

GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN  
SECRETARIA DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA

# **IMPORTANCIA DE LA ACTUALIZACION PROFESIONAL EN EL DIRECTIVO ESCOLAR**

**VILMA DEL CONSUELO PECH CEBALLOS**

**MAESTRIA EN EDUCACION: CAMPO  
DESARROLLO CURRICULAR**

Mérida, Yucatán, México

2008

# **INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO INSTITUCIONAL DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA**

1. La escuela, campo de estudio
2. Rol del supervisor escolar
3. La gestión de las escuelas en el siglo XXI
4. El director de Educación Primaria

#### A. Marco conceptual

#### B. Las funciones y rasgos generales

1. Función en materia de planeación
2. En materia técnico pedagógica.
3. En materia de organización escolar
4. En materia de control escolar.
5. En materia de supervisión escolar.
6. En materia de extensión educativa.
7. En materia de servicios asistenciales.
8. En materia de recursos humanos.
9. En materia de recursos materiales.
10. En materia de recursos financieros

#### C. Perfil

#### D. Liderazgo y Dirección

#### E. Actitud.

5. La profesionalización del directivo

## **CAPÍTULO II**

### **ALTERNATIVA A. LOS DIRECTORES TRANSFORMACIONALES EN LA VIDA ESCOLAR.**

1. Liderazgo transaccional
2. Liderazgo transformacional.
3. Proyecto escolar.
4. Trabajo directivo por competencias.

## **CAPÍTULO III**

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA**

1. La calidad de la tarea de todos.
2. Modelo de planeación estratégica.
3. La misión.
4. La visión.
5. Elaboración del plan estratégico
6. Construcción de la planeación estratégica.
  - A. Análisis sobre las fuentes de información.
7. Evaluación del proceso de transformación directiva.
  - A. Supervisión escolar.
  - B. Plan estratégico de transformación escolar.
  - C. Contextualización
8. Autoevaluación por dimensiones

A. Dimensión pedagógica.

1. Contrastación entre nuestros resultados y los estándares.

B. Dimensión organizativa.

1. Análisis comparativo entre la zona 18 y los estándares...

C. Dimensión administrativa.

1. Comparación de las escuelas de la zona 18 con los estándares.

D. Dimensión comunitaria o de participación social.

1. Comparación de la zona 18 con los estándares.

9. Conclusiones de la autoevaluación.

10. Objetivos

11. Compromisos de la supervisión de la zona 18

12. Compromisos del directivo escolar.

13. Aplicación del plan estratégico.

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

La actualización es una necesidad de todo directivo, poner al día sus conocimientos, continuar desarrollando sus habilidades, ir adquiriendo y expresando mejores actitudes. Estar al día en la tecnología cibernética, todo esto es indispensable para avanzar hacia un desempeño gestor educativo de calidad.

Hace algún tiempo leí un texto de J. Jesús Macías Ortega (Servicios Educativos Anahuac) que me hizo reflexionar sobre el desempeño profesional de los directores de escuela...

**Es profundamente lamentable y reprobable que, en algunos casos, más de los que quisiéramos -quien ha de ser el estímulo y el modelo resulten un freno; que quien ha de garantizar, propiciar y mantener la cohesión, el equipo y la corresponsabilidad invite a la desidia y la discordia; que quien ha de enriquecer el Proyecto escolar ( que es de nuestros alumnos y de nuestra nación) sea su principal causa de empobrecimiento; que quien ha de impulsar el trabajo y la constancia sea un ejemplo de irresponsabilidad y hasta de pereza; que quien ha de generar ilusión sea una fuente de pesimismo y desaliento.<sup>1</sup>**

Por todo ello, es necesario mejorar y profesionalizar la acción de los directores y supervisores de nuestro sistema educativo.

Mi nombre es Vilma del Consuelo Pech Ceballos, tengo 60 años y actualmente me desempeño como Supervisora Escolar en la zona 18 de la ciudad de Mérida.

Mi propósito es actualizarme para estar siempre en el marco de la innovación educativa, para practicar con el ejemplo el aprendizaje significativo del que carecen algunos directores de la zona escolar. Necesitamos aprender en forma permanente, ser innovadores, prácticos, identificar a maestros directivos con

---

<sup>1</sup> J. Jesús Macías. Adecuación y mejora de los instrumentos de evaluación. Universidad Anahuac. México, 1998. Págs. 49-51.

problemas en sus necesidades de gestión; los poco tolerantes, que sepan respetar jerarquías en alumnos y padres de familia y sobre todo dar a entender que no somos perfectos pero con voluntad y estudio podemos mejorar nuestra práctica magisterial.

En el trabajo que desempeño actualmente como supervisora tengo como metas, el actualizarme, conocer estrategias, mejorar la calidad educativa, mejorar el trabajo de los directores de la zona 18, con las experiencias de un trabajo colaborativo, y, estar al corriente de las diversas opciones de estudio.

Poner empeño en todo lo que sea actualización magisterial, hacerlo bien, y en base a esto realizar tareas de coordinación desde un talante verdaderamente democrático, en ayudar a mis maestros directores, a elaborar, planificar, desarrollar y evaluar un proyecto educativo rico y coherente que es la base del acierto.

Pienso que sólo desde esta exigencia (aplicar lo aprendido) se puede vivir y trabajar en forma positiva el papel que me toca desempeñar como supervisora escolar y sólo con esa actitud puedo ayudar a mis compañeros de trabajo en su diaria labor directiva y docente.

El quehacer académico que se desarrolla en la escuela debe ser el elemento central del quehacer de un director. El quehacer académico de una zona escolar es una de las ocupaciones primordiales del supervisor escolar.

Por lo anterior, se hace impostergable un cambio de actitud de los gestores que trascienda hacia la creación de ambientes escolares en donde en el devenir cotidiano se destaque el ámbito académico.

Este trabajo nace de la reflexión y análisis de mi práctica docente como supervisora escolar en escuelas de educación primaria, en la cual destaca de manera importante la poca preparación y eficiencia que presentan los directores en materia técnico-pedagógica que se maneja en los Consejos Técnicos Escolares y en la escuela en general, de ahí la necesidad de mejorar sus competencias profesionales. Se pudo diagnosticar que la función académica se remite a la revisión de documentos y muy poco a la solución de problemas pedagógicos.

Esta investigación tiene el propósito de presentar información y elementos de juicio, que permitan el cuestionamiento y la reflexión sobre el quehacer del Director de la escuela Primaria con el fin de promover un cambio de actitudes en este, que consoliden su profesionalización en el Sistema Educativo Mexicano, y por lo tanto el mejoramiento de la calidad de la educación en general.

Planteamiento del objeto de estudio. A partir de la suscripción del Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica, en mayo de 1992, se realizó un conjunto de acciones como la Carrera Magisterial o los Centros de Actualización Magisterial que buscaban aumentar la calidad y la equidad de los servicios educativos.

En el Programa de Desarrollo Educativo 1995 -2000, al asumir los retos y demandas educacionales, se estableció un conjunto de orientaciones que tomaron como punto de partida la idea de la escuela como unidad básica del sistema educativo, la cual incluyó una serie de acciones destinadas a la transformación de la gestión escolar.

En este documento se señala que para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Esta medidas incluyen además, la

reorientación de las funciones de los directores y supervisores, el impulso de medidas de evaluación diagnóstica y la promoción de la elaboración de proyectos escolares como instrumento para promover una mayor colaboración de maestros, directivos y padres de familia en el mejoramiento de los resultados educativos.

El Programa Nacional de Educación 2001 -2006 (pp 116 -122) retoma esos retos en forma más contundente, pues considera como punto de partida a la escuela misma y reconoce que el desafío más importante en la actualidad es lograr que la educación que se anhela se concrete efectivamente en el salón de clases. De aquí la necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que en su actividad favorezcan a los asuntos académicos.

El reconocimiento de la importancia de la escuela como factor determinante de calidad educativa, hace necesario transformar su funcionamiento, advertir de nuevos materiales en el aula. Muchas veces estos cambios, aunque sean precedidos por cursos de capacitación no garantizan lograr formas de enseñanza congruentes con las metas educativas.

Estos desafíos fueron retomados para el diseño de este proyecto de investigación que permita una estrategia de innovación en la gestión escolar y avanzar en el conocimiento de la realidad escolar.

Objetivo de la investigación. Es necesario manifestar que muchos de los directivos magisteriales como: Jefes de Sector, Supervisores, Directores de escuela y Jefes de Departamento han llegado a estos puestos directivos con límites de estudio, sin preparación académica acorde al puesto que desempeñan, dejando mucho que desear en la tarea pedagógica y que, a través de los años han adquirido práctica en la tarea administrativa que realizan.



Tradicionalmente la mayor capacidad de resolución de problemas se adquiría con la experiencia y con un mayor nivel de cualificación, sin embargo, ahora con la velocidad del cambio a la que está sometida la sociedad del conocimiento, la experiencia escasea por definición y las cualificaciones están sujetas al vaivén del ritmo del cambio. Por cuestiones de tiempo dedicaré este estudio e investigación a siete directores federales de la zona 18 de escuela primaria que presentan problemas en su labor de acompañamiento por falta de preparación profesional.

En la zona escolar número 18 de educación primaria en la cual me desempeño como supervisora escolar, existe una inquietante carencia de candidatos "idóneos" a la elección de directores en los centros escolares. No es un fenómeno casual, debido al azar o a la moda, se debe a la escasa relevancia de las tareas que realizan actualmente, a la falta o poca preparación específica para ellas, a la dificultad de coordinar a docentes desmotivados por carecer de una preparación magisterial y directiva, a los pocos estímulos que supone la tarea, al esfuerzo considerable que exige, a una cultura asentada en la inhibición, posiblemente por estar acostumbrados la mayoría de ellos al trato amable, social, sin exigencias de ninguna índole, del antiguo supervisor que los acompañó durante los últimos 18 años.

Al realizar la investigación reconocemos como una de las causas principales, el escaso atractivo a las tareas pedagógicas a las que suele dedicarse el director o directora escolar. Podríamos clasificar en dos grandes apartados las tareas que realiza el director:

#### Tareas pedagógicamente pobres:

- Controlar al profesorado
- Atender la burocracia
- Asegurar el orden
- Representar la institución
- Exigir el cumplimiento
- Arreglar los desperfectos
- Imponer castigos
- Suplir a los ausentes
- Velar por la limpieza

#### Tareas pedagógicamente ricas:

- \* Coordinar el proyecto educativo
- \* Estimular al profesorado
- \* Propiciar el perfeccionamiento
- \* Cohesionar al equipo
- \* Investigar sobre la práctica
- \* Favorecer un clima positivo
- \* Desarrollar los valores
- \* Impulsar el entusiasmo
- \* Ayudar a quienes lo necesiten

Todas estas tareas son, probablemente, necesarias, pero no cabe duda de que unas son más estimulantes, más valiosas y enriquecedoras que otras. Lamentablemente muchos directores se refugian en las que tienen menor relevancia educativa.

Lo hacen porque resulta más apremiante, más cómodo, más seguro, o por considerar que no tienen la formación adecuada para las otras, o porque piensan que parte del profesorado se va a resistir a colaborar en tareas que exijan un mayor esfuerzo o una preocupación de más.

Observo que hay ausencia de una gestión académica por parte de los directores, perciben que los maestros necesitan asesorías, pero no saben cómo realizarlas, algunas veces resuelven este problema solicitando a la inspectora orientaciones o proporcionando sugerencias o consejos desarticulados del verdadero problema, no realizan diagnósticos, no buscan información pertinente y tampoco se estudia en conjunto con los maestros las verdaderas necesidades de cada uno.

Por lo general los y las directoras se preocupan por el mantenimiento y construcción de sus edificios, así como proveer a los docentes y alumnos de satisfactores materiales y promueven el orden en la presentación física ideal de las aulas, jardines y bardas en cuanto a pintura, decorados y adornos.

Los directores en general evalúan el trabajo pedagógico basándose en el oportuno cumplimiento de la documentación de los docentes (planes, evaluaciones, gráficas, etc. ) puesto que no inician procesos de diagnóstico que les permitan priorizar necesidades y trabajar un plan de acción a nivel escuela, este hecho les impide a los directores involucrarse en el verdadero trabajo académico.

La necesidad de mejorar las condiciones de falta de liderazgo y de preparación profesional por parte de algunos directivos de escuelas que pertenecen a la zona escolar número 18 ubicada al sureste de la ciudad de Mérida, ha implicado indagar sobre los recursos con que cuentan a fin de tener un panorama sobre la situación real en que nos encontramos con respecto al trabajo directivo que se desarrolla en la escuela. Los docentes, los niveles de aprovechamiento, las características socioeconómicas de los alumnos y sus familias, son puntos importantes para estudiar como apoyar al directivo escolar en acciones de gestión y de asesoría y apoyo pedagógico al maestro de grupo.

Reconocemos que las condiciones de las escuelas que se encuentran ubicadas en esta zona escolar, presentan características afines en cuanto a su misión de promover el desarrollo integral de sus alumnos ya la vez con características que las hacen únicas en cuanto a su organización escolar, recursos humanos y materiales, estilos de enseñanza y promoción de la participación de los padres de familia, predomina la escasa participación de éstos en las tareas que les competen como apoyo al trabajo de los maestros y maestras de sus hijos, no por carecer de escolaridad, sino porque son padres en donde generalmente ambos trabajan y se ausentan del hogar gran parte del día para cumplir con la

función encomendada. Situación que de alguna manera afecta la vida familiar, pues muchos de los alumnos de estas escuelas están prácticamente bajo la tutela de otros familiares, por un lado, y por otro, la desintegración familiar que surge como consecuencia natural entre padres e hijos lo cual incide de alguna manera en el rendimiento escolar de sus hijos.

Los docentes, en busca de mejorar sus condiciones geográficas y salariales como la oportunidad de promoción por medio del estudio en Carrera Magisterial, buscan llegar a escuelas cercanas a sus domicilios, aunque no lo logran con mucha facilidad ya que requieren acreditar cierta antigüedad lo que propicia que su movilidad de la zona no sea tan recurrente, permitiendo así la continuidad de las estrategias de sus proyectos escolares.

La mayoría de las escuelas que se encuentran en la zona 18 trabajan con cierta comunicación con las de su mismo techo financiero, es más notable en las escuelas oficiales o transferidas (9) que en las escuelas particulares (4).

En esta zona escolar se llevan los Programas Educativos, como: Escuelas de Calidad (2), Plan Nacional de Lectura (13), Enciclomedia (10), Edusat (4), Escuela saludable (1), Maya (1), Inglés (1).

La problemática presenta distintas características por lo que se propone desarrollar un marco de análisis del problema, se elaboró un diagnóstico y el diseño de estrategias para superarlos y lograr los propósitos educativos establecidos en el Plan y Programas de estudio. En el análisis se encontró algunas causas principales que según observaciones son: Educativo, Político, y Cultural.

- a) Educativo. Si consideramos que los directivos formamos parte de una comunidad educativa, es indispensable realizar una evaluación continua y permanente de todas las acciones realizadas en las

diferentes dimensiones como el pedagógico, administrativo, así como de los logros, aciertos y desaciertos.

En la medida en que los directores de escuela primaria conozcan a fondo sus fortalezas y debilidades como colegiado, asuman su responsabilidad dentro del mismo y tengan una clara visión de las metas educativas que se pretende alcanzar, podrán hacer las modificaciones necesarias a su práctica como directivos para brindar una educación de calidad.

El director(a) de escuela como protagonistas del desarrollo integral de un plantel educativo, debe de cumplir por medio del Consejo Técnico Escolar con la misión de desarrollar las capacidades, actitudes, habilidades y destrezas; así como la función social y cultural; sin embargo es prioritario unificar estilos de enseñanza, propósitos educativos congruentes entre sí y evitar la improvisación por parte de los trabajadores de la educación que tiene a su cargo.

- b) Político. El Artículo 3° Constitucional asienta en partes que "Todo individuo tiene derecho a recibir educación, los Estados y Municipios impartirá educación preescolar, primaria y Secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias", "Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo".

Lo anterior lo han tomado los directivos como que la mejor escuela es la que esté "más bonita y cómoda," dedicándose a lo anterior y desafortunadamente descuidando la parte medular de la institución; lo pedagógico, lo académico.

- c) Cultural. Entre los trabajadores de la escuela, aunque existen buenas relaciones de compañerismo, no cabe duda de que el que dice la última palabra es el señor o señora directora.

La formación cultural de la mayoría de los trabajadores de la educación es de respetar lo que dice el directivo aunque no realicen las indicaciones dadas por aquél.

Debido a esta cultura, aunque las interrelaciones en la escuela sean democráticas, en la práctica se impone, casi siempre el criterio de la directora. Los maestros opinan, dan sus sugerencias, expresan sus desacuerdos, pero casi siempre acaban aceptando la s ideas del directivo escolar.

Algo importante es que se notan las buenas relaciones sociales entre directivos y personal adscrito al centro de trabajo, lo que no se dan al trabajar problemas pedagógicos. Al iniciar el trabajo de investigación fue necesario conocer con qué elementos se cuenta, con qué posibilidades, de ahí que:

"El diagnóstico es importante pues constituye la primera etapa del ciclo de trabajo, es una investigación en la que se describen y explican ciertos problemas de la realidad para intentar su posterior solución y en donde la organización y sistematización son fundamentales".<sup>2</sup>

El objetivo de la investigación. Como es de apreciarse, los niveles de calidad en cuanto a la organización, administración y gestión escolar que se prestan en esta zona escolar son bastante heterogéneos, de ahí lo importante que es tratar de profesionalizar el trabajo diario de los directores al tratar de integrar y unificar algunos aspectos de los ya mencionados y desde luego los pedagógicos.

---

<sup>2</sup> Alfredo Astorga y Van der Bijl. "Los pasos del diagnóstico", en: Contexto y Valoración de la Práctica Docente. Antología Básica UPN. LE 94. México, 2000. Pág. 63.

El Programa de desarrollo educativo actual contempla la necesidad de alentar a los planteles de enseñanza básica a avanzar en el trabajo organizativo de las escuelas, fortaleciendo su capacidad pedagógica -gestora, a través de proyectos escolares, es aquí donde las tareas de gestión de los directores y de supervisión, tienen un papel destacado. Tratando de cumplir con esta disposición y al mismo tiempo de corregir problemáticas detectadas en el diagnóstico de la zona escolar, se establecieron metas para tener puntos de partida sobre qué acciones son necesarias implementar al buscar alternativas de solución, por lo tanto, el objetivo central es:

"Favorecer las condiciones de una adecuada gestión que permitan la implementación de estrategias pedagógicas para mejorar la eficiencia de los directivos promoviendo un liderazgo pedagógico".

Hay diversos objetivos particulares que subyacen tras el programa de formación, pero dos son fundamentales:

- a) Proporcionar diferentes perspectivas para que comprendan los retos del quehacer del director de un centro docente. Hacemos hincapié en que es importante tener distintas maneras de estructurar y resolver problemas y tomar decisiones. Indicamos que las alternativas, la variedad de métodos, la creatividad y el trabajo son esenciales para el director. Saber las consecuencias de las acciones, así como ser muy activo, son también aspectos esenciales.
- b) El otro objetivo fundamental es señalar la relación de complementariedad entre la gestión y la dirección. Se hace hincapié en la necesidad mutua de ambas y lo que pueden significar en un centro.

- c) El objetivo general que buscamos en este trabajo es desarrollar la idea de que la dirección escolar es distinta de otras funciones en la cual se conjuntan el liderazgo, la administración y el quehacer pedagógico.

**Justificación.** Los 40 años en el servicio magisterial, y los últimos 18 con puesto Directivo, me han dado la oportunidad de acumular experiencias en el campo educativo, tanto administrativa como pedagógicamente, y establecer con claridad la importancia de la labor del director de la escuela, como orientador en la interpretación de planes y programas así como en la metodología del proceso de enseñanza aprendizaje.

Muchos directores de escuela, escudándose en los diferentes compromisos administrativos, se olvidan voluntariamente o involuntariamente de la cuestión pedagógica. Reiteramos la necesidad que todo director tiene en relación a la superación personal ya la búsqueda de las informaciones que son importantes para su actuación profesional.

Directores bien informados y mejor formados tendrán mejores probabilidades de éxito y abandonarán la apatía en búsqueda de la innovación, el trabajo alternativo y la propuesta nueva, que transformada en actividad generadora, haga de nuestros directores y docentes sujetos con mejores posibilidades de pensamiento.

Este trabajo tiene como propósito promover la transformación del trabajo cotidiano que realizan algunos directores de la zona escolar número 18 de educación primaria en que hay carencia de dirección pedagógica, así como que el directivo asuma la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración con los docentes, administrativos y con el entorno social de la escuela y se comprometa con el mejoramiento continuo de su



profesionalización para bien de la calidad y la equidad de la educación.

Simplificando para hacer más clara la idea, identificaríamos dos modos de concebir la intervención directiva:

- a) El director como representante de la administración: los gestores, los inspectores, el director ya veces la comunidad educativa, entienden que el papel del que dirige es exigir el cumplimiento de la ley, transmitir las instrucciones y controlar a los profesionales. Digamos que esta forma de gobierno tiene la mirada y la atención dirigida hacía arriba. Hay que satisfacer las demandas de los superiores, hay que exigir a los inferiores el cumplimiento de sus obligaciones.
  
- b) El director como representante de la comunidad educativa: desde esta perspectiva el directivo mira fundamentalmente hacia los miembros de la comunidad, es a ellos a los que fundamentalmente atiende y fortalece el discurso de las exigencias, de las explicaciones, de las críticas, de las demandas.<sup>3</sup>

Desde esta segunda concepción, que consideramos democráticamente más rica y positiva, defenderemos la elección del director por su comunidad. Y una formación de todos los profesionales en materias específicamente organizativas, pedagógicas y psicológicas.

La elección añadirá a esa formación de base las exigencias de talante y comunicación que son necesarias en un directivo y facilitará una formación específica y de actualización que siempre es necesaria.

---

<sup>3</sup> SEP. Guía de apoyo para el director. Educación Primaria. México, 1992. Págs. 232-233.

El riesgo que se corre en estos momentos en los que se comprueba que en la zona escolar número 18 existen pocos directores de escuela idóneos para este trabajo, y que las tareas más absorbentes son de escaso relieve pedagógico, atribuyendo los directivos una buena parte del fracaso a causas supuestas o sólo posibles sin aceptar su escasa preparación profesional. Pero no es nuestra intención entrar en estas cuestiones sino la dinámica que exige la mejora de la acción directiva.

Para mejorar la dirección escolar no basta con modificar el discurso sobre la misma, la denominación de las competencias o el lenguaje sobre las tareas, es menester la profesionalización.

Estamos conscientes de que la labor administrativa es intrínseca a las funciones sustantivas del proceso educativo, es impostergable la necesidad de una evaluación, reconocer, estimular la eficiencia y la eficacia de las actividades llevadas a cabo por el personal directivo.

El Estado ha implantado programas de capacitación y profesionalización para el personal directivo con el fin de que coadyuve a mejorar las relaciones de trabajo y su disposición para realizar todas las actividades con entusiasmo y eficiencia, hacerlos conscientes del impacto de su labor ante el reto que nos impone la globalización y modernización educativa.

Aún cuando se han creado espacios para la actualización y profesionalización del directivo como los Centros de Actualización Magisterial (CAM) o los Talleres Generales de Actualización (TGA), se siguen presentando carencias en los programas de formación, ya que no siempre se realizan en tomo a un diagnóstico real sobre el contexto en el cual se han de desarrollar, adecuado a cada subsistema sus necesidades académicas. Se debe de buscar la profesionalización de manera diferenciada; es decir hacer una selección por perfil de necesidad del docente directivo; por lo que se plantea la urgencia de poner en

marcha programas a largo plazo que sean resultado de investigaciones, que tomen en consideración una formación integral y al mismo tiempo un seguimiento de los cursos, diplomados, especialidades o maestrías.

Para que un directivo entre a la actualización y profesionalización deberá cubrir varias exigencias o condiciones de la mejora: La primera exigencia es que realmente se quiera ejercer la función directiva para realizar una función pedagógica y no meramente protocolaria o gerencial. Los motivos espurios distorsionan el ejercicio profesional. Si lo que menos importa es la acción educativa, si la condición de Director se debe únicamente al deseo de figurar, a las ganas de controlar, a la asignación de clave directiva, al servilismo respecto a la administración, poco se podrá conseguir desde la perspectiva auténticamente educativa.

Ser director a la fuerza (sea mediante nombramiento, aceptación a regañadientes, elección "democrática" -escalafonaria) hace difícil un buen ejercicio profesional de la dirección. No se trata tanto de hacer lo que se ama, sino de amar lo que se hace. Poner empeño en hacerlo bien, en realizar tareas de coordinación desde un talante verdaderamente democrático, en ayudar al equipo a elaborar, planificar, desarrollar y evaluar un proyecto educativo rico y coherente es la base del acierto. Sólo desde esta exigencia se puede vivir en forma positiva ese papel y sólo desde esa actitud se puede ayudar a los otros.

La segunda exigencia es saber. Es un error grave pensar que no se necesitan conocimientos específicos para el ejercicio de la acción directiva. No me refiero al conocimiento de la legislación (reglamentos, acuerdos, etc.), que parece ser el único que se exige. Me refiero a conocimientos sobre la dinámica de los grupos, sobre la organización escolar, sobre la psicología del aprendizaje, sobre sociología de la educación.

No unos conocimientos inertes aprendidos en libros y comprobados mediante exámenes, sino un saber adquirido en la reflexión rigurosa sobre la práctica, integrado en la acción profesional. Ese conocimiento servirá para iluminar la acción y para conducir la práctica.

La tercera exigencia es poder. Querer y poder no son los únicos requisitos, aunque resultan imprescindibles. Hace falta disponer de unos contextos organizativos, de unas plantillas cohesionadas, de unos medios suficientes, de una autonomía imprescindible para que la acción directiva pueda resultar eficaz, creativa y estimulante.

Apuntamos que para mejorar el trabajo de los directores de educación primaria, no basta con modificar el discurso sobre la misma, la denominación de las competencias o el lenguaje sobre las tareas.

El propósito de este trabajo es establecer nuevas formas de organización y funcionamiento de las escuelas primarias oficiales de la zona 18, para incidir en el mejoramiento de los resultados educativos basados en el cumplimiento de las responsabilidades profesionales de los directores a través del trabajo colegiado.

Lo desarrollaremos a través de dos líneas de trabajo:

- a) Investigación. Obtener información sistemática acerca del desempeño real de los directores, a fin de identificar con precisión los factores que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos y mejorar la calidad de sus resultados.
  
- b) Innovación. Probar una estrategia de formación y trabajo colegiado para los directores de las escuelas primarias, a fin de que adquieran

conocimientos y habilidades necesarias para detectar sus problemas, elaborar un diagnóstico y diseñar estrategias para superarlos y lograr los propósitos educativos establecidos en el Plan y Programas de estudio.

#### Metodología.

- a) Estudio de caso.
- b) Caso de la zona 18
- c) Técnicas:
- d) Juntas de consejo técnico
- e) Talleres
- f) Círculos de estudio
- g) Trabajo de campo
- h) Trabajo individual y de equipo
- i) Trabajo colectivo
- j) Plenaria

#### **Técnicas e instrumentos de evaluación:**

- a) La observación. La observación y su registro, permiten captar la interacción de situaciones naturales, que de otra forma serían fenómenos difíciles de incorporar a la encuesta y al laboratorio, ayuda a contextualizar los procesos educativos complejos para encontrar un orden y dar una visión más amplia de los sujetos estudiados (anexo 1). Esta observación se ha llevado a efecto con una visita semanal desde el mes de enero de 2007 a las escuelas involucradas en esta investigación, sin descuidar a las otras 7 escuelas adscritas a la zona número 18.

En esta investigación la observación utilizada como técnica para obtener datos, fue activa y el pensamiento reflexivo se mantuvo como eje y procedimiento para comprender la realidad e interpretar el comportamiento de un contexto. También fue sistemático porque se observó con categorías ya estudiadas que hicieron referencias a procesos de comportamientos concretos que tuvieron lugar en situaciones bien definidas. Las observaciones se llevaron a cabo en forma neutral tratando la observadora de pasar inadvertida en todo momento, situada estratégicamente, para poder registrar cuanto acontecía.

Las observaciones realizadas sirvieron para obtener datos a partir de un eje de referencia, constituido en este caso por el director de la escuela y las funciones que desempeña. Dichas observaciones se orientaron concretamente a la conducta que sigue el director de la escuela en la orientación pedagógica que presta al personal docente a su cargo ya la atención que brinda a la sociedad que atiende, poniendo de manifiesto sus relaciones humanas en situaciones sociales, que fueron desde las más simples hasta las más complejas en ocasiones. Los comportamientos observados son indicios generales que permiten comprender e interpretar una realidad posible de analizar, se registraron en un horario de campo fechado y con horario. En él se plasmaron los diálogos y hechos tratando de describir las escenas vividas, a fin de detectar las rutinas que se siguen en el quehacer cotidiano en forma coherente y real a fin de analizar, reconstruir y describir los hechos observados.

- b) La entrevista. Para recoger mayor información, se confeccionó una guía para realizar una entrevista estructurada, como procedimiento de investigación científica, utiliza un proceso de comunicación verbal para recoger información en relación a una determinada finalidad, que en esta investigación se refiere al desempeño pedagógico del director de la escuela primaria. (anexo 2).

La guía consto de 10 preguntas abiertas, los directores piloteados permitieron el uso de la grabadora y demostraron interés al responder las preguntas. El análisis resultó de utilidad y fácil de codificar.

En el análisis de datos, se compararon los registros obtenidos en las entrevistas con la de las observaciones, o sea, la teoría y la realidad del trabajo cotidiano del director, buscando un resultado cualitativo en profundidad más que cuantitativo generalizable.

