



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PADAGOGIA

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

LA FUNCION DE LA DIRECTORA EN LA ORGANIZACION DE COLEGIO LA MONARCA DEL AÑO 1992 AL 2003

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
GEORGINA RIVERA NERI

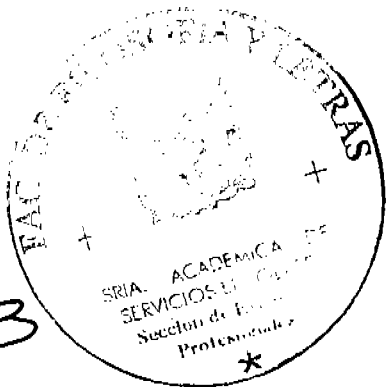
ASESORA: MAESTRA MARGARITA SOTO MEDINA



MEXICO, D.F.

ENERO 2005

m. 339933





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autoriza a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Rivera Neri

© original

FECHA: ENERO - 13 - 2003

FIRMA: P. P. Martín Horta L.

Agradecimientos

Este trabajo está dedicado a los seres más importantes de mi vida, y a los cuales debo la oportunidad de superarme día a día, sabiendo que su apoyo es incondicional.

- A Dios
Por darme la existencia y contar con su presencia en mi corazón, para salir adelante dándome sus bendiciones.
- A mis padres
Este trabajo está dedicado a ustedes.
Para decirles que los amo, los admiro y respeto.
Por ser la base de mi vida siguiendo siempre sus ejemplos y sabiendo que cuento con ustedes en todo momento.
- A mi esposo
Compañero de mi vida.
Siempre caminando juntos en nuestros ideales.
Eres una persona ejemplar.
Te agradezco el amarme tanto y permitir que siempre luche por mis retos.
Te amo.
- A mis hijos
Que llenan mi vida de luz.
Gracias por su apoyo y comprensión.
Porque son la fuerza que impulsa mis ganas de triunfar.
- A mis hermanos
Martha, Elsa y Armando.
Por ser los mejores hermanos del mundo, siempre orgullosa de la bella familia que tengo.
- A ti Raúl
Hermano incondicional. Siempre recibiendo apoyo
Tus consejos me hacen mejor cada día, eres un ejemplo a seguir.
- A mis sobrinos
Por ser unas personas llenas de vida y alegría.
Por estar siempre a mi lado.
- A toda esa gente que me ha acompañado a lo largo de este trabajo con su tiempo y esfuerzo, Gracias.
- A todos los maestros que con su enseñanza han contribuido a mi formación profesional.

¡Lo logramos juntos! Gracias.

Índice

	Pag.
Introducción	1
Capítulo I Contexto Educativo	5
1.1 Marco teórico-político de la educación básica en México.	5
1.1.1 Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa.	6
1.1.2 Programa Nacional Educativo 2001-2006.	9
1.2 Marco teórico organizacional	14
1.2.1 Educación.	21
1.2.2 Pedagogía.	22
1.2.3 Didáctica.	22
1.2.4 Planeación.	23
1.2.5 Organización.	24
1.2.6 Gestión .	25
1.2.7 Administración.	27
1.2.8 Administración por Objetivos.	29
Capítulo II Colegio “La Monarca”	35
2.1 Antecedentes del Colegio “La Monarca”	35
2.1.1 Filosofía.	36
2.1.2 Misión.	37
2.1.3 Propósitos.	38
2.1.4 Objetivos.	39
2.2 Estructura	40
2.2.1 Consejo de Administración Colegio “La Monarca”	41
2.2.2 Dirección Administrativa.	42
2.2.3 Dirección técnico-pedagógica.	43
2.2.4 Coordinación técnico-pedagógica.	43
2.2.5 Alumnos.	45

	Pag.
2.2.6 Padres de Familia.	45
2.2.7 Edificio Escolar.	46
2.2.8 Comunidad.	46
2.2.9 Asociación de Padres de Familia.	46
Capítulo III Funciones y descripción del puesto.	48
Capítulo IV Valoración Crítica de la Actividad Profesional.	67
Conclusión	70
Bibliografía.	74
Anexos.	

Introducción

El presente trabajo es la descripción de mi labor profesional en el Colegio "La Monarca", en el que me encuentro laborando desde hace diez años. Me inicié como profesora y administradora en el curso escolar 1992-1993, trabajo que desempeñé durante cuatro ciclos escolares y, posteriormente a partir del curso 1996-1997, estoy a cargo de la Dirección del Colegio.

Uno de los objetivos principales de este documento es describir el funcionamiento de la organización, planeación y gestión escolar de una escuela privada con el fin de ofrecer, desde la experiencia, algunas alternativas que favorezcan el mejor desempeño en la dirección de una escuela, todo ello visto desde el punto de vista del ideario y proyecto educativo; buscando que este informe sea de utilidad para los pedagogos que tengan que desarrollar actividades de dirección escolar.

Con la reflexión constante sobre el mejor desempeño de las actividades de este plantel, se ha profundizado sobre el ideario y proyecto educativo, haciendo su revisión cada ciclo escolar para enriquecerlo. Además, se han venido definiendo las funciones del personal, creando un manual de organización donde se especifica el quehacer de cada una de las áreas del Colegio, buscando que sepan responder al compromiso adquirido desde el inicio de su contratación. También se detectó la necesidad, que una persona se encargara de la función administrativa del Colegio, este propósito se logró en el curso 2002-2003, liberándome de algunas actividades financieras, para dedicarme más a la tarea pedagógica, quedando aún la gestión ante la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La experiencia de diez años al frente del Colegio, me da la pauta a plantear como problema principal, que la gestión de los procesos escolares ha estado ubicada en el terreno administrativo y aleja al director del terreno pedagógico de la política institucional, actuando de esta forma solamente como mero coordinador.

