuenta la variedad de procesos que se dan en la comunidad.
- e. “El ser de Centro importa mas que el deber ser. El paradigma ecológico no pretende normativizar la realidad sino explicarla, entenderla, comprenderla, reconstruirla.” (SANTOS, 1997, 181).
- f. Estudia los papeles que desempeñan los diferentes actores de la institución escolar en la reconstrucción e interpretación de su realidad.

- g. Reconoce el papel que juega el contexto en la construcción e innovación de la práctica educativa.

No se puede negar que la escuela es una organización donde conviven enfoques diversos de modelos de organización y no solamente el que se analizó.

La educación escolar es una tarea colectiva, producto de los acuerdos entre l@s profesor@s, así como de l@s directiv@s, en vías de ofrecer educación a l@s alumn@s.

Toda escuela es una organización con su propia dinámica, sus funciones van a ser delimitadas a partir de la visión de profesor@s, director@s y supervisor@s de cada institución en particular, en la cual el trabajo en equipo es fundamental para el logro satisfactorio de los propósitos de la educación primaria.

## **B. La escuela, un espacio de aprendizaje**

La gestión escolar tiene como punto de partida un espacio en particular, conocido como la escuela, no obstante “en la escuela misma se producen y reproducen prácticas de gestión que no favorecen el mejoramiento de la calidad y la equidad del servicio educativo.” (SEP, Programa Nacional de Educación 2001-2006:116).



Se concibe a la escuela como “la comunidad formada principalmente por maestr@s y alumn@s, dedicada específicamente a la educación” (GARCÍA HOZ, 1986: 217), la cual pretende incidir en las personas que asisten a ella.

La institución es considerada como una organización formal por estar compuesta de un conjunto de personas que se puede determinar que:

- a Disponen de una estructura mas o menos formalizada.
- b Poseen un sistema de coordinación y comunicación.
- c Actúan sobre el entorno que los rodea y, a la vez, reciben la influencia de éste...
- d Realizan actividades mediante instrumentos técnicos y operaciones que tienden a la consecución de unos fines determinados.” (GAIRÍN, 1991).

Podemos caracterizar a la escuela como un “espacio formalizado y legitimado socialmente, pues se desarrollan diversas acciones que faciliten el desarrollo de la capacidad de l@s estudiantes, maestr@s, padres de familia, es decir todos los miembros de una institución, para participar en la producción y reconstrucción de saberes.” (CHÁVEZ, 1995: 9).

Según Antúnez la escuela funciona satisfactoriamente en la medida en que estén atentos a los resultados de la puesta en marcha de sus estrategias y a las exigencias que de su mismo

entorno se presenten. Este es un proceso de reflexión constante donde la organización puede producir cambios sólo cuando es capaz de, aprender a ser distinta de lo que es y aprende cuando “facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se transforma continuamente a sí misma.” (ANTÚNEZ, 1993).

Garrat (1990) nos presenta los tipos de aprendizaje organizacional que se pueden lograr en las instituciones escolares:

- a. “El bucle (“single-loop”), el aprendizaje ocurre cuando la detección y la corrección del error organizativo permiten a la organización llevar a cabo sus acciones correctivas para mantener las políticas presentes y alcanzar sus objetivos ordinarios.
- b. El doble bucle (“double-loop”), se produce cuando el error es detectado y corregido de modo que implica la modificación de las grandes directrices y los objetivos.
- c. El “deutero-learning”, que consiste en investigar dentro del sistema de aprendizaje mediante el cual la organización detecta y corrige sus errores.” (ANTUNEZ, 1993).

Lograr el aprendizaje organizacional según Senge depende de cinco factores que deberán actuar en forma conjunta, para la obtención de los resultados deseables:

- Pensamiento sistémico o integrador. Consiste en preocuparse mas por los procesos que por hechos, viéndolos en forma integral.

- Visión compartida. Todos los integrantes interactúan entre sí y tienen valores compartidos que se integrara en una visión de lo que quieren ser como grupo y permitirá el logro de aprendizajes significativos.
- Aprendizaje en equipo.
- “Modelos mentales renovados que permitan análisis de la realidad educativa más ricos y profundos.” (ANTÚNEZ, 1997). Ser personas creativas y abiertas al diálogo y reflexión sobre su trabajo.
- Desarrollo integral y profesional de las personas.

### **C. Equipo de trabajo**

El trabajo en equipo en los centros escolares constituye una necesidad, ya que esto permitiría:

- Analizar en común problemas que son los identifica con mayores y mejores criterios.
- “La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales.” (ANTÚNEZ, 1999: 186) Mediante la colaboración es mas factible mejorar la ayuda pedagógica que se brinda a l@s alumn@s y por ende lograr una educación mas justa.

- El tener criterios comunes como institución nos permite educar en forma coherente.
- Aumenta el sentimiento de autoestima entre l@s docentes, desarrollando el sentimiento de pertenencia a la escuela y a un determinado grupo.

Pero, ¿qué es un equipo de trabajo?, según Bell, es un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo cooperan y aceptan un compromiso entre sí, permite resolver los desacuerdos en discusiones abiertas donde cada uno de l@s participantes expresa su opinión al respecto.

Cuándo hablamos de trabajo en equipo estamos considerando el equipo pedagógico el cual “está constituido por el grupo de docentes – incluidos sus directivos aun cuando realicen funciones diferentes- que trabajan en una misma unidad educativa, y que ponen en marcha el currículo a partir de su proyecto pedagógico institucional.” (POZNER, 1997).

En el trabajo en equipo se requiere fundamentalmente de realizar actividades en conjunto que se constituyen a partir de la práctica y la reflexión de su hacer docente.

En este tipo de trabajo se requiere de un conjunto de personas socializadas y sensibilizadas de tal forma que puedan realizar el trabajo de la institución, hacia el logro de metas comunes, trabajo en el que todos participen de manera activa y colaborativa.

Establecer “una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que concretarán la tarea (acciones) a desarrollar y las reflexiones sobre la misma,” (POZNER, 1997) así como también requiere de un espacio de intercambio de ideas donde se pongan en marcha variedad de estrategias de formación, transformación e innovación, que impacten en el hecho educativo.

Hablar de un trabajo de tipo colaborativo es designar la acción de trabajar en conjunto con otr@ u otr@s con un mismo propósito. La colaboración entre maestr@s presenta las siguientes características: es voluntario, se establece en colegiados, entre iguales donde no existe predominio de ninguno de los agentes, existe confianza mutua y trabajo en común.

El trabajo en equipo requiere de una cultura de trabajo en donde todos los actores del hecho educativo como docentes, alumn@s, padres, directores den respuesta en forma integral y no de manera fragmentada, aislada e individual, es decir, que todos trabajen por un fin común.

### *Características de los equipos de trabajo.*

- Tenacidad frente a los obstáculos y el avance en pequeños pasos.
- Desarrollo de un clima de confianza, para alcanzar los procesos de trabajo.
- Capacidad para reconocer y operar en los conflictos, logrando acuerdos negociados.
- Integración a la institución, asumiendo el desafío de ser influidos por ella, y a su vez, de influir en ella.
- Capacidad para detenerse a examinar cómo se está haciendo el trabajo, aprendiendo de cada experiencia
- Capacidad para dar cuenta de los resultados de su acción.
- Capacidad para trabajar con recursos limitados y aprovecharlos al máximo.

(Síntesis del Ministerio de Educación, 2001)

La constitución de equipos de trabajo en el sector educativo, implica promover el desarrollo de colectivos de trabajo, que permitirán lograr la calidad no solamente de la educación sino de las personas que participan en el proceso ya que “la filosofía de la calidad es que las personas se desarrollan, se humanizan a sí mismas y humanizan el trabajo cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos de trabajo.” (SCHMELKES, 1996: 58).

Una parte fundamental del trabajo en equipo en las instituciones escolares son l@s director@s, en la medida en que ell@s comprendan que su función no es sólo administrativa, sino que va más allá hasta ejercer liderazgo en su escuela.

### **CAPÍTULO III**

## **LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**

Con los cambios históricos sucedidos en los últimos quince años, se busca redefinir la función del directivo, ya que anteriormente el sistema educativo se organizaba a partir del aula y el docente desempeñaba las tareas pedagógicas importantes para la educación, relacionándose con el directivo únicamente para asuntos administrativos.

Antes sólo se consideraba que para mejorar la educación era necesario cambiar las prácticas pedagógicas en lo individual o aislado del salón de clases, pero a partir de investigaciones que señalan “la fuerte evidencia acumulada del fracaso de este modelo organizativo lo está llevando a su agotamiento,” (POZNER, 1997:174) empezó a considerarse a la escuela como una unidad educativa con todos los factores necesarios para realizar cualquier cambio: alumn@s, maestr@s, director@s y padres de familia dentro del mismo sistema educativo.

El punto de partida de este capítulo es, que por muchos años se ha considerado al directivo como un administrador, mientras las nuevas perspectivas lo pretenden convertir en un líder profesional, capaz de transformar y optimizar todos los procesos escolares.



Todo ser humano posee diversas concepciones epistemológicas que pueden ser más o menos puras, más o menos científicas, y en todos los casos influenciadas culturalmente. Pero no podemos dudar que cada uno de nosotros organiza dichas concepciones para conformar su particular visión del mundo. Dentro de la docencia, los profesores poseen su idea de lo que es enseñar y aprender de su materia, en fin de todo lo que se relaciona con su hacer pedagógico y es innegable que estas visiones, “desempeñan un papel clave en la formación de las generaciones del futuro.”(FULLAN, 2000: 50). De ahí podemos reflexionar que no somos sólo un cúmulo de saberes, habilidades y técnicas, sino personas en constante proceso de cambio.

### **A. El directivo, función estereotipada**

Una de las funciones que dan vida al sistema educativo, es sin lugar a dudas la del director, este puesto generalmente recae en un maestro de grupo que quien sin poseer formación administrativa y gracias a diversos méritos laborales, académicos o sindicales, logran estar al frente de una institución educativa.

En Sinaloa, los cambios de funciones se logran por un lado a partir de concursos escalafonarios que se realizan anualmente, la forma de alcanzar dicho ascenso es acumulando puntaje, mismo que se va obteniendo en varios rubros como son: preparación

académica, méritos sobresalientes, comisiones sindicales y/o administrativas, y por el otro por apoyo sindical por haber estado comisionado por periodos largos de tiempo violentando el derecho de otros compañeros.

Al momento de asumir su nueva función frente a una escuela, no reciben capacitación de ningún tipo, por lo que su trabajo generalmente reproduce lo que han visto a lo largo de su vida profesional, siendo el puntaje el único requisito para el cambio de actividad. “Los directivos son profesores que tradicionalmente ascienden sin ninguna capacitación específica para cumplir con sus nuevas funciones.” (POZNAR, 1997:179)

Es poco conocido entre los docentes el perfil institucional que existe dentro de la Secretaría de Educación Pública y Cultura para poder desempeñar adecuadamente esta función: tener título de Profesor de Educación Primaria, experiencia, iniciativa, capacidad, actitud y criterio.

Sin embargo la realidad y cotidianeidad institucional rebasan la normatividad, pues aspectos como criterio, iniciativa, capacidad y actitud, son considerados como parte de todos los docentes por el simple hecho de serlo, y no se utiliza ningún instrumento como entrevistas, pláticas etc., que permitan verificar si el aspirante los cubre.