- c) La encuesta. Mediante una encuesta aplicada a los profesores de grupo (anexo 3) se recopilaron datos generales, opiniones, sugerencias en torno a la dinámica escolar. Primeramente se aplicó una encuesta en que hubo una respuesta poco favorable a los objetivos de la investigación.

Se estructuró una nueva encuesta (anexo 4) Al revisar los cuestionarios, se codificaron las respuestas primero por escuelas y después en forma general, poniendo especial cuidado en unificar las respuestas similares para detectar y determinar las conductas de la práctica docente y disponibilidad para socializar sus conocimientos pedagógicos en la escuela, y conocer el grado de probabilidad que tienen de contar con la ayuda y apoyo del director para mejorarla, así como para establecer el funcionamiento del Consejo Técnico como un cuerpo colegiado.

El trabajo de campo realizado en las reuniones de consejo técnico consultivo, de juntas de padres de familias y otras situaciones escolares en una ordenación estructurada de la realidad, así como de las relaciones que se establecen y simbolizan la práctica docente en las aulas, fue significativo ya que en lo observado se dan mensajes implícitos, sobre las relaciones director- docente, que permiten reconstruir la lógica de sus relaciones, comportamientos, valoraciones,

intereses, preocupaciones y otros, porque se comparten opiniones y conocimientos sobre el trabajo directivo, docente y escolar, como de la dinámica general de la escuela (anexo 5 y 6).

Para obtener una visión global del muestreo o fenómeno estudiado es importante conocer a los actores que participan en el proceso así como el ambiente en el que se realiza la investigación, por lo que toda la información obtenida al respecto será útil al momento de realizar las interpretaciones.

Mas adelante se proporcionan los datos acerca de la población sujeto de investigación, todos ellos trabajan en escuelas ubicadas en la ciudad de Mérida.



**CAPÍTULO I**  
**CARACTERÍSTICAS NORMATIVAS DE LA**  
**ESCUELA PRIMARIA**

**1. La escuela, campo de estudio.**

El acuerdo número 96 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, en el capítulo II, artículo 8°, enseña la clasificación de los centros educativos. Señalaremos la clasificación de las escuelas estudiadas pertenecientes a la zona escolar número 18.

**A. Por su ubicación:**

a) Urbanas: escuelas que se localizan en núcleos de población mayores de 2,500 habitantes

**B. Por su organización:** a) De organización completa: escuelas que imparten los seis grados de educación primaria y tienen un maestro por cada grado

**C. Por la permanencia de los alumnos en el plantel.**

Externas: escuelas cuyos alumnos permanecen en el plantel únicamente durante las horas de clase.

**D. Por el alumnado al que presten sus servicios:**

a) Bilingües y Biculturales: escuelas que imparten educación a los diferentes grupos étnicos que existen en el país.

**E.** Por el sexo de los alumnos, las escuelas particulares con autorización. a) Mixtas: escuelas que atienden simultáneamente a alumnos de ambos sexos. Las escuelas oficiales serán mixtas.

**F.** Por su dependencia económica:

a) Federales: escuelas cuyo sostenimiento, control técnico y administrativo están a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

b) Particulares: escuelas en las que el control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y su administración y sostenimiento corresponden a personas físicas o morales de carácter privado.

En la zona 18, están adscritas escuelas federales y particulares. En este estudio se refiere a siete escuelas federales.

**G.** Por su turno de trabajo:

a) Matutinas: escuelas cuya función docente es realizada de las 7.00 alas 12 horas

b) Vespertinas: escuelas en que la función docente se realiza de las 13.00 a las 18 horas.

Estos horarios podrán ser modificados de acuerdo con las necesidades escolares de la zona de ubicación del plantel, previa autorización expresa de las autoridades educativas competentes.

La escuela como campo de estudio e investigación es muy heterogéneo, sin embargo, partimos de la premisa de que la labor es homogénea en cuanto a los fines generales que la educación persigue en cada una de ellas. Al elegir el campo de estudio se tuvo presente que existen diferentes tipos de escuela (como apuntamos anteriormente), y que el grado de dificultad en la acción directiva, varía según la ubicación y organización del plantel educativo, por lo que la delimitación y ubicación del campo de estudio se llevó a cabo con los siguientes criterios:

- a) Escuelas urbanas federales.
- b) De organización completa (directores sin grupo)
- c) Matutinas y Vespertinas
- d) Directores(as) con y sin estudios de posgrado.

Con estas bases, la muestra se compuso de 7 escuelas ubicadas en la ciudad de Mérida, fueron 5 matutinas y dos vespertinas.

4 de ellas ubicadas en el sur y las otras 3 en el oriente de la ciudad, todas pertenecientes a la zona escolar número 18. Una de estas escuelas matutinas tiene problemas de comunicación por su lejanía de calles primarias.

Por la ubicación de los edificios escolares es peligroso quedarse tarde o con poca gente en la escuela, ya que la escasa vigilancia policíaca hace que los mismos sean presa fácil de los maleantes o grupos de pandilleros.

De estas escuelas sólo dos comparten un mismo edificio en distinto turno, ambas tienen carencias graves en mobiliario, en puertas y ventanas que son destruidas constantemente por vándalos. Los padres de familia evitan acusar a los culpables porque temen la represalia de sus mismos vecinos al ausentarse a trabajar dejando la casa sola la mayor parte del día, o porque papá trabaja en otra entidad y deja sola a la mamá como representante del hogar y en la mayoría de los casos, la mamá es el único sostén del hogar, dejando a los hijos al cuidado de

los abuelos, tías, vecinos, lo que les da oportunidad por falta de vigilancia estar mucho tiempo en la calle.

Las escuelas matutinas tienen más alumnado, por ser el turno que más demandan los padres de familia, debido al clima caluroso, lluvioso, o por resultarles más cómodo y seguro.

De los directores adscritos a las mismas, cinco tienen como preparación final la Normal Básica y dos estudios de nivel superior, de estos últimos ambos cubren otro turno en la escuela Secundaria por lo que es muy difícil que den tiempo extra al trabajo en la escuela primaria.

A los directores los identificaremos con fines prácticos en las descripciones y análisis de los mismos como:

D 1	D2	D3	D4
D5	D6	D7	

## **2. Rol del supervisor escolar.**

La supervisión de zona constituye el enlace para retroalimentar y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas y los planteles escolares a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel.

El enlace que se establece a través de la supervisión, permite en sentido ascendente que la toma de decisiones por parte de las autoridades responda a las necesidades de la comunidad escolar, y en sentido descendente que la orientación y asesoría a directivos y docentes, promuevan el mejoramiento de la calidad de la educación.

La supervisión constituye por lo tanto, el vínculo de unión, comunicación y enlace entre la Dirección General de Educación Primaria y La Secretaría de Educación Pública en Yucatán, según corresponda y el personal de la zona, ya que se encarga de la transmisión de los lineamientos normativos y verifica su cumplimiento y nivel de funcionalidad, a fin de dirigir, orientar, asesorar y evaluar en forma permanente al personal directivo y docente, contribuyendo ala retroalimentación y comunicación en este nivel educativo.

Para llevar a cabo las funciones y responsabilidades conferidas por el puesto, el supervisor debe partir del concepto de supervisión, conforme al instructivo para crear o reestructurar zonas escolares de educación primaria

Es una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona como elemento del cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional.

## **2.1. Perfil del puesto de supervisor.**

El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica. Para este caso en particular, el perfil correspondiente fue delineado con base en el propósito y las especificaciones del puesto, así como las funciones generales y específicas contenidas en los Manuales de Organización de la Dirección de

Educación Federal en el Estado, debo aclarar que la denominación "Dirección de Educación Federal" no existe actualmente, es cieno que actualmente sigue rigiendo el contenido del citado manual.

## **2.2. Propósito del puesto.**

Desarrollar las funciones y actividades de enlace entre el jefe inmediato y las escuelas de educación primaria para dirigir, verificar y orientar el funcionamiento del servicio educativo de este nivel en la zona de supervisión.\*

## **3. La gestión de las escuelas en el siglo XXI.**

Contextos de cambios y transformaciones que convocan a la educación. Los sistemas educativos contemporáneos se encuentran ante el desafío de desarrollar capacidades y competencias que le permitan ofrecer a la sociedad ya las personas una propuesta de formación significativa y apropiada para enfrentar las demandas actuales y futuras a las que se están viendo sometidos como resultado de profundas transformaciones económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas e ideológicas.

Se viven épocas de innumerables cambios y mudanzas y es sustancial comprender las demandas y exigencias que las presentes transformaciones le reclaman a los sistemas educativos que, por sí mismos, venían soportando ya una lenta y aguda crisis.

Existe un amplio consenso en que se asiste a una profunda transformación, de tal magnitud que hace pensar en el inicio de una nueva época; se está abriendo una etapa nueva de la historia de la humanidad y resulta vital perfilar la actual situación y sus perspectivas futuras, con miras a comprender el papel de la educación y, en especial, de los sistemas educativos ante los cambios que se experimentan de los hombres y las mujeres. Señalaremos aquí solo los más relevantes:

---

\* Manual del Supervisor del plantel de Educ. Prim. SEP. 1987. págs. 51 a 71

**Primer rasgo**, es el que se refiere a la velocidad con la que se suceden los cambios; un dinamismo que abarca lo social, lo científico- tecnológico, lo económico, ya sus relaciones.

**Segundo rasgo**, es la globalización de las actividades económicas y la feroz competencia que esto desata entre las naciones para obtener más mercados.

**Tercer rasgo**, es la complejidad de los contextos en los que se desenvuelven las personas, como en los que se desarrollan las organizaciones tanto públicas como privadas.

**Cuarto rasgo**, es el particular y creciente papel que adquiere el conocimiento y la información con mayor base científica en términos de la producción, el crecimiento económico, y la generación de bienestar social.

**Quinto rasgo**, La heterogeneidad que produce este modelo a puntualizar; siendo a la vez, un elemento que limita las posibilidades de desarrollo con equidad.<sup>4</sup>

Así, se espera desde diferentes y muchas veces desde antagónicos sectores, que el sistema educativo acometa un doble propósito:

- a) Formar para un nuevo perfil de competencias en el que inteligencia - conocimiento -autonomía sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo laboral.
- b) Formar para el ejercicio de una ciudadanía plena y sus valores.

En este escenario, el sistema educativo en general y la escuela pública en particular viven el embate de estos cambios, se les convoca a dar nuevas respuestas a las demandas inéditas, asignándose le una alta prioridad para acompañar las actuales transformaciones económicas y educativas con equidad y justicia sociales.

---

<sup>4</sup> Pilar Pozner. Contextos de cambios transformaciones que convocan a la educación. Revista Tarea. Argentina. 2004. págs. 3-6.

Los supervisores y directores de educación primaria, no deben ser considerados como simples administradores, sino como actores educativos, con un papel protagónico en las instituciones educativas. No deja de ser inquietante que tanto directivos de escuela como supervisores por igual, continúen también en el ejercicio de una gran cantidad de tarea administrativa, ocupándose permanentemente de las urgencias más banales.

En México se realizan actualmente diplomados y cursos para la actualización de los directivos, y, aunque estos aún son aislados, vinculados a la urgencia de los procesos de reforma en el trabajo del directivo, puede afirmarse que estos programas auspiciados por la Secretaría de Educación Pública poseen una organización diferente a los tradicionales. Estos programas como; "La profesionalización de los supervisores escolares de la educación básica del estado de Yucatán" y "Función académica del directivo de educación básica" aún no han sido institucionalizados o contruidos con una cierta sistematicidad o continuidad, y lo que es más grave aún, se circunscriben a períodos presenciales generalmente cortos, sin seguimiento y monitoreo posterior.

Actualmente en la zona 18, tres directores de escuela están inscritos en los talleres de seguimiento y retroalimentación que actualmente se da a los directivos escolares del Programa Escuelas de Calidad. Sin embargo se les exige a unos y otros que rápidamente evolucionen en su profesionalización.

Lo anterior tiene como consecuencia que el directivo se encuentre generando una nueva gestión en su establecimiento, poniendo en marcha proyectos educativos institucionales, animando a los docentes para constituir equipos pedagógicos, e incorporando una cultura de la evaluación y de la medición de los aprendizajes.



Los supervisores escolares, si bien son convocados a participar en cursos de formación, estos se realizan, muchas veces, sin que exista un consenso claro todavía de sus nuevos roles, funciones y tareas. Hay esfuerzos aislados por redefinir su perfil, sus herramientas de trabajo al interior de las instituciones que se organizan con mayor autonomía alrededor de proyectos. En esta nueva modalidad de organizar las instituciones educativas resta una gran tarea por definir la entidad de las relaciones entre los supervisores, los directivos y los docentes.

#### **4. El director de Educación Primaria.**

##### **A. Marco conceptual.**

Para ser eficaces los directores deben integrar al profesorado ya los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostenga (Saphier y King, 1985).

Deben ver recursos donde otros solo vean problemas (Dwyler, 1984). Deben motivar a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología. De lo contrario, no será posible la renovación pedagógica (Purkey y Smith, 1983). Deben dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que orientan hacia un consenso sobre los principales objetivos.

En esta línea, Litle (1981) señala que el éxito de un centro depende de que sea a la vez estricto y flexible, dé libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión.

Para ser eficaces los directores deben poseer un claro sentido del control; precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta; ser persuasivos y estar dispuestos a alcanzar niveles altos; motivar a sus seguidores para poner en tela de juicio el status quo.

Deben también considerar como individuos a los profesores y a los alumnos, tratando a cada uno según su modo propio de interactuar con la organización y la misión del centro.

Los directores se convierten en líderes firmes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades (Keedy y Achilles, 1982; Lipham, 1983; Shaw, 1980)

El director de escuela de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

El director de la escuela de educación primaria es "aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos".<sup>5</sup>

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

## **B. Las funciones y rasgos generales.**

- a) Controlar que la aplicación del Plan y los Programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública

---

<sup>5</sup> SEP. El director del plantel de educación primaria. Acuerdo 96 de SEP. Capítulo IV, artículo 14. Diario oficial, México, 7 de Diciembre de 1982. México, 1987. págs. 11 a 31

- b) Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
- c) Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.<sup>6</sup>

En el manual del plantel de educación primaria, el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en 10 materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

A continuación se presentan estas funciones por materia:

Planeación	Extensión educativa
Técnico –pedagógica	Servicios asistencia/es
Organización Escolar	Recursos humanos
Control escolar	Recursos materiales
Supervisión	Recursos financieros

Perfil del puesto.

Escolaridad:	Título de profesor de educación primaria.
Experiencia:	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
Criterio:	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

---

<sup>6</sup> SEP. Acuerdo 96. Capítulo IV, Artículo 14. Diario Oficial. México, 1982.

Iniciativa:	Para crear y proponer acciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
Capacidad:	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
Actitud:	De respeto, compromiso y responsabilidad.

Entre las tareas del Director de escuela es formar "Un Centro Educativo Integral" es ésta su función básica.

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

Con base en la revisión y análisis de los manuales y demás disposiciones que rigen tanto la organización como la operación del puesto de director de educación primaria, a continuación se presentan su definición, propósito y funciones generales; se describen sus funciones específicas de acuerdo a las materias administrativas que competen a su cargo; finalmente se presenta el perfil del puesto, con las principales características adicionales al mismo, que incluyen algunos requerimientos y recomendaciones que faciliten el desempeño de las tareas que tienen encomendadas.

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, lo mismo en su versión para los estados (con el que trabajamos), que en la correspondiente al Distrito Federal, establece que el propósito de este puesto es: "Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría".

En lo que concierne a este punto, los dos manuales citados definen, para el director del plantel de educación primaria, las siguientes funciones generales:

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.

2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

3. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos.

4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

Según el Manual del Plantel de Educación Primaria, el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo. Después de cada materia administrativa, se describe brevemente los rasgos y características de conocimiento, capacidad o actitud requerida del director de escuela en el desempeño de sus funciones.

A continuación se presentan estas funciones por materia.<sup>7</sup>

**1. En materia de planeación,** el director tiene la importante función de:

- Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.

---

<sup>7</sup> Las funciones que se presentan son las que se encuentran descritas en las diez materias administrativas del Manual de Organización de la escuela de Educación Primaria.

- Prever las necesidades anuales de personal, recursos materiales y financieros de la escuela.
- Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente
- Presentar a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo.
- Integrar y remitir la información que requiera la Unidad de Servicios Educativos (USED), para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

En la mayoría de las escuelas de la zona 18, al no cumplirse adecuadamente lo apuntado anteriormente se requiere o en su caso se recomienda que el director del plantel lleve una planeación adecuada de las actividades que se realizan en estos planteles, además de:

- a) Contar con información amplia acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo a que pertenece el plantel.
- b) Identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para su solución.
- c) Prever las necesidades de personal, recursos materiales e ingresos propios.
- d) Mantener actualizada la información educativa que se genere en el plantel, con la ayuda del personal docente a su cargo, y proporcionarla a las autoridades competentes conforme a los

programas respectivos.

**2. En materia técnico pedagógica** es importante y necesario en el directivo escolar:

- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
- Controlar que el proceso de enseñanza -aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela
- Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
- Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
- Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo
- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la Unidad de Servicios Educativos a descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.

- Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Unidad de Servicios Educativos a descentralizar o de los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.

Desafortunadamente es en este apartado donde se encuentra mayor deficiencia por parte de los directores de las escuelas aquí citadas. No pueden orientar a los docentes porque carecen de esa información, no lo saben, y se les hace fácil que otro docente mejor preparado o alguna persona ajena a la escuela de la información, si es que la da. Por lo que se recomienda:

2.1. Conocer en forma amplia los contenidos del programa de estudio vigente, para su correcta aplicación.

2.2. Poseer información suficiente acerca de los métodos didácticos sugeridos en los programas de estudios, respecto al desarrollo de las áreas comprendidas en ellos.

2.3. Tener un conocimiento amplio de los elementos constitutivos del proceso de enseñanza -aprendizaje.

2.4. Brindar orientación al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativas correspondientes y determinar las soluciones que procedan, en caso de presentarse desviaciones

2.5. Conocer, en términos generales, las características psicobiológicas y del contexto social de los educandos.



2.6. Establecer actividades que permitan la vinculación de la teoría con la práctica escolares, en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje.

**3. En materia de organización escolar,** el directivo estará pendiente de:

- Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa.
- Promover, al inicio de los cursos en asamblea de Padres de Familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.
- Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlos al supervisor de zona para su autorización.
- Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.
- Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.

El director del plantel designa las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. En nuestra zona escolar número 18, se acostumbraba en todas las escuelas establecer el Consejo Técnico a inicio del curso escolar, actualmente varios directores lo hacen al finalizar el curso, lo que les da oportunidad de conocer y evaluar en equipo, las fortalezas y debilidades del trabajo educativo, a fin de lograr una máxima eficiencia en el desarrollo de los planes y programas de estudio para el próximo ciclo escolar, para el buen cumplimiento de esta función se recomienda:

3.1. Poseer información completa acerca de las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, en lo referente a la organización y funcionamiento del plantel de educación primaria.

3.2. Conocer el objetivo, estructura y funciones contenidos en el manual de organización de la Escuela de Educación Primaria y vigilar su operación.\*

3.3. Manifestar una actitud de apoyo y cooperación, para auxiliar y orientar directamente al personal a su cargo en el desarrollo de las actividades.

3.4. Procurar que el personal docente convoque en forma periódica a los padres de los educandos a su respectivo cargo, para informarles sobre su aprovechamiento escolar y, en caso necesario solicitarles su apoyo para fortalecer la formación de sus hijos.

3.5. Establecer los criterios de operación relativos a la integración y funcionamiento de las comisiones de trabajo y apoyo que sean necesarios para el desarrollo de la tarea educativa.

---

\* Se recomienda consultar en especial, el capítulo "Descripción del funcionamiento de la Escuela de Educación Primaria", del manual citado.

3.6. Proponer a los integrantes de la comunidad educativa la realización de acciones efectivas para la solución de los problemas que se presenten en el desarrollo de las funciones que le corresponden.

**4. En materia de control escolar,** es importante que el director este pendiente en:

- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, alas normas ya los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.
- Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
- Certificar los estudios de los alumnos de 6° grado, de acuerdo alas normas y los procedimientos establecidos ( caso estados )
- Archivar la documentación de cada período lectivo.

El director deberá controlar la ejecución de las actividades que lleven a cabo los miembros del personal a su cargo, con el fin de asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos. Se recomienda:

4.1. Contar con un conocimiento respecto de las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

4.2. Implantar acciones y mecanismos para la operación y control de las actividades en el plantel, conforme a las normas y lineamientos establecidos.

**5. En materia de supervisión,** es sumamente importante en el directivo:

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
- Supervisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
- Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los directores de algunas escuelas no verifican que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, simplemente se conforman con tener el escrito a la mano todos los lunes, para firmar y sellar de recibido, sin meterse a averiguar su contenido o evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. En lo que concierne a la supervisión del proceso educativo, el director del plantel tiene como función vigilar la aplicación del plan y programa de estudio, así como el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje. En el cumplimiento de esta función se requiere y en su caso, es recomendable:

5.1. Contar con un conocimiento respecto de las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

5.2. Implantar acciones y mecanismos para la operación y control de las actividades en el plantel, conforme a las normas y lineamientos establecidos.

**6. En materia de extensión educativa,** es muy importante que el directivo:

- Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.
- Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio - culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.

Un rasgo que debe de tener el director de educación primaria en lo que respecta a las actividades de extensión educativa es realizar actividades que favorezcan el proceso de enseñanza -aprendizaje. Por lo que se recomienda:

6.1. Establecer actividades que impliquen el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal docente.

6.2. Manejar adecuadamente los principios básicos del liderazgo educativo en sus relaciones con el personal docente y administrativo. Fortalecer mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, maestros y padres de familia, con el fin de promover una mayor vinculación entre el plantel y la comunidad.

**7. En materia de servicios asistenciales,** el director tiene el trabajo de:

- Recibir de la Comisión Estatal de Becas de la unidad de Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, las formas de solicitud de beca y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer a los docentes, padres de familia y alumnos.

En materia de servicios asistenciales el rasgo que caracteriza a los directivos de la zona 18, es que llevan acabo una selección responsable de los alumnos que serán beneficiados con becas, determinando que sean aquellos que más lo requieran por su situación económica. Por ello es importante:

7.1 Mantener su actitud de compromiso y responsabilidad en el otorgamiento de becas. Contar con la información necesaria sobre las normas y lineamientos para el otorgamiento de las mismas.

8. En materia de recursos humanos, el directivo deberá:

- Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal.
- Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
- Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Públicas.
- Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto
- Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan (caso estados).

- Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.
- Expedir los créditos escalafonarios al personal docente y, en su caso al administrativo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar.

Respecto a la administración de personal, el director del plantel tiene como responsabilidad el logro de los objetivos, planes, programas y metas del servicio educativo, para lo cual es necesario que el personal a su cargo mantenga una relación laboral, pedagógica y social de compromiso. Esta situación es de vital importancia para la ejecución del hecho educativo. El cumplimiento de esta función hace indispensable y, en su caso, recomendable lo siguiente:

8.1 .Llevar a cabo el estudio y aplicación de las bases esenciales para el manejo y control de personal, asignación de tareas, evaluación de puestos e interpretación de políticas operativas en la materia.

8.2. Identificar los problemas laborales y definir las soluciones más apropiadas, con el propósito de lograr el óptimo funcionamiento del plantel.

8.3. Orientar al personal a su cargo en materia de administración de personal, a fin de facilitar los trámites concernientes a las licencias y permisos económicos, entre otros.

8.4. Conocer los derechos y obligaciones del personal a su cargo, los cuales están contenidos en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública (las dudas se deberán consultar con la supervisora escolar, con el área administrativa de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública.

8.5. Tener disposición para la coordinación, comunicación y recepción de las sugerencias que le presente el personal a su cargo y, en su caso, delegar autoridad.

8.6. Propiciar la participación entusiasta de los miembros de la comunidad educativa en su totalidad (resulta conveniente que para tal fin aplique sus conocimientos acerca de la dinámica de grupos).

8.7. Manejar su posición de liderazgo en el ámbito del plantel, de modo tal que permita la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad escolar (se recomienda aplicar las técnicas de sensibilización, motivación y relaciones humanas).

**9. En materia de recursos materiales.** El director dedicará parte de su tiempo en:

- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.
- Informar a la Dirección de Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las altas de bienes adquiridos mediante la aplicación de los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlas a la Subdirección General de Servicios administrativos, para su control.
- Recibir la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico, así como los bienes instrumentales que envíe la USED
- Solicitar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, que gestione ante la Subdirección General de Servicios Administrativos la solución de necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar.



- Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación Y el mejoramiento del inmueble escolar.
- Controlar el uso del sello, la papelería oficial Y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.

En lo que respecta a la administración de recursos materiales, el director del plantel debe controlar los bienes disponibles del plantel, racionalizando el uso de los mismos, según el Manual de Organización de la escuela de Educación Primaria (SEP). Para el cumplimiento de esta función se requiere:

9.1. Aplicar sus conocimientos acerca de las funciones Y límites de autoridad que, en relación con la administración de recursos materiales, se le asignan en los manuales de organización Y operación del plantel.

9.2. Verificar las condiciones de funcionamiento, limpieza, conservación y seguridad del plantel (deberá sensibilizar al personal docente, así como a los educandos y padres de familia, a fin de que brinden el apoyo correspondiente).

9.3. Manejar la documentación oficial relacionada con la solicitud, inventario y baja de bienes.

**10. En materia de recursos financieros.** Para afianzar la credibilidad de la comunidad escolar, el director se avocará ala tarea de:

- Formular el programa anual del gasto de la escuela, conforme al programa anual de actividades autorizado, así como a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros.

- Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar, conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela ya lo señalado en el artículo 13 del Decreto que establece las normas a que se sujetará el funcionamiento.

En relación con la administración de recursos financieros, el director ejercerá los ingresos propios del plantel, teniendo presente la importancia de manejarlos con transparencia y eficacia, por lo que se recomienda:

10.1. Aplicar sus conocimientos acerca de las funciones y límites de autoridad que, respecto al ejercicio y comprobación de los ingresos propios del plantel, se le asignen en los manuales de Organización y Operación respectivos, así como en las disposiciones que establezca la Secretaría de Educación Pública.

10.2. Contar con la información necesaria en '0 referente a la organización y uso de los recursos generados por la Asociación de Padres de Familia.

10.3. Realizar una previsión adecuada de los recursos financieros necesarios para la operación del plantel, y definirla en el programa operativo anual del mismo.

10.4. Definir opciones de solución a nivel interno, para los problemas de carácter financiero que dificulten el desarrollo de la tarea educativa.

10.5. Mantener una actitud de compromiso y responsabilidad en el ejercicio de los recursos financieros.

### **C. Perfil.**

El perfil de un puesto directivo es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignada dentro de una

estructura específica.

Para este caso en particular, el perfil correspondiente fue delineado con base en las especificaciones del puesto, contenidos en los manuales de organización del plantel de educación primaria (en los estados y en el Distrito Federal).

Perfil del puesto:

Escolaridad:	Título de profesor de educación primaria.
Experiencia:	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
Criterio:	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
Iniciativa:	Para crear y proponer acciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
Capacidad:	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
Actitud:	De respeto, compromiso y responsabilidad.

**D. Liderazgo y Dirección.** Uno de los grandes desafíos para constituir un nuevo paradigma en el desarrollo de las organizaciones es la redefinición de los términos liderazgo y dirección.

Nuestra educación y formación, y por supuesto nuestro contacto diario con las noticias nacionales e internacionales, tienden a comparar liderazgo con líderes (aquellos que ocupan posiciones de poder en los asuntos internacionales e institucionales). A quienes se dedican a promover el desarrollo de un liderazgo eficaz esto les ha creado problemas de definición. Tenemos cierta inclinación a considerar el liderazgo en términos de imagen y personalidad: solo puede considerarse como una función de los que ocupan posiciones altas en

determinadas instituciones.

Esto sugiere que el liderazgo es algo que solamente se puede disfrutar si se ocupa una posición de poder y autoridad. Ciertamente, muchos de los que ocupan tales posiciones demuestran características de liderazgo, es peligroso atribuirles este comportamiento únicamente a ellos y suponer que solo los altos ejecutivos son capaces de ejercerlo.

Un camino más productivo consiste en hacer la siguiente la pregunta: ¿Qué es la que permite a las organizaciones triunfar y prosperar? La respuesta es más compleja que mencionar simplemente que el éxito se debe a un buen liderazgo de los altos ejecutivos de una organización.

Parece que el liderazgo es un concepto más difuso de lo que tradicionalmente hemos creído, que puede ser ejercido en todos los niveles dentro de las organizaciones y que todos los participantes son capaces de realizarlo de un modo u otro. Al concentrarnos solamente en la conducta de las personas de categoría superior, corremos el riesgo de perder de vista aspectos del comportamiento humano en las organizaciones que dan como resultado eficacia y alta calidad.

Un enfoque útil del liderazgo es permitir y ayudar a otros a conseguir los objetivos planificados. Lo que se pretende de los directores de las escuelas primarias de la zona 18 de Mérida. Esto sugiere que el liderazgo debería ver con el ofrecimiento de consejos y apoyos, como con la elaboración de órdenes estratégicas: sería, tanto escuchar las ideas de otras personas, como exponer las propias, y utilizar tanto la amabilidad como la tenacidad. Lo que esta claro es que la eficacia de las organizaciones depende de que el liderazgo surja apropiadamente, como y cuando sea necesario.

Puede que debamos cambiar la pregunta de quienes son buenos líderes por la de qué ejemplos de conducta hemos visto en los colaboradores que demuestran tener una buena capacidad de liderazgo. Solo estaremos inmersos en el mundo del liderazgo cuando observemos sus rasgos en nuestros hijos, en las personas jóvenes que incorporemos en nuestras organizaciones, y en los alumnos y profesores a los que instruimos por medio de unos directores comprometidos. Una fructífera gestión del cambio requiere un liderazgo múltiple y variado.