Las experiencias y vivencias en el puesto de directora del Colegio, enmarcan un sin número de interrogantes e inquietudes sobre temas interrelacionados, tales como el cambio educativo, la innovación, la organización, gestión y planificación escolar, dándome la oportunidad de asomarme al complejo mundo real, en el cual se entremezclan las condiciones laborales y materiales en que se realiza el trabajo.

Las características del contexto escolar en el que se desenvuelven, los problemas más comunes a los que se enfrenta dentro, en sus relaciones con los alumnos, los padres y los profesores, así como también fuera de la escuela, en las relaciones con los supervisores, con los distintos niveles del aparato administrativo, con otras instituciones u organismos civiles y políticos que forman parte del entorno que rodea al Colegio.

Todo ello permite apreciar el significado de una cuestión señalada cada vez con mayor insistencia por investigadores y estudiosos de la educación, pero en los hechos, insuficientemente considerada por los responsables del sistema educativo: "La mayoría de las escuelas comparten rasgos comunes en tanto pertenecen a un sistema educativo, pero al mismo tiempo, todas son diferentes, poseen una forma peculiar de interpretar las leyes y normas, soportan y enfrentan de manera distinta las presiones internas y externas".¹ Los directores no están al margen, por el contrario, forman parte de esta dinámica, se enfrentan a los problemas y demandas cotidianos de manera similar, pero a la vez distinta.

La estructura de este informe se presenta en cinco capítulos: el primero señala el marco teórico-político de la educación básica en México, especialmente los aspectos relacionados con la escuela primaria particular. Consiste en una mención sintética del "Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa" (1992), tomando en cuenta aquellos elementos de los "Planes y programas de estudio para la educación básica" (1993) que son fundamentales para este trabajo. Se identifican los aspectos del "programa nacional educativo 2001-2006 que atañen al nivel educativo correspondiente; posteriormente expongo los conceptos e ideas que sirvieron como base para fundamentar la descripción y análisis de la información empírica, así como los

¹ Santos Guerra Miguel A. *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Aljibe. Málaga. 1994. p. 79.

conceptos básicos de educación, pedagogía, didáctica, organización, gestión, administración y planeación.

Esta información constituye una aproximación a los propósitos y estrategias de la política educativa del país que, a más de una década de haber iniciado una reforma profunda en el sistema escolar, sigue aspirando a elevar la calidad de educación de la niñez mexicana. Ahora dentro del contexto de una sociedad en proceso de globalización, democratización, de constante movimiento, con mayores necesidades y que demanda de la educación un instrumento de información y de formación que brinde a nuestros niños las habilidades y aptitudes que les permitan acceder a mejores condiciones de vida.

El segundo capítulo nos permite ubicar aquellos elementos que forman el esquema funcional de la escuela, señalando los aspectos que encuentran en la gestión escolar, el medio posible para que la imagen didáctica y organizacional del plantel se integre adecuadamente a los principios de la política educativa, manteniendo y mejorando a la vez los rasgos de identidad del centro y que en su carácter de particular, necesita para ser competitiva en el medio de la iniciativa privada; describo la historia, misión, objetivos, organización, funcionamiento, etc., del Colegio como resultado de la elaboración del Manual de Organización Escolar que empezó a funcionar a partir del 2002.

El tercer capítulo está orientado a especificar, desde un marco descriptivo la función y actividades, que he desempeñado en el colegio como directora. Permite ubicar aquellos elementos que forman el esquema funcional de la escuela, en su carácter de particular.

En el cuarto capítulo se presentó la valoración crítica de mi actividad profesional y mi labor como directora, visto desde el liderazgo en el desempeño de mi puesto a nivel directivo y administrativo.

La experiencia que he adquirido en el trabajo que desempeño en el Colegio "La Monarca", así como la formación profesional en él, me permite estructurar mi opinión acerca de la relación que existe entre ambas.

La formación profesional que recibí con el plan de estudios del Colegio de Pedagogía, me permite tener los fundamentos teóricos básicos para contar con un panorama general acerca de la educación, así como contar con los conocimientos básicos de búsqueda, análisis y reflexión teóricos, lo que me posibilita a estudiar y adentrarme a nuevos conceptos y teorías aún cuando no las haya revisado durante mi formación.

Finalmente se expresan las conclusiones a las que se llegó con esta labor, sin pretender que éstas puedan ser definitivas, si se puntualizan reflexiones sobre la relación entre los fundamentos didácticos del modelo oficial con la práctica real de la escuela, la nueva función de director escolar, como responsable de la gestión del centro, son su formación pedagógica, como herramienta indispensable para el desempeño profesional. Esperando que estas consideraciones puedan ser útiles especialmente a los pedagogos que vayan a desempeñarse en el ámbito de la gestión escolar a y otros directores que compartan características similares a la mía.

La función principal dentro del Colegio como pedagoga es la de organizar, coordinar y supervisar las acciones formativas que desarrollan los agentes educativos con los niños, mediante la aplicación de programas de educación básica.