Ante la pregunta ¿cómo logaron ser directivos?, uno de ellos afirmó el siguiente: “yo tenía el mayor puntaje, salieron los lugares, escogí el más cercano a Mazatlán y me fui a la buena de Dios a iniciar en este trabajo”. Esto no sólo se ve en nuestro estado, la investigación realizada por Mercedes Torres, asesora de UPN, unidad de Mexicali, Baja California nos expresa lo siguiente:

“Como dato relevante comentaremos que los 147 directivos encuestados el 95% comento no haber asistido a un programa formal de capacitación para el desempeño de sus funciones directivas, y quienes mencionaron que sí lo habían recibido, ésta no fue mayor a una semana.

Consecuentemente expresaron haber aprendido sus funciones a través de la experiencia, por descubrimiento o con alguna orientación en ocasiones de su superior, otras de compañeras o bien tomando como referentes los modelos aprendidos de sus directores anteriores.” (UPN, 1999:356).

Institucionalmente se conceptualiza al director@ de escuela de Educación Primaria como; “Aquella persona designada o comisionada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública y Cultura, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización operación y administración de la escuela y sus anexos,” (SEPyC, 1991:5) y su función fundamental es administrar el plantel donde presta sus servicios tomando como punto de partida las leyes de educación y los reglamentos expedidos por esa Secretaría.

El Reglamento General de Educación Preescolar y Primaria de nuestro estado, en su artículo 29 señala las obligaciones y atribuciones del director. A continuación presentamos algunas de las más importantes y significativas.

- “Dirigir y Supervisar, con espíritu de cooperación, el trabajo de los diferentes maestros, enterarse de los métodos y procedimientos usados; hacer que se cumpla debidamente con los programas respectivos y dar sugerencias par el mejor éxito de la enseñanza. Tarea sin lugar a dudas fundamental dentro del proceso académico de una escuela.
- Revisar y aprobar las planeaciones de los docentes.
- Vigilar la distribución y utilización del tiempo de trabajo, así como de los recreos, etc.
- Visitar los grupos y dar en ellos alguna lección-clase –modelo.
- Organizar, con oportunidad y auxiliado por todo el personal docente, el trabajo de las inscripciones.
- Revisar los exámenes mensuales a aplicarse en los grupos de su escuela.
- Presidir todas las sesiones de trabajo del Consejo Técnico de la Escuela, o Consejo Escolar de Participación Social.
- Realizar la designación de grupos de acuerdo a las aptitudes de su personal y tomando como punto de partido los intereses de su escuela
- Llevar toda la documentación en orden, como estadística, correspondencia recibida y girada.
- Velar por el edificio escolar.
- Exigir a docentes y alumnos la conservación en general de su edificio e imponer sanciones cuando fuera necesario.
- Comunicar las faltas de asistencia que hayan incurrido los profesores/as y personal de su escuela.
- Rendir informes cuando le sean solicitados.(SEPyC, 1996:5)

A partir de esto se desprenden dos tipos de funciones: generales y específicas:

Entre las funciones generales podemos mencionar el cumplimiento de planes y programas de estudio, evaluación del desarrollo y los resultados de las actividades de su personal así como también el de “Dirigir y verificar dentro del ámbito de la escuela 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.” (SEPyC,1991: 5)

Dentro de las funciones específicas por materias administrativas se consideran diez, las cuales permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en su institución: en materia de planeación, técnico pedagógica, de organización escolar, de control escolar, supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. (Anexo 1)

Este conjunto de funciones forman parte del deber ser desde el plano estructural formal de la Secretaría de Educación Pública y Cultura en Sinaloa. Existen en el papel pero no son dados a conocer a los directivos al momento de asumir su función, y se quedan en documentos que deberán formar parte de un archivo escolar.

En la mayoría de las escuelas se pierden de un año a otro, o simplemente nunca estuvieron en su entorno, es decir, los directivos que asumen sus funciones por primera vez difícilmente tienen acceso a estos materiales, dificultándose su labor.

Respecto de director@s que pertenecen a la zona escolar, nueve afirmaron *no conocer el Reglamento General de Primaria y que en el conjunto de documentos que les entregaron al llegar a las escuelas, sólo estaban en el archivo las formas I.A.E. (Inscripción, Acreditación y Evaluación) de primer a quinto grado, formas REL para sexto grado, los R.A.E. (Registro de Asistencia y Evaluación de primer a sexto grado, los cuadernos de ahorro, hojas, máquina de escribir, libros... , por lo que el director realiza su trabajo a partir de sus referencias inmediatas, de las observaciones de su entorno, o se quedaron en la vieja concepción y que desde la teoría clásica se piensa que solamente el ser directivo es la persona que “organiza, coordina, planifica y controla.” (MINTSBERG,1975:49)*

Según las normas internacionales “el acceso a la función del director de escuela debería depender no sólo de la antigüedad, sino de la decisión profesional, después de un proceso de capacitación y certificación. (CEPAL – UNESCO, 1992: 186) Por lo que se sugiere que en determinadas circunstancias, debería separarse la carrera del director de escuela de la del docente, con requisitos quizás iniciales adicionales como límite de edad máxima de entrada y un desarrollo paralelo al de ser maestr@.

## **B. Ser directivo hoy**

Hablar de función directiva es abordar desde determinado enfoque lo que sucede en las instituciones educativas. Pero sea cual sea el enfoque, consiste en “la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación de nuestros alumnos. Asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones.” (ANTUNEZ, 1999: 236) Esto significa que la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas y de la suya propia.

Se han desarrollado variedad de estudios sobre los profesores (su pensamiento, estilo de enseñanza, motivación, análisis de tareas, etc.); pero poco se ha hecho por conocer qué hacen, cómo y por qué lo hacen los directivos. Sobre esta temática en Europa, en países como Gran Bretaña, Francia, Suecia, Alemania, (ANTÚNEZ, 1993: 145) se ha demostrado que “los directivos de centros escolares desarrollan una actividad intensa, interviniendo en ámbitos muy diversos, con una gran fragmentación en sus tareas períodos de tiempo muy cortos y utilizando medios fundamentalmente verbales.” (ANTUNEZ, 1999: 238) Podemos observar que las actividades que realizan en nuestro contexto, no difiere mucho de lo que hacen en nuestras escuelas.

Para lograr cambiar e innovar es necesario que desde la dirección se realicen diversas actividades:

Primero conocer a su personal y establecer un clima escolar positivo, ya que la comunicación es primordial para un buen desarrollo de su trabajo.

Busca resolver conflictos con la intención de aprender de ellos, separando los que si pueden resolver y los que dependen de circunstancias externas.

“Se clarifica cuál es el papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones.” (Ibid, 239)

Buscar implicar a todos los miembros de la comunidad escolar, desde sus docentes dándoles el protagonismo que ellos tienen en los procesos de cambio e innovación de su institución educativa, hasta los padres y madres de familia.

Dinamizar, motivar, organizar y coordinar el trabajo colectivo.

Actualmente el directivo debe asumir su cargo como una posición moral, intelectual y funcional, es un eficiente organizador de su institución que le permite conducirla acertadamente; pero es más difícil asumir esta función



“En las escuelas urbanas grandes, que son organizaciones altamente complejas y difíciles de administrar,” (CEPAL- UNESCO, 1992:182) por lo que el directivo deberá ser mas creativo para que le permita impactar en estos espacios, así como también deberá desarrollar capacidades de estrategia, diseñador, animador cultural y pedagógico, organizador y sistematizador de su hacer educativo.

Pero, ¿en qué consisten algunas de estas nuevas funciones?:

El directivo como educador es aquella persona que es “sensible a crear un clima de escuela considerando la significación de las tareas que se realizan, la calidad de vida, humanizar la escuela y la convivencia,” (SEP, 2002:194) para lo cual se ocupa de la socialización de los alumnos y de propiciar el desarrollo de los valores como igualdad, solidaridad, tolerancia, democracia, justicia etc., buscando integrarlo dentro de su vida escolar y no separado de la misma.

Busca participar de la cultura tanto de la comunidad en la cual esta inmersa su institución educativa como de la sociedad en general a la cual pertenece teniendo una actitud de apertura y de comprensión hacia la cultura juvenil.

*El directivo como animador pedagógico, deberá incitar, motivar y vigorizar la vida académica de su institución. Orientar y asesorar al equipo docente en los diversos aspectos relacionados con lo*

psicoafectivo, comunicacionales, etc., es decir sabe escuchar a los otros, permite que se den espacios de autoevaluación al interior de los equipos educativos con lo cual se refuerzan las competencias profesionales de los docentes.

Abre la escuela a los recursos externos, articulándolos con los recursos internos de su propia escuela, todo desde una posibilidad creadora y de estimular la resolución de los diversos problemas que se le vayan presentando.

*El director como informador y comunicador*, nos habla de que la escuela deberá implicar a toda la comunidad escolar en su vida académica, esto también expresado en la Ley General de Educación, según expresa “la autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un Consejo Escolar de Participación Social, integrado por padres de familia y representantes de diversas asociaciones, maestr@s, representantes de la organización sindical, así como directiv@s de la escuela y ex alumn@s”.

Se convierte en promotor de la creación de redes de intercambio entre los diversos actores que conforman el hecho educativo, así como también busca promover su inserción en la sociedad de una forma real y efectiva.

*El director como gestor de los recursos* financieros, materiales y pedagógicos debe articularlos y repartirlos de tal forma que se satisfagan las demandas y necesidades institucionales, maximizando su utilización, logrando la mayor cantidad de beneficios para la comunidad educativa.

Tenderá a indagar sobre nuevas posibilidades de recursos didácticos o materiales que permitan el logro de los propósitos educativos de la educación primaria, sobretodo en contextos en los que se encuentran algunas áreas de mejora.

*El director en función adiministrativo-jurídica* se convertirá en nexo entre la escuela, la administración intermedia y SEP y C, velando por la legislación escolar y su aplicación, entre sus funciones están por ejemplo: registrar ausencias de docentes y del personal de intendencia, accidentes, inscripciones, evaluaciones de l@s alumn@s etc.

*Los directivos en funciones de gestores de una política institucional*, son los responsables directos de generar las condiciones adecuadas para las prácticas pedagógicas, busca conocer a fondo su institución educativa, de establecer el diálogo y la reflexión como un ejercicio constante que les permita impactar en la práctica de l@s docentes que incidan en los estudiantes.

Desarrolla su capacidad para negociar y asume la responsabilidad de diferentes acciones y comprende que su autoridad radica en poder argumentar y dialogar con todos los participantes maestr@s, alumn@s, padres de familia y comunidad en general.

### **C. Las cualidades del director como líder profesional**

Algunas cualidades que deberá reunir el direct@r con capacidad de liderazgo son enlistadas por Fullan y Hargreaves, mismas que enseguida se enumeran:

#### **1. Comprender la cultura**

La cultura es una fuerza poderosa, “creación humana, dotó al hombre de alma, de nombre y de pronombre,” (HERNÁNDEZ, 2001: 2) y su acción sobre el ser humano tiene grandes repercusiones. Parte fundamental de la función del direct@r es comprender la cultura de la escuela donde le corresponde desempeñarse, cuales son sus valores, tradiciones, supuestos y creencias.

Una investigación realizada por Deal y Peterson nos muestra varios ejemplos de errores realizados con buenas intenciones y escaso conocimiento de la cultura escolar.