El sistema educativo ha tenido un cambio sin precedentes, ha surgido una idea clara pero muy significativa: es en la escuela donde el liderazgo se define y se ejerce claramente porque es el lugar donde más se manifiesta la capacidad de consolidar y desarrollar la experiencia educativa.

Los directores de la zona escolar número 18 han sido rebasados por la tecnología, la globalización, son directores, no son líderes. El rápido incremento del ritmo y la velocidad del cambio han alterado la vida escolar, exigiendo una mayor capacidad para adaptarse a las circunstancias y ambientes nuevos. Las escuelas como todas las organizaciones, están experimentando cambios radicales en la manera de llevar sus asuntos. Uno de esos cambios significativos es que el liderazgo, más que la dirección, necesita ser considerado como el punto decisivo para el desarrollo institucional y su crecimiento en los próximos años.

Este importante cambio deberá estar acompañado por la re-investigación de los supuestos tradicionales sobre gestión y las formas en que los centros se organizarán y progresarán en los años venideros. Cinco ideas son particularmente importantes para este progreso:

- a) El liderazgo, más que la gestión, contiene la llave de un futuro éxito, pues proporciona un sistema eficaz.

- b) El liderazgo es una función de todos los participantes en la organización.
- c) Todos tenemos capacidad de liderazgo y podemos ejercerla en diferentes momentos de nuestra vida.
- d) El liderazgo es dinámico y orientado hacia el futuro, preocupado por el progreso, el desarrollo y la excelencia.
- e) El liderazgo proporciona un sistema dentro del cual el potencial humano puede liberarse de forma más eficaz.

Probablemente lo que hemos de ver en los centros de trabajo a través de los cambios significativos que les están afectando, es que el éxito se logrará más fácilmente en donde se hayan favorecido los cambios a través de una revisión de los conceptos y estructuras de gestión y dirección, y allí donde se haya permitido a todos los implicados identificar su rol crucial y único dentro del equipo.

En aquellas escuelas en donde se encuentre un director con liderazgo y que haya desempeñado una parte amplia y activo trabajo en su proyecto y desarrollo como una empresa en constante aprendizaje, es donde encontraremos probablemente el mayor progreso.

Recientes investigaciones en la teoría de la gestión y la dirección nos han llevado a una redefinición radical de la diferencia entre dirección y liderazgo<sup>8</sup>.

El propósito de crear una distinción más clara, refleja una concienciación creciente de cómo funcionan las organizaciones, las dinámicas de cambio y la psicología de poder, autoridad e influencia. Ambas funciones son necesarias e

---

<sup>8</sup> Poder Ejecutivo Federal/SEP. Programa para la Modernización Educativa. 1989-1994. Serie Modernización Educativa, N° 1. Editorial SEP. México, 1989. pág. 82

importantes, y el siguiente análisis se propone ser descriptivo más que evaluador.

La dirección se interesa por:

- a) Estructuras metódicas
- b) Mantener las funciones diarias
- c) Asegurar que el trabajo se haga
- d) Controlar resultados y consecuencias
- e) La eficiencia.

El liderazgo se interesa por:

- a) El comportamiento personal e interpersonal
- b) Un enfoque hacia el futuro
- c) El cambio y el desarrollo
- d) La calidad
- e) La eficacia

Estas son descripciones y no pretenden insinuar que el liderazgo es más importante que la dirección. Al contrario, esta distinción se propone conseguir un entendimiento creciente de los aspectos humanos e interactivos de las organizaciones. La actividad de la dirección es necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se consigan objetivos.

El liderazgo se ocupa de crear ciertas condiciones en las que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso y desafío. La dirección permite que una organización funcione: el liderazgo ayuda a que funcione bien.

No se trata de ver si hay que tener directivos o líderes, sino más bien de ser conscientes de las diferencias entre ambos y saber cuándo y cómo ser un director eficiente, y cuándo y cómo ser un líder eficaz. En la mayoría de las organizaciones, estas funciones se aúnan en roles y responsabilidades únicos, pero es importante tener conciencia de la distinción esencial entre los dos.

Se considera el liderazgo como un proceso que reconoce la inutilidad de separar a unas personas de otras y que busca encontrar, constantemente, formas nuevas y eficaces de actividad humana integradora, liberando habilidades y aptitudes, y estimulando a todos y cada uno para desempeñar una función de liderazgo completa y activa.

Los cambios masivos están afectando a la educación en una época en que los conceptos, teorías y prácticas de dirección están sufriendo, en sí mismas, considerables modificaciones de enfoque. Tradicionalmente el estudio de la dirección se ha centrado en considerar las actividades realizadas por quienes ocupan las posiciones de rango superior en las organizaciones.

Dentro del mundo de las instituciones educativas, esto ha incluido a Jefes de Sector, Supervisores. Recientemente la atención se va centrando en los mandos de la dirección de educación primaria y la función del coordinador del currículo de primarias.

Esta atención a los asuntos de la dirección de rango superior tiende a reforzar una estructura de clases dentro de los centros escolares, particularmente al identificar la función del director como de primera necesidad.

Esta separación apoya la idea de que, quienes "dirigen" son, de algún modo, más importantes de los que realizan unas actividades fundamentales en una organización, como son controlar, organizar y valorar a los que están situados por debajo de la jerarquía.



En las empresas tradicionales las remuneraciones diferenciales, las condiciones de trabajo superior, los horarios más flexibles, los comedores separados, las cuentas de gastos y los beneficios complementarios han abierto brechas profundas entre los que dirigen y los que son dirigidos. Es significativo que muchas de las nuevas empresas de tecnología de la información estén organizadas de forma totalmente distinta, con diferencias poco evidentes entre los distintos estratos de la organización.

En el marco profesional de las escuelas, esta división ha estado menos diferenciada donde los profesores poseían menos libertad para interpretar y asumir programas y planes impuestos por la dirección. Lo que ha sucedido es que los directores han estado menos orientados hacia la educación y mucho más hacia la gestión.

Esto ha tenido como resultado una diferenciación mayor entre las funciones educativas y las directivas. En las escuelas primarias de la zona 18, los directores han absorbido cada vez más cantidad de actividades de dirección y gestión, y en los centros pequeños, donde los directores frecuentemente asumen la responsabilidad de la enseñanza a una clase entera, las presiones adicionales han sido bastante intensas.

En las escuelas primarias más grandes, los directores son a menudo las únicas personas disponibles para hacer frente aun conjunto, cada vez mayor, de actividades administrativas y burocráticas.

Si algo demanda un liderazgo y dirección altamente cualificados, es precisamente la introducción de un currículo nacional.

Lo que se ha conseguido hasta ahora, es un triunfo de la improvisación y la oportunidad, por encima de la planificación y organización. Si se pueden alcanzar estos logros en un contexto tan adverso, ¿qué se podría conseguir con una

estructura clara de liderazgo altamente cualificado? Esta es una pequeña indicación de que se puede llevar acabo a través de una reestructuración o incluso de formación. John Adair identifica cinco características distintivas en el concepto de liderazgo.<sup>9</sup>

- a) Dirección. Los líderes se dedican a encontrar modos de generar una sensación clara de movimiento y dirección. Esto tiene que traer consigo la creación de nuevas metas, nuevos servicios y nuevas estructuras.
- b) Inspiración. Los líderes tienen ideas y articulan pensamientos que son fuertes motivadores para el equipo de trabajo, ya que crean una energía direccional.
- c) Creación de equipos. Los líderes ven los equipos como la forma natural y más efectiva de organización y dedican su tiempo a alentarlos y entrenarlos.
- d) Ejemplo. El liderazgo es un ejemplo; influye en los demás no solamente lo que los líderes hacen, sino también cómo lo hacen.
- e) Aceptación. Los directores pueden ser designados por ley, pero no se convertirán en líderes hasta que su nombramiento se ratifique en los corazones y en las mentes de sus seguidores.

---

<sup>9</sup> Poder Ejecutivo Federal/SEP. Programa para la Modernización Educativa. 1989-1994. Serie Modernización Educativa, N° 1. Editorial SEP. México, 1989. pág. 106-109

## **E. Actitud.**

Para mejorar el trabajo de los directores de educación primaria, no basta con modificar el discurso sobre la misma, la denominación de las competencias o el lenguaje sobre las tareas. Es preciso cambiar también las actitudes de quienes ejercen los cargos y las responsabilidades; de quienes reciben su influjo. La cultura escolar no ha sido una cultura de participación y de cooperación, el director puede haber heredado algunas formas, unos estereotipos arraigados en una cultura jerárquica. Consiguientemente, los miembros de la comunidad escolar esperan de él acciones y actitudes que no son las deseables, el director no es el que piensa por todos y para todos, el que responde de todo, el que tiene que motivar y estimular a los profesionales, el que controla y exige. El director coordina un equipo de profesionales. No es el que manda, es el que ayuda y hace posible.

Cambiar el discurso y las actitudes no es suficiente, también hay que modificar la práctica, hay que transformar las cosas que se hacen o hacerlas de otro modo, la demora en espera de otras condiciones, las excusas por las dificultades existentes, las omisiones por considerar que las personas todavía no están preparadas no son más que impedimentos para la innovación y práctica positiva.

También señalamos que la Dirección de escuela es algo más que fascinación o carisma: requiere destrezas, conocimientos, compromisos (social y profesional y trabajo)

## **5. Profesionalización del directivo.**

En los centros escolares de zona escolar número 18, es muy escaso encontrar directores verdaderamente comprometidos con la educación, se debe tal vez a la limitada relevancia de las tareas que realizan, a la poca preparación específica para ellas, a la dificultad de coordinar a profesionales desmotivados, a

los pocos estímulos que supone la tarea, o al esfuerzo considerable que se exige. Sin embargo:

**Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto como malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director.<sup>10</sup>**

Por otra parte entendemos que el director escolar se encuentra en una posición institucional compleja. Son uno de los profesores que representa a la comunidad educativa y son también, o así le sienten, un representante de la administración que se encarga de garantizar el buen funcionamiento de la escuela.

Simplificando para hacer más clara la idea, identificaríamos dos modos de concebir la intervención directiva:

- a) El director como representante de la administración: los gestores, los inspectores, el director ya veces la comunidad educativa, entienden que el papel del que dirige es exigir el cumplimiento de la ley, transmitir las
- b) instrucciones y controlar a los profesionales. Digamos que esta forma de gobierno tiene la mirada y la atención dirigida hacia arriba. Hay que satisfacer las demandas de los superiores, hay que exigir a los inferiores el cumplimiento de sus obligaciones.
- c) El director como representante de la comunidad educativa: desde esta perspectiva el directivo mira fundamentalmente hacia los miembros de la comunidad, es a ellos a los que fundamentalmente

---

<sup>10</sup> Fred M. Hechinger. Teacher collage record. Vol. 94. NO 3. Editorial SEP. México, 1993. pág. 78

atiende y fortalece el discurso de las exigencias, de las explicaciones, de las críticas de las demandas.

Desde esta segunda concepción que consideramos democráticamente más rica y positiva, defenderemos la elección del director por su comunidad. y una formación de todos los profesionales en materias específicamente organizativas, pedagógicas y psicológicas.

La elección añadirá a esa formación de base las exigencias de talante y comunicación que son necesarias en un directivo y facilitará una formación específica y de actualización que siempre es necesaria.

Para mejorar la dirección escolar no basta con modificar el discurso sobre la misma, la denominación de las competencias o el lenguaje sobre las tareas, es menester la profesionalización.

Estamos conscientes de que la labor administrativa es intrínseca a las funciones sustantivas del proceso educativo, es impostergable la necesidad de una evaluación, reconocer, estimular la eficiencia y la eficacia de las actividades llevadas a cabo por el personal directivo.

El Estado ha implantado programas de capacitación y profesionalización para el personal directivo con el fin de que coadyuve a mejorar las relaciones de trabajo y su disposición para realizar todas las actividades con entusiasmo y eficiencia, hacerlos conscientes del impacto de su labor ante el reto que nos impone la globalización y modernización educativa.

Aún cuando se han creado espacios para la actualización y profesionalización del directivo como los Centros de Actualización Magisterial (CAM) o los Talleres Generales de Actualización (TGA), se siguen presentando carencias en los programas de formación, ya que no siempre se realizan en tomo

aun diagnóstico real al contexto en el cual se ha de desarrollar, adecuado a cada subsistema sus necesidades académicas. Se debe de buscar la profesionalización de manera diferenciada; es decir hacer una selección por perfilo necesidad del docente directivo; por lo que se plantea la urgencia de poner en marcha programas alargo plazo que sean resultado de investigaciones, que tomen en consideración una formación integral y al mismo tiempo un seguimiento de los cursos, diplomados, especialidades o maestrías.

Para que un directivo "entre" a la actualización y profesionalización deberá cubrir varias exigencias o condiciones de la mejora:

La primera exigencia es que realmente se quiera ejercer la función directiva para realizar una función pedagógica y no meramente protocolaria o gerencial.

Los motivos espurios distorsionan el ejercicio profesional. Si lo que menos importa es la acción educativa, si la condición de Director se debe únicamente al deseo de figurar, a las ganas de controlar, a la asignación de clave directiva, al servilismo respecto a la administración, poco se podrá conseguir desde la perspectiva auténticamente educativa.

Ser director a la fuerza (sea mediante nombramiento, aceptación a regañadientes, elección "democrática" -escalafonaria) hace difícil un buen ejercicio profesional de la dirección. No se trata tanto de hacer lo que se ama, sino de amar lo que se hace. Poner empeño en hacerlo bien, en realizar tareas de coordinación desde un talante verdaderamente democrático, en ayudar al equipo a elaborar, planificar, desarrollar y evaluar un proyecto educativo rico y coherente es la base del acierto. Sólo desde esta exigencia se puede vivir en forma positiva ese papel y sólo desde esa actitud se puede ayudar a los otros.

La segunda exigencia es saber. Es un error grave pensar que no se necesitan conocimientos específicos para el ejercicio de la acción directiva. No me refiero al conocimiento de la legislación (reglamentos, acuerdos, etc. ), que parece ser el único que se exige. Me refiero a conocimientos sobre la dinámica de los grupos, sobre la organización escolar, sobre la psicología del aprendizaje, sobre sociología de la educación, liderazgo, evaluación.

No unos conocimientos inertes aprendidos en libros y comprobados mediante exámenes, sino un saber adquirido en la reflexión rigurosa sobre la práctica, integrado en la acción profesional. Ese conocimiento servirá para iluminar la acción y para conducir la práctica.

La tercera exigencia es poder. Querer y poder no son los únicos requisitos, aunque resultan imprescindibles. Hace falta disponer de unos contextos organizativos, de unas plantillas cohesionadas, de unos medios suficientes, de una autonomía imprescindible para que la acción directiva pueda resultar eficaz, creativa y estimulante.

Cuando se identifica la presencia de un problema, como el detectado en algunos directores de la zona escolar número 18, en que carecen, o no le dan importancia a la formación pedagógica, para tratar de resolverlo hay que conseguir información sobre el mismo para cuantificarlo y dimensionarlo. Pero también hay que obtener elementos de la realidad para comprenderlo, es decir, para conocer sus causas, y el nivel de importancia de cada una de ellas. Por lo anterior es importante reconocer que:

**No puede iniciarse un movimiento hacia la calidad si no se reconoce que existen problemas. Todo impulso por mejorar la calidad de un producto o de un servicio comienza por este paso. La complacencia es el peor enemigo de la calidad, sin embargo, reconocer que existen problemas no es suficiente. Es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto. Una vez que se ha tomado esta decisión, se sigue un**

**conjunto de pasos. Si la decisión es de una persona o de un grupo de personas, es necesario que convengan a los demás.**

**Ningún proceso de mejoramiento real de la calidad puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización en cuestión.<sup>11</sup>**

Cuando el supervisor escolar logra definir que algunas de estas causas pueden ser atacadas de raíz, y decide emprender una acción en ese sentido, requerirá información para ver si en efecto lo está logrando. Esto significa que directores y supervisora deben de llegar a acuerdos acerca de cómo monitorear su desempeño, y deben de desarrollar sus propios indicadores de la calidad de su trabajo como directores escolares. El proceso anterior es el que permitirá continuar con el ciclo de la calidad.

Considero como estrategias de la mejora: la investigación, perfeccionamiento e innovación. El perfeccionamiento de los directores escolares no se produce, de manera esencial, a través de prescripciones, de teorías, de cursos, de reglas que les transmiten personas que están situadas fuera del contexto. y si se produjera, habría que cuestionar esa estrategia como la mejor ya que la iniciativa estaría siempre situada extramuros. Hasta que los agentes externos no decidieran intervenir habría que esperar.

Es importante que las y los directores de escuela dediquen tiempo para la indagación de su práctica profesional, de esa acción que se pretende comprender y mejorar. La investigación nace de la perplejidad o la incertidumbre de los profesionales:

¿Cómo realizamos nuestra práctica directiva?

¿Se puede transformar en una práctica mejor?

¿Cómo la entienden los destinatarios?

---

<sup>11</sup> Silvia, Smelkes. "La calidad parte del reconocimiento de que hay problemas", en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. México, 1995. pág. 74-82



¿Qué se puede hacer para mejorarla?

Desde las actitudes dogmáticas, desde las rutinas, desde la exigencia exclusiva de los cambios que los demás tienen que realizar, no es posible conseguir cambios efectivos. El motor de la transformación es la incertidumbre que conduce a la reflexión rigurosa ya las decisiones consiguientes.

Obsérvese que se trata de una indagación que realizaron los protagonistas sobre su propia práctica directiva. Una reflexión que no consiste en la solución de problemas, ya que lleva consigo comprensión y no sólo eliminación de conflictos. Es una reflexión que no se asienta en el método tradicionalmente considerado científico y que no utiliza diseños experimentales y control de variables a través de muestras representativas.

Esa indagación tratará de alentar el perfeccionamiento profesional ya que conduce a la comprensión de los fenómenos. A través de esa indagación los directivos entienden lo que sucede con su actividad, desentrañan las claves de los significados, descubren los errores y omisiones, comprenden los problemas y vislumbran las soluciones.

Esa indagación es educativa ya que se preocupa por el valor educativo de la acción y ya que trata de ser ella misma un proceso educativo. La finalidad fundamental no es producir conocimientos, sino transformar la acción.

De ese perfeccionamiento y de la innovación que lo provoca surge la innovación de la escuela. Hay otras formas de buscarla, ciertamente, pero ineficaces en cuanto al calado profundo de su sentido y repercusión.

Los cambios que surgen, de la convicción y de la decisión de los protagonistas tiene un mayor alcance y un significado más rico.

Es un trabajo complejo al que se enfrenta el supervisor escolar cuando tiene como meta la superación pedagógica en el trabajo del director de la escuela primaria. Para llevar adecuadamente esta misión se llevarán a cabo las siguientes actividades: a) de Inspección; b) de Dirección y Conducción; c) de Perfeccionamiento cultural y profesional; d) de Investigación.

En la inspección, se pretende llevar la observación directa, la solicitud de informes, entrevistas, el uso de tarjetas o patrones de evaluación, encuestas.

La apreciación que se obtenga de los diversos aspectos, habrá de ser lo más objetiva posible, pues la evaluación subjetiva conduce casi siempre a errores, a veces de gran trascendencia.

La información recogida directa o indirecta se utilizará para planear futuros avances en las actividades para fortalecer aquellas debilidades que afectan el trabajo de los directores escolares.

Una inspección efectiva y bien realizada revelará forzosamente deficiencias, omisiones, fallas y excelencias, datos con los cuales la supervisora puede elaborar programas de trabajo de naturaleza correctiva, así mismo servirán para diagnosticar los padecimientos de talo cual escuela o escuelas por culpa de una mala administración, descubrir los problemas que existan, a fin de proceder a atacarlos y resolverlos con eficacia. La supervisora esta obligada a dirigir y conducir rectamente la obra educativa en la zona que se le haya encomendado.

Dentro de esa función va implícita la idea de orientar y guiar a los directores de su zona en las diversas direcciones en que el esfuerzo educativo ha de desarrollarse, es decir, capacitarlos debidamente para la tarea que están realizando. Esta capacitación debe llevarse acabo de acuerdo con un plan de supervisión cooperativamente elaborado. Como actividades podrían citarse las siguientes: las conferencias individuales o colectivas con los directores, las

demostraciones, las platicas pedagógicas, los centros de cooperación pedagógica, etcétera.

Bien catalogadas dichas actividades tienden a: 1) capacitar técnicamente a los directores a fin de que rindan un trabajo satisfactorio; 2) aumentar la eficiencia de las escuelas, y, 3) mejorarlas relaciones sociales y culturales con el entorno escolar.

La función de dirección y conducción es una consecuencia de la anterior, pues ningún trabajo de mejoramiento educativo podrá proyectarse rectamente si no arranca del conocimiento amplio de la situación actual que proporciona la inspección escolar.

No es tarea de la supervisora preparar directores. Excepcionalmente, los supervisores se ven en el caso de prepararlos en el servicio mismo cuando, no existiendo formados entran personas "por su buena voluntad" o sin la preparación adecuada. Pero si no es tarea suya formarlos, si es de su competencia elevar la preparación cultural y profesional que tengan los directores que están adscritos a la zona, a fin de mantenerlos siempre por encima de las tareas que realizan.

Toda supervisora debe formular un programa bien meditado para conseguir la elaboración y el perfeccionamiento cultural y profesional de los directores que trabajan bajo su dirección y guía, pues está obligada a saber que debe de poner al servicio de tales maestros directores, su clara inteligencia, su preparación superior, su amplia experiencia y su buena disposición.

En términos ordinarios se entiende por investigar hacer toda clase de diligencias para descubrir una cosa; análogamente en educación se entiende por investigación al conjunto de actividades encaminadas a examinar críticamente y de un modo sistemático los hechos o fenómenos, tratando de encontrar o descubrir, bien sea los problemas que esconden o bien los principios que los

gobiernan.

En los tiempos actuales no puede concebirse un supervisor que no sea experto en investigaciones científicas de carácter educativo. En efecto, el supervisor es en último término el agente responsable del progreso de la educación en su zona; pero este progreso únicamente se alcanza cuando las tareas de los directores van abandonando poco a poco su ejecución empírica y van realizándose cada nueva vez más científicamente, y gracias a las investigaciones que el supervisor realice, podrá en alguna ocasión alcanzar la más alta eficiencia científica.

## **CAPÍTULO II**

### **AL TERNATIVA A. LOS DIRECTORES TRANSFORMACIONALES EN LA VIDA ESCOLAR.**

En este apartado mencionaremos la relevancia de que los centros educativos cuenten con un director eficaz, con un liderazgo transformacional que es aquel que puede favorecer que los directores de los centros educativos coadyuven de manera sustantiva a incrementar la calidad y mejora de la educación en dichos centros, además de señalar las características de ellos. En esa medida se considera que estudios empíricos han demostrado que en centros educativos eficaces el liderazgo siempre es activo en cuanto que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y del modo en que se hará.

Asimismo, hace una contrastación entre el liderazgo eficaz visto a la luz del liderazgo transformacional y el liderazgo ineficaz visto a través del liderazgo transaccional.<sup>12</sup>

El liderazgo transformacional depende de que el líder: sea carismático a los ojos de sus seguidores, que considere las necesidades del individuo y las de la organización y que estimule intelectualmente a sus seguidores.

Muchas de nuestras instituciones educativas están fijando niveles inadecuados y, lo que es más importante, creando en alumnos y profesores unas expectativas que no responden a los retos de la sociedad ni a los que muchos estudiantes serían capaces de hacer frente.

Para mejorar la eficacia de un centro educativo, hay que tener en cuenta tres bases importantes:

---

<sup>12</sup> Roberto, Pascual. La gestión educativa ante la innovación el cambio. II Congreso Mundial Vasco. Editorial Nancea, Madrid, 1988. pág. 56

- A) Existen en la bibliografía pedagógica muchos ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza.
  
- B) Gran parte de los éxitos que dan cuenta estos escritos se atribuyen a un liderazgo eficaz. Por ejemplo, Boyer (1984) ha afirmado que "en los centros en donde hay un claro sentido de comunidad, hemos encontrado invariablemente que la diferencia estaba en el director" (Boyer, pag. 22)
  
- C) Se pueden mejorar las expectativas del personal docente, alumnos y de intendencia de la enseñanza pública adaptando un nuevo enfoque del liderazgo del director, un liderazgo transformacional (Burns, 1978).

Muchos investigadores en el campo educativo como se encontró en el documento de Roberto Pascual donde se señalan aspectos importantes de otros grandes pedagogos que afirman que un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación a todos los niveles es el liderazgo que ejerce el director. (Boyer 1985; Manasse 1984; Sergiovanni 1984; Weber 1971)

Además el tipo de liderazgo que se requiere es algo más que un simple intercambio con el equipo directivo, los profesores y los alumnos recompensando el rendimiento; por el contrario debe de estimular el logro de niveles aceptables, despertar la conciencia y articular una visión común de futuro con unos objetivos pedagógicos asequibles a pesar de su dificultad. Este liderazgo es transaccional, cuyas características son: el carisma, la inspiración, la consideración (individual) y la estimulación intelectual (Bass, 1985).

## **1. Liderazgo transaccional.**

Los enfoques tradicionales del liderazgo se centran a menudo en los líderes transaccionales que reconocen e identifican cuáles son las exigencias del papel y de la tarea para que sus subordinados alcancen los resultados deseados; al clarificar lo que se requiere del subordinado, dan a los suyos una confianza que les lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento. Además se dan cuenta de lo que los subordinados necesitan y desean, y les hacen ver cómo al esforzarse para realizar el objetivo quedarán satisfechas esas necesidades. Estos esfuerzos dan sentido a la dirección y en cierta medida estimulan a los subordinados para lograr unos objetivos previamente acordados.

El liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos:

- A) Como esfuerzo eventual. El director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel del rendimiento conseguido por los profesores o los alumnos.
  
- B) Como castigo eventual, a menudo bajo la forma de actuación entre la omisión, corrección por parte del director cuando no se alcanzan los niveles.

En el ambiente escolar, la recompensa eventual es problemática ya que el director no suele controlarlas. El sueldo y los ascensos dependen de los títulos, más que del mérito y de las posibilidades existentes. Aun cuando el director ejerce un liderazgo transaccional y da recompensas psíquicas de reconocimiento y feedback (retroalimentación) la ineficacia de los sistemas de evaluación y el apremio de tiempo hacen difícil el empleo adecuado de estos refuerzos positivos.

Dar el refuerzo oportuno y aplicar donde sea necesario una acción correctiva no es nada fácil, dada la capacidad tan escasa de control tanto de los directores como de los profesores en la mayoría de los centros.

## **2. Liderazgo transformacional.**

Un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional. El proceso de transformar a los seguidores no consistió simplemente en darles la responsabilidad de llegar a la meta; se trata más bien de un proceso a través del cual desarrollan la capacidad de determinar su propia actuación.

Al pasar de la transacción a la transformación advertimos en los seguidores cambios que suponen pequeñas mejoras, que con el tiempo se irán haciendo mucho mayores y de orden superior. En un centro escolar, los alumnos muchas veces no buscan más que sacar buenas calificaciones para conseguir así primero la aprobación de sus padres y luego la de sus compañeros y profesores.

Ante esto un líder transaccional no puede hacer otra cosa que motivarles hacia unos objetivos más concretos, directamente relacionados con los criterios con los que se mide el éxito de un sistema pedagógico. Sólo el liderazgo transaccional pueden conseguir que hacer bien una tarea o contribuir a una buena causa sean gratificantes y les hagan sentirse satisfechos de sí mismos.

Casi desde los comienzos de las investigaciones sobre el liderazgo se ha centrado la atención en la orientación hacia la tarea.

Aunque las situaciones pueden presentar alguna diferencia, por lo general los líderes eficaces están orientados a la tarea y a las relaciones. Burns (1978) formuló un nuevo paradigma, modificado por Bass (1985) que afirma que la mayor parte de las investigaciones ya realizadas sobre el liderazgo se refieren a líderes



transaccionales que recompensan a sus seguidores por la realización de unos objetivos claros y previamente acordados. Los líderes transformacionales no se limitan a conseguir efectos extraordinarios de sus subordinados, sino que:

- motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban; despiertan la conciencia de éstos acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos; consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión o imagen de la organización y elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades.

De acuerdo con los datos de las investigaciones el incremento del nivel de motivación va ligado a tres factores empíricamente derivados del liderazgo transformacional.

2.1. Los líderes transformacionales son más carismáticos a los ojos de sus seguidores. Suscitan lealtad a la organización, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo importante, lo que normalmente se traduce en una misión y en un refuerzo de la respuesta de sus subordinados. En todos los niveles organizativos (Bass, 1985) se han observado cualidades carismáticas como la inspiración, ligadas al éxito de las organizaciones. Sin embargo el carisma por sí solo puede ser insuficiente para impulsar a una organización y sus trabajadores para desarrollar al máximo sus posibilidades.

2.2. Un segundo factor en el liderazgo transformacional es la consideración individual. Aunque el carisma de un líder puede atraer a los subordinados hacia la misión o imagen, sólo la atención a cada subordinado como persona individual consigue su máxima realización. No se trata aquí de asignar tareas individualizadas sólo para satisfacer las necesidades inmediatas de los subordinados, sino también para elevar esas necesidades y capacidades. Los líderes transformacionales dan oportunidades y crean una cultura de la

organización que favorezcan el crecimiento y el desarrollo de la persona. Provoca cambios en los seguidores a diferentes niveles definiendo o redefiniendo la organización o actuando aisladamente con cada uno de los subordinados inmediatos para identificar y suscitar sus necesidades individuales. La consideración individual puede implicar: dar orientación; comunicar oportunamente la información a los subordinados; proporcionar un seguimiento continuo y lo que es más importante poner en conexión las necesidades actuales de un individuo con la misión de la organización mientras se elevan esas necesidades cuando resulte apropiado. El éxito de un líder transformacional está en lograr una coincidencia entre las necesidades del individuo y las de la organización.