Los conocimientos que se adquieren en la licenciatura de Pedagogía abarcan, en forma muy general, algunas de las disciplinas. Es tan extenso el campo de cada una de las disciplinas, que pretender conocer en su totalidad todo el contexto de éstas, implicaría modificar los contenidos de cada una.

Capítulo I. Contexto Educativo

1.1 Marco Teórico-Político de la Educación Básica en México

El gobierno federal y los gobiernos estatales a través de la Secretaría de Educación Pública elaboran los planes, programas y proyectos que permiten concretar los principios enmarcados en la política educativa. La gestión escolar cumple una función sustancial para enlazar el marco oficial con las escuelas.

Tradicionalmente ha sido el director técnico la persona encargada de realizar este vínculo con las autoridades educativas y de dirigir la organización del centro para implementar el modelo educativo oficial.

Históricamente nuestro país ha vivido reformas significativas de índole educativa y las más recientes se han caracterizado por un serio esfuerzo de modernización y transformación en este sector. Los fundamentos que sustentan esta política de cambio, se encuentran expresados en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado en mayo de 1992, en el Artículo Tercero Constitucional, en la Ley General de Educación, aprobada un año después en julio de 1993 y que reglamenta los aspectos previstos en dicho Acuerdo. También se elaboraron en ese año los nuevos planes y programas de estudio para la educación básica, documento vigente en estos días y que se considera elemento central para la planeación del proceso de aprendizaje.

La normatividad que surge en estos principios se aplica a todo el sistema, incluyendo el sector de las particulares que estén incorporadas es común en la práctica de la gestión escolar, desatender la orientación que promueve la política educativa y dar prioridad a las metas específicas del centro escolar, que no siempre coinciden con los fines sociales o institucionales de la educación. Una de las características que distinguen la formación pedagógica del gestor es la capacidad de apreciar, considerar y poder integrar los aspectos filosóficos, teóricos y políticos en un contexto equilibrado, otorgando a cada componente su propio peso en la vida práctica del centro escolar.

En este capítulo abordaré aquellos elementos de la política educativa estrechamente relacionados en la escuela primaria, que se consideran relevantes para la realización de este trabajo y que han incidido en la labor de gestión escolar a la que se hará referencia posteriormente.

1.1.1 Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa

Como tarea previa a la elaboración del Plan de Desarrollo 1989-1994, se realizó una consulta amplia en el sector educativo, que permitió identificar los principales problemas del país en esta materia, entre otros, señalaremos; "Baja calidad educativa, desarticulación educativa, leyes excluyentes de la sociedad, educación irrelevante, evaluación deficiente, rezago, presupuesto insuficiente, centralismo, desvinculación con el avance de la ciencia y la tecnología y carente información sobre la educación privada"². A partir del reconocimiento de necesidades tan importante y ante los desafíos que planteaba la propia dinámica del entorno frente al contexto mundial, era imprescindible dar un impulso modernizador al sistema educativo.

Surge así el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, con el propósito central de procurar "una educación de alta calidad, con carácter nacional y con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población"³. Los grandes retos de la modernización educativa fueron: "La reorganización del Sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos y la revaloración de la función magisterial.

El Acuerdo para la Reorganización del Sistema Educativo señala la necesidad de modificar el sistema y hace referencia concreta a la gestión escolar. "El sistema educativo en su conjunto muestra signos inequívocos de centralización y cargas burocráticas excesivas. Se ha distanciado crecientemente la autoridad de la escuela con el consiguiente deterioro de la gestión escolar, y se ha más densa la red de procedimientos y trámites".⁴

² Guevara Niebla Gilberto. *La Catástrofe Silenciosa*. Fondo de Cultura Económica. México. 1992. p. 45.

³ Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México. 1992. p.1

⁴ *Ibidem*. p.5

Para enfrentar la reorganización del sistema educativo, el acuerdo establece como líneas de acción prioritarias la consolidación de auténtico federalismo educativo y la promoción de nuevas formas de participación social.

El federalismo educativo consiste en que el Ejecutivo Federal traspase a los gobiernos estatales los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando los servicios educativos, así como los recursos financieros utilizados en su operación.

Las nuevas formas de participación social tienen el propósito de fortalecer la capacidad de organización y participación del sistema en la escuela misma, de los maestros, los padres de familia y los alumnos. El acuerdo señala con precisión "Salvaguardando los contenidos y aspectos técnicos del proceso educativo, es conveniente estimular la participación individual y colectiva de los padres de familia".⁵

Reformulación de contenidos y materiales educativos.

En fecha en la que se suscribe el Acuerdo, los planes de estudio ya tenían casi 20 años de haber entrado en vigor y como resultado de una demanda generalizada del sector y de la misma sociedad, se decidió reservar para la educación primaria aquellos conocimientos que realmente fueran esenciales, de tal manera que se determinó como fundamental para la educación básica "La lectura, la escritura y las matemáticas, habilidades que, permiten seguir aprendiendo durante toda la vida y dan al hombre los soportes racionales para la reflexión. En un segundo plano, todo niño debe adquirir conocimientos suficientes de la dimensiones naturales y sociales del medio en que habrá de vivir, así como de su persona."⁶

En este Acuerdo también se va gestando la necesidad de incluir la formación con principios éticos, al alcance de los derechos y obligaciones del individuo, la

⁵ Ibidem. p. 12

⁶ Ibidem. p. 14

organización política y la personalidad fundada en valores como la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad, como elementos indispensables para la democracia.