“Poco después llegó un director y decidió que un homenaje a los “mejores” maestros ilustraría lo que la escuela valoraba y ofrecería modelos de rol para la emulación de los colegas. El día señalado, el director espero solo en una sala rebotante de refrescos y decorada con estandartes., Todos los maestros habían boicoteado el evento. Su homenaje había fracasado porque infringía los valores y tradiciones de la escuela”,

El director con capacidad de liderazgo sabe que antes de introducir cambios en cualquier institución educativa, es necesario observarla y comprenderla, para realizar cambios significativos que impacten en la escuela, sobretodo en los saberes de l@s alumn@s.

Nias y sus colaboradores (1989) afirman que es fundamental tomar notas de lo que sucede, recorrer la escuela, escuchar a los docentes, realizar entrevistas a padres y madres de familia, es decir, sistematizar su hacer directivo.

Fullan afirma que “tomar nota y comprender de una manera activa es esencial para convertirse en un líder eficaz en la cultura de la escuela.” (FULLAN, 2000: 152)

El director que procede así además de tener una visión general de la institución, puede establecer relaciones profesionales de respeto y consigue que lo conozcan y valoren los maestros.

## **2. Capacidad para valorar a sus docentes y para promover su crecimiento profesional**

Definitivamente un verdadero desafío para el director/a de una escuela es descubrir algo para valorar en los docentes de su institución, ya que aún l@s maestr@s más deficientes tienen algo bueno que les permitirá elogiarlos y elevar su autoestima. Es fundamental considerar al maestro como una persona y no solamente como alguien que tiene determinadas competencias o carencias.

## **3.-Sea amplio con lo que se valora**

El director@ con capacidad de liderazgo no solo valora a l@s docentes, sino que comprende y tiene una amplia visión en lo educativo. Esto nos lleva a plantear que se debe valorar mas a los docentes que constantemente procuran ampliar sus estrategias y metodologías que a los que solamente intentan adherirse a un programa o método determinado.

## **4. Habilidad para comunicar lo que se valora**

Demostrar aquello que se valora, es fundamental para que quede manifiesto el liderazgo en lo que hace el directivo y en su modo de ser cotidiano, en la sinceridad de sus actos.

El directivo, como símbolo de trabajo en equipo es uno de los factores clave para formular y reformular la cultura escolar.

## **5. Promueve la colaboración, no el reclutamiento**

El liderazgo del director@ se expresa en su capacidad de confluir diferentes visiones y no de dictar ordenes para que otros obedezcan. El trabajo en equipo permite crear una visión en conjunto de su escuela, así como de cómo se quieren ver y ser considerados ante la comunidad educativa en determinado tiempo, la cual debe ser compartida por todos, pero ¿qué es visión?, según (FULLAN, 1991) la define como la imagen de una organización proyectada al futuro y otros autores como una fuerza motivadora capaz de cohesionar a un grupo.

Los directivos que comparten su autoridad incrementan al final de cuentas su influencia en las actividades de la escuela, al mismo tiempo que se busca mejorar la institución.

## **6. Proponga alternativas, más que dar órdenes**

El trabajo en equipo es difícil en nuestras instituciones educativas, ya que fuimos formados en la individualidad y en la idea de considerar nuestras necesidades por encima de los otros.

Es difícil no tratar de ordenar a los otros el cómo se va a hacer algo o el de dar la respuesta a todo lo que sucede en la institución, cuando al final de cuentas ,es mas sencillo que preguntar a los otros.

Dentro del trabajo es necesario considerar a aquellos maestros que les gusta trabajar en lo individual y respetarlos, ya que “apreciar al educador total significa reconocer que la mayoría de los docentes planificarán o enseñarán algunas cosas mejor solos que juntos.” (FULLAN, 2000: 164) Lo cual nos lleva a reflexionar que el trabajo en equipo es un propósito por el que se debe luchar, mas no ser inflexibles y querer realizar todo sobre una misma visión.

## **7. Utilice los recursos burocráticos para facilitar, no para obstaculizar**

Un director@ con liderazgo no convierte la actividad administrativa de la institución en un factor que obstaculice el desarrollo óptimo de la escuela. Si sigue sistemas inflexibles de control burocrático, donde no se utiliza al tiempo en cuestión de la institución sino en forma rígida, se entorpecerá el trabajo, cuando nos damos espacios de dialogo académico, éstos facilitan nuestro trabajo no lo detienen.

Pero para lograr todo esto el directivo debe organizar, planificar y programar las actividades de acuerdo a las necesidades



del colectivo escolar, tomando en cuenta los programas de SEPyC, así como los subsidios otorgados, buscando siempre el consenso para su utilización.

Por otra parte se muestra siempre abierto a los procesos de evaluación externa, ya que son parte del trabajo docente, y permite a los maestros detectar aciertos y errores.

## **8. Habilidad para conectarse con el medio externo**

Las escuelas no prosperan si no se insertan activamente en su medio, si no participan en actividades con la comunidad educativa. L@s director@s con habilidades de liderazgo asisten a talleres, participan con sus pares, visitan otras escuelas, revisan materiales y bibliografía especializada, buscando siempre la forma de difundirla entre l@s compañer@s.

No podemos dudar el papel fundamental que guarda la dirección de una escuela en el logro o no de los cambios en educación y es innegable también el hecho de que las personas que ocupan los puestos directivos son elementos clave ya que influyen favorable o desfavorablemente en el proceso de cambio, y esto no será posible si las personas que ocupan estos puestos asumen que no deben participar y le dan la espalda a la institución.

Existen algunas investigaciones principalmente realizadas en Inglaterra por Earley, las cuales destacan que casi todas las innovaciones que se desarrollaron fueron a propuesta de los directivos de los centros escolares. Por lo que es necesario hacer notar que el papel del directivo será eficaz si logra dar respuesta a una serie de cuestionamientos: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo y para qué.

Los directivos escolares deberán velar por la gestión escolar de cada institución educativa, ya que son los responsables directos de lograr una articulación entre las distintas dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa, y comunitaria y de participación social; deben velar además por las condiciones de su entorno, así de los sujetos (alumn@s y docentes), con el propósito de dominar el complejo hecho educativo.

#### **D. El docente, una persona en reconstrucción**

Todo ser humano posee diversas concepciones epistemológicas que pueden ser más o menos puras, más o menos científicas, y en todos los casos influidos culturalmente. Pero no podemos dudar que cada uno de nosotros organiza dichas concepciones para conformar su particular visión del mundo. Dentro de la docencia, l@s profesor@s poseen su idea de lo que es enseñar y aprender, de su materia, en fin de todo lo que se

relaciona con su hacer pedagógico y e innegable que estas visiones “desempeñan un papel clave en la formación de las generaciones del futuro.” (FULLAN, 2000:50) De ahí podemos reflexionar en el hecho de que no somos sólo un cúmulo de saberes, habilidades y técnicas, sino personas en constante proceso de cambio.

L@s docentes son resultado de diversas transformaciones que inician en una escuela normal, donde idealizan un deber ser, que en la mayoría de las ocasiones choca con su realidad contextual. A este ideal roto se integran sus emociones, sus triunfos, sus alegrías, sus fracasos, en fin, su “otra” vida, que se entrelazan con la vida laboral formando una unidad. “Como a veces dicen los docentes a sus alumnos, ellos no salen de un armario a las 8:30 de la mañana para volver a él a las cuatro de la tarde.” (FULLAN, 2000: 60)

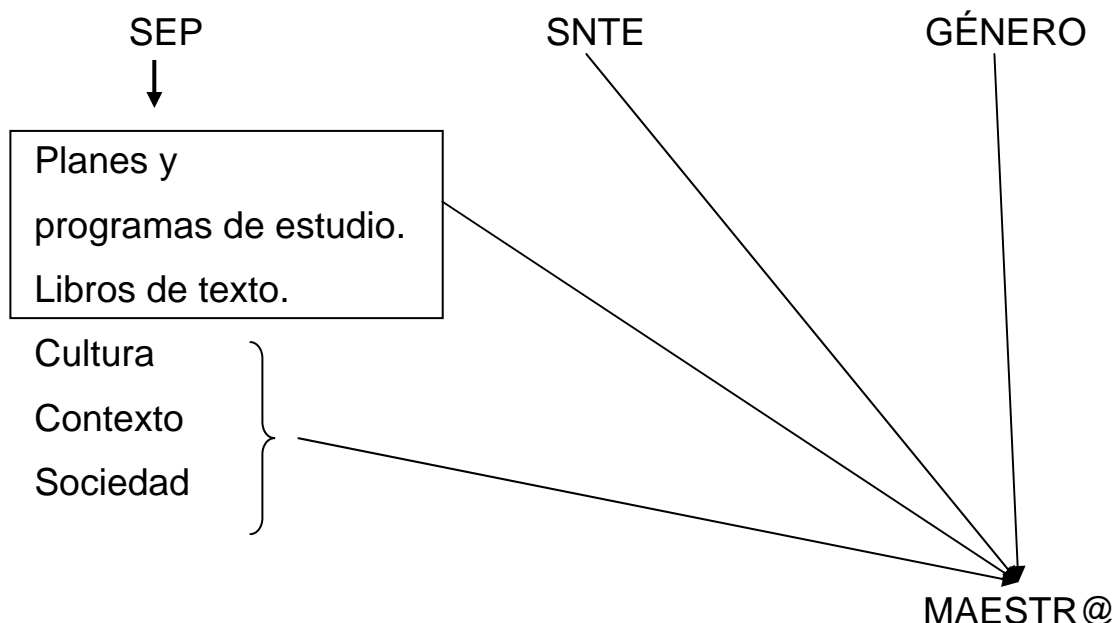
La docencia esta ligada a la vida del maestro, a su biografía, al tipo de persona que ha llegado a ser, incluso al hecho de ser hombre o mujer. “Mi yo” es un proceso, una construcción en la que interviene el moldeamiento del mundo y mi propia voluntad sobre ese moldeamiento. Es un producto de la actividad, que establezco con el mundo material y con el mundo humano.” (HERNÁNDEZ, 2001: 13)

Diversos factores intervienen en la formación de un maestr@, entre ell@s el período en que se educa e ingresa a estudiar su carrera. Los valores y tendencias educativas predominantes en ese

momento, formaran parte de su concepción de lo que es el proceso enseñanza-aprendizaje, y redundaran en la educación de l@s niñ@s con los cuales inicie su práctica pedagógica. También importa la etapa de vida en que se encuentre, y el efecto que esto tiene en su confianza, su propia capacidad y su actitud hacia el cambio. No podemos negar que “el sexo del maestr@ es otro factor; en particular la manera de enseñar y trabajar de los hombres y las mujeres en general se suele ligar con estilos de vida e intereses muy diferentes.” (FULLAN ,2000: 61) Socialmente se considera a la docencia como una actividad femenina, y los puestos directivos son en su mayoría ocupados por maestros varones, esto no es exclusivo de México, pues maestras en países como Inglaterra “llegan al 70% del profesorado, pero sólo el 25 % son directivas.” (ACKER, 1995:101)

Acker (1989) ha realizado investigaciones que nos muestran los beneficios y ventajas que podrían obtener los hombres si se concentraran menos en ascender escalafonariamente dentro del campo educativo, lo que se vería traducido en un mayor tiempo dedicado a tareas domésticas y a educar a sus hijos, aspecto que socialmente se considera ideal para las mujeres.