2.3. El tercer factor del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual. Es despertar en los seguidores una conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación y un reconocimiento de sus creencias y valores. Esta estimulación intelectual se manifiesta en el aumento de la conceptualización, la comprensión y el análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generan. Se da aquí una importancia especial a las soluciones racionales para los problemas. Así, un profesor que cambia su modo de tratar con alumnos difíciles, basándose a través de las sugerencias del director, está siendo intelectualmente estimulado por él. A nivel de organización el director puede crear una imagen del centro que se manifieste ya en una programación nueva y alternativa.

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

Por encima de todo, lo más probable es que los líderes transformacionales sean más activos que reactivos en su pensamiento, más creativos e innovadores en las ideas y menos inhibidos en su busca de soluciones. En vez de detenerse ante las limitaciones organizativas, ven hasta que punto es posible convertirlas en oportunidades.

Bass, (1985) ha demostrado, empleando métodos de investigación de encuesta, que en contraste con los líderes transaccionales, los transformacionales de la industria, la organización escolar y las fuerzas armadas logran niveles más altos de esfuerzo, eficacia y satisfacción en sus subordinados a través de su carisma, su consideración individual y su estimulación intelectual.

Este liderazgo conduce a los seguidores a ser más capaces de autogobernarse, asumir la responsabilidad de sus acciones y obtener gratificaciones por sí mismos; con el tiempo se van haciendo como sus líderes; cada vez más transformacionales (Bass, Walkman, Avolio y Bebb, 1986). Es decir que un liderazgo transformacional eficaz se ha revelado capaz de transmitirse en cascada, de un nivel a otro de liderazgo dentro de la organización. Esto indica que lo que puede aprenderse por imitación de un modo natural en el puesto de trabajo, puede ser también enseñado en un contexto más estructurado.

Por esa razón nuestra anterior investigación conduciría a la hipótesis de que un director con un liderazgo transformacional tendrá un mayor impacto en la eficacia del centro que un director puramente transaccional, aunque sea necesario un cierto grado de liderazgo transaccional para lograr niveles óptimos de eficacia organizativa. Un buen director será capaz de hacer las dos cosas.

Cabe esperar que estos efectos sean mayores en las escuelas primarias que en otros centros de nivel superior, puesto que la estructura de su organización permite un contacto más estrecho entre el director(a), los profesores y los alumnos.

¿Cual es su fuerza? , la profesionalización.

### **3. Proyecto escolar**

El proyecto escolar forma parte de los materiales elaborados para apoyar el proyecto de investigación e innovación "La gestión en la escuela primaria", que la Dirección General de Investigación educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal ha desarrollado desde 1997 en colaboración con las secretarías de educación de Baja California Sur, Colima, Guanajuato, Quintana Roo y San Luis Potosí.

Este proyecto tiene como objetivo principal promover una forma de funcionamiento en que la escuela favorezca la formación integral de todos los alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria, la cual fundamentalmente en que los directivos y maestros:

- a) Identifiquen y asuman profesional mente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos, y con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados educativos en la primaria.
- b) Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, la enseñanza.
- c) Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas
- d) Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados
- e) Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

Esta forma de funcionamiento de un plantel escolar beneficia a cada uno de sus miembros:

- a) A los y las alumnas, porque sin duda el establecimiento de acuerdos respecto a la enseñanza y el trabajo coordinado de los profesores de la escuela ofrece continuidad en el aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos.
- b) A los padres y madres de familia, porque les abre la posibilidad de conocer las metas educativas que se propone la escuela y de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben.
- c) A los maestros

#### **4. El trabajo directivo por competencias.**

La sociedad del conocimiento, entre otras cosas, requiere de individuos con altas capacidades de aprendizaje, actualizados y de resolución de problemas complejos.

Este requerimiento deviene del incremento de información a gestionar propiciado por las tecnologías de información y comunicación y conlleva hacer más completa la toma de decisiones en cualquier situación profesional.

Tradicionalmente la mayor capacidad de resolución de problemas se adquiría con la experiencia y con un mayor nivel de cualificación. Sin embargo, ahora con la velocidad del cambio a la que está sometida la sociedad del conocimiento, la experiencia escasea por definición y las cualificaciones están sujetas al vaivén del ritmo del cambio.

Homs sostiene que: "escaseando la experiencia, el nivel educativo no es garantía suficiente, se requiere una "cabeza ordenada", una cierta dosis de creatividad, una actitud determinada, una fortaleza de personalidad y una metodología específica para afrontar la complejidad. Elementos que, en general, no están presentes en la definición académica de los contenidos de formación" (2001, p. 10).

La misma definición de competencia profesional<sup>13</sup> (12) ligada a la experiencia ya un contexto determinado propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación. Y esto no es de extrañar, le corresponde a la institución (empresa) localizar las competencias (conocer el potencial), con todo lo que implica evaluar, validar y hacerla evolucionar (desarrollar).

Se atisba una cierta división del trabajo (Zarifian, 1999) entre el sistema educativo y el sistema laboral, ya que:

1. Al primero le corresponde el papel de constituir conocimientos, validarlos por diplomas y desarrollar las capacidades propias del individuo, y
2. Al segundo, le corresponde el papel de emplear esos conocimientos, combinarlos con la experiencia profesional y la formación continua a efectos de desarrollar las competencias y validarlas.

Esto da pie a pensar en el nuevo escenario de formación conectada con el mundo del trabajo y sus relaciones e interconexiones. En un trabajo anterior (Tejada, 2003) apuntaba en torno a la necesidad de integrar ambos sistemas; es más, se articulaba en torno a un sistema nacional de competencias profesionales, como respuesta a los desafíos de la formación y el empleo.

---

<sup>13</sup> SEP. CONAFE. Unidad de programas compensatorios. Dirección Técnico Pedagógica. Tomo I México, 2007. pág. 15

En este momento sencillamente interesa resaltar el espacio de intersección entre el ámbito laboral y el ámbito formativo como espacio genuino del prácticum.

El prácticum es el período de formación que pasan los individuos en contextos laborables propios de su profesión: en fábricas, empresas, escuelas, servicios, etc.; constituye un período de formación que los estudiantes pasan fuera de la escuela de nivel superior trabajando con profesionales de su sector en escenarios de trabajos reales (Zabalza, 2003, pág. 45)

El prácticum se convierte, en el puente conector de ambos mundos, el formativo y el laboral. Abrir el espacio del prácticum para que los individuos puedan desarrollar sus competencias es un requisito imprescindible para la formación de los nuevos directores de escuela primaria.

La mejor forma de desarrollar las competencias es articulando formación y experiencia, no sustituyendo una por otra.

Una nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar en el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de capacitación clave para el logro de las competencias. Pero una cosa es ser capaz y otra muy distinta es ser competente.

De hecho bastantes definiciones así lo resaltan, desde el dominio o la posesión de tales características de forma integral para llegar a ser capaz o disponer de la capacidad de saber actuar. Estamos ante un equipamiento profesional o recursos necesarios para tal actividad. Con ello llegamos a que las competencias implican a las capacidades, sin las cuales es imposible llegar a se

competente.

Si nos referimos a la utilidad de la competencia profesional, podemos constatar la importancia de la adaptación al contexto del trabajo. Esta adaptación se manifiesta de maneras muy distintas: desempeño eficaz, efectivo y exitoso, lograr la colaboración, resolver problemas, etcétera.

Si esta forma parte de un atributo personal, pero además esta relacionada con el contexto, supone asumir que la competencia profesional puede adquirirse mediante acciones diversas: procesos reflexivos de formación o procesos ciegos de aprendizaje en el puesto de trabajo.

Por otra parte, la competencia es un conjunto de elementos combinados e integrados, que deben de evaluarse para desarrollar su utilidad. Así, cuando asumimos que la competencia profesional se plantea en un contexto cambiante, es coherente deducir su inevitable evolución y, por tanto, su necesaria evaluación. Es decir, ser competente hoy y aquí no significa ser competente mañana o en otro contexto.

La globalización y la modernización están creando un mundo cada vez más diverso e interconectado. Para tener sentido y funcionar bien en este mundo, los Directivos de escuelas de educación primaria necesitan, por ejemplo: dominar ajustarse a los cambios de las tecnologías y dar sentido a una gran cantidad de información. Además deben hacer frente a los rápidos cambios que experimenta la sociedad. En estos contextos, las competencias que un individuo debe poseer para satisfacer sus necesidades y de la sociedad, se han vuelto cada vez más complejas y requieren más que el dominio de un reducido número de habilidades.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo de los Estados (OECD, 2005), clasifica las competencias clave en tres grandes categorías:



1. Las personas necesitan poder usar un amplio espectro de herramientas para poder interactuar en forma efectiva con el entorno. Estas herramientas pueden ser físicas como las Tecnologías de la información y socioculturales como el uso del lenguaje. Necesitan entender lo suficiente de estas herramientas para poder utilizarlos para propósitos propios y en forma interactiva.
2. En un mundo cada vez más interdependiente, los individuos eventualmente interactúan con personas de diferentes culturas, por lo tanto deben ser capaces de convivir y trabajar con grupos heterogéneos.
3. Los individuos necesitan ser capaces de asumir responsabilidades que le permitan manejar sus propias vidas, situarlas en un amplio contexto social y actuar de manera autónoma.

El Proceso del desarrollo del marco de competencias, se inició mediante la revisión de investigaciones realizadas y recopilación de opiniones de expertos, cuyos resultados se presentaron en un primer simposio internacional para estimular la reflexión sobre lo que deberían ser las competencias clave. La aportación de perspectivas de varios países sumadas a los resultados del Primer Simposio internacional en un análisis experto, se llevó a cabo un segundo Simposio Internacional, buscando lograr un consenso. Los resultados llevaron al reporte reanalizado por Simoe y Hersh (2003). La realización de estas etapas requirió un trabajo de más de cinco años (iniciando a finales de 1997 con la propuesta del proyecto y concluyendo con la publicación del informe final en el 2003).

Un asunto central que sobresalió en este proceso, fue que sí podría ser posible identificar un conjunto de competencias que tuvieran la misma categoría de ser claves para diferentes países con diferentes culturas y perspectivas, e inclusive en diferentes culturas dentro de un mismo país.

Por otra parte, fue necesario reconocer incluso cómo son interpretados diferentes valores en diferentes culturas. Sobre este asunto, los expertos involucrados en el desarrollo de la Definición y Selección de las Competencias (DeSeCo), señalaron que algunos países han podido identificar valores comunes a pesar de sus diferencias culturales. A pesar de todo esto, en el desarrollo del proyecto se pudo identificar un conjunto de ideas fundamentales acordadas que fundamentan el marco de competencias clave, lo cual refleja una comunidad de aspiración, al mismo tiempo que se reconoce una diversidad en la aplicación.

### **CAPÍTULO III**

## **LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA COMO PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA**

#### 1. La calidad, tarea de todos.

Cuando el supervisor escolar logra definir que algunas de estas causas pueden ser atacadas de raíz, y decide emprender una acción en ese sentido, requerirá información para ver si en efecto lo está logrando. Esto significa que directores y supervisora deben de llegar a acuerdos acerca de cómo monitorear su desempeño, y deben de desarrollar sus propios indicadores de la calidad de su trabajo como directores escolares. El proceso anterior es el que permitirá continuar con el ciclo de la calidad.

Considero como estrategias de la mejora: la investigación, perfeccionamiento e innovación. El perfeccionamiento de los directores escolares no se produce, de manera esencial, a través de prescripciones, de teorías, de cursos, de reglas que les transmiten personas que están situadas fuera del contexto. y si se produjera, habría que cuestionarse esa estrategia como la mejor ya que la iniciativa estaría siempre situada extramuros. Hasta que los agentes externos se decidan intervenir habría que esperar.

Es importante que las y los directores de escuela dediquen tiempo para la indagación de su práctica profesional, de esa acción que se pretende comprender y mejorar. La investigación nace de la perplejidad o la incertidumbre de los profesionales:

¿Cómo realizamos nuestra práctica directiva?

¿Se puede transformar en una práctica mejor?

¿Cómo la entienden los destinatarios?

¿Qué se puede hacer para mejorarla?

Desde las actitudes dogmáticas, desde las rutinas, desde la exigencia exclusiva de los cambios que los demás tienen que realizar, no es posible conseguir cambios efectivos. El motor de la transformación es la incertidumbre que conduce a la reflexión rigurosa y a las decisiones consiguientes.

Obsérvese que se trata de una indagación que realizaron los protagonistas sobre su propia práctica directiva. Una reflexión que no consiste en la solución de problemas ya que lleva consigo comprensión y no sólo eliminación de conflictos. Es una reflexión que no se asienta en el método tradicionalmente considerado científico y que no utiliza diseños experimentales y control de variables a través de muestras representativas.

Esa indagación tratará de alentar el perfeccionamiento profesional ya que conduce a la comprensión de los fenómenos. A través de esa indagación los directivos entienden lo que sucede con su actividad, desentrañan las claves de los significados, descubren los errores y omisiones, comprenden los problemas y vislumbran las soluciones.

Esa indagación es educativa ya que se preocupa por el valor educativo de la acción y ya que trata de ser ella misma un proceso educativo. La finalidad fundamental no es producir conocimientos, sino transformar la acción.

De ese perfeccionamiento y de la innovación que lo provoca surge la innovación de la escuela. Hay otras formas de buscarla, ciertamente, pero ineficaces en cuanto al calado profundo de su sentido y repercusión.

Los cambios que surgen, de la convicción y de la decisión de los protagonistas tiene un mayor alcance y un significado más rico.

Es un trabajo complejo al que se enfrenta el supervisor escolar cuando tiene como meta la superación pedagógica en el trabajo del director de la escuela primaria. Para llevar adecuadamente esta misión se seguirán las actividades siguientes: a) de Inspección; b) de Dirección y Conducción; c) de Perfeccionamiento cultural y profesional; d) de Investigación.

En la inspección, se pretende llevar la observación directa, la solicitud de informes, entrevistas, el uso de tarjetas o patrones de evaluación, encuestas.

La apreciación que se obtenga de los diversos aspectos, habrá de ser lo más objetiva posible, pues la evaluación subjetiva conduce casi siempre a errores, a veces de gran trascendencia.

La información recogida directa o indirecta se utilizará para planear futuros avances en las actividades para fortalecer aquellas debilidades que afectan el trabajo de los directores escolares.

Una inspección efectiva y bien realizada revelará forzosamente deficiencias, omisiones, fallas y excelencias, datos con los cuales la supervisora puede elaborar programas de trabajo de naturaleza o correctiva, así mismo servirán para diagnosticar los padecimientos de talo cual escuela o escuelas por culpa de una mala administración, descubrir los problemas que existan, a fin de proceder a atacarlos y resolverlos con eficacia.

La supervisora esta obligada a dirigir y conducir rectamente la obra educativa en la zona que se le haya encomendado.

Dentro de esa función va implícita la idea de orientar y guiar a los directores de su zona en las diversas direcciones en que el esfuerzo educativo haya de desarrollarse, es decir, capacitarlos debidamente para la tarea que están realizando. Esta capacitación debe de llevarse acabo de acuerdo con un plan de

supervisión cooperativamente elaborado. Como actividades podrían citarse las siguientes: las conferencias individuales o colectivas con los directores, las demostraciones, las pláticas pedagógicas, los centros de cooperación pedagógica, etcétera.

Bien catalogadas dichas actividades tienden a: 1) capacitar técnicamente a los directores a fin de que rindan un trabajo satisfactorio; 2) aumentar la eficiencia de las escuelas, y, 3) mejorarlas relaciones sociales y culturales con el entorno escolar.

La función de dirección y conducción es una consecuencia de la anterior, pues ningún trabajo de mejoramiento educativo podrá proyectarse rectamente si no arranca del conocimiento amplio de la situación actual que proporciona la inspección escolar.

No es tarea de la supervisora preparar directores. Excepcionalmente, los supervisores se ven en el caso de prepararlos en el servicio mismo cuando, no existiendo formados entran personas "por su buena voluntad" o sin la preparación adecuada. Pero si no es tarea suya formarlos, si es de su competencia elevar la preparación cultural y profesional que tengan los directores que están adscritos a la zona, a fin de mantenerlos siempre por encima de las tareas que realizan.

Toda supervisora debe formular un programa bien meditado para conseguir la elaboración y el perfeccionamiento cultural y profesional de los directores que trabajan bajo su dirección y guía, pues está obligada a saber que debe de poner al servicio de tales maestros directores, su clara inteligencia, su preparación superior, su amplia experiencia y su buena disposición.

En términos ordinarios se entiende por investigar, hacer toda clase de diligencias para descubrir una cosa; análogamente en educación se entiende por investigación al conjunto de actividades encaminadas a examinar críticamente y

de un modo sistemático los hechos o fenómenos, tratando de encontrar o descubrir, bien sea los problemas que esconden o bien los principios que los gobiernan.

En los tiempos actuales no puede concebirse un supervisor que no sea experto en investigaciones científicas de carácter educativo. En efecto, el supervisor es en último término el agente responsable del progreso de la educación en su zona; pero este progreso únicamente se alcanza cuando las tareas de los directores van abandonando poco a poco su ejecución empírica y van realizándose cada nueva vez más científicamente cada nueva vez más científicamente, y gracias a las investigaciones que el supervisor realice, podrá en alguna ocasión alcanzar la más alta eficiencia científica.

También señalamos que la Dirección de escuela es algo más que fascinación o carisma: requiere destrezas, conocimientos, compromisos ( social y profesional y trabajo )

## **2. Modelo de planeación estratégica.**

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones. Por una parte, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (los directores, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y el personal de apoyo). Por otra parte, transformar la gestión escolar conlleva el desarrollo de 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; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica.

En este sentido la planeación estratégica por parte del director de la escuela constituye uno de los aspectos centrales del quehacer directivo que impacten de manera decisiva en la calidad del trabajo docente

Hasta hace un tiempo algunos directores de escuela primaria pensaban que con mantener la disciplina escolar y cumplir con la documentación requerida bastaba para ser un buen directivo.

En la zona escolar de educación primaria número 18 de la ciudad de Mérida, las directoras y los directores de las escuelas tienen un promedio de 55 años de edad, por lo tanto, que concluyeron la Escuela Normal en los setenta -hace 30 ó 35 años-. La vivencia de estos docentes como estudiantes en las escuelas primarias, secundarias y en la misma Normal contribuyó a fortalecer la definición de que la misión de la escuela básica era transmitir conocimientos.

Actualmente en el mundo ocurre un avance gigantesco de la ciencia y la técnica como nunca antes había conocido la humanidad. Una de las repercusiones fue la crisis de la escuela primaria cuando carece de un directivo preparado técnica y pedagógicamente ya que se quedaron con el pensamiento de que la escuela primaria debe de ser la transmisora del conocimiento.

Hoy como nunca, la sociedad requiere de la escuela, de un directivo que sea capaz de llevar a sus docentes de la enseñanza discursiva y el aprendizaje memorístico de un cuerpo cerrado de conocimientos estáticos, a tareas mucho más complejas, más activas, mas acordes a los tiempos de globalización que vivimos.



Juan Carlos Tedesco, dice que le corresponde al directivo hacerse cargo que los docentes aprendan a aprender y aprendan a convivir,<sup>14</sup> la segunda de estas tareas es nueva, poco adoptada y escasamente reflexionada aunque, como nunca antes, es necesaria.

La escuela a través de sus directivos, no sólo debe enunciar sus valores sino transformarlos en forma de acción y relaciones cotidianas para convertirse en parámetro de vida democrática.

El director y la directora de la escuela primaria deben estar conscientes de que, sin un buen desarrollo de sus competencias y capacidades cognitivas, no hay adelanto significativo en el plantel educativo a su cargo, aunque muchas veces los docentes sacan adelante la labor educativa a pesar de un mal directivo.

Los directivos necesitamos re-profesionalizarnos, la palabra no es muy simpática, pero reconoce que las y los directores somos profesionales de la educación; además de señalar que necesitamos asumir una formulación de nuestro quehacer más acorde a las necesidades del momento ya las exigencias de la sociedad actual, lo que implica abandonar conceptos, formas y estilos que servían cuando teníamos los antiguos propósitos, así como desarrollar nuevas competencias, en base en lo que hemos aprendido sobre gestión educativa.

Como supervisora escolar de la zona 18, me di a la tarea de realizar visitas a las escuelas con el propósito de detectar fortalezas, debilidades y necesidades de cada uno de las y los directores de los centros de trabajo que conforman esta zona.

---

<sup>14</sup> Juan Carlos, Tedesco. Educar en la sociedad del conocimiento. Fondo de Cultura Económica. Argentina, 2002.  
pág. 42

Esta acción permitió recabar información para realizar el diagnóstico, completándose con registros estadísticos de inicio de curso. El proyecto de zona, como herramienta de trabajo, recoge no solo problemas, sino también probables soluciones, de ahí que en este trabajo se hayan integrado en un plan, metas y estrategias para poder intentar corregir las deficiencias encontradas y fortalecer las que han sido efectivas en cuanto a mejorar la gestión y por ende el mejor funcionamiento de las escuelas.

Las experiencias socializadas en las reuniones de Consejo Técnico de Zona, han sido un medio para establecer compromisos y acuerdos, ya que estamos conscientes de que la preparación académica de los directivos, es compromiso, y deberá ser renovado en beneficio de nosotros mismos de los docentes alumnos, padres y sociedad en general.

Al realizar la planeación de innovación en el quehacer directivo, nuestro propósito general es; establecer nuevas formas de organización y funcionamiento del trabajo de gestión en las escuelas primarias, para incidir en el mejoramiento de los resultados educativos basados en el cumplimiento de las responsabilidades profesionales de los directivos a través de la profesionalización del trabajo colegiado.

Para la realización de lo anterior aplicaremos en la zona escolar la Planeación Estratégica. Las fuentes que me impulsaron para abordarla fue el interés en la transformación de la gestión escolar en los directores de la zona 18 que precisan de una serie de acciones relacionadas entre sí, y que en conjunto constituyen un proceso sistemático de cambio. La planeación estratégica es diseñada y conducida por el director y el equipo docente de una escuela como una estrategia para promover la transformación de las mismas. Como supervisora escolar de esta zona pretendo el acompañamiento al trabajo escolar para dar continuidad y enriquecer las acciones empleadas en cada institución educativa con el fin de lograr la mejora de las mismas mediante la profesionalización del

directivo. Presentaremos de una manera general la estructura de la planeación estratégica antes de entrar al trabajo realizado en la zona.

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia donde. Es una necesidad que tienen las instituciones de clarificar su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, perfil del directivo, docente, estudiante...) basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico.

El modelo de planeación estratégica abarca toda la institución, pues tanto realiza procesos de gestión; el directivo, el docente, el padre de familia como el estudiante, pero si lo realizan de una manera aislada sin una misión, ni visión clara del futuro, es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes competentes e íntegros que lleven al país a un permanente mejoramiento de las condiciones de vida de todos los ciudadanos.

El proceso o modelo de planeación estratégica puede resumirse en los siguientes pasos:

## 2. 1. Formulación:

- a) Identificar la misión de la institución
- b) Definir la visión de futuro
- c) Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales.

- d) Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa, Enfoques de Gestión, Prácticas Escolares para el Aprendizaje, Ambientes de Aprendizaje y Cultura -Clima Institucional.
  
- e) Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

## 2.2. Estrategias:

- a) Fijar objetivos (metas)
  
- b) Fijar estrategias.
  
- c) Asignar actividades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables (realización de Proyectos).
  - a) La formulación de estrategias se concretan con la elaboración de la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
  
  - b) La ejecución de estrategias, se concreta con el diseño e implantación del Plan estratégico (elaboración de proyectos).
  
  - c) La evaluación de estrategia, es la que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso.

### 2.3. Evaluación:

- a) Medir resultados (indicadores de logro)
- b) Tomar medidas correctivas del caso.

Las etapas de Formulación, Ejecución y Evaluación de estrategias hacen del modelo un proceso dinámico, continuo, que proporciona a la institución educativa su carácter de organización proactiva capaz de presentar permanentemente a la comunidad, a la cual pertenece, procesos verdaderamente significativos.

En conclusión, el modelo de Planeación Estratégica Participativa permite que la institución educativa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir aun mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos institucionales.

El modelo se puede esquematizar de la siguiente manera:

### **3. La misión.**

La elaboración o formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Por dos razones, es generalmente amplia en sus alcances: Primero, porque una formulación de misión de largo alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles.

Segundo, para ser amplia. De esta manera es que reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad educativa.

A pesar de que una misión deba ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones

estratégicas, pues de no ser así la convertiría en inútil, por ejemplo, la formulación de misión de una empresa ensambladora de autos no debe contener la posibilidad de diversificación hacia el campo del procesamiento de alimentos. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

La misión se caracteriza por:

- a) Ser un referente teórico que guía el quehacer de la institución.
- b) Ser una formulación explícita de propósito duradero.
- c) Indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás (¿que somos, que hacemos?)
- d) Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad educativa el sentido de pertenencia a la institución.

La misión debe explicitar claramente:

- a) Que tipo de institución es (oficial, privada...)
- b) La ubicación geográfica
- c) Concepción filosófica, valores y competencias que desarrolla en sus estudiantes.

Una misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Carecer de una clara formulación de misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo requerirá pocos cambios si ha sido preparada

con cuidado. Las formulaciones de misiones verdaderamente efectivas resisten la prueba del paso del tiempo.

#### **4. La visión.**

La elaboración de la visión pretende ser el norte, a donde se proyecta la institución como entidad preocupada por el mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo. La visión se caracteriza por:

- a) Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la institución
- b) Ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la institución (que queremos ser).

La visión debe explicitar:

1. Objetivo a futuro
2. El procedimiento para la obtención del objetivo.
3. Los medios para alcanzar el objetivo.

Toda institución educativa posee filosofía y propósitos únicos, lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión, elementos básicos de su horizonte institucional.

#### **5. Elaboración del plan estratégico.**

La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de sí la instituciones está haciendo las cosas bien y cómo ser más efectivo en lo que hace.

Toda institución debe preocuparse por no convertirse prisionera de su propia estrategia, pues aún la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo, las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que las directivas se vuelvan conformistas.

Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas.

Cuando una institución no sabe hacia donde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar. Toda institución educativa debe de determinar y comunicar objetivos y estrategias claras a la luz de su horizonte institucional.

El plan estratégico es la carta de navegación que posee la institución educativa, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares.

	OBJETIVO(S)
	ESTRATEGIA(S)
ESTRUCTURA DEL	PLAN ESTRATEGICO
PLAN ESTRATEGICO	ACTIVIDADES, PROYECTOS, RECURSOS
	TIEMPO RESPONSABLE INDICADOR DE LOGRO

En el proceso de ejecución de estrategias no es suficiente formular acertadamente las estrategias, es necesario que toda la comunidad educativa se comprometa en la ejecución de las mismas y esto es posible de acuerdo con el nivel de participación en la elaboración de las mismas.

Además, no es suficiente fijar exitosamente metas, políticas y asignar recursos acertadamente, pues las estrategias hay que controlarlas y evaluarlas. El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor



que la información sobre la cual se basa.

El análisis D.O.F.A. (en inglés swot) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posee sobre la institución, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la escuela y el entorno en el cual ésta compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como: directivos escolares, directivos magisteriales, docentes, alumnos, padres de familia, institución, empresa, división, unidad estratégica, etc.

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis de las escuelas y en las estrategias que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de mejoramiento escolar.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su empresa. Debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su escuela o institución, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

2. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe enfrentar su institución en el trabajo seleccionado. Aquí tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

La matriz DOFA (Debilidades -Oportunidades -Fortalezas -Amenazas), es una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes. La DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos, dichas estrategias son:

FO, las estrategias tipo fo, tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

DO, las estrategias tipo do, tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

FA, las estrategias tipo fa, se basan en la utilización de las fortalezas de la institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

DA, las estrategias tipo da, tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, lo cual indicaría cambiar por completo la institución, por tal razón este tipo de estrategias son poco utilizadas en el caso de instituciones educativas.

El objetivo de la utilización de la matriz DOFA es la generación de estrategias alternativas factibles y seleccionar cuales son las mejores. Por tanto no todas las estrategias desarrolladas en la matriz serán seleccionadas para su ejecución.

Fortalezas y debilidades. Considere áreas como las siguientes:

- a) Análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles
- b) Análisis de actividades: recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- c) Análisis de riesgos; con relación a los recursos ya las actividades de la empresa.
- d) Análisis de Portafolio la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- 1. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- 2. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- 1. Fortalezas Organizacionales Comunes. Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas. Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtiene utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando: a) su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar. b) Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras ( se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
  
3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas. Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y amenazas. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquel/as áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Considere:

- a) Análisis del entorno; estructura de su industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- b) Grupos de interés: gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- c) El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.
- d) Pregúntese: ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?, ¿Cuáles sus mejores oportunidades?

## **6. Construcción de la planeación estratégica.**

### **A. Análisis sobre las fuentes de información.**

Al iniciar el trabajo de investigación fue necesario conocer con que elementos se cuenta, con que posibilidades, de ahí que: "El diagnóstico es importante pues constituye la primera etapa del ciclo de trabajo, es una investigación en la que se describen y explican ciertos problemas de la realidad para intentar su posterior solución y en donde la organización y sistematización son fundamentales".<sup>15</sup>

La problemática presenta distintas características por lo que se desarrollará un marco de análisis del problema, enumerando algunas causas principales que según observaciones son: Educativo, Político, y Cultural.

**Educativo.** Si consideramos que los directivos formamos parte de una comunidad educativa, es indispensable realizar una evaluación continua y permanente de todas las acciones realizadas en las diferentes dimensiones como el pedagógico, administrativo, así como de los logros, aciertos y desaciertos.