El Acuerdo señala los programas de aplicación inmediata, conocidos como programas emergentes y para la primaria se diseñará el que corresponde a la "Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos", cuyos objetivos son:

- Fortalecer en los seis grados el aprendizaje y el ejercicio asiduo de la lectura, la escritura y la expresión oral.
- Reforzar a lo largo del ciclo de aprendizaje de las matemáticas, subrayando el desarrollo de la capacidad para relacionar y calcular las cantidades de precisión y fortalecer el conocimiento de la geometría y la habilidad para plantear claramente problemas y resolverlos.
- Reestablecer en la Primaria el nivel de la educación, el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo.
- Reforzar el aprendizaje de contenidos relacionados con la salud, acentuar una formación que inculque la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Revaloración de la función magisterial.

Uno de los objetivos centrales de la reforma fue la revaloración de la función magisterial, para lo cual se proyectaron las siguientes líneas de acción:

La formación de maestros, desde la etapa inicial hasta la del docente en ejercicio; la actualización a través de cursos, etc. Elevar el salario profesional, la plaza inicial se incrementaría de 1.5 a 3.5 veces el salario mínimo, programa de apoyo a vivienda, desarrollo profesional a través de la carrera magisterial y aprecio social por su trabajo, por medio de constantes campañas y de la entrega oportuna de reconocimientos que dieran a la profesión otra imagen ante la sociedad.

1.1.2 Programa Nacional Educativo 2001-2006

El programa de modernización educativa se inició en 1992 y desde entonces, se ha ido implementando en el sector. Como un hecho inédito, el programa no tuvo mayor cambio entre un sexenio y otro; por el contrario, se le dio continuidad. En el año 2000, con la llegada de un partido diferente al poder ejecutivo, se vislumbraba la posibilidad de que el modelo educativo, sufriera modificaciones importantes, el riesgo consistía en que dichos cambios frenaran los avances positivos que había iniciado la reforma; sin embargo estos planes y programas de estudio, así como el enfoque que enmarca el Acuerdo Nacional de Modernización, siguen vigentes en el quehacer educativo y ambos integran una parte importante del fundamento que da origen al Programa Nacional de Educación 2001-2006.

El Programa Educativo Nacional es producto del trabajo y esfuerzo conjunto de diversos sectores sociales, como: la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, la Federación de Instituciones Mexicanas de Educación Superior, organismos internacionales, autoridades estatales de educación, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, Comisión de consulta ciudadana, Secretaría de Educación Pública y el equipo de transición del gobierno que, con base en el Plan Nacional de Desarrollo y el marco legal del sector educativo han diseñado programas para "impulsar la transformación del sistema educativo actual en uno más amplio, equitativo, flexible, dinámico, articulado y diversificado, que ofrezca educación para el desarrollo integral de la población y que sea reconocido nacional e internacionalmente por su buena calidad y por contar con mecanismos efectivos de participación de la sociedad en el desarrollo mismo...".⁷

El programa Educativo Nacional señala como tres grandes retos: cobertura con equidad, educación de calidad y funcionamiento del sistema educativo. Estos se plantean a partir de la necesidad que fue manifestada en la aplicación de la propuesta modernizadora.

⁷ Reyes Taméz, (2003) *Reluce SEP Promover competencia educativa*. En periódico Reforma: <http://www.reforma.com/edImpresa/notas/030218portada/textos>.

El programa se organiza en tres etapas:

- **Punto de partida:** Que incluye el análisis a las 4 transiciones de México contemporáneo (demográfica, social, económica y política); el enfoque educativo el año 2005, estrategias al año 2006 y mecanismos de evaluación y seguimiento.
- **Reforma de la gestión del Sistema Educativo:** que abarca un cambio de las políticas gestora, la federalización del sistema, coordinación, elaboración del marco jurídico y los instrumentos institucionales para la realización del programa.
- **Subprogramas:** que comprende el diseño y realización de programas y proyectos educativos que orientados a cada nivel del sector, se concreten en el cumplimiento de los retos planteados.

Entre las metas proyectadas para el 2006, se plantean:

- Ampliar la cobertura con equidad, para que los mexicanos de todas las condiciones sociales tengan las oportunidades para que su desarrollo personal sea compatible con las transformaciones del país, con especial atención a los grupos sociales más desfavorecidos, a la de grupos con capacidades diferentes y a la demanda educativa de grupos con capacidades diferentes y a la demanda educativa de grupos étnicos y de género.
- Enfatizar la calidad de los servicios educativos, atendiendo en el caso de educación básica, los problemas de reprobación y deserción escolar, la formación de profesores, la aplicación del método mas orientado al aprendizaje que a la enseñanza y la formación de directores, un sistema oportuno y confiable de evaluación y el logro de un mayor equilibrio entre la información y la formación del individuo.

- Impulsar el federalismo educativo; la planeación, coordinación, integración y gestión del sistema incluyendo la participación de la sociedad en el desarrollo del mismo.