Por lo que podemos mencionar que en el docente influyen variedad de factores:



La práctica pedagógica esta permeada por lo institucional y normativo que marcan el plan y programas de estudio, hora de entrada, hora de salida, recesos, días no laborables, su concepción de enseñanza-aprendizaje. Aunado a esto el pertenecer a una asociación sindical que pide cierto tipo de docente, que desarrolle actividades, en algunas ocasiones de tipo político, nos permite verlo como un trabajador@ asalariad@, con sus problemas y necesidades.

Todos estos factores influyen en el interés del profesor y en las reacciones que presenta a procesos innovadores o en la motivación intrínseca necesaria para buscar mejoras en su hacer docente. Conjunto a esto el tiempo va transcurriendo, y lo que primero fue un docente innovador, con el tiempo se transforma en un docente reproductor del sistema.

Algunas investigaciones realizadas por Huberman en Suiza muestran reveladoramente los ciclos de la carrera de l@s maestr@s, donde descubrió que la mayoría de los docentes en sus etapas media y final de la carrera difícilmente tomaban la innovación con entusiasmo, y era improbable que introdujeran cambios radicales en sus enfoques de la enseñanza.

Algunos conceptos que utiliza Huberman son “orientadas a la defensiva”, o “desencantados”, para referirse a los maestros profundamente escépticos al cambio. Pero existen también los “orientados a lo positivo” que reconocen que es necesario cambiar aunque lo harían de forma moderada sin abandonar las prácticas que les han permitido solucionar sus problemáticas. Estos últimos sienten que han logrado un equilibrio entre su vida personal y la profesional, lo cual les permite ver y reconocer sus logros en ambos campos.

Es necesario considerar al maestro como ser humano, que presenta problemáticas diversas que se manifiestan en su quehacer docente, por lo cual es una persona que necesita constantemente apoyo y capacitación a lo largo de su vida profesional. Entonces una tarea fundamental de directiv@s y equipos de supervisión es brindarles asesoría diferenciada que permita impactar en lo que hacen en las aulas.

**CAPÍTULO IV**  
**HACIA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS:**  
**UN PROCESO INNOVADOR**

Habéis asistido a lo cotidiano,  
A lo que sucede cada día.  
Pero os declaramos:  
Aquello que no es raro, encontradlo extraño.  
Lo que es habitual, halladlo inexplicable.  
Que lo común os asombre.  
Que la regla os parezca un abuso.  
Y allí donde deis con el abuso  
Ponedle remedio.  
Bertold Brecht

Pese a las ideas expuestas en los capítulos anteriores no podemos esperar a que cambie el contexto para modificar la escuela. Con una conciencia crítica de la situación política económica de México, es necesario empezar por transformar lo que nos es más cercano. Mejorar las prácticas de los profesores es importante para alcanzar la calidad de la educación primaria: para tal efecto el papel que puede jugar el directivo es el de un liderazgo transformacional: “gran parte de los centros educativos considerados eficaces (es decir que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza) cuentan con un directivo que ejerce un liderazgo definido, estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado en el logro de objetivos claros y compartidos.” (SEP, 2003:9)

Entre las características más importantes de este tipo de liderazgo se pueden mencionar las siguientes: establece metas y objetivos integrando el grupo al cual pertenece hacia un propósito común, tiene expectativas altas y positivas acerca de sus compañeros y consigue “generar un ambiente de estimulación intelectual que permita una mejor conceptualización, comprensión y análisis de los problemas con que se enfrentan.” (SEP, 2003: 10)

Mejorar la calidad de la educación es un proceso complejo donde intervienen variedad de factores que inciden en el logro de la misma como son: formas de enseñanza, metodologías adecuadas, contexto de la institución, preparación profesional de los docentes, actitudes, etc.

Para que l@s docentes y directiv@s avancen en el dominio de competencias que incidan en su hacer institucional es necesario que los estados cuenten con “servicios institucionalizados, desarrollados y dinámicos de formación permanente, con dos tareas fundamentales a desarrollar de manera imbricada”: (www.sep.gob.mx) Asegurar que los profesores dispongan de una oferta normal de programas de estudio y garantizar la existencia y desarrollo de un servicio de apoyo técnico pedagógico que apoye los procesos de cambio en las escuelas.

Institucionalmente y a partir de la SEP a nivel nacional y de SEPyc a nivel estatal se han creado diversos cursos y programas



de actualización. El objetivo ha sido dinamizar el quehacer docente, pero dichos cursos no han impactado en lo realizado en las instituciones educativas.

### **A. Actualización y capacitación docente**

La actualización se concibe “como un conjunto de actividades formativas destinadas a los profesores en servicio, en funciones docentes, directivas o de apoyo técnico pedagógico que les permitan la puesta al día o la adquisición del conjunto de saberes profesionales necesarios para enseñar o promover la enseñanza de calidad.” (SEP, 2001:43) Dentro de la Secretaría de Educación Pública existe el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de educación básica, en servicio el cual tiene como punto de partida el ANMEB y sus antecedentes de creación fueron el Programa Emergente de Actualización del Magisterio (PEAM) y el Programa de Actualización de Maestros (PAM), que duraron poco tiempo pero sentaron las bases para la creación de PRONAP (El Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio) en 1995.

El PRONAP “se concibió como un complejo de programas de formación con distintos niveles de profundidad y de diversos apoyos que dieran flexibilidad al estudio y aportaran un gran contacto con la realidad del aula y de la escuela.” ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx))

Los apoyos creados fueron los Centros de Maestros y la Biblioteca de Actualización del Magisterio.

La SEP se comprometió con los estados a dotarlos de toda la infraestructura necesaria, de transferir los recursos necesarios para su desarrollo, así como la transparencia en los sistemas de evaluación de los cursos nacionales de acreditación

El PRONAP es considerado a nivel nacional como el eje rector en materia de actualización de docentes. A la par de él en el estado de Sinaloa se han creado diversas acciones de actualización, que buscan principalmente cubrir las necesidades contextuales de cada institución educativa

Entre el conjunto de actividades formativas podemos mencionar, talleres generales, cursos estatales y talleres breves.

### **Los cursos Estatales de Actualización**

Tomando como punto de partida el ANMEB y el establecimiento del Programa de Carrera Magisterial, las autoridades educativas estatales se vieron en la necesidad de ofrecer cursos de actualización a los docentes de todos los niveles, ya que de esta forma se garantiza el puntaje considerado dentro del factor de actualización de “desempeño profesional”.

El nacimiento de esta oferta fue improvisado pues no consideró a la actualización como formación permanente y no partió de un diagnóstico de necesidades de los usuarios. Así, la oferta creada constituyó lo que desde entonces se conoce como “los cursos de Carrera Magisterial.” Estos se renuevan cada año y su diseño está a cargo de los equipos técnicos estatales. (www.sep.gob.mx)

A pesar de que estos cursos están diseñados para este programa con tiempos previamente definidos, se carece en muchas ocasiones de personal capacitado y la evaluación es trivial o inexistente. La oferta, sin embargo, está sustentada desde el plano estructural formal “en un proceso formal de evaluación que consiste en la realización de actividades propias del curso estatal durante su desarrollo, con las que se propone lograr el cumplimiento y el dominio de contenidos además de cubrir el 90% de asistencias.” (SEP, 2001: 45).

L@s docentes y directiv@s asistentes a los cursos han expresado lo siguiente: “*las actividades a realizarse en algunas ocasiones son rutinarias y poco creativas*”, “*solamente venimos por los puntos, es muy cansado venir después de trabajar toda la mañana*”. En la realidad, la asistencia a estos cursos está impuesta por una necesidad económica más no académica y el punto de partida no son los problemas en el grupo o en la institución concretas, perdiéndose toda significatividad.

Por esto, algunos cursos estatales no han logrado constituirse en un medio para mejorar las competencias docentes y las tareas de enseñanza.” ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx))

## **B. La formación permanente: un proceso de cambio en las escuelas**

La formación permanente de los docentes es un factor decisivo e imprescindible para posibilitar las innovaciones y, centrada en la escuela, permite la resolución inmediata de los mismos, ya que su funcionalidad depende del contexto en el cual se estén presentando las necesidades. Según Davies, Ellison (1990: 93) es una forma de desarrollo organizacional y profesional que requiere que se asuman ciertas actitudes y valores que los identifiquen como son: colaboración, confianza, apoyo y apertura al cambio.

Antunez considera que para que la formación permanente del profesorado sea eficaz debe enfatizar el apoyo contextual al centro escolar y estar orientados por un enfoque de resolución de problemas.

Si consideramos a la escuela como unidad de cambio que trata en conjunto de resolver sus problemas, será más el apoyo a la innovación y al cambio.

Obin y Cros (1991: 70) nos presentan las características de los cursos y la formación centrada en la escuela.

	EL CURSO	LA FORMACIÓN EN CENTROS.
Origen	Propuesta del organismo en formación	Deseo, iniciativa, demanda de equipo de profesores.
Lugar	Fuera del lugar de trabajo habitual	En el propio lugar de trabajo.
Duración	Generalmente corta y predeterminada	Larga, susceptible de negociación flexible.
Procedimiento de trabajo	Lo establece el organismo que tutela/es responsable de la formación	Las dos partes deciden.
Persona formadora	Viene dada por el organismo de formación	Se determina según las necesidades y circunstancias.
Implicación	Baja	Alta.
Contenido	Estandarizado. Sin apoyo contextual	Establecido a partir de necesidades específicas.
Evaluación	Basada en la satisfacción de los participantes	Basada en los efectos

Un estudio realizado en España por Gairin (1995) encontró que entre las necesidades de formación de los directivos escolares esta el aprendizaje relacionado con a) las reuniones, tipos, estrategias y metodología de trabajo, b) las resistencias al cambio; c) el consenso: técnicas de negociación; e) la resolución de conflictos, f) la toma de decisiones.

Así, podemos concluir citando a Fierro, quien piensa que “un programa de formación para maestros en ejercicio (actualización) debe concebirse como la creación de un espacio, un tiempo y un método de trabajo que les permita apropiarse, en forma individual y grupal, de una experiencia directa, útil y significativa para el trabajo que realizan día a día.” (FIERRO, 1988: 22)

### **1. Los Talleres Generales de Actualización**

Los Talleres Generales de Actualización (TGA) forman parte del PRONAP; se han realizado en nuestro país desde agosto de 1995 y su propósito fundamental es que los docentes desarrollen estrategias para la enseñanza de las diversas asignaturas del plan de estudios de educación primaria (Español, Matemáticas, Ciencias Naturales) que son consideradas problemáticas en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

La línea de trabajo propuesta en los talleres es “la revisión de los materiales editados por la SEP y la elaboración de secuencias didácticas; a partir de ellas se favorece el aprovechamiento de los libros de texto y los materiales de apoyo para el maestro en el trabajo cotidiano,” (SEP, 2000:8) lo que permite impactar en el desarrollo de estrategias novedosas en las diversas asignaturas. El antecedente de estos talleres es el trabajo e investigaciones realizadas en Chile desde 1981 con dos escuelas pilotos, posteriormente de 1983 a 1985 se realizaron talleres para maestros

de primaria y secundaria que se convirtieron en una estrategia nacional de capacitación y actualización de maestros (VERA, 1986), donde se definen las características de los mismos, así como una alternativa para superar las problemáticas de la práctica cotidiana.