---

<sup>15</sup> Alfredo Astoraga y Van Der Bijl. "Los pasos del diagnóstico", en: Contexto y valoración de la práctica docente. Antología Básica. UPN. LE '94. pág. 63.

En la medida en que los directores de escuela primaria conozca a fondo sus fortalezas y debilidades como colegiado, asuma su responsabilidad dentro del mismo y tenga una clara visión de las metas educativas que se pretende alcanzar, podrá hacer las modificaciones necesarias a su práctica como directivo y ser ponente para brindar una educación de calidad.

El director(a) de escuela como protagonistas del desarrollo integral de un plantel educativo, debe de cumplir por medio del Consejo Técnico Escolar con la misión de desarrollar las capacidades, actitudes, habilidades y destrezas; así como la función social y cultural; sin embargo es prioritario unificar estilos de enseñanza, propósitos educativos congruentes entre sí y evitar la improvisación por parte de los trabajadores de la educación que tiene a su cargo.

**Político.** El Artículo 3° Constitucional asienta en partes que "Todo individuo tiene derecho a recibir educación, los Estados y Municipios impartirá educación preescolar, primaria y Secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias".

"Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo".

Lo anterior lo han tomado los directivos como que la mejor escuela es la que este "mas bonita v cómoda" dedicándose a lo anterior y desafortunadamente descuidando la parte medular de la institución; lo pedagógico, lo académico.

**Cultural.** Entre los trabajadores de la escuela, aunque existen buenas relaciones de compañerismo, no cabe duda de que el que dice la última palabra es el señor o señora directora.

La formación cultural de la mayoría de los trabajadores de la educación es de respetar lo que dice el directivo aunque no realicen las indicaciones dadas por aquel.

Debido a esta cultura, las interrelaciones en la escuela aunque sean "democráticas", es una práctica de toma de acuerdos, imponiéndose casi siempre el criterio de la directora. Los maestros opinan, dan sus sugerencias, expresan sus desacuerdos, pero casi siempre acaban aceptando las ideas del directivo escolar.

Algo importante es que se notan las buenas relaciones sociales entre directivos y personal adscrito al centro de trabajo, lo que no se dan al trabajar problemas pedagógicos.

Metodología. En esta propuesta se desarrollan algunos aspectos técnicos que precisan los componentes de la metodología de planeación escolar.

Con la metodología del diseño de la planeación estratégica escolar, se pretende contar con una herramienta que contribuya con el proceso de planeación, a fin de que la escuela identifique su situación inicial ya partir de ello pueda plantearse nuevos retos.

Esta propuesta de trabajo presenta una serie de actividades que pretenden guiar el proceso de planeación al interior de los grupos colegiados de directivos y docentes. En ellas se analizan aspectos escolares a partir de la reflexión colectiva, autoevaluación, que les permite tener sus propias respuestas. La intencionalidad de todo este proceso de construcción se orienta hacia la creación de condiciones que aseguren el cambio en las escuelas.

Los tres pilares básicos que sustentan la planeación estratégica son: la visión, entendida como la escuela que queremos; la misión de nuestra escuela, referida a la razón de ser, no solo de la escuela como institución, sino en particular

de la nuestra; y, como tercer elemento una definición de los valores que orientan el actuar de todos los integrantes de la escuela. La concreción de lo planteado como visión y misión, será el insumo a partir del que se construirá el plan estratégico de transformación escolar.

La responsabilidad de coordinar el proceso de autoevaluación recae en la supervisora escolar, ya que la preocupación central es el actuar de los directivos como líderes académicos de las escuelas a su cargo.

Para ello ésta ha de asumir la iniciativa con base en una visión clara de qué acciones va a realizar con la colaboración del equipo directivo de la zona. También se habrá de prever el cómo y el cuándo se van a desarrollar las actividades propuestas, considerando el conjunto de compromisos y rutinas que tienen establecidas las escuelas.

Tipo de estudio: La calidad del trabajo directivo, de los aprendizajes, de los alumnos, así como la calidad del trabajo de los docentes y de los servicios en general que presentan las escuelas, tiene que ver con los estilos de enseñanza y los procesos sociales que se viven en los diversos contextos que rodean a las escuelas, asuntos que estamos llamados a resolver.

El diagnóstico que se expone, pretende establecer en que medida el director en sus prácticas pedagógicas y de gestión han sido elementos limitadores o impulsores del logro eficiente de los propósitos de educación primaria.

Una atención educativa de calidad por parte del directivo, parte del principio de la búsqueda constante de mejora continua en las tareas que se realizan cotidianamente, para lograrlo, hacer un alto a la rutina nos permite de alguna manera reflexionar sobre lo que hacemos o hemos dejado de hacer, si se comparten los resultados de este análisis serán más fructíferos y posiblemente podamos encontrar alternativas para corregir lo que no ha estado bien.



Debido a que el principal interés era descubrir y documentar el impacto positivo o negativo que ejerce un director de escuela primaria sobre el trabajo general del centro educativo, al no tener la preparación pedagógica adecuada o requerida, se determinó la pertinencia de utilizar el método etnográfico.

**La etnografía educativa busca aportar datos descriptivos de los contextos, actividades y creencias de los participantes en los escenarios educativos. Los resultados de los procesos son examinados dentro del fenómeno global. Representa un enfoque de los problemas y procesos de la educación e incluso los mismos investigadores no han llegado a un acuerdo acerca de cual debe de ser su alcance y su método.**<sup>16</sup>

Aunque inicialmente se utilizó en el campo de la sociología y la antropología, los investigadores en materia educativa han optado por el uso del método etnográfico como una forma de obtener información dentro del contexto mismo donde se dan los acontecimientos. Esto permite conocer más a fondo lo que ocurre dentro de los centros educativos tomando en cuenta el punto de vista de los actores involucrados en el proceso.

La etnografía "se evalúa por la medida en que logra una recreación del escenario cultural estudiado, que permita a los lectores representárselo tal y como aparece ante la mirada del investigador".<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Gotez y Le Compte. Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Ed. Morata. Madrid España, 1988. pág. 41-43

<sup>17</sup> Gotez y Le Compte. Op. Cir. pág. 28

En el área de la educación los etnógrafos analizan los procesos de enseñanza y aprendizaje, las consecuencias intencionales y no intencionales de las pautas observadas de interacción, las relaciones entre los actores del fenómeno educativo, como el director, profesores, alumnos y padres de familia, así como los contextos socioculturales en los que tienen lugar las actividades educativas.<sup>18</sup>

Las observaciones de las reuniones de consejo técnico consultivo, de juntas de padres de familia, y otras situaciones escolares en una ordenación estructurada de la realidad, así como de las relaciones que se establecen y simbolizan la práctica docente en las aulas, son significantes ya que en lo observado se dan mensajes implícitos, sobre las relaciones director -docente, que permiten reconstruir la lógica de sus relaciones, comportamientos, valoraciones, intereses, preocupaciones y otros, porque se comparten opiniones y conocimientos sobre el trabajo directivo, docente, escolar, como de la dinámica escolar de la escuela.

**Muestra.** Este trabajo de autoevaluación se realizó con los directores de 9 escuelas de la zona 018, donde se ha percibido más resistencia por parte de algunos directores a la profesionalización y al cambio. Hasta este momento se han registrado datos que nos invitan a reflexionar sobre la situación de la zona escolar número 018, pero desde el punto de vista cuantitativo, visión que quisiéramos fundamentar con el análisis cualitativo de lo que se ha observado empíricamente.

Para obtener una visión global del fenómeno estudiado es importante conocer una muestra de los actores que participan en el proceso así como el ambiente en el que se realiza la investigación por lo que toda la información obtenida al respecto será útil al momento de realizar las interpretaciones, todos ellos trabajan en escuelas ubicadas en la ciudad de Mérida.

---

<sup>18</sup> Gotez y Le Compte. Op. Cit. pág. 55.

Más adelante se proporcionan algunos datos acerca de la población sujeto de investigación y para fines prácticos a éstos los identificaremos como:

D1	D3	D5	D7
D2	D4	D6	

Al director número 1 (D1 ), lo localizamos en una escuela matutina al oriente de la ciudad en una zona alejada de las calles primarias y por lo tanto un tanto olvidada de los servicios básicos que debe proporcionar las autoridades municipales como: calles pavimentadas, alumbrado público, agua potable y eficiente vigilancia policíaca.

Lo anterior hace que parte de esta población se haya adueñado de las calles, de los servicios y apoyos que esporádicamente llegan a esta parte de la población.

Los líderes de la colonia apoyan a los jóvenes que entran a los patios de la escuela a jugar, tomar licor, drogarse o cualquier hecho delictuoso que no puedan realizar en las calles. Al descubrirse algún delito en el área inmediatamente las y los líderes liberan de culpa a los jóvenes y mas tarda la policía en apresarlos en que ya están en libertad.

Lo que no perdona la población es el robo ay en la escuela y el maltrato infantil por parte de los profesores, lo que ha ocasionado que la planta docente y directiva cambie continuamente.

El directivo actual no se involucra en la cuestión pedagógica porque "ya lo sabe todo" y no le interesa la actualización. Este profesor hace un tiempo estuvo comisionado en una supervisión escolar y es probable que se le haya olvidado lo que es ser director de escuela, porque, no es constante su presencia en la escuela y delega en los maestros las múltiples comisiones a realizar. Lo que da y pregona es el ser social al oír las opiniones y quejas de los padres de familia aunque no

haga nada al respecto para solucionar o mejorar alguna cuestión. En la escuela hay 12 grupos, dos por grado.

Cuenta con los programas de ENCICLOMEDIA, Plan Nacional de Lectura (PNL), Escuelas de Calidad, Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), Becas Oportunidades, Parlamento, Olimpiada del Conocimiento.

El director número 2 tiene bajo su responsabilidad una escuela matutina situada en el sur de la ciudad. Tiene una disciplina férrea entre el personal que labora en el centro docente. Es muy puntual en sus labores, su carácter difícil lo hace antisocial, no permite bromas, retardos o las faltas de asistencia entre el personal que labora en la escuela lo que le ha ocasionado múltiples problemas con ellos. Son doce grupos, dos por grado.

Es el maestro director más ocupado de la zona. Lo más que puede quedarse en la escuela o reunión de Consejo Técnico de Zona es a las 12. 30 horas, porque entra a su trabajo en educación Secundaria a las 13 horas y por la noche se desempeña como prefecto en una secundaria del estado.

Cuando se solicita documentación estadística es uno de los primeros en entregarla, pero, no quiere saber nada sobre el "director pedagógico", lo he visitado en múltiples ocasiones para ayudarlo a revisar los planes y programas de los docentes y hacerle ver que no llevan a cabo las actividades que escriben, he pasado a las aulas con él para demostrarle su error al no calificar el trabajo del maestro con una visión pedagógica y que era necesario recordar hacerlo con la actualización. Hemos platicado que también mejoraría su trabajo en la secundaria con esta nueva visión de no ser solamente director administrativo sino también pedagógico.

Este director acepta participar en todo lo que le propongan a su escuela siempre y cuando no sea a contraturno y que él tenga que estar presente.

No está de acuerdo con inscribirse a Escuelas de Calidad porque el proyecto que tienen que elaborar debe de ser en Consejo Técnico Consultivo y él no tiene tiempo para ello. En su escuela se presentan los programas de Enciclomedia, Educación a Distancia (EDUSAD), Artística, Física, Carrera Magisterial, Nacional de Lectura (PNL), BECAS Oportunidades, Parlamento, Olimpiada del Conocimiento, Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER).

La directora número 3, tiene a su cargo una escuela matutina que, aún estando cerca del anillo periférico es una de las mejores situadas, en cuestión de medios de transporte, comercios, escuelas secundarias y de bachiller técnico.

Es la maestra con más antigüedad en el campo directivo de la zona. Al investigar sobre su trayectoria y quehacer directivo sale a la luz que ha sido removida de varias escuelas de distintas zonas por conducta inapropiada en su relación con intendentes padres de familia.

Al tomar la supervisión de esta zona, me encontré con que dicha maestra acababa de ser cambiada de escuela en la misma zona por desacuerdos con los padres de familia en cuestión financiera.

Después de un año de trato continuo con ella y su personal docente, puedo afirmar que su problema es "el adueñarse de la escuela" sin pensar en el resto de la comunidad que integra la misma. Debo aceptar que tiene un don de mando inigualable que hace que en la escuela todos la obedezcan sin protestar, repartiendo la hechura de la documentación requerida entre el personal adscrito al mismo centro escolar, sin importar dejar a los niños sin maestro(a) mientras efectúan el trabajo que ella presentaría. No sabe manejar la computadora para

ingresar a la Red los distintos Programas, porque hay quien lo haga por ella, no redacta, se presenta a los cursos en compañía de algún docente o el maestro de Educación Física para que le ayuden a tomar nota y pueda llevar a cabo lo que se solicita.

No permite que el turno vespertino que ocupa el mismo edificio escolar, tenga acceso a ciertas instalaciones que son "exclusivamente" del turno matutino como la sala de cómputo, el Internet, la biblioteca, la sala de espera, la sala de juntas y el teléfono. Lo anterior le ha valido serios enfrentamientos con las directoras del turno vespertino (en el curso pasado fueron 3) así como exhortaciones y notas malas por parte de la supervisión escolar y Dirección de educación primaria quien en varias ocasiones la ha invitado a jubilarse. Nunca entra a los salones de clase porque a los maestros "no les gusta", igual que a ella que los estén espiando.

Actualmente tiene problemas con la directiva de la Asociación de Padres de Familia que recientemente fue electa porque le están pidiendo cuentas del dinero que generan las ventas que se hacen en la escuela.

Tiene un carácter muy difícil de llevar pero se ha acostumbrado a mi presencia, a mi preocupación por su trabajo y entre los logros alcanzados es que ahora acepta algunas debilidades que la aquejan.

En la escuela se presentan los programas de Enciclomedia, Educación a Distancia (EDUSAD), Artística, Física, Carrera Magisterial, Nacional de Lectura (PNL), BECAS Oportunidades, Parlamento, Olimpiada del Conocimiento y el programa de lengua Maya.

La directora número 4. Esta maestra entró a la zona escolar en el mes de septiembre de 20071 compartiendo en el turno vespertino el edificio escolar con la directora número 3.

El curso pasado estuvo adscrito a una escuela primaria como docente, sin trabajar la plaza porque estaba comisionada en una dependencia del gobierno estatal y al comenzar este curso escolar le dieron una clave de directora efectiva siendo adscrita a la escuela antes citada. Si bien la maestra no tiene experiencia en la dirección de la escuela, lo tiene en el manejo de gentes y se ha preocupado por aprender lo relacionado a su cargo. Es Secretaria General de una delegación sindical (de la zona donde salió para incorporarse a la dirección escolar) en la ciudad de Mérida y actualmente le dieron una beca por la SEP para estudiar una maestría en una escuela del nivel superior situada en el norte de la ciudad.

Por las visitas efectuadas a la escuela me he entrado por parte del personal docente que la maestra directora entra a las aulas a observar el trabajo y comprobar si lo escrito en la planificación se lleva a cabo en la práctica docente.

Después de dos duelos verbales entre la directora número 3 y ella, se ha sentido tranquilidad en el turno vespertino porque no hay quien se intrometa y quiera guiar el destino y el trabajo de una escuela ajena. Procuraré visitar más seguido la escuela para conocer más a fondo el trabajo pedagógico y de gestión de esta maestra directora.

En la escuela se presentan los programas de Enciclomedia (compartido con el turno matutino), Educación Física, Carrera Magisterial, Nacional de Lectura (PNL), BECAS Oportunidades, Parlamento, Olimpiada del Conocimiento, Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER).

Directora número 5. Del turno matutino, esta maestra tiene poco tiempo en el cargo directivo, entró en el mes de enero de 2007 al "ganar" por medio de escalafón la clave en propiedad de Directora Escolar. Cuenta con amplia experiencia en el manejo de personal docente y directivo ya que durante varios años a trabajado como asesora impartiendo cursos en el Centro de Actualización Magisterial. A asistido a cursos y diplomados impartidos por personal calificado en

pedagogía y áreas de educación, algunos fuera del estado. Tiene estudios de Maestría en Medios por parte de la Universidad Pedagógica Nacional de Mérida. El trabajo y los estudios fueron a la par con su trabajo docente.

Las dos escuelas adscritas al Programa de Escuelas de Calidad (PEC) fueron inscritas por la misma persona, la directora número 5.

El primer trabajo lo realizó siendo docente en una escuela de esta misma zona en la que el director se había negado a participar en este proyecto pasando la responsabilidad del mismo a la maestra de grupo, logrando la inclusión de la escuela al mismo.

La supervisión, al asignarle su escuela y laborando como directora de la misma, se propuso desde el inicio de su gestión hacer de su centro educativo "una escuela de calidad", lográndolo este curso escolar.

El Programa de escuelas de calidad destina la cantidad de 50,000.00 pesos al centro educativo, cuyo directivo, junto con el personal docente escriba y lleve a cabo un Proyecto de mejora en los servicios docentes solicitado, debidamente calificado y aprobado por las autoridades respectivas.

La maestra directora batalló al inicio de su gestión con el personal docente que no estaba acostumbrado al buen trabajo docente, con apoyos didácticos, con una planeación acorde a lo que pretende la Secretaría de Educación, aun buen trabajo pedagógico. Es agradable llegar a la escuela y comprobar por medio de visitas al aula y con la asistencia al Consejo Técnico en varias ocasiones, que nos encontramos con una directora transformacional.

En la escuela se presentan los programas de Enciclomedia, Educación a Distancia (EDUSAD), Artística, Física, Carrera Magisterial, Nacional de Lectura (PNL), BECAS Oportunidades, Parlamento, Olimpiada del Conocimiento, Unidad



de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), Escuela limpia y Escuela de Calidad (PEC)

Directora número 6. La maestra directora del turno matutino, se puede decir que le gusta llevar un buen trabajo, se esfuerza para que los docentes cumplan con la planeación y los enfoques debidos para tener un buen trabajo en el aula, hemos asistido a varias juntas de consejo técnico y ésta lleva, en varias ocasiones, el trabajo positivo y negativo del aula a discusión para sacar ventajas de las experiencias del personal docente.

Lo que impide parte del buen funcionamiento escolar es tipo de alumnado que asiste a esta escuela, se tiene el pandillerismo muy arraigado ya diferencia de la escuela número 1 en que la comunidad cuida de robos las instalaciones escolares, en este recinto tienen como natural que las pandillas entren a los patios escolares a jugar o a realizar cualquier actividad incluido el robo en las instalaciones.

Cuando preguntan los docentes al alumnado si saben quien destruyó o robó algo en el edificio escolar, sin miedo responden que: el hermano, primo o vecino de determinado alumno que estudia en la misma escuela.

La directora y el personal docente tienen que tratar a la mayoría de los alumnos con mucho cuidado para no molestar a parte de la familia, como los hermanos, que regularmente toman venganza por el mal trato a los hermanitos por parte de los docentes. Los automóviles y material didáctico son los que sufren las consecuencias.

Durante mis visitas a la escuela he tomado como ejemplo de trabajo el efectuado por la maestra del 6° grado, que tiene laborando en la escuela 4 años y se ha ganado el respeto de la comunidad. Cada grupo tiene 38 alumnos y aún teniendo alumnos adolescentes, éstos se encuentran tranquilos, ganando distintos

premios en concursos y más y sobre todo, que es el único salón de clases que en cuatro años no ha tenido incursiones o actos vandálicos (la maestra no vive por este rumbo ).

La escuela tiene doce grupos, dos por grado, lo que hace que la directora se la pase recorriendo las instalaciones (sin entrar a las aulas) o en la dirección recibiendo a los padres de familia por quejas o en su trabajo de gestión. No hay tiempo para revisar el trabajo pedagógico. Lo que se estudia solamente en Consejo Técnico. Por el problema que representa el pandillerismo en la escuela, ésta ha sido incluida junto con la número 7 al Programa Nacional "Escuela Segura" que servirá para responder a los problemas de inseguridad y adicciones que se vive en las escuelas del país.

En la escuela se presentan los programas de Enciclomedia, Educación a Distancia (EDUSAD), Artística, Física, Carrera Magisterial, Nacional de Lectura (PNL), BECAS Oportunidades, Parlamento, Olimpiada del Conocimiento, Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) y Escuela limpia.

Director número 7. Este maestro comparte las instalaciones escolares con la directora número 6. El turno vespertino cuenta con 7 grupos; dos primeros y un grupo de los otros grados. (1° a 6° grado).

En este turno se acentúa la delincuencia, asisten casi siempre alumnos rechazados o repetidores de otras escuelas. Al conocer el entorno escolar descrito en la escuela de la directora número 6, es comprensible que la escuela retire al alumnado, poco antes de las 6 de la tarde, antes de que entre la noche y que por la falta de un buen alumnado y vigilancia policíaca se torna muy inseguro el lugar.

El director, con muchos años en el magisterio, tuvo la fortuna (según él) de que le dieran la dirección de la escuela en propiedad cuando comenzaba su carrera magisterial, trabajó durante 20 años en comunidades rurales y otro tanto

en la ciudad de Mérida. En "su" escuela nunca pasa nada, todo está tranquilo.

Cuando entran los vándalos o se roban algo, lo tiene que resolver la directora de la mañana o su cooperación es casi nula. Los maestros de la escuela son felices porque el director es "muy bueno y social", la consigna es tener a los alumnos y padres de familia contentos.

Poco después del inicio de curso, la supervisión, en círculo de estudio con los directores de la zona, trabajamos los resultados del programa de exámenes de ENLACE 2006 -2007, la escuela que nos ocupa quedó en el último lugar en aprovechamiento escolar a nivel zona. Como el resultado se le debería dar a conocer a los padres de familia, este director se negó a hacerlo porque sabía la reacción de éstos, lo que le sirvió a la supervisión escolar para trabajar planes y programas con el director e invitarlo a incursionar en el aspecto pedagógico en su trabajo de gestoría.

La escuela cuenta con los siguientes programas: Enciclopedia (comparte un salón con el turno matutino), Educación Física, Carrera Magisterial, Nacional de Lectura (PNL), BECAS Oportunidades, Parlamento y Olimpiada del Conocimiento.

Instrumentos de evaluación

Los instrumentos empleados en la investigación son las encuestas, fichas de autoevaluación inicial, cuadros de concentración IAE, REL, resultados de evaluaciones ENLACE, pirámides de rezagos educativos y la observación directa.

## **7. Evaluación del proceso de transformación directiva.**

La educación es un proceso que se da en la sociedad y evoluciona de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de la misma.

Los retos actuales de la educación pública precisan del fortalecimiento de las competencias profesionales de los directores de escuela primaria para que con el cumplimiento de su función como autoridad educativa orienten pedagógicamente a los maestros docentes en el logro de los propósitos educativos del nivel y estén acordes a la escuela mexicana que queremos.

Ante este compromiso, la participación dinámica de los directores requiere entre otras cosas, de los apoyos técnicos que los puedan orientar como; los supervisores, auxiliares técnicos y administrativos y los consultores de zona y sector.

Lo anterior será posible a través de acciones prácticas que le ayuden a construir un ejercicio de autoevaluación y planeación de sus escuelas, conociendo la situación de la misma, con respecto al logro educativo, reflexionando sobre la misión, visión y responsabilidad del equipo de supervisión ante dichos resultados. Para ello debe de llevar a cabo una autoevaluación cuidadosa sobre el trabajo directivo que realiza, es decir valorar el trabajo y acciones ejecutadas por el mismo y el equipo de supervisión, reconocer sus capacidades y diagnosticar sus potencialidades respecto a la consecución de determinados objetivos. Detectando sus errores y esforzándose por autocorregirse, iniciando el proceso reflexivo con cuestionamientos básicos como: ¿cómo realizo mis actividades?, ¿qué resultados consigo?, ¿cómo resuelvo dificultades?, así como, ¿el rol que desempeñan director e integrantes del equipo cómo contribuyen al logro de la misión institucional? I entre otros.

Una vez que se ha evaluado está en condiciones de evaluar a los otros, tal como docentes ya los propios integrantes del equipo de supervisión, en consecuencia las fichas de trabajo proporcionan orientaciones para tal fin, además les apoya en la formulación de propuestas que permitirán construir una visión y lograr mejorar la supervisión áulica, estableciendo nuevas relaciones con la comunidad escolar, favoreciendo la información y comunicación, así como

planeando nuevas prácticas y roles a través del diseño y ejecución de actividades innovadoras.

La autoevaluación se realiza mediante el desarrollo de ejercicios prácticos que ayuden a los directores de escuela en la zona 18 a identificar situaciones concretas en fuentes de información a su alcance y que manejan de manera regular como los cuadros estadísticos, plantillas de personal, los proyectos de la escuela, actas del consejo técnico, resultados de las pruebas de ENLACE del curso escolar pasado, para que en tiempos prudentes y de manera operativa identifiquen necesidades y problemas de la escuela y desarrollen opciones para su tratamiento.

#### **A. Supervisión escolar.**

Como supervisora escolar de la zona número 18 del sector 2, estoy consciente de que la escuela es única, en tanto que tiene una historia, contexto y dinámica propia, pero al mismo tiempo, está influida por la organización y el funcionamiento del sistema educativo del que forma parte.

La transformación de la gestión escolar implica el cambio de las prácticas establecidas, es decir, el cambio de la cultura escolar, por lo que es gradual ya partir de la convicción de los actores de la escuela. Para consolidar esta transformación es necesario el apoyo técnico y el respaldo institucional de la supervisión, las autoridades educativas y las acciones del sistema educativo en su conjunto.

La supervisión escolar es el componente fundamental que posee el sistema educativo para acreditar y comprobar los esfuerzos y acciones que realizan directores, docentes, padres de familia y alumnos para la mejora continua de las escuelas, en su organización, su enseñanza y en el fortalecimiento del aprendizaje de alumnos y docentes, así como verificar el justo cumplimiento de los principios

filosóficos y legales que emanan del artículo 3° constitucional y de su ley general de educación.

La supervisora de la zona escolar número 18 considera a la escuela como el centro de acción, una de sus características es estar implicada en los procesos educativos, capacitada y comprometida con el desarrollo de la calidad de los procesos escolares, conocedora del contexto escolar y su realidad, promotora de la innovación de la enseñanza, de la mejora de la gestión escolar y del liderazgo académico de los directores, mediadora en los conflictos, generadora de propuestas genuinas para solucionar problemas y colaboradora del desarrollo profesional de directores y docentes, entre otras acciones y funciones que promueven la mejora escolar .

La supervisión educativa, debe estar al servicio de una concepción participativa de la tarea educativa, coherente con una educación de calidad y equidad en una sociedad que demanda la transformación y mejora de sus instituciones y de los productos que genera. No se agota en la tarea de asesorar y orientar, aunque esto es sustancial para colaborar en el desarrollo profesional de los directores de escuela, debe animar, estimular y promover la participación activa de los interesados en la búsqueda de soluciones a sus problemas educativos, laborales y de relaciones. Es relevante en la supervisora, la tarea de investigadora, promotora de la cultura de la evaluación, la planeación de las acciones educativas así como ser reflexiva sobre la importancia de la supervisión, pensándose así misma identificando sus fortalezas, dificultades y cómo puede lograr lo planeado.

## **B. Plan estratégico de transformación escolar.**

Una de las tendencias más acusadas en el hombre es la de tender a una constante superación. Pero esta tendencia suele ser mas fuerte cuando nosotros sentimos insatisfechos, necesitados. Esta insatisfacción y necesidad nos sirve

de acicate para fijarnos metas más altas.

Con relación a la escuela actual, no podemos estar satisfechos sino hasta ver que nuestra misión se cumpla convirtiéndose en reproductora, favoreciendo la reflexión, creatividad, sociabilidad es decir, preparar al educando para la vida.

Durante el proceso de enseñanza -aprendizaje que se da en la educación, se presentan problemas que obstaculizan e impiden el logro de objetivos y contenidos propuestos en el Plan y Programa Escolar (1993).

Siendo uno de los principales la falta de preparación académica de los directivos escolares

El Plan Estratégico de Transformación Escolar realizado en la zona escolar número 18, es producto del esfuerzo y disposición de los maestros directores de las escuelas primarias oficiales pertenecientes a esta zona.

Esta se realizó a través de la autoevaluación de la tarea que realizan los directivos en cada una de las dimensiones de la gestión educativa: Pedagógica, Organizativa, Administrativa y Comunitaria de Participación Social, las cuales engloban a todos los elementos inmersos en la educación.

Considerando que el director de la escuela primaria es el líder que orienta, apoya y busca los espacios propios para el análisis de la práctica docente con la finalidad de que los alumnos logren aprendizajes significativos, teniendo como antecedente los resultados de las pruebas ENLACE aplicadas a los alumnos de las escuelas de la zona 18 y cuyos promedios son bajos, surge la inquietud de mejorar el trabajo directivo en pro del aprovechamiento escolar.

Con base en la auto evaluación los maestros directores convocados, se percataron de sus debilidades planteándose objetivos a mediano plazo (3 años) que les permitan alcanzar la visión y misión del servicio que se presta, así como ser verdaderos guías frente a la planta docente quienes serán con el ejemplo directivo; analíticos, críticos y reflexivos.

Visión. La supervisión escolar pretende que las escuelas de la zona escolar número 18, sean escuelas reconocidas por la comunidad en la cual esta inmersa por ofrecer una educación de calidad, con prácticas pedagógicas innovadoras, basadas en las necesidades de los alumnos, que favorezcan la construcción de aprendizajes significativos. Formadora de alumnos con las habilidades y conocimientos para incorporarse exitosamente a la sociedad de la cual forman parte.

Con directivos y docentes comprometidos con su actualización que impartan una educación equitativa, basada en valores.

Una escuela dirigida por un directivo con liderazgo tanto académico como administrativo, con base en experiencias pedagógicas y normas institucionales, que trabaje de manera integrada y en comunidad autónoma de aprendizaje.