El programa nacional de educación 2001-2006 considera cuatro grandes rubros, designados como transiciones:

- Transición Demográfica.- “En lo que concierne a la educación básica presenta elementos que se deben considerar, como la tendencia en las próximas décadas e la reducción de la demanda educativa de la población menor a 15 años y el aumento de la demanda de educación media superior y superior”.⁸
- Transición Social.- “Comprende la necesidad de atender con equidad, igualdad y justicia a todos los sectores de la población. Cada vez se exige con mayor medida, una educación capaz de consolidar la democracia del país”.⁹ El programa centra su atención social a los indicadores de equidad, justicia y multiculturalidad.
- Transición Económica.- “La nueva sociedad del conocimiento se ha sustentado en un cambio acelerado y sin precedentes de las tecnologías de la información y de la comunicación, así como la acumulación y diversificación del conocimiento”.¹⁰
- Transición política.- “Actúa como poder determinante, como estímulo para establecer nuevas formas de relación entre el gobierno y la sociedad civil”.¹¹ El programa establece la importancia de vincular la participación de la sociedad civil en el desarrollo educativo del país, contempla nuevas formas de organizar el sistema, de realizar gestión educativa y de incluir a la sociedad en un compromiso común.

Dentro del aspecto de la transición política, se presenta la federalización del sistema educativo. Una de las acciones que ya se ha iniciado fue la transferencia de los servicios de educación básica del Distrito Federal al Gobierno del Distrito Federal.

⁸ Gobierno de la República *Programa Nacional Educativo 2001-2006 México* 2001 p. 40

⁹ *Ibidem* p. 41

¹⁰ *Ibidem* p. 42

¹¹ *Ibidem* p. 45

Reforma de la gestión institucional:

- Cuyo objetivo principal es reformar el funcionamiento del sistema educativo asegurando la eficacia en el diseño y puesta en marcha de las políticas, su evaluación continua, la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas, para garantizar una gestión centrada en el aula y la escuela. Para este objetivo se definieron las siguientes políticas.
- Política para el funcionamiento eficaz de las escuelas consiste en impulsar la transformación de las estructuras administrativas de la educación básica en los diversos niveles de gestión de los servicios educativos, a través de asegurar las condiciones institucionales, normativas y laborales; la detección y corrección oportuna de sus carencias y deficiencias, la ampliación de las facultades del personal docente y directivo para tomar decisiones respecto de la vida escolar con un enfoque de eficiencia de recursos humanos, la práctica educativa en torno a los alumnos y reorganizando la estructura interna en los estados.
- Política de federalismo en educación básica contempla la promoción y consolidación del federalismo en la educación básica, mediante el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las autoridades educativas estatales.

Con respecto a la federalización del sistema, en marzo del 2002 la Secretaría de Educación Pública, a través de los servicios educativos para el Distrito Federal elaboró el programa de desarrollo Educativo del Distrito Federal 2001-2006, en el que adapta el Programa Nacional Educativo a las características y contexto propios de la región: Este programa es de utilidad para las escuelas primarias particulares, porque además de comprender en forma sintética el contenido del Plan Nacional de Educación, proporciona datos estadísticos por delegación, por niveles y por sector público o privado.

Política de evaluación y seguimiento consiste en la aplicación sistemática de instrumentos de evaluación y seguimiento y el desarrollo de investigaciones sobre el desempeño de los alumnos de educación básica.

Entre los programas y proyectos correspondientes, están:

- Evaluación y seguimiento al avance en el logro educativo de los alumnos.
- Fomento de la evaluación para investigación educativa.
- Seguimiento de programas y proyectos.
- Ejercicio sistemático de la auto-evaluación del aula y la escuela.
- Información a la sociedad sobre los resultados.

La Política de participación social en la educación básica promueve la participación de la sociedad, particularmente de las madres y los padres de los alumnos en la educación de sus hijos. Esta política se logrará a través de la democratización en la toma de decisiones y el fortalecimiento de la corresponsabilidad en la tarea educativa.

Con esta tarea se pretende lograr mayor compromiso de la sociedad en la responsabilidad de la formación de niños y jóvenes. Entre los principales proyectos destacan:

- Proyecto de difusión de derechos y deberes de los padres de familia en la escuela.
- Proyectos de actualización de maestros y directivos para alentar y aprovechar la participación social en la educación básica.
- Política de rendición de cuentas implica la instrumentación y creación de condiciones institucionales para que la gestión pública pueda rendir cuentas a la sociedad.

Esta política se podrá realizar a través de hacer transparentes los resultados en cuanto a aprovechamiento, equidad y calidad del uso de recursos, por medio de la información, divulgación y comunicación clara, oportuna y pertinente.

1.2 Marco Teórico organizacional

Es de todos conocido que toda organización por sencilla que sea, requiere de una o varias personas que lleven el liderazgo del hacer de una empresa, por pequeña que sea. "Toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos los miembros".¹²

Así la función directiva adquiere su razón de ser, y esta será desempeñada con eficacia en la medida que tenga unas funciones claras que desempeñar, dándole con ello una calidad al nivel educativo del centro que dirige. El Director debe tener la capacidad para: vencer la resistencia de las personas en orden de alcanzar un determinado resultado. Para generar comportamientos que no se darían si no existiera esta función y para plantear y abordar los problemas que se le presenten potenciando la organización y logros de los objetivos del centro de trabajo

Tradicionalmente, tanto desde el sistema educativo como desde las teorías de la organización escolar, los directivos escolares eran considerados como administradores. Hoy día, muchos de los textos que se presentan como renovadores de esta tradición en materia de dirección de escuelas, vuelven a repetir, de una manera u otra, esta vieja conceptualización. Desarmar o construir esta tradición requiere que primero conozcamos en profundidad sus principios, sus presupuestos y su forma de actuar y organizarse.