Los talleres “desarrollan la capacidad para reflexionar, analizar y construir propuestas en el colectivo docente,” (SEP, 1998: .5) con el fin de mejorar las formas de enseñanza en la escuela, zona escolar o sector al que se pertenezca.

Podemos dividir su implementación en el estado de Sinaloa a lo largo de estos nueve años en dos momentos; el primero, desde el inicio de los talleres hasta el ciclo escolar 2001-2002. En este primer momento se distinguen dos fases de desarrollo, coordinadas ambas por los equipos técnicos de supervisión escolar: la intensiva, que se realizaba los tres primeros días de trabajo del mes de agosto divididos los maestros en equipos de trabajo por zona escolar, y de acuerdo al grado escolar que impartirían ese ciclo escolar, y la fase extensiva, que se desarrollaba a lo largo del ciclo escolar.

El segundo momento se da a partir del ciclo escolar 2001-2002, donde los espacios de capacitación a directivos y docentes cambian. A partir de este momento, no se organizan la asesoría y el taller por grado escolar ni en toda la zona en conjunto, sino que se capacita al directivo de cada institución escolar, aunque de igual manera se desarrollan se desarrollan las dos fases, intensiva y

extensiva, pero a nivel colectivo escolar. “Es en este colectivo docente donde las problemáticas e inquietudes de los compañeros de los diferentes grados, relacionadas con el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos, se analizaran para que en grupo se propongan soluciones.” (SEP, 2000: 8) A partir del colectivo de cada escuela con sus respectivos contextos se implementan los cambios necesarios, se retoman las experiencias del personal y se llevan las estrategias al salón de clases. En su fase intensiva llegan guías para el desarrollo de talleres con una misma problemática a nivel nacional, aunque los últimos dos ciclos escolares han sido diseñados por equipos técnicos de Sinaloa, mientras que en su fase extensiva la responsabilidad de ejecución radica en los equipos técnicos de las zonas escolares.

### **C. Trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó tomando como eje rector las directrices estatales y nacionales, buscando a la vez conjuntar la función como equipo técnico pedagógico de la zona escolar 026, y solucionar la problemática de capacitación a los directivos que conforman dicha zona conforme al contexto, necesidades de sus instituciones y colectivos escolares. Los directivos que participaron en este trabajo pertenecen a las siguientes instituciones educativas: Escuela “El Chamizal”, “Juan Carrasco”, “Justo Sierra”, “Independencia” y “18 de Marzo”, en ambos turnos.



A fin de impactar en el trabajo realizado por l@s directiv@s de la zona, busqué una serie de estrategias que me permitieran lograr mis objetivos como investigadora de mi propia práctica, entendida esta “como una praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso, maestros, alumnos, autoridades educativas y padres de familia.” (FIERRO, 2000: 21)

Tradicionalmente la función de los directivos está reducida a realizar trámites administrativos, como lo explica una directora: *“Mi trabajo en la mañana inicia a las 7:30, cuido que den el toque a las 8:00, después de que los grupos han entrado, me voy a la dirección a realizar alguna actividad pendiente. Escribo en la máquina las constancias que me hayan solicitado, o me voy a supervisión escolar a llevar algún documento”*. A partir de esto me propuse como objetivos definir los elementos teórico metodológicos necesarios para el diseño e implementación de talleres de capacitación para directivos, partiendo del análisis de la gestión escolar, y lograr que los directivos asuman su rol como líderes pedagógicos de su institución.

Parte importante en el trabajo que realizo son las reuniones mensuales con directivos, previa planeación y análisis de sus necesidades. Se busca la información necesaria en diversos materiales, sistematizando todo en agendas de trabajo, relatorías de

las reuniones, visitas de seguimiento, apoyo a los directivos en su espacio laboral, y a los grupos de educación primaria, entre otras.

A lo largo de dos ciclos escolares se buscó además, y con intención investigativa, impactar en el hacer directivo a través de reuniones de capacitación y asesoría in situ. Es necesario explicitar que este recorte refiere a un proceso inacabado, ya que el transformar la gestión educativa es “un proceso de cambio de largo plazo.... Que conlleva nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela,” (SEP, 2002:3) por ello se separan las diversas estrategias trabajadas en las siguientes categorías: El trabajo pedagógico constructivo, Organizando mejoramos y Lo administrativo, un trabajo necesario

## **1. El trabajo pedagógico constructivo**

Dentro de ese apartado se diseñaron talleres breves los cuales según la SEP, permiten que todos los involucrados en el proceso educativo (supervisor@s, docentes, directiv@s y personal de apoyo técnico pedagógico) reflexionen en diferentes aspectos de la práctica docente, como pueden ser: asignaturas y su enfoque, contenidos de difícil apropiación o problemáticas de su institución entre otras

Sus características son: que duran entre cuatro y veinte horas, se imparten en cualquier período, son flexibles, el colectivo determina las temáticas, se pueden variar los temas, ésta modalidad de trabajo tiene como punto de partida la reflexión sobre su práctica, el trabajo en equipo y resolver los problemas de su entorno.

Pero primero rescatamos los principios pedagógicos que subyacen en el taller como espacio creativo de trabajo:

1. Diseñar actividades motivadoras es parte de nuestro trabajo, y podemos mencionar que la característica básica que define un taller educativo es que “en él se aprende creando, con el proceso básico que ello supone en cuanto análisis-planificación-elaboración.” (ANTÚNEZ, Serafín. Gairín Joaquín, 1999:203) El hecho de terminar un taller con la elaboración y creación inyecta motivación y deseos de continuar mejorando lo que se hace.
2. El taller permite desarrollar capacidades como la imaginación y la inventiva, componentes que forman parte de la creatividad y por ende de la inteligencia de los sujetos.
3. Las actividades que se diseñan parten de la interdisciplinariedad “al ir agrupando contenidos de diferentes asignaturas para la consecución de la creación propuesta.” (ANTÚNEZ, Serafín. Gairín Joaquín, 1999:203)

4. Se consideran como espacios de integración ya que permiten una convivencia alternativa, ya que en lo que se desarrolla el taller conviven docentes de diferentes características como sexo, edad, desarrollo académico, desarrollo personal, tiempo de servicio, fomentándose la coeducación y la integración en diferentes niveles.
  
5. Otro principio fundamental es sin lugar a dudas su funcionalidad, es decir la educación para la vida cotidiana, ya que lo trabajado en las sesiones permite incidir en su quehacer pedagógico.

Finalmente, conviene agregar una descripción de la propia SEP: “Los talleres de educadores son un método de desarrollo profesional que tiene el potencial de convertir a los maestros en agentes de cambio, por medio de la introducción, en su práctica profesional, de métodos más efectivos y democráticos de aprendizaje.” (SEP, 1992:56)

#### **a. Talleres breves para directivos un espacio en reconstrucción**

De acuerdo con las necesidades de los docentes en la zona escolar 026 se diseñaron durante el ciclo escolar 2001-2002, dos talleres breves de acuerdo a la problemática que planteaban las instituciones escolares quedando divididos en tres equipos de trabajo:

TALLER	ESCUELAS
Comprensión Lectora	18 de Marzo, mat. 18 de Marzo, vesp. El Chamizal, vesp. Independencia, vesp.
Planteamiento y resolución de problemas	Justo Sierra Mat. Justo Sierra, Vesp. Independencia, mat.
La producción de textos	Juan Carrasco, vesp. Juan Carrasco, mat. El Chamizal, mat.

Tabla 1. Concentrado de talleres

Implementamos los siguientes talleres por equipo de trabajo en dos fases: En la primera, un equipo técnico capacita al direct@r y éste a su vez lo imparte a sus docentes en su escuela.

### ***Taller de comprensión lectora***

Este taller breve se trabajó en cinco sesiones de dos horas cada una, mismas que se realizaron una vez al mes, con el propósito principal de ofrecer estrategias diferentes a las planteadas en los libros para el maestro de español de primero a cuarto grado que permitieran avanzar en la comprensión lectora de los niños, y “ampliar su horizonte de conocimientos sobre la educación.” (FIERRO, 2000, 38). (Anexo 2)

<b>SESIÓN</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>PRODUCTO</b>
Primera.	Fomentar el gusto por la lectura mediante el uso de actividades lúdicas , que favorezcan el uso de estrategias para la comprensión lectora	Ejercicios letras desordenadas.
Segunda	Aplicar estrategias que favorezcan la fluidez de la lectura	Ejercicios gimnasia cerebral, números repetidos, contrastación de cuadro lectura eficaz
Tercera	Aplicar estrategias de memoria que favorezcan la fluidez de la lectura	Estrategias de memorización, como identificación de palabras, memorización de letras y frases, ordenación de textos.
Cuarta	Utilizar estrategias que permitan la motivación en los procesos de comprensión lectora.	Aplicación de la técnica la historia de una máquina
Quinta	Aplicar instrumento de evaluación de lectura eficaz y del P.G.E (Proyecto de Gestión Escolar)	Aplicación de un instrumento de evaluación

Tabla 2. Taller de comprensión lectora

Todas las sesiones de trabajo inician con una lectura gratuita pero ¿qué es? *La primera ocasión que se utilizó el concepto de lectura gratuita, fue como una estrategia para fomentar el hábito y el gusto por la lectura, es decir por el placer de leer. Esto fue en un curso taller del Programa Rincones de Lectura en el 2000.*

Dentro del taller se fomenta el placer de leer pero se le agrega un espacio de reflexión que aborda a veces la vida personal y en algunas ocasiones el hacer pedagógico para motivar al directivo y a los docentes a reflexionar sobre su trabajo ya que “en ella se inicia el proceso de recuperación y revaloración de nuestra experiencia.” (FIERRO, 2000:45) Se continúa con la aplicación de diversas estrategias que posteriormente se aplicarán en las aulas.

De esta manera, los talleres son espacios de construcción y reconstrucción de la realidad de los directivos escolares, ya que a través juegos organizados, diversas dinámicas grupales que favorecen el análisis, reflexión, abordan sus problemáticas desde diferentes ángulos y les permite impactar en su trabajo.

Terminada la fase de capacitación a los directivos, éstos imparten el taller en sus escuelas, utilizando el material trabajado en las sesiones con el equipo de supervisión, modificando algunos detalles como la lectura gratuita o el orden de actividades. Pero lo más rico de esto es que ellos asumen su liderazgo y no es un docente de la escuela quien coordina las sesiones de trabajo. Mi papel en esta fase consiste en observar su desempeño y tener una plática posterior con ell@s, en la que comentamos lo realizado.

### **Taller de matemáticas**

Este taller se realizó en 6 sesiones de trabajo de 2 horas cada una, una vez al mes con el propósito fundamental de analizar estrategias que permitan mejorar la problemática de la resolución de problemas en la asignatura de Matemáticas. (Anexo 3)

<b>Sesión</b>	<b>Propósito</b>	<b>Productos</b>
Primera	Conocer el enfoque y propósitos de la asignatura de Matemáticas	Análisis de fichas
Segunda	Conocer los tipos de problemas aditivos simple a través de la actividad lúdica	Análisis de los tipos de problemas.
Tercera	Reconocer algunas de las variables que pueden considerarse en el planteamiento de problemas	Análisis de cuadros de seguimiento
Cuarta	Dar a conocer los avances que presentan los proyectos de gestión escolar en cada una de las tres escuelas. -Explorar las características del sistema decimal de numeración a través de algunos problemas aditivos	Implementar estrategias y relatoría
Quinta	Evaluar el proyecto de gestión escolar implementado en el presente ciclo escolar 2001-2002 en cada una de sus escuelas	Encuestas a Directores Encuesta a maestros Encuestas a padres de familia

Tabla 3. Sesiones del taller de matemáticas



Las sesiones de trabajo inician con una lectura gratuita y de reflexión que permite partir de un análisis de su práctica docente en relación al trabajo con la asignatura de matemáticas, por lo que se sugirieron estrategias innovadoras, en las cuales esta presente el juego, ya que éste desempeña un papel primordial en la vida de los sujetos y tiene el mismo valor que el adulto le da a su trabajo y el uso de problemas que guarden relación con su contexto, teniendo como punto de partida un enfoque constructivista de enseñanza.