Misión. Brindar la oportunidad a los educandos que asisten a las escuelas de la zona 18, de mejorar su calidad de vida a través de un proceso de enseñanza que desarrolle sus habilidades, conocimientos y actitudes, necesarios para lograr un aprendizaje permanente, autónomo, óptimo nivel de aprovechamiento, fomento de valores como: respeto, tolerancia, responsabilidad, solidaridad y confianza.

Que involucre a los directivos escolares como factor importante en este proceso, dotando a los docentes por medio de estos, de las herramientas necesarias para que los alumnos logren terminar con éxito su educación primaria.



## **C. Contextualización.**

### 1 .Generales.

Ante el fenómeno de la globalización en el cual se encuentra inmerso nuestro país no es posible quedarse rezagado. El estado le ha encomendado a la educación una tarea de suma importancia por ser el pilar de formación de los futuros ciudadanos miembros de una nueva sociedad.

En este sentido, la educación exige un replanteamiento del papel de los directivos escolares en la labor que les corresponde para cumplir con esta encomienda.

Tratando de contribuir con la parte que nos corresponde como directivos, elaboramos este trabajo de investigación, partiendo del análisis contextual de la zona escolar número 18.

Está ubicada al oriente de la ciudad de Mérida, formada por:

4 escuelas particulares

6 Turno Matutino

4 Turno Matutino

9 escuelas oficiales

3 Turno Vespertino

Las escuelas se encuentran en las colonias; San Antonio Kaua, Morelos Fovissste, Unidad Habitacional Morelos, Miraflores, Sarmiento y Vergel I, II y III.

### 2. Edificio.

La oficina que ocupa la supervisión escolar se encuentra en la calle 17 s/n x 14 de la colonia Miraflores, la cual pertenece al Sector educativo número 2 de la ciudad de Mérida.

En el curso escolar 2006 -2007 la escuela vespertina Ignacio Manuel Altamirano turno vespertino fue cerrada por falta de alumnado. El espacio que ocupaba la dirección de la escuela fue acondicionado como oficina de la supervisión escolar número 18.

En los siguientes cuadros representaremos a las escuelas con el número que tienen en la relación siguiente.

<b>N°</b>	<b>ESCUELA</b>	<b>CLAVE</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>PREPARACIÓN PROFECIONAL</b>
1.	Venustiano Carranza	31 DPR0213S	Gaspar Fco. Canto Burgos	Normal Básica
2.	Justo Sierra	31DPR0483L	Hernán A. Méndez Orosco	Normal Superior
3.	José Ma. Morelos y P.	31DPR0558L	Teresa M. Gómez García	Normal Superior
4.	José Ma. Morelos y P.	31DPR1681S	Lizbeth M. Carrillo Beltrán	Lic. En Educ. Básica
5.	Ignacio Manuel Altamirano	31DPR1696U	Genny L. Caballero Alpuche	Maestría
6.	Raquel Dzib Cicero	31DPR1712V	Aidee M. Segura Ojeda	Normal Básica
7.	José Vasconcelos	31DPR204Z	Roque J .Escobedo Martínez	Lic. En Educación
8.	Pablo Moreno y Triay	31DPR2005Z	Víctor M. Enríquez Cabrera	Normal Básica
9.	Eladio Novelo Gil	31DPR2017D	Eduardo Quintal Arjona	Normal Superior
10.	Chilam Balam	31PPR0221F	Addy M. Arguelles Santana	Normal Básica
11.	Jaime Nuno	31PPR0274K	José del C. Linares Cadenas	Normal Básica
12.	María de Maestu	31PPR0310Z	Anel E. Lizcano López	Lic. En Educ. Especial
13.	Teresa de Calcuta	31PPR0314V	Ma. DE Lourdes Castillo Baeza	Normal Básica
14.	Supervisión	31FIZ0018M	Vilma del C. Pech Ceballos	Maestría

### 3. Alumnos.

La matrícula escolar del curso escolar 2007 -2008 tiene en existencia 3237 alumnos de los cuales 1730 son del sexo masculino y 1507 son del sexo femenino.

El nivel económico de los alumnos es bajo, motivo por el cual ambos padres tienen que trabajar fuera del hogar para lograr el sustento diario. Esta situación lesiona a los hijos porque pasan poco tiempo con ellos y por consiguiente no reciben el apoyo adecuado de los padres en el que hacer educativo.

La mayoría de los niños padecen desnutrición motivo por el cual todas las escuelas de la zona 18 es apoyada con los Programas gubernamentales de: Desayunos escolares, Ver bien para aprender mejor, que es un programa que dota de lentes a los escolares que 10 necesitan. Muchos alumnos están becados por: Oportunidades, SEP, o del Ayuntamiento de la ciudad de Mérida.

En esta zona escolar solamente la escuela matutina José María Morelos y Pavón no cuenta con el servicio de USAER, que fortalece la integración de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) a los grupos escolares de los cuales forman parte, lo anterior se logra a través de sugerencias hechas a los maestros docentes para hacer adecuaciones curriculares, la práctica de juegos y deportes escolares.

A continuación se presenta la tabla con el número de alumnos que tienen inscritos las distintas escuelas de la zona escolar número 18 de la ciudad de Mérida.

<b>NÚMERO DE ALUMNOS POR ESCUELA</b>
--------------------------------------

	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>T</b>
1	159	125	248
2	175	160	335
3	204	201	405
4	112	67	179
5	213	198	411
6	214	151	365
7	215	219	434
8	98	95	193
9	176	158	334
10	12	7	19
11	39	44	83
12	48	41	89
13	65	41	106
TOTAL:	1730	1507	3237

<b>7.3.4 MAESTROS DOCENTES DE ESCUELAS OFICIALES</b>
--

**ESCUELAS**

**SEXO**

	H	M	T
1	3	8	11
2	2	10	12
3	2	10	12
4	1	5	6
5	3	9	12
6	4	8	12
7	1	11	12
8	2	5	7
9	4	8	12

**E  
S  
C**

**DOCENTES ANTIGÜEDAD EN LA ESCUELA**

	1	2	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	23
	AÑOS																		
1	7			4															
2	4		4						1					1				1	1
3	8	1						1	1										
4	3									1				1		1			
5	3	2	1	2	1	1	1											1	
6	9	1	1													1			
7	5					1				2	1	1	2						
8	4	1									1		1						
9	7	3	1								1								
<b>=</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**E DOCENTES ANTIGÜEDAD EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

<b>S</b>	4	5	6	7	8	9	10	13	15	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
<b>C</b>	AÑOS																		
1	1	1	2									1							1
2		1	1								1				1				3
3	1			1	1	1			1										4
4	1		1																
5		1		1					1	1				1	1		1		
6			3										1			1			1
7											1			1			1	1	
8															3				
9			1				1	1		1			1						
<b>=</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

**E DOCENTES ANTIGÜEDAD EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

<b>S</b>	27	28	29	30	31	34	35	36	37	38
<b>C</b>	AÑOS									
1				1	1					
2		3	1			1				
3	1									
4	1			1		1				
5	2	1							1	
6	3		1	1				6		
7	1	1			1			7		1
8	1	2								
9	2		1				1			
<b>=</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>E S C</b>	<b><u>CARRERA MAGISTERIAL</u></b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	<b>NIVEL</b>				
<b>1</b>	3				
<b>2</b>	3	1	3	1	
<b>3</b>		2	3	1	
<b>4</b>		1		1	1
<b>5</b>	3	1	3		
<b>6</b>	2	3	1		2
<b>7</b>	4	2	2		1
<b>8</b>	2	1	1	1	
<b>9</b>	1	1		2	1
<b>=</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

#### 4. Directores.

La plantilla directiva de la zona número 18 esta conformada por; 1 supervisora, 6 directores de escuelas oficiales turno matutino, 3 directores de escuelas oficiales del turno vespertino y 4 directores de escuelas particulares del turno matutino, haciendo un total de 14 maestros directivos.

El plan estratégico que presentamos a continuación fue elaborado con la colaboración de los directores de las escuelas oficiales.

N° DE DIRECTIVOS	ESTUDIOS	SEXO		
		ESCUELA	H	M
1	Maestría			
2	Normal Superior	1	X	
3	Lic. en Educ. Básica	2	X	
<u>4</u>	Normal Básica	3		X
9		4		X
		5		X
		6		X
		7	X	
		8	X	
		9	X	
			5	4

ESCUELA	EDAD					
	47	48	52	54	56	59
1					1	
2			1			
3						1
4	1					
5		1				
6		1				
7	1					
8			1			
9				1		
	2	2	2	1	1	1



ESCUELAS

ANTIGUEDAD

	<u>SEP</u>	<u>COMO DIRECTOR</u>	<u>EN LA ESCUELA</u>
1	30	1	1
2	29	16	4
3	37	34	3
4	28	1	1
15	28	2	1
6	27	11	3
7	37	16	11
8	29	16	15
9	33	16	6

**E**

**CARRERA MAGISTERIAL**

<b>S</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<u><b>NIVEL</b></u>				
<b>1</b>				
<b>2</b>			1	
<b>3</b>		1		
<b>4</b>			1	
<b>5</b>				1
<b>6</b>		1		
<b>7</b>	1			
<b>8</b>			1	
<b>9</b>		1		
<b>=</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

## **8. Autoevaluación por dimensiones.**

Las funciones y tareas que desempeña el director escolar responden a los principios y normatividad educativa, así como a las necesidades y prioridades identificadas en las comunidades educativas de la zona. Estas funciones se realizan principalmente sobre cuatro espacios o dimensiones de la actuación del director de educación primaria: pedagógica, organizativa, administrativa y Comunitaria y de participación social.

### **A. Dimensión pedagógica.**

Esta dimensión se centra en las condiciones, recursos, secuencias y tiempos que caracterizan los procesos de enseñanza y aprendizaje que los docentes implementan con sus alumnos para lograr los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio. Por lo que las acciones que la dirección de la escuela realiza en esta dimensión hacen referencia al mejoramiento del liderazgo académico de los docentes a través de la asesoría y el acompañamiento directivo en sus escuelas.

Los ejes de análisis que se sugirieron para abordar el tema fueron:

- a) Asesoría técnico pedagógica. Se refiere al dominio que tienen los directores sobre los enfoques de enseñanza vigentes, el uso y aprovechamiento de los materiales educativos para alumnos y maestros, el diseño de estrategias didácticas (planeación), la evaluación del aprendizaje, el apoyo técnico que brinda la supervisión mediante visitas a las escuelas, cursos y talleres para el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos educativos, entre otros.
- b) Trabajo colegiado. Son acciones que como equipo de supervisión realizan los directores para promover y coordinar la participación de docentes en las reuniones del consejo técnico escolar, así como la definición de su

organización, distribución de tareas, temas que se abordan entre otros.

- c) Autoformación y/o autocapacitación. Hace referencia a las estrategias que han establecido para identificar las necesidades de formación o actualización en los directivos de las escuelas, así como los mecanismos y acciones para atender dichas necesidades desde su propio ámbito de competencia como en coordinación con otras instancias educativas.

En la zona escolar número 18 se reconoce la importancia del liderazgo del director, el cual deberá de ser un líder que de confianza y apoyo a los docentes en beneficio del mejoramiento de los procesos de enseñanza -aprendizaje.

Sin embargo nos hemos dado cuenta que muchas veces se enfocan más a lo administrativo y se descuida la parte académica.

Lo anterior es muy notorio en siete escuelas oficiales en que los directores están reacios a la actualización y prefieren estar en la tranquilidad de antaño de prácticas pedagógicas bancarias.

Con tal que los maestros estén contentos con ellos, prefieren no supervisar el trabajo de los docentes en las aulas. Lo anterior dificulta la mejora pues la supervisión directiva será siempre para mejorar y no para sancionar.

Esa inercia de los directivos se ve reflejada en la Evaluación Nacional del Logro Académico en los Centros Escolares (ENLACE) ya que las escuelas en el curso 2006-2007 han alcanzado resultados que dejaron mucho que pensar por los bajos promedios alcanzados.

Esta evaluación maneja cuatro rubros: Insuficiente, Elemental, Bueno y Excelente en cuatro grados de educación primaria. Por la extensión de la muestra manejaremos las asignaturas de español y matemáticas en:

Elemental.- Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura.

Bueno.- Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.

Esc. -Las escuelas estudiadas.

Mayor porcentaje alcanzado por la escuela en lo **elemental** Grado escolar estudiado.

Mayor porcentaje alcanzado por la escuela en lo **bueno.**

**ENLACE 2007**

<b>ESC.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>ESPAÑOL %</b>							
3° Gdo.	47.1	43.1	49.3	58.6	<b>50.0</b>	33.3	32.1
	26.5	43.1	32.8	34.5	42.0	52.1	<b><u>57.1</u></b>
4° Gdo.	75.5	70.2	71.2	88.0	51.8	54.0	70.0
	13.2	19.3	23.7	0.0	28.6	<b><u>52.1</u></b>	16.7
5° Gdo.	66.7	42.9	61.2	38.9	<b>60.9</b>	56.7	36.7
	20.0	38.8	34.3	38.9	18.8	36.7	<b><u>76.9</u></b>
6° Gdo.	53.7	57.4	64.0	72.7	65.8	61.1	<b>73.7</b>
	<b><u>41.5</u></b>	31.1	24.0	22.7	26.0	30.6	18.4

MA TEMA TICAS %

3° Gdo.	<b>70.6</b>	10.3	52.2	75.9	57.1	60.0	32.1
	11.8	25.9	34.3	17.2	38.8	36.0	<b><u>39.3</u></b>
4° Gdo.	79.2	8.8	69.5	76.0	66.1	42.0	<b>86.7</b>
	15.1	15.8	23.7	4.0	16.1	<b><u>40.0</u></b>	10.0
5° Gdo.	70.0	14.0	64.2	<b>89.5</b>	72.5	75.0	67.6
	20.0	20.0	<b><u>23.9</u></b>	10.5	11.6	13.3	16.2
6° Gdo.	64.3	4.9	67.3	73.9	<b>80.8</b>	59.7	71.1
	28.6	21.3	26.5	17.4	13.7	<b><u>29.2</u></b>	10.5

Como supervisora escolar es importante que siempre se realicen pequeños altos en el quehacer educativo cotidiano y detectemos, el porque algunos directores de escuela no logran comprender la importancia de la actualización profesional para poder realizar planteamientos más prácticos sobre la funcionalidad de los contenidos y actividades que se proponen desarrollar los docentes en las aulas escolares, y con base en esto poder ir determinando si los alumnos están alcanzando el perfil que deben de tener en cada grado

Después de varias sesiones de trabajo, los directores de escuela se dieron cuenta de que uno de los aspectos donde les hace falta trabajar y unificar criterios, es en la realización de una buena planeación que sea funcional y que no solamente se realice para cumplir administrativamente sino pedagógicamente partiendo de las necesidades de los docentes, apoyándose de material visual, auditivo y concreto, y de exposiciones, trabajos en equipo y debates entre otros.

Es necesario fomentar el conocimiento de los enfoques de la currícula para una mejor comprensión del trabajo docente y apoyar a los maestros. Las planeaciones deben de servir para tener un control de las situaciones que se presenten durante el proceso enseñanza -aprendizaje, e ahí la importancia de que sean periódicas para llevar un mejor control de la práctica educativa. También es importante tener presente con base en que proyecto estamos trabajando, y como

escuela que es lo que se quiere alcanzar.

En esta zona escolar los directores reconocen que una de las principales finalidades de la escuela es de propiciar condiciones para que el educando alcance el desarrollo integral que le permita desenvolverse adecuadamente, cumpliendo con los propósitos educativos para tener una enseñanza de calidad, pero ¿cómo ayudar al docente a lograrlo si no se tiene la actualización profesional correspondiente?

### **1. Contrastación entre nuestros resultados y los estándares.**

- a) Los directivos y docentes demuestran dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

Para llevar a cabo la tarea fundamental de la escuela es necesario conocer el plan y programa de estudios el cual es un medio que nos permite mejorar la calidad de la educación, atendiendo las necesidades básicas del aprendizaje, sin embargo como directivos hace falta el dominio en el manejo de la currícula, poco conocen los contenidos que se manejan en cada grado, se enfocan principalmente en el aspecto administrativo y no estimulan las habilidades que son necesarias para el aprendizaje permanente.

Como directores de escuela primaria es necesario crear un espacio de análisis, reflexión y estudio para tener un conocimiento más profundo de los enfoques y contenidos, para tener y hacer un buen desempeño directivo.

- b) Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.

En la zona escolar número 18, uno de los principales problemas que se presentan es la falta de apertura de algunos directores para no exponer sus debilidades pedagógicas, por temor al señalamiento, sin embargo este aspecto se ha empeñado a trabajar, a través de la disposición de los directores en mejorar y fortalecer el quehacer educativo.

- c) La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales como la solidaridad, tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

Uno de los propósitos del plan de estudios es que los alumnos se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.

Como comunidad escolar es necesaria la práctica continua y permanente de valores para una mejor formación educativa, pero uno de los obstáculos que enfrentamos es que no hay seguimiento de esta práctica en algunos directivos, en ocasiones no enseñamos con el ejemplo como los directores que piden a los docentes un buen desempeño frente a sus alumnos, mientras ellos carecen de la preparación debida.

Al realizar este análisis nos hemos percatado de la importancia de ser congruentes con lo que se dice y se hace.

## **B. Dimensión organizativa.**

Esta dimensión se centra en aquellos elementos que determinan la organización y el funcionamiento de la dirección, y cómo influyen éstos en las prácticas de enseñanza de los docentes y en el aprendizaje de los alumnos en las escuelas.

El análisis se orienta a la reflexión sobre los roles tareas y funciones que realiza el director de educación primaria, la forma en que organizan el trabajo y hacen uso del tiempo para atender tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y asuntos laborales, así como la capacidad que tiene el equipo escolar para diseñar, desarrollar y evaluar estrategias que articulen y mejoren la eficacia de sus acciones. El clima de trabajo que prevalece en la dirección y como este se refleja en la atención a los docentes del centro escolar. Deberán hacer referencia a los niveles de comunicación, la formación y consolidación del equipo de trabajo y al liderazgo del director para dirigirlos.

1. Para su reflexión se sugirieron los siguientes ejes de análisis:

- a) Sobre la planeación de la escuela. Se refiere a la revisión de mecanismos e instrumentos que utilizan para organizar las distintas acciones de la dirección escolar y su pertinencia, sus alcances y limitaciones.
- b) Agenda de trabajo y uso del tiempo. Hace referencia a los criterios que emplean para la distribución de los tiempos destinados a tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y asuntos laborales, así como la delegación de actividades a los maestros acordes a sus responsabilidades en la escuela.
- c) Formas de comunicación y clima de trabajo. Es importante dedicar un espacio a la reflexión sobre las formas de comunicación que prevalecen entre los integrantes del equipo de la dirección y con los docentes. Esta comunicación determina la participación de la comunidad educativa en las acciones que promueve la dirección escolar.



Otros aspectos sobre lo que reflexionamos, es acerca de la forma de gobierno de las escuelas, sobre los procesos de gestión escolar y el estilo de supervisión que los caracteriza y como éste determina el ambiente de trabajo no solo en la supervisión sino también en los ambientes para la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas.

Fue importante analizar los asuntos de carácter laboral, considerando la adscripción y la asignación de funciones y responsabilidades del personal que labora en los centros educativos, así como la atención y solución de conflictos; análisis y atención de las demandas del sistema educativo tanto estatal, federal, así como de las organizaciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil que demandan acciones a las escuelas, entre otros.

Trabajamos también sobre:

- a) Funcionamiento regular de las escuelas. Conocimiento, aplicación y observación del cumplimiento de los reglamentos y lineamientos normativos vigentes, así como la rendición de cuentas, entre otros.
- b) Atención y solución de conflictos. Seguimiento a situaciones de carácter jurídico o educativo suscitados en las escuelas que requieren de asesoría normativa al personal adscrito a la zona, incluyendo a los padres de familia y alumnos.
- c) Requerimientos interinstitucionales. Nos referimos a los apoyos financieros o en especie otorgados a las escuelas, derivados de convenios entre la SEP y otras instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

En la zona escolar número 18, cada director desarrolla sus actividades en un tiempo establecido de clases. El tiempo disponible para la enseñanza de cada grado está muy bien establecido en los planes y programas vigentes pero no se cumplen adecuadamente por los múltiples concursos y actividades a los que convocan las SEP y el municipio lo que da como resultado que no se pueden llevar a buen término las tareas escolares dosificadas de antemano.

El uso de materiales y recursos didácticos es limitado ya que los que se pueden encontrar en cada escuela son en su mayoría obsoletos, aunque considerando esta situación algunos directores buscan apoyos externos como cursos y diplomados para apoyar la práctica educativa de los docentes en la medida de lo posible.

Las relaciones que desarrollan dentro de la escuela entre directivo -maestro, se consideran adecuadas ya que existe un ambiente de cordialidad para desarrollar la labor que a cada quien le corresponde de acuerdo a su cargo. Se a creado en cada escuela un ambiente propicio para la integración director -docente en el proceso enseñanza -aprendizaje, esta relación se puede catalogar como agradable, ya que esto se puede observar dentro de la escuela y fuera de ella durante las reuniones.

Al realizar la autoevaluación salió a relucir lo negativo de "algunas buenas relaciones" como; -"tú no te metas a fiscalizar mi trabajo como docente y yo no me meto con tu dirección"- . Algunos directores conservan así la tranquilidad de los docentes y la falta de conocimientos adecuados en los alumnos.

Se apunta que durante el inicio de este trabajo encontramos factores que impidieron el buen desarrollo de la organización como es la incompatibilidad de caracteres, la poca disponibilidad de algunos directivos para aceptar lo propuesto, pese a que prevalezca la mayoría de los votos de aceptación, no se respetaban los acuerdos. Siempre había un director o directora que los echaba abajo.

Se logró practicar el buen canal de comunicación entre todos; directores, maestros, padres de familia, supervisión escolar; logrando de esta manera una mejor asistencia de los directores escolares a las reuniones convocadas por la supervisión promoviendo la integración, la armonía y solidaridad entre estos, fortaleciendo las relaciones interpersonales, aún en proceso (ya que siempre se resisten algunos directivos) y una aceptación a ciertas normas establecidas como la puntualidad y el compromiso para la elaboración de un buen trabajo.

### **1. Análisis comparativo entre la zona 18 y los estándares.**

- a)** El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.

Solamente en dos escuelas existe el liderazgo directivo en todos los aspectos: en lo que se refiere a lo académico, las directoras siempre muestran interés ante la transformación pedagógica, por que en esos planteles el rendimiento escolar ha sido bueno, continuamente se sensibiliza a los docentes a planear, investigar e intercambiar estrategias, se les invita a reconocer la importancia de que el niño interactúe con el objeto de conocimiento para que pueda hacer uso del entorno en que se desenvuelve.

En lo organizativo -administrativo, la mayoría de los directores manejan una calendarización para todos los asuntos relacionados con la escuela y con la documentación en general. Tratan de que siempre prevalezca la armonía entre el personal docente para que esta se vea reflejada en la comunidad porque siempre existe la diferencia de caracteres e ideologías y aunque se intente no se puede ocultar esa diferencia ante los demás.

- b)** Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

Es importante la actualización pedagógica del docente porque eso facilita la mejor conducción de la enseñanza-aprendizaje, solo que menos del 50% del personal de esta zona asiste a tal actividad de actualización, lo que ocasiona que sean pocos los directores que practique la pedagogía constructiva, pese a que la invitación a la inscripción a los Talleres de Actualización Docente es abierta, son pocos los maestros y directivos que tienen esa disponibilidad de actualizarse.

- c)** La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la autoevaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.

En esta comunidad escolar todavía no se ha alcanzado la madurez necesaria para poder autoevaluarse, para poder reconocer los aciertos y desaciertos y así poder lograr una retroalimentación de la labor educativa. No ven bien que el director observe las clases, temen a la sanción, no lo toman como un apoyo para recibir sugerencias para desarrollar mejor la labor educativa. Incluso las evaluaciones de ENLACE les da temor, por el hecho de salir mal.

Cabe señalar que por segundo año consecutivo se analizaron los resultados de la prueba ENLACE y tanto directivos como docentes reflexionaron sobre los errores en la enseñanza de algunos conceptos.

- d)** La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.

Los directores con este proceso de autoevaluación han reconocido el verdadero propósito del Consejo Técnico Escolar, se procurará aprovechar ese espacio para intercambiar estrategias dinámicas, siendo que cada maestro adquiera lo que necesita según los intereses pedagógicos de los alumnos. En este

curso escolar las reuniones de Consejo técnico se planearon para realizarse una vez al mes; la realidad es que poco se ha cumplido con los propósitos del consejo porque algunos directores no dan oportunidad a los maestros a exponer sus dudas o necesidades sobre el trabajo pedagógico, empleando el tiempo en asuntos administrativos u organizativos.

### **C. Dimensión administrativa.**

Hace referencias a las tareas asignadas sobre la administración de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuentan los directores de escuela primaria; sobre la coordinación institucional que establece entre las autoridades educativas y las escuelas para negociar apoyos, distribución, manejo y control de los recursos económicos y documentación administrativa. Incluye también el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de alumnos y de las personas adscritas al centro educativo; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas) entre otros.

En consecuencia señala principalmente ala capacidad que el maestro directivo requiere desplegar para diseñar, desarrollar y evaluar estrategias y acciones que garanticen las condiciones favorables de la operación de los servicios para mejorar el logro educativo.

Los ejes de análisis enfocados son los siguientes:

- a) Administración de los recursos. Distribución de recursos humanos (adscripción del personal docente y de apoyo en las escuelas); recursos materiales y financieros (libros de textos gratuitos y de apoyo a maestros, etc.); y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros).

- b) Gestoría. Se refiere a las acciones de gestoría administrativa (sobre la certificación y validación, de recursos financieros, etc.); a la gestoría técnica (de programas de actualización y capacitación, etc.) y a la gestoría jurídico -normativa, entre otras.
- c) Tareas de oficina. Las acciones regulares para el trámite de oficios recibidos y emitidos, la sistematización de los datos estadísticos, el manejo de personal y el inventario de bienes y materiales entre otros.
- d) Actividades extracurriculares. La promoción y participación de los programas y proyectos tanto federales como estatales, de concursos y campañas a nivel institucional e interinstitucional, todas ellas orientadas al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos.

En la autoevaluación de esta dimensión, se resaltó la figura del director como responsable de la institución educativa, él organiza, administra y vigila que se trabaje de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación.

Apoya al docente en algunas situaciones de carácter pedagógico, administrativo o de organización con la finalidad de facilitar la labor educativa, en otras ocasiones funge como orientador de alumnos, y de padres de familias, organiza las reuniones de consejo técnico y de padres de familia, así como lo relacionado con las actividades socio -culturales.

El director con mucha frecuencia y en la mayor parte de los asuntos diversos, al ser el encargado de la función de la escuela ejerce liderazgo administrativo y social y eventualmente académico. Con frecuencia en las escuelas se trabaja como un equipo integrado con intereses afines y metas comunes para un mejor desempeño del grupo o en la escuela en general.

El calendario escolar se cumple y la asistencia y puntualidad es buena en las escuelas encuestadas.

La labor docente y administrativa es apoyada por la supervisión escolar y por la Secretaría de Educación Pública, cuando se requiere de apoyos pedagógicos, materiales o información necesaria para el desempeño de sus actividades.

En el caso de apoyo material para mejorarlas condiciones de la infraestructura del edificio escolar, esto se logra gracias al personal docente, de apoyo y de algunos directivos, que se preocupan por la reparación y buen uso de las aulas y mobiliario; iluminación, seguridad, limpieza, así como los recursos educativos necesarios. Los directivos, docentes y en ocasiones la sociedad de padres de familia, tienen que ingeniárselas para recaudar fondos económicos para las reparaciones y múltiples gastos que se generan en la escuela.

## **1. Comparación de las escuelas de la zona 18 con los estándares.**

- a)** Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

Al revisar el calendario escolar y reflexionar sobre las actividades que se realizan en las escuelas podemos decir que si se cumplen con los días hábiles que marca el calendario escolar, considerando desde luego los ajustes que en nuestro estado se hacen por cuestiones tradicionales o culturales de nuestra región.

En lo que a puntualidad se refiere, un 90% llega a tiempo a su labor, el 10 % restante, siempre argumenta algún contratiempo por vivir lejos, por los hijos o por cualquier contingencia.

Hemos trabajado mucho haciendo conciencia de retomar el valor de la honestidad para ser responsables de nuestros tiempos ya tratar de cumplir en tiempo y forma.

- b)** La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza, así como los recursos didácticos necesarios.

La dirección de las escuelas y el personal docente se han evocado la responsabilidad de gestionar ante las autoridades correspondientes los apoyos necesarios para mejorar las condiciones de la infraestructura del plantel, la mayor parte de las veces la ayuda oficial es escaso o de plano no te la dan. Es cuando los directivos, docentes y padres de familia se ponen de acuerdo para agenciarse de recursos económicos para la realización de las obras que se requieran.

- c)** La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño. Aún falta comunicación con los padres de familia para informarles acerca de los estilos de enseñanza, e involucrarlos en ellos, para que apoyen a sus hijos en la casa con la tarea.

La relación actual que se da con los padres de familia (mayormente mamás) es cada viernes en que éstos tienen entrada hasta los salones de clases para entrevistarse con los maestros de sus hijos. También hay un acercamiento cada bimestre en que se reparten calificaciones y se informa de los logros o dificultades que tienen los alumnos en el proceso enseñanza -aprendizaje.

El desinterés de los papás y mamás por la educación de sus hijos también limita esta comunicación. Consideramos que es necesario sensibilizarlos de la importancia que tiene el hecho de que se involucren en el proceso, para lograrlo se pensaron en varias estrategias, de las cuales varios directores se acogieron a



inscribir al plantel educativo a la Escuela para Padres (los asesores acuden a las escuelas) para que a través de pláticas, talleres y temas elegidos de acuerdo a las necesidades se vaya creando el compromiso y el interés por la educación por sus hijos y se genere una comunicación más directa entre la dirección y padres; padres y maestros.