Se expondrán a continuación algunos de los principales atributos del papel de los directivos y de la administración escolar en el paradigma organizativo tradicional.

Como afirma Lourenco Filho en Organización y Administración escolar: "La función organizadora o administrativa, o sea, el comportamiento administrativo es realizada por los administradores escolares que concretan las actividades administrativas que se refieren al planteamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios".¹³

¹² Gómez Dacal Gonzalo. *Curso de Organización Escolar y General*. Escuela Española. Madrid. 1996. p. 115

¹³ Lourenco Filho M. *Organización y Administración Escolar*. Kapeluz. Buenos Aires. 1987. p.63

Es común encontrar en la organización y la eficacia de la gestión de las escuelas o de sus profesores, un enfoque que las asimilaba a la de cualquier empresa productora de materiales y/o servicios, analizando su rentabilidad inmediata o el beneficio en el corto plazo; estos planteos no toman en consideración que “en la base se la institución educativa se encuentran relaciones de naturaleza pedagógica”.¹⁴ o, lo que es lo mismo, que los servicios que presta una institución educativa son cualitativamente diferentes de las relaciones puramente económicas.

La planificación proveniente de la industria y de las empresas productivas, se ha instalado como la herramienta fundamental de la acción directiva. En el interior de todo el sistema educativo, ha pasado a ser el eje de la tarea o ha ocupado el centro de la función de los administradores. Sobrepasó su alcance como recurso técnico o instrumental, para llegar a convertirse en la razón de ser de las acciones administrativas y directivas.

Por eso, la planificación educativa se encuentra más ligada a la aplicación de los pasos de una fórmula o receta que al planteamiento y resolución de la problemática con la que se enfrentan los directivos en su vida cotidiana.

Esta cultura ha contribuido a desarrollar la creencia de la escuela como organización existe, y funciona por sí sola; y a ocultar que, en gran medida, el trabajo directivo es sostener y generar los insumos energéticos –de todo tipo- necesarios para el despliegue de un clima y una cultura institucional potente y productiva.

En el modelo de organización centralizado y burocrático del sistema educativo, el nivel central concibe normas, reparte los medios y luego controla la puesta en marcha de esas disposiciones. La escuela ejecuta esas reglamentaciones en cada aula. La función de los directores es velar por su cumplimiento.

Existe una clara visión de competencias: unos diseñan y otros aplican. Unos perfilan los qué y los porqués de la educación; otros son los que se ocupan de cómo ejecutarlos.

¹⁴ (Ibarrola, María de y Gallart: *Democracia y Productividad. Desafíos de una nueva educación media en América Latina*. Buenos Aires. 1994 p. 90

El trabajo de la mayoría de los directivos es un "trabajo sobre la hora", de respuestas urgentes para ayer y con un gran contenido burocrático. Les resulta difícil prever el futuro y diseñar planes de acción que lo construyan. Por otra parte, muchas tareas que podrían o deberían realizar otras personas son realizadas por los directivos, por diferentes razones o circunstancias, y puede decirse que gran parte de su trabajo es dar respuestas por escrito a los requerimientos administrativos.

Si en los intervalos de la labor burocrática del directivo, hay algún espacio para una actividad sustancial referida a la tarea didáctica, esa actividad es realizada de manera verbal y sin seguimiento.

"Además se suma que los directivos son profesores (as) que tradicionalmente ascienden a esa posición sin ninguna capacitación específica para cumplir con sus nuevas funciones. Es común que el trabajo administrativo sepulte su profesión docente, construida --por otra parte-- para desempeñarse con niños y jóvenes y no para trabajar con otros adultos docentes".¹⁵

Por otra parte, muchos directivos tienen que cubrir suplencias en cursos, al mismo tiempo que asumen la responsabilidad de toda la institución.

Si es posible planificar la tarea del aula con los docentes, esto se hace fuera del horario laboral; o lo que es peor aún, muchas veces no se plantea o supervisa la tarea pedagógica, ya que no existe un tiempo laboral reconocido para esa actividad pedagógica.

"Así la administración curricular queda la mayor parte de las veces como un proceso espontáneo que realiza cada uno de los profesores".¹⁶ La falta de formación de los directivos escolares ha llevado a que los estilos de conducción de la escuela sean extremadamente dependientes de las características personales de los directivos.

¹⁵ Pozner P. *El Director como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires. 1995. pp. 92

¹⁶Ibidem. p.78

Todo futuro y toda construcción para superar el estado en que se encuentran los actuales procesos de escolarización, deberá partir de esta realidad existente: identificar sus debilidades y deficiencias.

Deberá asumir las actuales identidades profesionales de la educación marcada por los procesos de formación, la carrera docente, los valores, las condiciones y medio ambiente de trabajo. Requerirá definir con claridad el oficio del docente, reelaborar la función del trabajo del directivo escolar.

A la vez, es necesario reconocer y aprovechar la potencialidad de los procesos de transformación de la escuela que se están dando y de los que se avocinan. Hay que identificar, entonces, nuevos modos de organización; las nuevas misiones y la gestión capaz de generar una propuesta que propicie nuevas identidades culturales y profesionales. El aumento –cuantitativo y cualitativo– de la autonomía escolar por la desconcentración de los sistemas educativos, modifican profundamente las competencias y las responsabilidades de las funciones del directivo.