Terminadas las sesiones de análisis de los materiales, el director@ imparte en su escuela el taller, utilizando diferentes materiales o fotocopiando el utilizado por el equipo de supervisión, aquí mi función es participar como observadora de las sesiones. Posteriormente nos reunimos y ellos expresan entre otras cosas: *que es mucho trabajo, pero que es estimulante ver cómo participan sus maestr@s en las reuniones de trabajo.*

### **Taller La producción de textos.**

También se dio capacitación a los directivos en la problemática de la producción de textos utilizando la guía para el taller, intitulada Talleres Generales de Actualización 2001-2002 elaborada por la SEP, como una alternativa de trabajo para desarrollarse en la fase intensiva de capacitación en los centros escolares. (Anexo 4)

Las reuniones se llevan a cabo en Consejo de Calidad, en éstas se retoman las experiencias de los participantes y todos participan con comentarios y sugerencias acerca de la temática a tratar.

Después de recibir la capacitación en la sesión de taller, dos días después l@s director@s reúnen a sus colectivos escolares cada uno en sus respectivas instituciones coordinando la sesión de trabajo según la agenda revisada y reestructurada en el taller con el apoyo del equipo técnico.

L@s docentes implementan estrategias diferentes a las usuales en sus aulas, en el taller, ell@s comparten estas experiencias y nosotros en este momento sólo somos observadores de la práctica del directivo. Terminado el taller establecemos una plática en la que compartimos los logros y dificultades: *los maestros están muy participativos, todos asistieron a la reunión y se quedaron después de la hora de salida. (Anexo 5)*

### **La encuesta un instrumento de valoración**

Con el propósito de evaluar los avances de los directores a partir del trabajo realizado con ellos se diseñó un cuestionario y se realizó una encuesta en la que se obtuvo la información siguiente:

Actividades	%	Reg. Sistemático	Reuniones comisión de seguimiento	Problemática encontrada	Acciones para contrarrestar problemática
EI TRABAJO EN EL AULA: Estrategias de lectura -Elaboración de diferentes tipos de textos. -Lecturas. -Análisis de periódicos. -Visitas a bibliotecas  ORG. Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESC. Reuniones de consejo técnico Relación entre la esc. y los padres de fam.  -Motivación. - Encuestas -Asesoramiento  -Lecturas	78.5	8 Si  2 No	6 mensuales  2 dos veces  1 diez veces  1 ninguna	Apatía por parte de los padres de familia  Inasistencia de los alumnos  Indiferencia de docentes	Concienciar a los padres de familia  Reuniones de consejo técnico

La información obtenida en los diferentes cuestionamientos nos permite vislumbrar una serie de avances:

Ocho de los diez directivos sistematizan la información en sus escuelas, algunos a través de un cuadernillo de apuntes, otros en una carpeta. Aquí me parece importante compartir lo expresado por un directivo: *“si no tuviera este cuadernillo para anotar desde la sesión de trabajo hasta la invitación a reuniones de Consejo Técnico tendría muchos problemas como antes, ya que los maestros son muy olvidadizos, luego dicen que no les aviso de las convocatorias.*

Parte importante en el trabajo del director es reunirse con su equipo de trabajo. En esta ocasión, cada director en su proyecto de gestión designó en su escuela una comisión de seguimiento, como apoyo a las sesiones del taller, así como de seguimiento al trabajo en el aula. Al cabo del primer ciclo podemos darnos cuenta que la mitad mas uno lo realiza cada mes, tres en algunas ocasiones y un director ninguna sesión a lo largo del ciclo. Esto nos permite ver que todavía hay mucho por realizar y que el proceso de cambio es lento pero seguro.

Los directores que reconocen que existen problemas con sus docentes en algunos casos de indiferencia al quehacer pedagógico, de inasistencias de alumnos y de apatía de los padres de familia de involucrarse en las actividades de la escuela. mencionan como alternativa de solución las reuniones de consejo técnico. (Anexo 6)

#### **b. Ciclo escolar 2002 -2003. Taller a directivos, el director su capacitación profesional y académica**

Continuando con la dinámica de partir de los intereses y necesidades de directivos y docentes cambiamos la forma de trabajo. Para este ciclo escolar se atenderían las necesidades específicas del directivo y lo apoyaríamos en la elaboración de agendas de trabajo para cubrir los requerimientos de su escuela.

Los puntos de partida para llevar a cabo el trabajo fueron los resultados obtenidos en la encuesta a directivos durante el ciclo escolar pasado, así como el diagnóstico de cada escuela con el propósito de detectar necesidades de capacitación en los directivos y en las instituciones.

La información arrojada nos dio un panorama general de la zona escolar: un 70% de los diagnósticos de las escuelas se concentran en la asignatura de español que es considerada por los docentes como el eje articulador de las demás asignaturas y solo el 20% se abocan al área de matemáticas mientras que el 10% restante a la formación de valores, por lo que la relación de proyectos de gestión escolar de la zona quedó así:

### RELACIÓN DE PROYECTOS

<b>ESCUELA</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b>
JUSTO SIERRA VESP.	“LA DIFICULTAD DE LOS ALUMNOS PARA EL PLANTEAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS MATEMÁTICOS”
18 DE MARZO VESP.	“COMO PROPICIAR UNA LECTO-ESCRITURA DE CALIDAD”
EL CHAMIZAL VESP.	“MEJORAMIENTO DE LA COMPRESIÓN LECTORA, REDACCIÓN, ESCRITURA Y ORTOGRAFÍA”
INDEPENDENCIA VESP.	“LA DIFICULTAD DE LOS ALUMNOS PARA LOGRAR LA COMPRESIÓN LECTORA, ESCRIBIR TEXTOS Y EXPRESIÓN ORAL EN LA ASIGNATURA DE ESPAÑOL”
JUAN CARRASCO VESP.	“LA DIFICULTAD DE LOS ALUMNOS PARA EXPLICAR REGLAS ORTOGRÁFICAS EN LA REDACCIÓN DE TEXTOS”
JUSTO SIERRA MAT.	“EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES LÓGICO MATEMÁTICAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS”
18 DE MARZO MAT.	“LA COMPRESIÓN LECTORA”
EL CHAMIZAL MAT.	“RESCATE DE ESTRATEGIAS PARA REFORZAR LOS ASPECTOS FORMATIVOS EN EL ALUMNO DE 1° A 6° GRADO DE EDUC. PRIMARIA”
INDEPENDENCIA MAT.	“ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPRESIÓN LECTORA”
JUAN CARRASCO MAT.	“REDACCIÓN DE TEXTOS”.

En cuatro de las diez instituciones educativas abordaron lo que se es comprensión lectora, tres escuelas se enfocan a la problemática de la redacción de textos, dos en relación a la asignatura de matemáticas una escuela trabajó el desarrollo de habilidades lógico matemáticas, otra planteamiento y resolución de problemas, y una más trabajaría la asignatura de educación cívica, con la temática de valores como un eje transversal de apoyo a las otras asignaturas.

Con todo esto se logró “adoptar a la escuela como una unidad de capacitación, en el marco de un enfoque transdisciplinario” (NAMO de Mello, 1998: 69) que le permitió al equipo docente trabajar en cuanto tal, así como aprender contenidos diferenciados dentro de un cuerpo prioritario de contenidos generales y básicos

Los requerimientos de liderazgo de los directivos interesados en las problemáticas de sus escuelas fueron los siguientes:

- ◆ Análisis del libro de Educación. Artística
- ◆ Análisis del programa de Español.
- ◆ Metodología del diseño de talleres.
- ◆ Taller de relaciones humanas.
- ◆ Taller de valores

Conseguir que los directivos plantearan sus requerimientos de liderazgo fue producto del proceso de formación realizado el año anterior y dio pie a una modalidad de taller definido por Namó de Mello como Talleres Pedagógicos Regionalizados, los que según el autor a partir de éstos se capacitan según las necesidades de los usuarios y no es necesario contar con la asistencia de especialistas lo que alzó el costo de los mismos.

Se elaboraron cuatro talleres breves de dos sesiones de dos horas cada uno. Como ejemplo incluyo en el anexo la agenda de trabajo y los materiales utilizados en el taller sobre valores. (Anexo7)

<b>TALLER/ SESIÓN</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>PRODUCTO</b>
Educando en valores, dos sesiones	Conocer algunas estrategias para trabajar valores	Cuadro de conclusiones, autoanálisis "El maestro y los valores, análisis de un texto.
Los Directivos y la gestión escolar , dos sesiones	Fortalecer a los directivos en el programa de gestión escolar.	Cuadro de autoevaluación de su proyecto en relación a la construcción de la autoevaluación, mapa de desigualdad académica
Talleres de escritura, dos sesiones de 2 horas	Promover los talleres de escritura con los directivos de la zona 026.	Esquemas u organizador de ideas, borradores, Elaboración de un cuento
Autoevaluación inicial de la gestión escolar, dos sesiones	Analizar los documentos necesarios para elaborar su autoevaluación	Elaborar su portafolio institucional.

Tabla 4. Talleres breves

En el caso de los talleres del colectivo escolar iniciaron con una lectura gratuita sobre el quehacer académico y profesional del maestr@. A partir de allí inicia la sesión de trabajo, y se obtienen los productos deseados. En esta ocasión los talleres breves no se reprodujeron tal cual fueron aplicados con los directivos. Al trabajar éstos con los docentes hubo un 50% a 60% que extrapoló la información facilitada en la sesión del taller, pero un 40 % tomó como base las necesidades de sus respectivos colectivos escolares, con lo cual se inició un lento camino hacia la solución de su problemática.

## **2. Organizando mejoramos**

La categoría organizando mejoramos comprende todas las actividades sistemáticas y de organización que se abordan al interior del equipo técnico pedagógico, como son planeación, visitas de seguimiento y apoyo a directivos y docentes, elaboración de agendas mensuales, organización de relatorías, entre otras.

En la búsqueda de apoyar la función del directivo con sus colectivos escolares, se realizaron una serie de reuniones de análisis de sus respectivas agendas de trabajo. Una vez revisados los aspectos a desarrollar, elaboramos diversas agendas tomando como punto de partida la lectura gratuita, y se analizaron temas generales que permitieran incidir en su quehacer institucional. (Anexo 8)



Como segunda fase, a partir del trabajo anterior se diseñó y calendarizó una serie de cuatro talleres a fin de obtener productos específicos para cada centro de trabajo.