Solamente en dos escuelas se detectaron problemas entre directora y directiva de la Sociedad de Padres de Familia, lo que afecta en buena manera las relaciones entre los otros padres de familia quienes toman partido con la directora o contra de ella.

#### **D. Dimensión comunitaria o de participación social.**

Se refiere al impulso de la participación de la comunidad educativa y de la sociedad en general para enriquecer los procesos de mejora educativa en las escuelas que conforman la zona escolar, a través de la colaboración de la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación a las acciones que realizan las escuelas.

Se sugirieron los siguientes ejes de análisis:

- a. Vinculación escuela -comunidad.
- b. Opinión de padres de familia, alumnos, docentes y directores.
- c. Asociaciones de Padres de Familia. d. Rendición de cuentas
- e. Vinculación interinstitucional.

Uno de los propósitos de los directivos de la zona 18, es propiciar la entusiasta participación de los padres de familia en la tarea educativa de sus hijos; sin embargo están conscientes de que este ámbito se ha descuidado, es decir la sensibilización a los padres no ha sido la más idónea y esta se ve reflejada en la

poca asistencia de los padres cuando se les convoca a juntas, reuniones informativas o talleres.

Es importante mencionar que existen factores que han influido para que no exista acercamiento de los padres hacia los planteles educativos como son la falta de tiempo, debido a que la comunidad pertenece aun nivel socio-económico y cultural bajo y en la mayoría de las familias ambos padres trabajan para tener un sustento más o menos digno, existe también casos de ausencia de papá o de mamá dificultándose más la situación económica.

Los directores creen que para fomentar la participación social en la escuela, sería informar que logros se han alcanzado ya lo que se pretende llegar. Sensibilizarlos para que asuman el papel tan importante que deben de desempeñar en la comunidad escolar a través de campañas, talleres, visitas domiciliarias con el apoyo del trabajo social del USAER, todo con el objetivo de brindarles apoyo y orientación para que cada vez se sientan más comprometidos en participar en las actividades que convoque o se proponga realizar la escuela.

## **1. Comparación de nuestras escuelas con los estándares.**

- a) El personal de las escuelas, padres de familia y miembros de la comunidad participa en la toma de decisión y en la ejecución en beneficio del centro educativo.

El director y el personal docente han trabajado de acuerdo con la sociedad de padres de familia para tomar decisiones en la ejecución de actividades en beneficio del plantel. Por distintos motivos la comunicación no llega en su totalidad a todos los padres de familia que conforman a los tutores de la escuela, pues cuando son convocados a reuniones, asiste menos de la mitad de éstos, argumentando múltiples explicaciones por su inasistencia. Es importante involucrar a la mayoría de los padres de familia para recibir más apoyo por parte

de éstos en la labor educativa. Se plantearon acciones como: condensar que hora es más viable para que asistan, sin interferir en sus ocupaciones.

- b)** Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tiene canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

Se ha caído en el error de darles a las reuniones un carácter informativo solamente, se considera que se debiera dar a las juntas bimestrales un sentido formativo, por eso se considera necesario planear dichas reuniones teniendo un propósito a lograr.

Hay muchos padres de familia no dan importancia a la educación de sus hijos ya sea por su falta de educación, por vicios o porque simplemente lo primordial para ellos es llevar el sustento al hogar.

Como mencioné anteriormente se ha apostado a La Escuela de Padres, en beneficio del educando.

## **9. Conclusiones de la autoevaluación.**

Después de haber realizado la autoevaluación en las cuatro dimensiones, esta ha favorecido en los directores de la zona 18 a la reflexión y la necesidad de resignificar la práctica directiva en gestora y pedagógica, por tal motivo se propone lo siguiente:

### **I -DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

- a) Dotar a los maestros directores de su plan y su programa oficial de educación primaria, así como de materiales de apoyo.

- b) Revisar con los directores el plan y programa de estudios
- c) Orientarlos en la planeación semanal por grados ya la estructuración de las evaluaciones bimestrales.
- d) Dar seguimiento a lo planeado con el propósito de detectar debilidades y fortalezas.
- e) Sensibilizar a los directores para que se inscriban a los cursos de actualización, a nivel estatal y nacional.
- f) Solicitar apoyos para cursos breves
- g) Manejo de enciclopedia
- h) Apoyar a la escuela para padres
- i) Fomentar los valores entre los directores

## **II -DIMENSIÓN ORGANIZATIVA**

- a) Integrar el consejo técnico con base a la normatividad que marca la Secretaría de Educación y procurar que funcione como tal.
- b) Que el director de la escuela ejerza el liderazgo académico en apoyo a los docentes.
- c) Que las reuniones del consejo técnico se calendaricen.
- d) Hacer conciencia entre los compañeros directores de la importancia de trabajar en equipo.

- e) Realizar intercambios con otras escuelas sobre innovaciones pedagógicas logradas por el directivo escolar.

### **III- DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

- a) Optimizar el tiempo pedagógico -gestor
- b) Disminuir lo más posible la fobia de los directores a la actualización magisterial.
- c) Diseñar estrategias para mejorar la comprensión lectora.
- d) Gestionar apoyo al Departamento de Desarrollo Educativo (DDE) para que se nos asesore en el manejo y enfoque de los distintos temas del programa escolar

### **IV- DIMENSIÓN COMUNITARIA y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**

- a) Estructurar la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia.
- b) Realizar reuniones acompañando al directivo para darles a conocer sus funciones
- c) Realizar talleres para padres
- d) Fomentar la buena comunicación entre directores, autoridades educativas y padres de familia.
- e) Sensibilizar a la Asociación de Padres de Familia a participar siempre buscando la mejora en el aprovechamiento escolar de los alumnos.

## **1. Análisis del FAOR. (Facilitador- Apoyo -Obstáculo -Riesgo).**

### **A. Dimensión pedagógica. Facilitador interno.**

- a) Capacitación pedagógica del director de escuela primaria.
- b) Disposición del personal
- c) Planeación laboral
- d) Utilización de los materiales didácticos modernos y acordes.
- e) Uso de nuevas técnicas de enseñanza -aprendizaje
- f) Aplicación de los conocimientos adquiridos
- g) Aprovechamiento de ficheros y libros del maestro
- h) Aprovechamiento del horario de clases
- i) Creación del ambiente adecuado de trabajo
- j) Liderazgo académico y organizativo
- k) Apoyo académico por parte de la supervisión escolar

### **APOYO EXTERNO**

- a) Existencia del Centro de Actualización Magisterial en el estado de Yucatán

- b) Cursos continuos de actualización en el CAM
- c) Bibliotecas CAM
- d) Convocatorias para encuentros de lectura y conocimientos
- e) Acervo de la biblioteca del aula y de la escuela
- f) Equipo de enciclopedia
- g) Evaluación ENLACE
  - Cursos, diplomados, maestrías, impartidos por la Universidad Pedagógica (UPN).

### **OBSTÁCULO INTERNO**

- a) La falta de actualización pedagógica del director de la escuela
- b) Planeación sistemática
- c) La falta de ambiente agradable en el trabajo
- d) La falta de material didáctico suficiente y adecuado
- e) Poco interés en el trabajo colegiado
- f) Escasa aplicación sobre los enfoques de las diferentes asignaturas y metodologías propuestas en los planes y programas de estudio vigentes.
- g) La falta de observación del director al trabajo en el aula

h) La poca tolerancia del director para tratar asuntos con los docentes.

### **RIESGO EXTERNO**

a) El poco interés del director para actualizarse

b) La falta de visita a las aulas

c) Poco apoyo del director a los maestros

d) La poca comunicación del director con los padres de familia.

#### **B. Dimensión organizativa. Facilitador interno.,**

a) Formación del Consejo Técnico

b) Adquisición de responsabilidad que corresponde a cada participante del consejo

c) Presentación de soluciones adecuadas a problemáticas educativas que se generen en la escuela.

d) Realización de gestiones para la obtención de recursos

e) Participación en la toma de decisiones y acuerdos a las necesidades del momento

f) Creación de un ambiente adecuado de trabajo.

g) Visitas constantes de la supervisora a los centros de trabajo.



## **APOYO EXTERNO**

- a) Funcionamiento de la Sociedad de Padres de Familia
- b) Apoyos de las autoridades del municipio
- c) La formación y participación cívica.

## **OBSTÁCULO INTERNO**

- a) La poca comunicación entre el director y el padre de familia
- b) La falta de apoyo de los padres en la escuela
- c) La desidia del director por mejorar las cosas
- d) La falta de cumplimiento adecuado a las comisiones asignadas al director por la supervisión escolar.
- e) La falta de aplicación de los valores universales de la zona.
- f) La poca o nula comunicación del director con la directiva de la Sociedad de Padres de Familia.
- g) La poca disposición del director de cambiar lo que se tenga que cambiar.

## **RIESGO EXTERNO**

- a) Los problemas sociales que afectan a la escuela
- b) La desintegración familiar

- c) La pobre economía familiar
- d) La falta de participación de los padres de familia
- e) La falta de conciencia de los padres sobre el beneficio de la comunicación
- f) El analfabetismo de algunos padres de familia
- g) El vandalismo que opera alrededor de la escuela

**C. Dimensión administrativa. Facilitador interno.**

- a) Disposición de aprovechar al máximo el tiempo
- b) Eficientar la organización escolar
- c) La generación de recursos necesarios
- d) Priorizar las necesidades pedagógicas en el centro educativo
- e) Disponibilidad del maestro para dejarse guiar
- f) Reconocer la falta educativa
- g) Cursos impartidos por la supervisión
- h) Apoyo de la supervisión en todas las actividades programadas por la escuela

## **APOYO EXTERNO**

- a) Participación activa del director de la escuela en las reuniones pedagógicas y círculos de estudio que programe la supervisora de zona.
- b) Realización de las solicitudes a dependencias gubernamentales
- c) Capacitación pedagógica del directivo escolar en los cursos que imparte el Centro de Actualización Magisterial.
- d) Respuesta afirmativa a convocatorias de cursos educativos nacionales y estatales

## **OBSTÁCULO INTERNO**

- a) Ambiente adecuado de trabajo
- b) La dificultad de tiempo para realizar las reuniones de consejo técnico
- c) Falta de funcionamiento del cuerpo colegiado
- d) Algunos directores no se interesan en hacer una reflexión a fondo de su que hacer educativo para buscar soluciones en colegiado.

## **RIESGO EXTERNO**

- a) Exceso de documentación en la labor educativa
- b) Exigencia inmediata de entrega de documentos

- c) La falta voluntaria o involuntaria del directivo escolar al trabajo escolar
- d) La falta de apoyo decidido de las autoridades municipales.
- e) La falta de reconocimiento de la labor directiva por parte de las autoridades educativas

**C. Dimensión comunitaria y participación social. Facilitador interno.**

- a) Realización de la junta con los padres de familia asistentes
- b) Actitud positiva del director
- c) Visitas domiciliarias
- d) Participación de algunos padres para realizar actividades para la recaudación de recursos económicos.

**APOYO EXTERNO**

- a) Participación por primera vez de algunos padres de familia en la evaluación de los alumnos ENLACE.
- b) Pláticas del IMSS a los padres de familia por las becas OPORTUNIDADES.

**OBSTÁCULO INTERNO**

- a) Falta de colaboración de los padres de familia en la escuela
- a) Falta de actitud positiva de los padres de familia con relación a la escuela.

c) Falta de concientización de los mismos.

### **RIESGO EXTERNO**

a) La desintegración familiar.

b) Ocupación de tiempo completo de ambos padres por lograr el sustento.

c) La poca economía familiar.

d) El descuido de los padres en el estudio de sus hijos.

e) La influencia equivocada de algunos padres respecto a la labor educativa.

f) El poco ambiente alfabetizador que tiene el alumno en el hogar.

g) Maltrato familiar

**10. Objetivos.** Mediano plazo, 3 años.

**1.** Dimensión pedagógica.

Mejorar los procesos de enseñanza -aprendizaje para que los alumnos desarrollen sus capacidades y la práctica de valores universales con base en prácticas pedagógicas innovadoras, dominio de planes y programas, la capacitación y actualización directiva y docente, el uso del material didáctico y una planeación eficiente, a partir de las necesidades e intereses de los alumnos basados en los planes y programas oficiales (SEP), siendo el director el líder académico.

## **ESTRATEGIAS**

1. Actualización y capacitación directiva.
2. Desarrollo de estrategias innovadoras en el aula
3. Evaluación de procesos sistemáticos y registro

## **METAS**

- 1) Despertar el interés de los directores por su capacitación a través de una ruta de actualización para mejorar sus prácticas pedagógicas.
- 2) Analizar a fondo los planes y programas oficiales, materiales de apoyo organizados por ciclos en reuniones diarias en la última semana de agosto, para reflexionar sobre los enfoques, metodologías y evaluación que se sugiere en cada asignatura.
- 3) Elaborar un perfil de grupo cualitativo la segunda semana de septiembre para dar seguimiento a los logros y dificultades curriculares (rezago).

Concientizar a los directores de escuela en la práctica de valores.

### **2. Dimensión organizativa.**

**OBJETIVOS.** Conformar una comunidad educativa integrada y organizada, un directivo que trabaje en torno a propósitos y metas comunes, para lograr una mejor organización escolar y hacer más eficiente el servicio que presta la escuela, al compartir responsabilidades, trabajando en colegiado colaborativo, involucrando a todos los actores en el proceso educativo en la definición de metas y toma de decisiones.

## **ESTRATEGIAS**

1. Trabajo en colegiado
2. Conocimiento y aplicación de la normatividad
3. Sensibilización

## **METAS**

- 1) Lograr la organización plena del Consejo Técnico en una reunión la primera semana del mes de septiembre, analizando el funcionamiento de las partes y comisiones que la conforman, calendarizando las reuniones posteriores.
- 2) Coordinar el funcionamiento eficaz del consejo técnico, distribuyendo comisiones de acuerdo a las habilidades de cada director en una reunión al inicio de curso y durante todas las reuniones subsecuentes para vigilar el cumplimiento de cada uno de los acuerdos a que se llegue.
- 3) Concientizar al equipo administrativo acerca del respeto y la tolerancia en su trato entre directivos escolares en cada una de las reuniones de colegiado para generar ambientes de trabajo colaborativo.

### **3. Dimensión administrativa.**

**OBJETIVOS.** Optimizar los tiempos de enseñanza -aprendizaje, mediante el desarrollo de actividades escolares con propósitos pedagógicos claros y definidos. Crear espacios favorables al aprendizaje, mediante la conservación, mantenimiento y adquisición de los recursos materiales, didácticos y tecnológicos de la escuela, así como los espacios educativos.

## ESTRATEGIAS

1. Reducción de actividades sin relación con el ámbito pedagógico
2. Gestionar y solicitar apoyos didácticos y de asesoría
3. Adquisición de recursos.

## METAS

- 1) Dosificar el tiempo administrativo en la dirección de la escuela para aprovechar al máximo las tareas educativas.
- 2) Valorar la importancia de administrar el uso adecuado del tiempo en cada sesión de trabajo durante todo el curso para hacer más eficiente el trabajo directivo.
- 1) Gestionar la adquisición de recursos tecnológicos y de material didáctico innovador para el uso de los directivos en sus sesiones de trabajo pedagógico.

#### 4. Dimensión comunitaria y de participación social.

**OBJETIVOS.** Involucrar a los padres de familia de la comunidad educativa en las actividades que organice la escuela durante el curso escolar, favoreciendo su participación en los procesos de enseñanza -aprendizaje de sus hijos, mediante reuniones informativas, procurando involucrarlos en la vigilancia y apoyo a sus hijos en casa. El directivo escolar tendrá una mejor comunicación con la directiva de la sociedad de padres de familia para lograr una participación activa y comprometida de los padres que representan, para elevar el nivel de aprovechamiento de los alumnos, mantenimiento y seguridad del plantel educativo



## **ESTRATEGIAS**

1. Talleres de Padres
2. Comunicación abierta y constante.
3. Reuniones constantes.

## **METAS**

- 1) Integrar la Asociación de padres de familia en una reunión convocada la primera quincena de septiembre para orientar su adecuado funcionamiento.
- 2) El director realizará reuniones bimestrales para que los docentes entreguen calificaciones y se dé información a los padres del avance de sus hijos para ir abriendo canales de comunicación directa que despierte su interés por la educación.
- 3) Mejorar la relación entre director -docentes y padres de familia en cada una de las reuniones bimestrales programadas para lograr un acercamiento.

### **11. Compromisos de la supervisión de la zona 18.**

- a) Organizar el consejo técnico, vigilar que se cumplan las comisiones y promover un verdadero equipo de trabajo.
- b) Propiciar y fomentar la actualización profesional del director de la escuela.
- c) Propiciar la evaluación del desempeño entre el personal directivo, docente y de apoyo.
- d) Asesorar a los directivos escolares para que desde el inicio de curso, se elabore la planeación didáctica con base a las necesidades escolares.

- e) Sensibilizar a los directores sobre la importancia de vigilar la correcta aplicación de los planes escolares.
- f) Fomentar en directivos y docentes los valores de respeto, tolerancia, solidaridad y compromiso.
- g) Vigilar y fomentar el cumplimiento del calendario escolar.
- h) Fomentar la comunicación y participación entre autoridades escolares y directivas de padres de familias.
- i) Exhortar a los directivos a vigilar que la captación y erogación de recursos se haga con alto sentido de honestidad.

## **12. Compromisos del directivo escolar.**

- a) Acudir a los cursos estatales de actualización que se imparten anualmente.
- b) Inscribirse a los cursos nacionales de actualización
- c) Asistir a las asesorías de los Centros de Actualización Magisterial (CAM).
- d) Apoyar a los docentes en sus planes de clases, tomando en cuenta las necesidades de los alumnos.
- e) Participar activamente en el colectivo escolar.
- f) Implementar estrategias en colegiado para fortalecer la comprensión lectora y el razonamiento lógico -matemático en los

alumnos.

- g) Diseñar instrumentos de evaluación acordes con las necesidades de los grupos y de los contenidos programáticos.
- h) Cumplir con las comisiones del consejo técnico de zona y de escuela.
- i) Realizar trabajo de equipo con su homólogo y en consejo técnico de zona.
- j) Poner todo el empeño y disposición para llevar a efecto y seguimiento las actividades propuestas en el PETE.
- k) Respetar los acuerdos.

### **13. Aplicación de la planeación estratégica.**

#### SESIÓN N° I

##### PROPÓSITO:

Con el desarrollo de las actividades se espera que los integrantes del equipo directivo de la zona escolar número 18, identifiquen la misión institucional y valoren las acciones de apoyo, asesoramiento y acompañamiento como tareas básicas de su función que contribuyen en el logro de la misión y los esfuerzos por transformar la organización y funcionamiento de los planteles educativos.

## ACTIVIDADES:

Las actividades se desarrollaron en reuniones de consejo técnico de zona, con la participación de los directores de las escuelas de educación primaria oficiales, con la supervisora escolar y demás personal que se consideró pertinente.

Cada participante llevó una libreta exclusiva para el registro escrito de las actividades a desarrollar para la autoevaluación de los directores de la zona 18.

## EJERCICIO N° 1:

1. De manera individual y por escrito contesten los siguientes cuestionamientos:

1.1 .En relación con la misión de la escuela primaria

- a. ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (competencias educativas) que han de desarrollar los alumnos del nivel educativo en el que labora?

1.2. En relación con la tarea fundamental de la dirección de escuela primaria.

- a) ¿Cuáles son las funciones o roles que considera más importantes?
- b) ¿Cómo se organizan en la dirección para atender las necesidades y problemas que enfrentan en las escuelas?
- c) Las funciones y acciones que realizan los directores ¿en

que medida considera contribuyen a la mejora del logro educativo de las escuelas

2. Reunidos en grupo, cada participante expone las respuestas. La supervisora escolar toma apuntes, registra lo que acontece para que se exponga y se consulte a futuro para comparar avances.

3. En relación con lo expuesto, respondieron a lo siguiente:

a. De acuerdo a este primer momento ¿cuáles son las necesidades y retos que identifican para desempeñar su función?

4. De manera individual leyeron los siguientes textos marcados con antelación.

- a) Artículo 3° Constitucional.
- b) Plan y Programas de estudio 1993, de Educación Primaria. SEP.
- c) Programa Nacional de Educación (PRONAE). La calidad en la educación básica.

5. El grupo reflexiona en torno a los siguientes cuestionamientos.

- a) ¿Cómo se relacionan los propósitos educativos con los principios filosóficos expresados en el artículo 3° constitucional?
- b) La definición de la calidad en la educación básica ¿cómo responde a esta articulación?

6. De manera individual leyeron el texto.

a) Las funciones sobresalientes que constituyen la supervisión. Rafael

Ramírez en lecturas. Primer curso nacional para directivos de educación primaria. SEP. Págs. 29 -32.

7. Se organizaron en equipos de trabajo y analizaron el texto anterior a partir de los siguientes puntos para reflexionar

a) ¿Cuál es el papel y las funciones que históricamente se han asignado a la supervisión?

b) \* ¿De qué manera estas funciones y su ejecución han contribuido a la mejora de los centros escolares?

c) ¿Desde el aporte del profesor Ramírez considera que ha cambiado en la actualidad dicha función? ¿en que aspectos?

d) ¿Cuáles son los retos de la función supervisora en la actualidad?

8. De manera individual y por escrito definieron:

a) La misión de la escuela primaria

b) La misión del director como supervisor escolar

c) ¿Qué relación existe entre ambas?, ¿cómo se complementan?

d) Enuncien los compromisos que es necesario asumir para mejorar la gestión escolar y elevar la calidad de los aprendizajes.

9. Una vez que han respondido de manera individual y en plenaria complementen el siguiente cuadro.

Cuadro número 1 “Misión institucional”

Aspectos	Misión del Director	La misión de la escuela primaria
Funciones centrales		
Competencias profesionales para fortalecer aprendizajes y la organización y funcionamiento de las escuelas		
Compromisos		

10. Concluyan a partir de los siguientes cuestionamientos:

- a) ¿Qué acciones realiza el equipo de directores para que los docentes fortalezcan la comprensión de los propósitos educativos del nivel, grado y asignaturas?
- b) ¿Cuáles son los principales retos y dificultades que tienen para contribuir y fortalecer desde su función la comprensión e implementación de los propósitos educativos?
- c) ¿Qué competencias profesionales y tareas requieren desarrollar para mejorar el desempeño de la función directiva y contribuir en el logro la misión institucional?

## MATERIALES DE TRABAJO:

- a) Artículo 3° constitucional
  
- b) Las funciones sobresalientes que constituyen la supervisión. Rafael Ramírez en "Primer curso nacional para directivos de educación primaria". Cuaderno de lecturas. SEP 2000. Pags. 29- 32.
  
- c) Plan y Programas de estudio de educación primaria.
  
- d) Programa nacional de educación (PRONAE). 2006. Pag. 123

Conclusiones generales que consideren como:

- a) Un cuadro con el análisis de la tarea fundamental del director de educación primaria
  
- b) Análisis de la misión de la escuela primaria
  
- c) Competencias profesionales de los directores de educación primaria
  
- d) Listado de dificultades y problemas del equipo directivo, en la identificación, comprensión y ejecución de la tarea fundamental de la dirección escolar.

Tiempo aproximado de la sesión 4 horas (de 8 a 11)



## SESION N° 2

### PROPOSITO:

Revisar los indicadores educativos relacionados con la reprobación, deserción, eficiencia Terminal y aprovechamiento escolar para conocer y valorar objetivamente los índices en los que se encuentra el centro escolar e identificar las causas.

### ACTIVIDADES:

Lectura individual y trabajo en equipo. Análisis y discusión a partir de los documentos y la contrastación de la información obtenida en las estadísticas de las escuelas oficiales de la zona.

1. A continuación lean y comenten grupalmente la información que nos dan las pruebas de ENLACE a nivel zona, cuyo contenido ayudará a comprender la importancia de la información cuantitativa con que cuenta la supervisión y valorar a partir de indicadores educativos los avances o problemas que enfrentan las escuelas de la zona, para mejorar los resultados en cada uno de estos centros educativos y por ende, la calidad de la educación.
2. Una vez revisado el documento, en plenaria respondan a las siguientes preguntas:
  - 2.1. ¿Qué nos dicen los números en razón de los logros educativos?
    - a) Realicen en el grupo una lluvia de ideas, sobre los conceptos que los integrantes de la zona tienen sobre reprobación y aprovechamiento escolar, deserción, eficiencia Terminal.

b) En una lámina registren la construcción que en colectivo han logrado.

3. Los directores se organizarán por binas para ayudarse, trabajando individualmente el llenado de las siguientes tablas, apoyándose en la documentación escolar: forma 911.3, estadísticas y todo aquello que aporte datos sobre el número de alumnos por grado, aprobados, reprobados, sexo, etc. Lo anterior para conocer el total de la matrícula, el índice de reprobación escolar correspondiente al ciclo escolar recién concluido.

3.1. Elaboraran gráficas con los resultados obtenidos por grado escolar, apuntando la respuesta de las interrogantes.

a) índice de reprobación por número de alumnos registrado en la escuela.

b) ¿Los resultados observados son satisfactorios o graves?

c) ¿En que grados se observa una mayor y menor reprobación?

d) ¿A que circunstancias o factores consideran que éstos se deban?

3.2. Con base en la estadística contenida en la forma 911.3 del ciclo escolar pasado, realicen el llenado de dos cuadros que concentren los datos relacionados con la deserción y la eficiencia Terminal, apuntando la respuestas de las interrogantes

a) ¿Los resultados observados son satisfactorios o graves?

b) ¿En que grados se observa una mayor y menor reprobación?

c) ¿A que circunstancias o factores consideran que éstos se deban?

4. De los formatos I.A.E. del ciclo escolar pasado, realicen gráficas con los datos relacionados con el nivel de aprovechamiento escolar de cada una de las asignaturas escolares. Se realizará en consejo técnico el análisis y discusión de las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuáles son las variantes más significativas que se observan en la última generación de educandos que ha transitado en la escuela?
- b) ¿Ha sufrido un incremento o decremento?, en el caso de que no haya variado el indicador, ¿a que lo atribuyen?

Es importante mencionar que los ejercicios realizados, se complementaron con un cuadro de concentración que identificó a cada indicador: análisis por grado y género; grado, grupo y asignaturas; y grado, grupo y género.

5. Al terminar individualmente el trabajo anterior, en plenaria se responderán las siguientes preguntas

- a) ¿Cómo se aprecia el nivel académico de las escuelas?, ¿Qué predomina en la zona y cuantas escuelas son?, ¿Qué representan estos resultados?, ¿Cuántas escuelas se encuentran en sobresaliente?
- b) ¿Qué estrategias o acciones proponen poner en marcha para mantener las sobresalientes y mejorar las satisfactorias y suficientes, y en particular las insuficientes?
- c) ¿Cuáles son los retos y dificultades que tiene el equipo directivo para contribuir a que todos los alumnos de una generación cursen la educación primaria en seis años escolares?

## MATERIALES DE TRABAJO:

a) Formato 911.3, concentrados de informes oficiales de estadísticas escolares

b) Formatos I A E de educación primaria

c) REL. Registro de alumnos de sexto grado

Tiempo aproximado: tres sesiones de 4 horas cada una.

## SESION N° 3

### PROPOSITO:

En esta sesión de trabajo, se pretende que el equipo directivo identifique los instrumentos y resultados de la evaluación externa como insumo que complementa el análisis de los resultados de aprovechamiento escolar, por lo que representa otro punto de vista que coadyuva a la información generada en los planteles escolares.

### ACTIVIDADES:

1. Señalar con que tipo de instrumentos de evaluación externa cuentan y revisar con qué periodicidad se aplican en las escuelas de la zona.

a) ¿Cómo valora la información generada por los evaluadores externos?

3. Investigarán los resultados que sobre educación primaria existen en este curso escolar e identifiquen si existe congruencia o diferencias entre los datos de la evaluación externa con los que han tenido en la sesión número 2 de este trabajo.

- a) ¿Qué decisiones toman a partir de los resultados que la evaluación externa arroja?

MATERIALES DE TRABAJO:

Evaluaciones que aplican el INEE, Olimpiada del Conocimiento, IDANIS, Carrera Magisterial y otros que de manera local o estatal se diseñan para reconocer el estado actual de la educación que se ofrece a través de las instituciones de educación básica.

Tiempo aproximado: 2 horas de trabajo colegiado

**SESION N° 4**

PROPÓSITO:

En la presente sesión se orientará el análisis en dos dimensiones, la que corresponde a la planeación en el aula ya la que abarca a la institución educativa, por lo que se persigue que los directivos escolares:

- a) Identifiquen y analicen los instrumentos de planeación y evaluación que aplican los docentes en las aulas de las escuelas de la zona 18, con el fin de que reconozcan el enfoque que prevalece en su diseño, ejecución y evaluación de las actividades didácticas y del aprendizaje.
- b) Revisen y analicen los tipos y formas de planeación institucional que han formulado en la escuela, así como en el conjunto de escuelas que la constituyen, con la finalidad de que conozcan sus características, contenidos, logros y dificultades en su construcción colectiva.
- c) Identifiquen los apoyos que han brindado al conjunto de escuelas y valoren su impacto.

## ACTIVIDADES:

Revisión de la planeación de contenidos educativos en el aula.

1. De manera individual respondan los siguientes cuestionamientos.

- a) ¿Qué características tiene el enfoque de enseñanza y evaluación que principalmente utilizan los docentes en cada escuela de la zona escolar número 18?, ¿en que medida se relaciona con los enfoques vigentes?
- b) ¿Qué mecanismos utiliza el equipo directivo para conocer y valorar la planeación y evaluación de los docentes, al inicio, durante y final del ciclo escolar?

2. En reunión grupal compartan las respuestas que cada participante otorgó a los cuestionamientos anteriores, escriban los resultados en una hoja de papel bond y expóngala para su posterior consulta.