Superar el mandato de tareas de mantenimiento y rutina, requiere de mucho más que meros administradores. Se requieren personas con competencias para dirigir, y que a su vez, sean eficientes organizadores de equipos directivos, con capacidad de otorgarle coherencia y sentido global a la acción escolar, abarcando la función docente.

Más allá de su carácter descriptivo e interpretativo, del empleo de determinadas técnicas e instrumentos o de su preocupación por los acontecimientos, tal cual ocurren dentro del Colegio "La Monarca" aspectos todos ellos comunes a la investigación cualitativa; es preciso señalar que las particularidades que atañen a la perspectiva intencionalmente adoptada para cumplir con los objetivos de este informe, en congruencia con el señalamiento que hace Rodríguez Gil y García en el sentido de que:

"Los métodos de investigación surgen bajo las concepciones y necesidades del investigador que trabaja desde una disciplina concreta del saber, la cual determina en cierta medida, la utilización de los métodos concretos y las posibles cuestiones a tratar".¹⁷

¹⁷ Rodríguez Gómez G. y García Jiménez E. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Aljibe. Málaga. 1996. p.40

Así mismo y de acuerdo con Stake: "Personas y programas se asemejan en cierta forma a otras, y en cierta forma son únicos también. Nos interesan tanto por lo que tiene de único por lo que tienen de común. Pretendemos comprenderlos".¹⁸

Por lo tanto, y sin pretender generalización alguna, el enfoque metodológico adoptado busca principalmente describir acontecimientos y situaciones cotidianas que a su vez aportan elementos para la identificación y análisis de las teorías, representaciones o perspectivas que guían y dotan de significado la propia práctica directiva; entonces la decisión de efectuarse este informe de actividad profesional coincide con el interés de efectuar una indagación cualitativa con énfasis en la interpretación, misma que exige una descripción somera de datos reducidos y organizados, al tiempo que la mayor interpretación posible sobre su significado.

Adicionalmente, en esta dualidad radica una de las mayores ventajas de la experiencia que he tenido en el Colegio como modelo que facilita el aprendizaje (, "fundamental en los procesos de formación y actualización de docentes, directivos y profesionales de la educación, si el interés principal es promover la reflexión sobre la práctica en la organización escolar".¹⁹

Tomando en cuenta que el principal objetivo de este trabajo es hacer explícito y visible el marco de referencia por medio de los cuales -como directora- percibo, interpreto y actúo ante las situaciones que se presentan en la realidad práctica, la perspectiva psicosocial, y más concretamente la aplicación de las teorías implícitas, debido a que incluye como aspecto determinante de las representaciones internas la influencia social entendida desde una doble labor, social y cultural a la vez. Rodríguez y Marrero lo explican muy claramente:

"La propia concepción de teoría implícita incluye como nota determinante la influencia social entendida en una doble vertiente. Por una parte, las teorías son representaciones individuales construidas sobre la base de experiencias adquiridas, principalmente, en entornos sociales. Por otra parte, este proceso de construcción individual, se ve

¹⁸ Stake R. E. *Investigación con Estudio de Caso*. Morata. Madrid, 1995. p. 15

¹⁹ Rodríguez Gil y García. Ob Cit. p.314

mediatizado por formas culturales de interacción social propiciadas por una determinada sociedad".²⁰

Considerando la ausencia de una formación y preparación específica antes, durante y después de ocupar el cargo, la práctica directiva en la organización escolar y gestión de centros educativos responde, sin duda, a esta caracterización; cabe suponer que los valores y principios que constituyen el sistema personal es lo que rige y guía las acciones, confiriéndole sentido y significado.

Como es sabido, con todo y las acciones que ha traído consigo el proceso de reforma en nuestro sistema educativo, los directores aún no están obligados a cubrir esta parte, a diferencia de los docentes frente a grupo, a quienes se les exige un título que los acredite como tales. Por lo tanto, no es aventurado suponer, que en tanto formas de representación, producto de la experiencia e intercambio social, la naturaleza del conocimiento que se construye pone e al desempeñar un cargo directivo, comparte los mismos rasgos que definen el perfil representacional de las teorías implícitas; apoyándonos al pensamiento de Rodrigo Rodríguez y Marrero, "básicamente son episódicas, debido a que no suelen ser producto de un aprendizaje formal, sino de un acopio de experiencias obtenidas como resultado de los intercambios sostenidos con el entorno social".²¹

Contienen representaciones aisladas que tienden a organizarse, lo cual significa que puede haber inconsistencia, perspectivas incompletas y un tanto simplificadas sobre la realidad, así como discrepancias entre lo que se dice y lo que se hace, no obstante, tienden a ser representaciones organizadas como una cierta estructura interna.

Su carácter es idiosincrásico tanto como convencional; es decir, reflejan un conocimiento producto de la experiencia personal acumulada a la vez que visiones normativizadas, compartidas al menos dentro de determinados grupos sociales

²⁰ Rodríguez Rodrigo. *Las Teorías Implícitas, una Aproximación al Conocimiento Cotidiano*. Visor. Madrid. 1998. p.98

²¹ *Ibidem* p. 99

Flexibles, poseen un carácter dinámico, se activan de acuerdo con las demandas del contexto y las necesidades prácticas.

Finalmente, todo este recorrido en busca de las precisiones que exige todo proceso me llevó a establecer como núcleo de objeto de estudio la exploración de las perspectivas y principios prácticos de mi función como directora en el Colegio "La Monarca".