<b>Sesión</b>	<b>Propósito</b>	<b>Producto</b>
2horas	Análisis y evaluación de la fase intensiva del Taller “la formación de valores en la escuela primaria”	Calendarización de sus reuniones de capacitación
2 horas	Organizar y estructurar su agenda de trabajo para el desarrollo del taller general de actualización y su vinculación con su proyecto escolar.	Estructuración de agendas de trabajo.
2 horas	Análisis y reflexión sobre los talleres generales de actualización	Agenda de cada una de las escuelas.
2 horas	Socializar los avances de las rutas de actualización e iniciar la autoevaluación para poder construir su Plan estratégico de Transformación Escolar.	Relatoría de la sesión de trabajo

Tabla 5. Talleres por centro de trabajo

Al final del taller, dentro de la relatoría de las sesiones de trabajo, concentramos las diversas temáticas a realizarse cada mes,. El anexo 9 es ejemplo de estas temáticas surgidas en la escuela “Juan Carrasco” vespertina. Del conjunto de agendas elaboradas por escuelas, cada una de las escuelas se elaboró un concentrado como el que se presenta a continuación:

<b>ESCUELA</b>	<b>TEMÁTICA</b>
Justo Sierra matutina	Análisis de actividades del proyecto aplicadas en el primer bimestre.
Justo Sierra vespertina	Análisis de estrategias para el proyecto (algoritmo de la multiplicación en cuarto grado)
Juan Carrasco matutina	Analizar los planes y programas de estudio de 1993, así como el programa de español de educ. Primaria.
Juan Carrasco vespertina	Educando en valores y su clasificación.
El Chamizal matutina	Análisis de materiales para valores para buscar estrategias.
El Chamizal vespertina	Análisis de valores, el concepto de valor, habito y actitud
Independencia matutina	Valores y su clasificación
Independencia vespertina	Valores y su clasificación
18 de Marzo vespertina 18 de marzo, mat.	Análisis de los ficheros y libros de español. Elaboración de ruta de actualización

Tabla 6. Concentrado de la temática del T.G.A 5°  
Sesión del mes de octubre del 2002.

<b>ESCUELA</b>	<b>TEMÁTICA</b>
Justo Sierra matutina	La importancia de la educación artística en la escuela primaria.
El Chamizal matutina	La importancia de la Educación artística en torno a los valores.
Independencia matutina	Estrategias para promover valores.
Juan Carrasco vespertina	Análisis del programa de estudio de español de 1° a 6°.
18 de Marzo vespertina	La misión y visión del proyecto de gestión escolar.
Independencia vespertina	Educando en valores, analizando los planes y programas de estudio de 1993.
El Chamizal vespertina	La misión y la visión del proyecto de gestión escolar.
18 de Marzo matutina	Análisis del libro de educación artística.

Tabla 7. Concentrado de la temática del taller  
Sesión del mes de noviembre de 2002 (Anexo 10)

Desde las primeras relatorías se pudieron percibir los procesos de cambio en los directivos ya que no retomaron las agendas propuestas desde la supervisión escolar. Solamente cinco escuelas de diez hicieron para la sesión del taller la propuesta oficial.

En general, la estructura de las relatorías fue la siguiente: Iniciar la reunión del taller con una agenda y repartírsela a sus compañeros de trabajo, posteriormente su lectura gratuita. Es de destacar que la coordinación del trabajo ya no recae solamente en los directivos, sino que van rotando la coordinación de la sesión e intervienen maestros de grupo o docentes de enseñanzas especiales como los de educación artística, buscando compartir las experiencias y solucionar las problemáticas diversas de las instituciones.

### **3. Lo administrativo, un trabajo necesario**

Dentro de esta categoría quedaron englobadas una serie de actividades realizadas que fortalecen las estrategias implementadas:

- ❖ *Elaboración de listas de asistencia a los Talleres Generales de Actualización (Anexo, 11) y de los talleres breves, acompañado de éstas (están por sesión de trabajo).*

- ❖ *Relatorías elaboradas en cada centro de trabajo, en las cuales se hace una descripción de la serie de actividades que se realizaron en el taller así como los productos de la misma. Las relatorías nos permitieron tener una visión general del trabajo realizado, y las adecuaciones que pudimos constatar se dieron al interior de las diferentes instituciones que conforman la zona escolar.*
  
- ❖ *Revisión del Registro de Asistencia y Evaluación de los docentes, en el cual se verificó que tuvieran llenado las asistencias a la fecha, las calificaciones bimestrales incorporadas, datos de control escolar entre otros, en lo que podemos constatar que un 80% de los docentes tiene su documentación en forma*
  
- ❖ *Revisión del Registro de Organización y Planeación Escolar del directivo,(ROPE) observando que es un instrumento que casi no utilizó el director a lo largo del ciclo escolar, prefiere el uso de cuadernos alternativos, como una de ellas expresa: *son más prácticos en su institución escolar, le permiten tener una visión general y rápida de los problemas de control escolar que existen en su escuela.**

- ❖ *Seguimiento del trabajo académico de los docentes a través de visitas a grupos y revisión didáctica para hacer sugerencias*, en el cual se elaboraron hojas de registro que sirvieron para llevar un control de l@s docentes y directiv@s que no sistematizan su trabajo, por lo que en la siguiente visita se da continuidad a la problemática encontrada a cada uno.

#### **D. Retos y posibilidades: evaluación de dos ciclos escolares**

Hacer un alto en nuestras funciones diarias, darnos el espacio para pensar cómo lo hacemos, qué hicimos, inclusive por qué lo hicimos, son actividades no contempladas dentro del hacer docente, pero necesarias si deseamos cambiar nuestra práctica. En muchas ocasiones las valoraciones son dadas al momento sin reflexionar en el impacto de las mismas como lo señala Schon cuando afirma que *la actuación profesional incluye emitir juicios autorizados en situaciones de incertidumbre inevitable*.

Cerrar esta investigación después de dos ciclos escolares es necesario aunque no implica haberla terminado. La investigación acción es un proceso espiral ascendente y un momento como éste nos permite reflexionar sobre los aciertos y obstáculos que producen a veces la sensación de que no pasó nada.

Es sumamente difícil trabajar con docentes y más aún si son directivos con diferentes características y formaciones, desde los que solamente terminaron su formación normalista hasta los que tienen especializaciones u otros estudios de posgrado o los que tienen años realizando la función lo que les da seguridad y tranquilidad. Introducirlos en un proceso dinámico de cambio que implica ir más allá de lo que habían hecho siempre para convertirse en líderes profesionales de su institución, ha sido un proceso sinuoso durante el cual en algunas ocasiones solicitaban nuestra coordinación directa, o bien, reuniones posteriores para aclarar la información.

Pudimos observar cómo en algunas reuniones de trabajo algunos directores anotaban todo lo que sucedía en la sesión de taller, sin comprender que eso era válido para cierto colectivo escolar y que no iban a obtener los mismos resultados en su institución educativa.

En otras ocasiones observamos como los docentes interrumpían la sesión de taller para preguntar en qué momento les iban a pagar más por lo que estaban haciendo. Entonces sentía tristeza porque no habíamos avanzado en el proceso de su transformación, de hacer su trabajo bien por su escuela, docentes y niños.

También hubo comentarios expresados por compañeros de sector en las reuniones de trabajo, cuando decían que *“a sus directores no los pusieran a trabajar en conjunto con los de la 26 porque se los iban a echar a perder, que eran muy negativos”*. No dejamos de reconocer que es difícil trabajar con ellos, pero con dinámicas y actividades diseñadas para cubrir sus intereses logramos que participaran en nuestras sesiones de trabajo.

Tuvimos momentos de triunfo: el que reconocieran que es necesario modificar su forma de trabajo, que coordinaran sus sesiones de taller en colectivo tomando como base su capacitación previa y las necesidades de su colectivo, de actualización en diversas temáticas de apoyo a su práctica docente.

Cuatro directivos buscaron llevar a las sesiones de trabajo mensuales su agenda de trabajo, o mínimamente la temática a abordar en las reuniones de capacitación para recibir apoyo técnico pedagógico, y dos de ellos lo realizaron en todas las reuniones. Esto nos hizo sentir que nuestro trabajo no fue infructuoso y que sí podíamos incidir en su hacer aunque es un proceso muy lento.

Al preguntar a los docentes sobre el tipo de asesoría que le brindaba su directivo en sus necesidades de tipo técnico-pedagógico, expresaron lo siguiente:

*Nos ha informado acerca de cursos que él ha tomado, mismos que nos han servido para darnos cuenta de los aciertos y errores que tenemos; mismos que han apoyado nuestra práctica docente de manera positiva.*

*Nos ha informado sobre los cursos a los que ha asistido. Los cuales fueron muy útiles ya que nos dimos cuenta de las deficiencias en nuestro grupo, y así poder sacarlo adelante.*

*Aclarar dudas, apoyo técnico.*

*Es buena, porque apoya los trabajos con información y opiniones de acuerdo a lo que se trata de resolver.*

Aunque también tuvimos serias manifestaciones de maestr@s que expresaron *que ningún apoyo pedagógico les habían brindado, que el director no sabe lo que esta haciendo, ya está muy viejito jubílenlo.* Es necesario continuar buscando estrategias que nos permitan mejorar nuestro hacer técnico pedagógico y el de l@s directiv@s de la zona escolar.



## CONCLUSIONES

Realizar una investigación desde la perspectiva de la investigación acción es enriquecedora, ese ir de la práctica a la teoría, y de teoría a la práctica, incide en la transformación de la docencia y nos transformamos en docentes investigadores. El hecho de plantearnos interrogantes acerca de nuestro hacer cotidiano, de reconocer que se tienen problemas es el primer paso según (SCHMELKES, 1996 :31) para lograr la calidad de la educación

A lo largo de este trabajo me planteé una serie de cuestionamientos a los cuales di respuesta, algunos a través del análisis de documentos y libros diversos, otros a partir de la práctica.

Podemos afirmar que el proceso de cambio en educación y específicamente con uno de sus actores principales, como es el directivo, es posible lograrlo a partir de la actualización y capacitación del mismo, partiendo de las necesidades específicas de cada sujeto y contexto al cual pertenece, así como también se tendrá que dar a partir y en la institución escolar a la cual pertenece, siempre y cuando se dé un compromiso de cambio.

Fue posible lograrlo a través del diseño e implementación de talleres breves e innovadores en los que los directivos asumieron por lo menos la coordinación de sus sesiones de trabajo, algunos de

ellos realizaban cambios en las agendas previamente diseñadas por el equipo técnico y un 20% de ellos manifestó un liderazgo transformacional, explicitado a través de sus relaciones en sus instituciones escolares, respectivas.

Asumir el compromiso de trabajar desde la gestión escolar, comprometida con su hacer, en la cual los sujetos son considerados en toda su capacidad creadora, y considerar lo que cada uno puede aportar al desarrollo del trabajo docente, desde sus propias experiencias, se reconoce cada uno como una persona en constante proceso de transformación y cambio, como profesionales educativos, en la cual permea el trabajo en equipo y se convierte en una característica de los centros educativos, que deseen innovar su práctica pedagógica.

Los actores del hecho educativo es necesario que consideren una forma diferente de su hacer donde la colaboración profesional entre maestros exige dedicar más tiempo al trabajo colegiado, no sólo en el espacio del consejo técnico sino también en reuniones de maestros de un mismo grado o ciclo.

Claro está que la constitución de equipos de trabajo colaborativo requiere de actitudes propositivas y positivas hacia las diferentes actividades que se implementen.