3. Organizados por equipos seleccionen algunos de los formatos de planeación que emplean los docentes de la zona y analícelos de acuerdo con los siguientes aspectos:

- a) Características de la planeación didáctica
- b) Prioridades que atiende
- c) Características del enfoque que se atiende

4. Elaboren conclusiones y preparen material para exposición.

Revisión y análisis de la evaluación en el aula.

5. De manera individual lean los textos de evaluación:

- a) Libro para el maestro, Español 3er grado. SEP.
- b) Ética y evaluación para la calidad, de Ma. Antonia Casanova.

6. En equipos elijan una asignatura y revisen el enfoque y mitología que se propone.

7. En cada equipo revisen y analicen algunos exámenes que se han aplicado en alumnos de la zona escolar. Los siguientes puntos orientan este análisis.

- a) ¿Qué se evalúa?
- b) ¿En que contenidos los alumnos obtuvieron logros y en cuales mayor dificultad?
- c) ¿En los exámenes a que se le da mayor prioridad?

8. Organicen la información y preparen material para exponer en plenaria.

Revisión y análisis de cuadernos de los alumnos.

9. Organizados por equipos revisen y analicen algunos cuadernos de los alumnos de los distintos grados, para esto apóyense en:

- a) Plan y programas de estudio de 1993 y español 2000.
- b) Conclusiones obtenidas en los ejercicios A y B de esta sesión
- c) Planeación didáctica que correspondan a los ejercicios del cuaderno
- d) Evaluaciones aplicadas para verificar aprendizajes del ejercicio.

Cada equipo elige una asignatura y analiza los cuadernos, para esto previamente diseñen algunos criterios de análisis, los siguientes cuestionamientos orientan este diseño:

- a) ¿Qué tipo de actividades se trabaja con más frecuencia?, ¿a que habilidades y conocimientos se contribuye con el ejercicio?
- b) ¿Que metodología se favorece con la secuencia de ejercicios? , ¿Cuál es su principal característica?
- c) ¿En que medida se logra mantener la secuencia entre los propósitos educativos, lo que se enseña, lo que se aprende y lo que se evalúa?
- d) ¿A que se da prioridad?, ¿Que importancia tiene la evaluación?

10. Organicen la información en un cuadro, para esto apóyense en el resultado de las actividades anteriores.

- a) ¿Cómo vinculan los docentes los enfoques de enseñanza y evaluación con el diseño de la planeación y con la ejecución de las actividades?, ¿La planeación y evaluación que se elabora en la escuela primaria reconoce y da atención a las necesidades de aprendizaje ya su progresión durante el grado

En el cuadro se anotarán las siguientes reflexiones.

- a) Que contenidos y propósitos señala el Plan y programas de estudio
- b) Que se planea
- c) Que se enseña
- d) Que se aprende
- e) Que y como se evalúa

11. En plenaria por equipos se presentan los resultados.

Revisión de la planeación en la escuela

1. En reunión grupal respondan los siguientes puntos para reflexionar, registren por escrito las respuestas que se obtengan en el grupo.

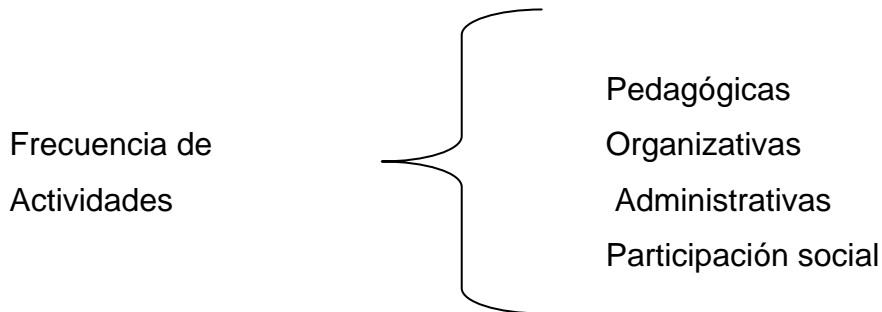


\* ¿Qué instrumentos de planeación institucional implementan el equipo de dirección escolar?, ¿Cuáles son sus principales características?

- a) ¿Desde cuando se implementan?, ¿Quiénes participan?
- b) ¿Qué tiempo les ha llevado su formulación y/o actualización?, ¿con qué recursos se apoyan para llevar a cabo su planeación?
- c) ¿Cuáles son sus principales necesidades, dificultades y avances obtenidos en los últimos 2 años?
- d) ¿A que contenidos y acciones se le da mayor prioridad?

2. Organizados por equipos revisen y analicen el plan o proyecto escolar. Apuntando los resultados en una cuadro con los siguientes aspectos:

- a) Elementos del diagnóstico o evaluación inicial que atiende.
- b) Características del plan
- c) ¿Quiénes participan en su construcción y quienes en su ejecución?
- d) Relación de lo planificado con propósitos educativos, problemas y necesidades detectados.



- e) ¿A que le da prioridad?, ¿Por qué?
- f) Retos y dificultades

3. En plenaria cada director presenta el análisis de los aspectos estudiados y elaboren conclusiones sobre:

- a) Las formas de enseñanza y evaluación con los enfoques vigentes
- b) Competencias profesionales que los directores de escuela han de

desarrollar para orientar a docentes en la planeación de la enseñanza y la evaluación de los aprendizajes.

- c) Tipos y estilos de planeación y evaluación que se implementan en las aulas de la zona escolar.

#### MATERIALES DE TRABAJO:

- a) Plan anual de trabajo de las escuelas (PAT)
- b) Planeación de los docentes, pruebas objetivas
- c) Cuadernos de alumnos (de los seis grados)
- d) Exámenes
- e) Criterios de evaluación (en caso que los consideren)
- f) Tablas y formatos de evaluación (escalas estimativas, listas de cotejo, registros de observación, etc.)

Tiempo aproximado: 2 sesiones de 4 horas cada una.

### **SESION N° 5**

Revisión del tiempo y la agenda de la Dirección Escolar.

#### PROPÓSITO:

Análisis de las formas de organización y del uso del tiempo destinado a la realización de las tareas, tanto de carácter pedagógico, administrativo y los relacionados con asuntos sociales, con la finalidad de reflexionar sobre la agenda de trabajo del equipo directivo, y los tiempos que destinan a su atención detectando las actividades o asuntos que son más atendidos o poco considerados.

## ACTIVIDADES:

En este momento iniciaremos una revisión de las tareas que realiza el director en la escuela, considerando el tiempo que ha considerado el tiempo que ha dedicado semanalmente a cada una y en su conjunto, para ello, deberá realizar cada una de las actividades que a continuación presentamos:

1 .Realice un lectura de la introducción del capítulo "Tiempo para un saber y un hacer en las escuelas" de G. Frigerio- M. Poggi.

2. Una vez que se revisa y discute la pertinencia de contara con una agenda de trabajo, es conveniente hacer una revisión de su contenido, por lo que será necesario que elijan las actividades que como director ha desarrollado en dos semanas de trabajo, para ello, deberá atender a las siguientes instrucciones:

- a) Anotar todo tipo de actividades reales que llevo a cabo en las dos semanas que considere como "tipo", es decir, que sean actividades que realiza siempre al desempeñarse en la función de director de escuela primaria. Para ello solicitamos considere lo que podemos identificar como "semana tipo".
- b) Registre en cuadros la actividad señalando la hora de inicio y de conclusión de la actividad, ya que para efectos de saber el tiempo que le representó en su agenda es indispensable, establezca su duración. Ejemplos:
  - Lunes: Entrega de estadísticas en la oficina de la supervisión escolar. De 9 a 10.30 horas
  - Martes: Reunión de Consejo Técnico. De 10 a 13 horas
  - Jueves: Junta con la directiva de la Sociedad de Padres de Familia- De 8 a 10 horas.

3. Una vez que ha realizado el registro de sus actividades de las dos semanas de trabajo, revisaremos para qué nos sirve ese registro -memoria de nuestras actividades como directores de escuela primaria, para ello, consideramos lo que G. Frigerio -M. Poggi proponen para revisar cuanta información contiene su agenda y sobre todo de su modo de estar trabajando en la dirección escolar.

4. Con base a las cuatro dimensiones; pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria, registre cada una de las actividades de las dos semanas de acuerdo a la que pertenezca y no se olvide incluir los tiempos que les representó llevar a cabo cada actividad.

5. Después de conocer la forma en que cada columna se ha llenado, realicen la lectura que a continuación se presenta y discutan las preguntas que incluye el texto de Graciela Frigerio y Margarita Peggy.

6. Realice un balance sobre el uso del tiempo que como director realiza de acuerdo a las dos semanas "tipo" que ha seleccionado:

INDICADOR	VALORACIÓN
Dimensión a la que Da prioridad	{ <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógica</li> <li>Organizativa</li> <li>Administrativa</li> <li>Comunitaria</li> </ul>
Actividades de Privilegio	{ <ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas pedagógicas a las aulas escolares ( )</li> <li>Asistencia a los eventos de actualización ( )</li> <li>Reuniones con padres de familia o autoridades educativas ( )</li> <li>Otras ( )</li> </ul>

Actividades que  
Descuido

Pedagógicas ( )  
Organizativas ( )  
Administrativa ( )  
Comunitaria ( )

Actividades ausentes

Visitas pedagógicas a las aulas de la escuela ( )  
Asistencia a los grupos de toda la escuela ( )  
Asistencia a cursos de actualización ( )

- a) ¿Hacemos todo aquello que nos proponemos?
- b) ¿Si es necesario optar, ¿Qué elegimos?
- c) ¿Hay cosas que nos queda siempre "para después" ( si este fuera el caso deberíamos pensar por qué los dejamos para lo último -o para nunca.
- d) ¿Es una dificultad de los directores la que obstaculiza el tratamiento de ciertas cuestiones?
- e) ¿Qué mejorar en nuestro uso del tiempo, para mejorar nuestra gestión ?

Tiempo aproximado: una sesión de 4 horas

## SESION N° 6

Revisión de la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar.

### PROPÓSITOS:

Conocer y valorar el contenido y objetivos de las reuniones de consejo técnico como órgano colegiado e identifiquen los factores que han favorecido o dificultado su consecución. Reconocer la importancia del consejo técnico como espacio de reflexión y decisión sobre asuntos pedagógicos y organizativos.

## ACTIVIDADES:

1. De manera individual respondan a los siguientes cuestionamientos:

- a) Definan el concepto de trabajo colegiado y colaborativo
- b) ¿Cuáles son los espacios colegiados con que cuenta el directivo escolar?  
¿Cómo los aprovechan?, ¿Qué contenidos se trabajan principalmente?

2. De manera individual lean los textos "Acuerdo 96 de Educación Primaria. SEP 1982"

3. Reúnase en equipos y analicen el texto de acuerdo con los siguientes puntos para reflexionar

\* Principales características que describe el acuerdo 96 en relación con el fortalecimiento de los consejos técnicos como órganos colegiados.

4. Reunidos en equipos, de acuerdo con las conclusiones y reflexiones obtenidos través de las actividades anteriores, revisen y analicen las agendas, orden del día y acta de reuniones de consejo técnico de zona y de escuela.

Puntos para reflexionar

- a) ¿Qué mecanismo utilizan para definir el contenido, calendarización y materiales de apoyo a las sesiones del consejo técnico.
- b) ¿ Consideran que el contenido de las reuniones enriquece el desempeño de los integrantes del equipo directivo? , ¿Por qué?
- c) ¿Los asuntos y temas tratados en las reuniones atienden a las demandas y necesidades organizativas y pedagógicas de las escuelas?  
Argumenten.
- d) ¿Cuáles son los principales acuerdos y compromisos que establecen en las reuniones de consejo?, ¿en que medida se cumplen?, ¿ que tipo de

decisiones se toman en el consejo técnico?

5. Por equipos preparen material para presentar en plenaria. Para esto organicen la información en cuadros, esquemas, mapas, etc.

6. En plenaria presenten los productos de cada equipo y concluyen a partir de los siguientes puntos.

- a) Principales funciones del consejo técnico escolar
- b) Roles que desempeñan los participantes
- c) Retos y dificultades que implica fortalecer el consejo técnico como órgano colegiado en el que se toman decisiones para transformar las escuelas.
- d) Competencias profesionales que han de desarrollar el equipo directivo para fortalecer el trabajo colegiado de las escuelas.

#### MATERIALES DE TRABAJO:

- a) Acuerdo 96 de Educación Primaria. SEP 1982
- b) Agendas y programas de reuniones
- c) Actas de reuniones de consejo técnico de las escuelas

Tiempo aproximado: Una sesión en modalidad de Taller de 4 horas.

### **SESION N° 7**

Apreciación de la comunidad educativa sobre la calidad de los servicios educativos.

#### PROPÓSITOS:

Se espera que el equipo directivo

- a) Conozcan la opinión de docentes, madres y padres de familia sobre el grado de satisfacción de los servicios educativos que se ofrecen en la escuela.
- b) Valoren el desempeño de las actividades que el equipo directivo realiza para orientar, apoyar y asesorar a docentes en la mejora de los procesos escolares y de aprendizaje.

### ACTIVIDADES:

1. En reunión de consejo técnico de zona reflexionen entorno de los siguientes puntos:

- a) ¿Qué acciones realiza la dirección escolar para conocer la opinión de docentes, directores, madres y padres de familia respecto a los servicios que ofrece?
- b) ¿A través de que instrumentos se informan respecto a la valoración que tienen madres y padres de familia respecto a la calidad de los aprendizajes, el desempeño de los docentes, las condiciones de la infraestructura de las escuelas, la atención de los directivos, entre otros?
- c) ¿La dirección escolar toma en cuenta los intereses y expectativas de los alumnos y padres de familia en la organización de las actividades?
- d) ¿En que medida las actividades que se desarrollan en el aula y la escuela satisfacen las expectativas de los alumnos y padres de familia?
- e) ¿Qué opinión tienen alumnos y padres de familia del trato que reciben en la escuela?



2. Organicen equipos de trabajo y distribuyan las siguientes comisiones:

- a) Consulta a docentes.
- b) Consulta a directores.
- c) Consulta a madres y padres de familia.

La consulta se puede realizar a través de diferentes instrumentos, consideren para este ejercicio, la entrevista, el cuestionario, el buzón de sugerencias, los foros, mesas de debate, entre otros. Decidir cual es el instrumento más adecuado depende del clima y participación que tienen los actores de la comunidad escolar, así como los espacios que se han logrado para mantener niveles óptimos de comunicación y confianza

3. Por equipo, elaboren un instrumento para la consulta. El siguiente esquema maneja algunos contenidos que se pueden considerar para su construcción. La organización y funcionamiento de la dirección escolar.

- a) Las funciones y roles del equipo directivo
- b) Prioridades del equipo directivo.

Clima laboral:

- a) Regularidad laboral, normalidad mínima.
- b) El trato del director hacia la comunidad educativa.
- c) Conflictos.

Las formas de enseñanza ( el trabajo en el aula y la organización escolar)

- a) Organización del trabajo en el aula (por ejemplo dominio y manejo de los contenidos escolares, planeación y evaluación de la enseñanza, tiempo efectivo de enseñanza. Uso de los materiales

- educativos entre otros).
- b) Organización de la escuela para favorecer la mejora de la enseñanza y los aprendizajes (por ejemplo: función directiva, apoyo académico, entre otros)
- c) Dificultades en la enseñanza, necesidades de docentes y directores

#### El apoyo y la asesoría (capacitación y actualización)

- a) Contenidos de la asesoría.
- b) Formas de asesoría.
- c) Participantes de la asesoría (a quien está dirigida).

#### La relación entre la escuela y la familia del alumno

- a) Comunicación y rendimiento de cuentas.
- b) Formas de participación.
- c) Expectativas.

4. De acuerdo con las características y requerimientos del instrumento de consulta diseñado, aplíquelo al grupo de la comunidad escolar que les corresponda (aplicación máxima dos semanas)

5. Sistematizar la información obtenida.

6. Por equipos organicen la información para su exposición en consejo técnico de zona, se pueden apoyar en la elaboración de resúmenes, esquemas o cuadros. Los siguientes aspectos apoyan la organización de este ejercicio.

- a) Conflictos, dificultades y retos
- b) Aspectos o situaciones que refieren ala actividad del equipo directivo
- c) Aspectos que se relacionan con la acción de la escuela

- d) Factores externos que no competen a la escuela
- e) Establezcan conclusiones

### MATERIALES DE TRABAJO:

Entrevistas, encuestas a directores, a padres de familia, docentes de las escuelas. Buzón escolar de sugerencias. Actas de reuniones con padres de familias.

Tiempo aproximado. De acuerdo con el instrumento elegido. Aproximadamente se requieren de una sesión de cuatro horas y de trabajo extraordinario para la aplicación.

Aplicación mínimo una semana, máximo 2 semanas.

### **SESION N° 8**

Evaluación de las acciones dirigidas a la actualización y capacitación del personal directivo de la zona escolar número 18.

### PROPÓSITOS:

- a) Realizar una valoración de las estrategias de formación continua, así como las modalidades de actualización y capacitación previstas en la zona, con el fin de identificar su pertinencia y eficacia para atender los problemas o necesidades de formación docente y directiva detectadas en los directores de educación primaria.
- b) Identificar los factores que las favorecen u obstaculizan la realización de las actividades de actualización.
- c) Reconocer los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que han logrado desarrollar los directores en el aula o en la escuela. ACTIVIDADES:

1 .En plenaria el grupo realiza la siguiente actividad

2. Cada uno de los directores integrantes del grupo emite sus opiniones con relación a la pertinencia de las estrategias de actualización implantadas en la zona escolar, para ello, individualmente deberá responder primero al indicador y en seguida explicar el por qué de su respuesta.

INDICADOR	SI	NO	POR QUÉ
¿Todas las escuelas realizan sus actividades de actualización y capacitación fundamentadas en un diagnóstico y están orientadas a resolver problemas? ¿Las estrategias de actualización y capacitación impulsadas en la zona se derivan de un programa de acciones acordadas por el supervisor y el equipo de directores?			
¿Se impulsa la actualización y la capacitación en congruencia con los cursos del <b>PRONAP</b> y de Carrera Magisterial?			
¿Las actividades de actualización y capacitación se llevan a cabo con los tiempos más pertinentes y con la frecuencia necesaria?			

3. Lean el texto "Innovación y cambio en los centros escolares" por Antunes, Serafín. Barcelona. Ed. ICE -Horsori. Pags. 69- 91

4. En el siguiente esquema distinguan las características de dos formas de concebir las acciones formativas.

	Acciones de actualización en su acepción más tradicional	Acciones que promueven la innovación
Origen		
Lugar		
Duración		
Procedimiento		
De trabajo		
Toma de decisiones		
Persona		
Formadora		
Implicación		
Contenido		
Evaluación		

5. Con los dos modelos analizados, emitan su opinión, reúnen las distintas actividades de actualización y capacitación y con este referente inicie la Valoración de la pertinencia de las actividades realizadas en su escuela.

De los siguientes indicadores responda: Totalmente - Poco - En absoluto

- a) ¿El personal que coordina los distintos cursos o talleres cubre el perfil necesario para ofrecer la capacitación o actualización?
- b) ¿Los temas o contenidos de los cursos y talleres que realizan considera toman en cuenta las necesidades o intereses pedagógicos de los participantes que asisten a dichos eventos, ya que se relacionan con el nivel educativo y el nivel que desempeñan?
- c) ¿En que medida considera que el participar en los distintos eventos de actualización le han permitido ampliar sus competencias profesionales?
- d) ¿Las distintas actividades de capacitación y actualización se realizan en horarios que permiten su asistencia sin ningún problema?
- e) ¿Los participantes en los distintos cursos o talleres asisten con regularidad a todas las sesiones y a todos los eventos dirigidos a su función?
- f) ¿El personal docente asiste a todos los eventos programados para ellos?
- g) ¿Los eventos de actualización y capacitación se realizan con la frecuencia necesaria para que resuelvan sus dudas o amplíen sus referentes teóricos para mejorar su desempeño?
- h) ¿En la zona se destina en los órganos colegiados un tiempo para la actualización o capacitación?
- i) ¿Observó que los cursos y talleres han contribuido a mejorar los resultados educativos en las escuelas de la zona escolar y a que quienes han asistido buscan ampliar lo estudiado en dichos eventos?

6. Realicen un concentrado que señale la frecuencia de cada uno de los rangos y las dos caracterizaciones, elaboren una gráfica para apreciar visualmente la opinión de todos los directores de la zona escolar respecto de las acciones de formación realizadas para educación primaria y en especial, de las realizadas en las escuelas o a nivel de zona escolar.

7. Al concluir las actividades anteriores identifiquen:

- a) ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan para impulsar una estrategia de formación permanente en la escuela primaria?
- b) ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes tiene que desarrollar el equipo directivo para contribuir al mejoramiento de la capacitación y actualización de los docentes y de ellos mismos?
- c) ¿Cuáles son los puntos de mejora y retos para que la actualización y capacitación impacte en mejores prácticas docentes y directivas?

MATERIALES DE TRABAJO:

- a) Convocatorias y listas de asistencia a las actividades previstas durante el ciclo escolar
- b) Inscripción y asistencia a cursos y talleres que se ofrecen a través de las instancias de capacitación y actualización del magisterio
- c) Resultados de evaluación aplicada a docentes y directores a partir de los cursos y talleres con que cuentan en el estado.
- d) La opinión de directores respecto a su participación

Tiempo aproximado: taller de 4 horas

## CONCLUSIONES

En los cursos de actualización magisterial, siempre es interesante y ameno reunirse con compañeros maestros dispuestos a encontrar nuevos puntos de apoyo o rutas encaminadas a mejorar su desempeño profesional, así como asesores que saben realizar el trabajo encomendado para llevar a la concurrencia a lograr las metas establecidas que permitan mejorar su labor docente y por ende su capacidad profesional

Es conveniente resaltar que la preparación magisterial nunca debe de terminar, nos actualizamos para mejorar los métodos de enseñanza y aplicar diversas dinámicas que ayuden a los supervisores, directores de escuela y maestros docentes en la adquisición de contenidos de manera amena.

Como resultado de las observaciones, se decide implantar una gestión itinerante, aludiendo en este concepto "la idea de que los líderes y gestores deben percibir como su actividad principal la interacción, moviéndose, por los diversos lugares en los que el trabajo se lleva a cabo"<sup>19</sup>

Con lo anterior se desea señalar que se pretende estar donde verdaderamente se requiera estar y además promoviendo una gestión institucional, tratando de rescatar la capacidad autogestiva de las escuelas con la funcionalidad de los consejos Técnicos Escolares que lleven en la dirección del mismo a una persona que sea un factor clave para el éxito del centro educativo o sea a un directivo transformacional.

Dentro del campo de la educación operan varias funciones, pero desde luego la ejercida por el supervisor no puede llamarse propiamente docente como lo es la del maestro del aula, ni tampoco es directiva o administrativa como aquella que

---

<sup>19</sup> Patrick, Whithaker. (1998). Cómo gestionar el cambio en contextos educativos. Nancea. Madrid, 1998. pág.



ejerce el responsable o director de la escuela, o como la que realiza el Jefe de Sector o de un sistema educacional. La función del supervisor es más compleja y de naturaleza tan especial que bien podría llamarse, función supervisora.

Son consideradas docentes todas aquellas actividades enfocadas directamente hacia el proceso de enseñanza, tal como ocurre con los maestros de grupo.

Las actividades de los directores de escuela primaria son, en parte, de esta naturaleza, pero en parte se encaminan también a lograr ya afianzar, mediante medidas administrativas, la eficiencia de los planteles.

Los directores deben ejercer además, una acción supervisora, gracias a la cual orientan la marcha de ellas hacia rumbos que pueden hacer más eficientes; en suma, la función de un director de escuela es triple, a saber: docente, administrativa y supervisora.

Las actividades docentes, directivas, administrativas y de supervisión del directivo escolar están relacionadas con el progreso educativo, sin embargo, es fácil trazar entre esas funciones líneas de demarcación para deslindar sus respectivos campos. Dirigir, significa enderezar, llevar adelante una cosa hacia objetivos determinados.

Administrar, quiere decir gobernar, regir, cuidar, manejar satisfactoriamente los intereses de una empresa, que en el caso nuestro es la educativa, a fin de obtener el mayor provecho o beneficio posible. Administrar o dirigir son, pues, en esencia funciones análogas o equivalentes, porque su papel principal es el de crear condiciones que permitan a los maestros realizar su obra con eficacia, que impidan el retroceso de las escuelas y que promuevan el adelanto educativo.

Estas condiciones pueden referirse a los locales, anexos, y equipo; a los planes y programas de estudio, al material didáctico ya los libros de texto; a los métodos de enseñanza y disciplina; al aprovechamiento de los alumnos; al mejoramiento profesional de los trabajadores de la enseñanza, etc.

El director en su función supervisora consiste en cambio, de utilizar adecuadamente todos los elementos y recursos que la administración ponga en sus manos en provecho de la educación de una escuela determinada, a fin de obtener un rendimiento mayor.

Se ha dicho que el progreso de la educación está condicionado por el producto de dos fuerzas: 1.- La que tiende a consolidar y fortalecer los avances ya logrados, 2.- La que orienta a la superación de dichos progresos, ya que como ambas fuerzas encarnan lo mismo en el administrador que en el supervisor.

Para dirimir la cuestión de la denominación educativa en que ambas fuerzas operen, no habrá más remedio que determinar cual de esas dos fuerzas prevalece en dicha actividad, pues ella es la que da el colorido funcional; si predomina la primera, se trata de una actividad administrativa, si es la segunda la que prevalece, entonces es de supervisión.

Supervisar y administrar son funciones complementarias, no es posible desarticularlas, porque para que la administración pueda ser satisfactoria necesita el auxilio de la supervisión y, a la inversa, para que la supervisión sea efectiva necesita del apoyo de la administración.

Todo administrador de educación es en potencia un supervisor, todo supervisor, dentro del campo de sus operaciones, debe de ser a la vez un administrador.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, inspección significa acción y efecto de inspeccionar, e inspeccionar quiere decir examinar cuidadosamente una cosa y velar porque conserve su eficacia. Debe entenderse por inspección el examen cuidadoso de las condiciones actuales en que se encuentran cada una de las escuelas.

Para que la inspección del director sea más completa, el examen debe de extenderse a las condiciones bajo las cuales vive la gente de la comunidad a la que pertenezca la escuela, pero esto no es todavía bastante, porque un buen director no quedará contento si no agrega a su inspección el fortalecimiento pedagógico para que la obra educativa se desarrolle en forma total y satisfactoria.

20

El trabajo de gestión y supervisión de la zona escolar número 18 se orienta a promover estrategias para la profesionalización de los directores adscritos a la misma. La gestión itinerante y la organización del servicio como sistema viviente forman parte de la metodología de este proyecto que busca alentar y estimular la eficiencia en lo pedagógico por parte del director, por ende de la calidad, equidad y participación de los docentes que redundaría en calidad educativa escolar.

Lo mencionado anteriormente es una tarea en la que se está trabajando y se intenta continuar

---

<sup>20</sup> Rafael Ramírez. Biblioteca del maestro veracruzano, México, 1968. págs. 111 -117

## BIBLIOGRAFÍA

ANTUNES, SERAFIN. Innovación v cambio en los centros escolares. Edit. ICE Horsori. Barcelona, 1998.

ASTORGA, Alfredo y Vander Bijl. Contexto y Valoración de la práctica docente. Antología Básica UPN. L. E. 94. México, 2004.

CASANOVA, María Antonia. Ética y Evaluación. México, 1992.

ECHEVERRIA, S. Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de investigación educativa. México, 2002.

G.L. IMMEGART y R. PASCUAL. Cooperación internacional para la formación de directores de centros escolares. Educadores. México, 1992.

HECHINGER, Fred, M. Teachers collage record. Vol. 94, N° 3. Editorial SEP. México, 1993.

HERNÁNDEZ G. Victoria J. El supervisor como gestor pedagógico. Una estrategia para la innovación. México, 2002.

LUJAN, J. y PUENTE, J. Evaluación de Centros Docentes. Secretaría de Estado de Educación del ministerio de educación y ciencia. Madrid, 1996.

MAÑU, José Manuel. Equipos directivos para centros educativos de calidad. Edit. Rialp. Madrid, 1999.

PASCUAL, Roberto. La gestión educativa ante la innovación el cambio. II Congreso Mundial Vasco. Editorial Nancea. Madrid, 1988.

PODER EJECUTIVO FEDERAL/SEP. Programa para la modernización educativa. 1989-1994. Serie Modernización Educativa, N° 1. México, 1989.

QUILES Cruz, Manuel. Antología de documentos normativos para el profesor de educación básica. Edit. TME. México, 2004.

RAMIREZ, Rafael. Biblioteca del maestro veracruzano. Obras completas, tomo VII. Gobierno del estado de Veracruz. México, 1968.

SANTOS Guerra, Miguel Ángel. Formación del profesorado v desarrollo del currículum. Margarita Gómez Palacio "Pedagogía general y didáctica de la lengua escrita, fascículo II. Aspectos generales acerca de la ciencia de la educación. Universidad de las Américas, A. C. México, 1989.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Acuerdo 96 de Educación Primaria, México, 1982. Elementos iniciales para el Programa de Actualización de profesores directivos de Educación Básica. (CONACEN), México, 1991.

Plan de acción para el desarrollo del subsistema de formación v actualización de docentes. (Serie Modernización Educativa, No.2). México, 1990

Ley General de Educación. México, 1993.

Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 México.

Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. México, 2000.

La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión v mejora. Aljibe. Archidona. Málaga, 1993.

SEP-CONAFE. Unidad de programas compensatorios. Dirección Técnico Pedagógica. Tomo I. México, 2007.

SMELKES, SIL VIA. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. México, 1995.

WHITHAKER, Patrick. Cómo gestionar el cambio en contextos educativos. Nancea. Madrid, 1998.