El trabajo en equipo exige habilidades de comunicación, disposición para analizar colectivamente asuntos que tradicionalmente se consideran personales y capacidad para tomar decisiones, características que no siempre están presentes en la escuela y cuya formación exige también un proceso de aprendizaje.

El establecimiento de nuevas formas de organización y trabajo demanda el ejercicio de una nueva función directiva. No es exagerado afirmar que la construcción de una nueva escuela depende del trabajo de los directores, supervisores, jefes de sector, que realmente impacten en la transformación de nuestras escuelas.

No deseo dejar de acotar que la calidad en nuestro sistema educativo, no se logrará únicamente con un cambio en las funciones directivas, con utilizar los proyectos escolares para sistematizar sus problemáticas y ofrecer alternativas de solución, sin el apoyo de l@s docentes, alumn@s, padres de familia, comunidad educativa en general, así como el cambio en las condiciones sociales, económicas y políticas del país.

Es necesario ofrecer mejores condiciones de trabajo, así como equipar las instituciones escolares con las mejoras materiales necesarias para tener una escuela digna; la convergencia de todos estos elementos contribuirá al cambio educativo.

Es importante considerar a la escuela, como una microsociedad que educa, la cual ha de ser transformada de manera tal que su organización y su vida cotidiana formen a l@s estudiantes de tal forma que encuentren aprendizajes significativos y aplicables a su vida.

Todo lo que se realiza en las supervisiones escolares tiene un propósito fundamental, impactar en el desarrollo integral de l@s niñ@s a través de un proceso constante de apoyo a cada uno de l@s sujetos que conforman los colectivos escolares.

## BIBLIOGRAFÍA

ACKER, Sandra. Cap. 5. Mujeres y enseñanza: semi sociología de una semi profesión. Género y educación. Reflexiones sociológicas sobre mujeres, enseñanza y feminismo. Madrid. Ed. Narcea. 1995. 101-118.

ANTUNEZ, Serafín. "Innovación y cambio en los centros escolares". En: Claves para la organización de centros escolares. Barcelona, Ed. ICE/Horsori, 1993, pp. 199-231.

ANTUNEZ, Serafín, et. al. Del proyecto Educativo a la Programación del aula. España. Ed. Grao. 2000. 153 pp.

ANTUNEZ, Serafín, Gairín, Joaquín. La organización escolar. Práctica y fundamentos. España. Ed. Grao. 1999. 282 pp.

ANDUEZA, Maria. Dinámicas de grupos en Educación. México. De. Pegaso. 1997.117 pp.

BLOCK, Alberto. Innovación educativa. México. De. Trillas.1987. 155pp.

CARR. Wilfred y Stepehn Kemmis. Teoría crítica de la enseñanza. La investigación acción en la formación del profesorado. Barcelona, Martínez Roca, 1988.

CEPAL-UNESCO, Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, 1992.

COORDINACIÓN ESTATAL DE ACTUALIZACIÓN DEL MAESTRO EN SINALOA. El taller. Una alternativa de atención a las necesidades académicas de los profesores. Culiacán. 2001. 57 pp.

---

\_\_\_\_\_ . La formación de valores en la escuela primaria. México. Ed. Imprentor. .2002. 37pp.

CHÁVEZ, S., Patricio. "Gestión de instituciones educativas." Caracas, Venezuela, CINTERPLAN-OEA, 1995, pp. 1-20.

DEAL, T., Peterson, K. Symbolic leadership and the school principal: Shaping school cultures in different contexts. 1987. Trabajo inédito, Universidad de Vanderbilt.

DIAZ BARRIGA, Arceo, Frida, Hernández Rojas Gerardo. Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo. México. Ed. McGraw-Hill. 1998. 232pp.

DUAR, Joseph María. La organización ética de la escuela y la transmisión de valores. España, Ed. Paidós.1999.169 pp.

ELLIOT, John. La investigación – acción en educación. Madrid. Ed. Morata. 2000, 234 pp.

\_\_\_\_\_. El cambio educativo desde la investigación acción. Madrid. Ed. Morata, 1996. 190

EZPELETA, Justa. “Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica”, en La gestión pedagógica de la escuela, J. Ezpeleta y Alfredo Furlán, (comp.), Santiago de Chile, UNESCO/OREALC, pp. 101-117.

FIERRO, Cecilia, et. al. Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación acción. México. Ed. Paidós. 2000. 247.pp.

FIERRO, Cecilia, Rosas Lesvia. Centro de Estudios Educativos. Tomado de. Revista Latinoamericana reestudios Educativos, Vol. XVIII, Nos. 3-4, México, 1988, pp. 99-117.

FREIRE, Paulo, Política y educación, México. Ed. Siglo XXI, 1996.

FULLAN, Michael, Hargreaves, Andy. La escuela que queremos. México. Ed. Amorrortu. 2000. 191 pp.

FULLAN, Michael. “La gestión basada en el centro: el olvido de lo fundamental”. En: Revista de Educación, núm. 304, pp.147 .161.

GAIRÍN, Joaquín. Estudio de las necesidades de formación de los Equipos directivos de los centros educativos, Madrid, CIDE-Ministerio de Educación y Ciencia. 1995.

\_\_\_\_\_. "Escuela y planteamientos institucionales". En: Planteamientos instituciones en los Centros Educativos. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid, CIDE-Ministerio de Educación y Ciencia. 1991. pp21-25

HERNÁNDEZ Pérez, Hernando. La identidad del sujeto, una contribución conceptual, Sinaloa, UPN, 2001. (Apuntes para el curso).

MATUTE Esmeralda, Romo Beltrán Rosa Martha. (Coordinadoras) Diversas perspectivas sobre la formación Docente. Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Sociales. 2000. 34 pp.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuadernos para directivos escolares No. 1. Escuela y sociedad en transformación (versión preliminar). Argentina. 2001.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuadernos para directivos escolares No. 2 Gestión estratégica de escuelas. (versión preliminar). Argentina. 2001.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuadernos para directivos escolares No. 3. Hacia culturas colaborativas en la escuela (versión preliminar) Argentina 2001.

NAMO de Mello, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. México. Grupo Editorial y de la Publicidad Quinto Centenario. 1998. 110 pp.

PERKINS, David. La escuela inteligente. México. Ed. Electro-comp. 2000. 262 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL, "La participación social y el funcionamiento de la escuela "en Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1996, pp42-44.

POZNER DE WEINBERG, Pilar. "La gestión escolar". En: El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. Ed. Aique, 1997, pp69-91.

POZO, Juan Ignacio. Teorías Cognitivas del aprendizaje. España. Ed. Morata. 2002. 286pp.

QUILES CRUZ, Manuel. Antología de documentos normativos para el profesor de Educación Básica. Primaria. México. Talleres Trabajos Manuales Escolares. 1999. 308 pp.

RAMÍREZ Raymundo, Rodolfo. La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación. Ponencia presentada en el Encuentro Nacional sobre la Transformación de la Gestión Escolar, Cancún, Quintana Roo. Octubre de 1999

Revista de la Universidad del Valle de Atemajac. Año XIV. nO. 37. Cuatrimestral mayo-agosto del 2000. 88pp.

RODRIGO, María José, Arnay José. (Compiladores). La construcción del conocimiento escolar. España. Ed. Paidós. 1997. 374 pp.

SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. La Luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas. Ed. Aljibe.

SCHON, Donald A. La Formación de profesionales reflexivos. México. Ed. Paidós. 1992. 310 pp.

SCHMELKES, Sylvia. "Calidad de la educación y gestión escolar", ponencia presentada en el Primer Seminario México- España sobre Procesos de Reforma Educativa, San Juan del Río Querétaro. México, 1996.

SCHMELKES, Sylvia.. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México. 1996 134 pp.

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA Programa Escuelas de Calidad.(Antología). México. 2003.

\_\_\_\_\_. ¿Cómo transformar las escuelas?. Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. México. Ed. Imprenta Ajusco. 2001. 15 pp.

\_\_\_\_\_. Programa Nacional de Educación 2001-2006. México. SEP. P.52- 55.

\_\_\_\_\_. Antología Programa Escuelas de Calidad. México.2004.175 pp.

\_\_\_\_\_. Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas. México. Ed. Xalco. 2000.208.

\_\_\_\_\_. Antología de Gestión Educativa, México. 2002. 414 pp.

\_\_\_\_\_. Trabajemos con y en la gestión escolar. México. 2000. 68 pp.

---

\_\_\_\_\_ .Guía para el Director. Educación Primaria. México. Ed, Fernández Editores. 1992. 286 pp.

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA / PRONAP. Talleres Generales de Actualización 2001 -2002. México. Ed. Compañía Ultra. 114 pp.

---

\_\_\_\_\_ .Trabajemos con y en la gestión escolar. Sinaloa. 68 pp.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA. Antología Una aproximación teórica con la gestión escolar. Ed. SEPyC. Culiacán. 2002.

---

\_\_\_\_\_ . Manual de organización y funcionamiento de una escuela primaria.. Ed. SEPyC. Culiacán. 1991. 123pp.

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA / PRONAP. Trabajemos algunos contenidos de los programas de estudio. México. Ed. Compañía Ultra. 2000. 109pp

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA. Taller breve. Diseño de cursos y talleres. Ed. SEPyC. Culiacán. 2001.57 pp.

---

Diagnóstico Estatal de Necesidades de Actualización de las y los maestros de educación básica. Sinaloa.. 2001. 23 pp.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA / PRONAP. Las estrategias y las actividades didácticas para la enseñanza de las asignaturas en educación primaria. México. Ed. Litografía Magno Graf. 1998..26 pp.

---

La formación de valores en la escuela primaria. México. Ed. Talleres Imprentor. 2002. 37 pp.

---

El conocimiento de los contenidos del Programa de estudio y el diseño de situaciones didácticas. México. Offset Multicolor. 1999. 55 pp.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA y CULTURA/ GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA. Programa institucional de Desarrollo Educativo 1999-2004. Sinaloa.

TEJADA Fernández, J. Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores. Directivos y asesores. ESPAÑA, Ed. Aljibe. 1998

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Pedagogía. Vol. 11.  
Núm. 6. México. 1996.123 p

---

\_\_\_\_\_ . El juego. Ed.  
SEP/UPN, México. 1995. 370 pp.

VERA, Rodrigo. Talleres de educadores en Chile: desarrollo profesional participativo. UNESCO. Santiago, Chile, 1986. Traducción de Silvia Sánchez Gader

[www.conapase.org.mx/cnpse.htm](http://www.conapase.org.mx/cnpse.htm). l

[www.conapase.org.mx/cnpse.htm](http://www.conapase.org.mx/cnpse.htm). l8/03/03

([www.sep.gob.file://A;/Entrevista/%20con.htm](http://www.sep.gob.file://A;/Entrevista/%20con.htm).,2004

([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx), formación docente //A: Formación %20Docente.htm. 04/ 04/ 2004)

Materiales videograbados:

DGIE (1999) “¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico”, en serie Transformar nuestra escuela. México, SEP-Dirección General de Investigación Educativa.

DGIE (1999) “La función directiva. Testimonios de supervisores y directores”. en serie Transformar nuestra escuela. México, SEP-Dirección General de Investigación Educativa.

SCHMELKES, Sylvia (1997) “La calidad y la equidad en la educación básica”, videocinta de la serie Transformar nuestra escuela, México, SEP-Dirección General de Investigación Educativa.

**A**

**n**

**E**

**x**

**O**

**S**