De acuerdo con las consideraciones precedentes y en función de los objetivos perseguidos, en este trabajo se entiende como perspectivas:

"Al conjunto de ideas, creencias y acciones coordinadas que una persona emplea para resolver un problema en una situación determinada. La coordinación se observa cuando, desde el punto de vista del actor, el origen de las acciones fluye naturalmente de las ideas y las creencias, y por ende, estas justifican las acciones. Las perspectivas son formas de pensar y actuar que los miembros entienden como naturales y legítimas, y sin bien se convierten y expresan como conocimientos individual interiorizada, válido en tanto se corresponde con lo que todo mundo conoce y hace, su sustrato sociocultural es innegable".²²

De esta idea se desprende que las perspectivas son situacionales, aparecen cuando se nos plantea un problema que exige elegir, tomar una decisión de entre varias posibles a partir de la forma en que apreciamos la situación, " los principios prácticos, procedentes de la experiencia personal ya interiorizada pero cuyo origen está en los procesos de socialización profesional, juegan aquí un papel fundamental para orientar y explicar las acciones de las personas, pues a diferencia de las reglas que prescriben como actuar en situaciones que se presentan con frecuencia, los principios son conductos sociales más generales que orientan la acción en situaciones inusuales, nuevas o poco comunes ".²³

De acuerdo con estas consideraciones, el objetivo de realizar este informe de actividad profesional se define en los siguientes términos: Explorar las principales perspectivas de

²¹ Ibidem p. 99

²² Alain Coulon *Etnometodología y Educación* Paidós. Barcelona España. 1995. p.73.

²³ Wittrock M. *La investigación de la enseñanza*. Paidós. Barcelona España. 1989 p.153

son los principios prácticos derivados de dichas perspectivas que sirven como base para solucionar problemas inherentes en la organización y gestión del Colegio "La Monarca". A partir del planteamiento anterior, mi objetivo principal en el desarrollo del trabajo, es dar a conocer las perspectivas organizadoras de la práctica en la función directiva sobre la organización y gestión del Colegio "La Monarca", como escuela particular y exponer los principios prácticos que se incluyen, durante la planificación y la organización escolar, en las tareas educativas.

Es relevante conceptualizar algunas percepciones, relacionados con el aprendizaje. Entre estos tenemos, educación, pedagogía y didáctica. Además se caracterizarán términos propios de la administración, gestión y organización.

1.2.1 Educación

Emmanuel Kant expresa en sus lecciones de pedagogía; la educación "no sólo es un fenómeno por el cual nos hacemos humanos sino que es un hecho que sólo practicamos los humanos".²⁴ "Puede observarse que la educación es un acto esencial, que surge de la interacción cotidiana y permanente con los otros y hace posible la supervivencia."²⁵ Esta tiende a conservar, transmitir y acrecentar la cultura que en sentido amplio se constituye por el conjunto de saberes, creencias, costumbres, arte, derechos, principios, modales, actitudes y hábitos que los miembros de una comunidad aceptan y asumen dentro de un contexto histórico determinado.

La función de la educación es formar sujetos activos, creativos, autónomos, prepararlos para la vida, desarrollar las capacidades que le permitan aprender e integrarse con su realidad histórica y sociocultural de manera participativa.

Actualmente el pedagogo es el profesional de la educación. En tanto que la pedagogía no encuentra definición unívoca, hay quienes la definen como ciencia, como técnica, como arte o como filosofía de la educación, lo cierto es que para su quehacer ha hecho uso del

²⁴ Caballero P. Roberto. *El concepto de desarrollo humano en educación* (Conferencia) México 1998

²⁵ Secretaría de Educación Pública. *Plan pedagógico para apoyar la formación del niño preescolar*. Aplicación experimental. P. 45

legado de otras ciencias o disciplinas como son la Filosofía, la Psicología y la Sociología.

1.2.2 Pedagogía

Concebimos a la Pedagogía como una ciencia que tiene como objeto de estudio la educación. "Pedagogía como la ciencia que describe al hecho educativo, busca las relaciones de este con otras ciencias, lo ordena, lo explica e investiga los factores que lo determinan y los fines que persigue; todo esto bajo una perspectiva social, que considera al hecho educativo inmerso en la sociedad en la cual existen intereses, valores, conocimientos, políticas, formas de trabajo, modos de relación interpersonal, etc., que influyen en los individuos y en las instituciones".²⁶

1.2.3 Didáctica

Refiriéndonos ahora a la educación en su faceta práctica u operativa de la teoría pedagógica encontramos a la Didáctica a la cual definimos como "el conjunto de estrategias y procedimientos que propician el desarrollo y la formación del niño dentro de un marco social, mediante experiencias y aprendizajes significativos que lo lleven a construir su personalidad con base en sus características biológicas, psicológicas y sociales".²⁷

Ahora bien, "La Didáctica, como parte de la pedagogía, se ha enriquecido a lo largo de la historia y ha sufrido transformaciones de acuerdo a las necesidades imperantes de la educación. Actualmente es el medio para alcanzar las metas educativas; apoya al docente con procedimientos y recursos que le permitan propiciar en el educando un mayor desenvolvimiento de su personalidad, formas de pensar, sentir y actuar satisfactorias, desde el punto de vista personal y social, así como la asimilación de conocimientos mediante experiencias que lo impulsen a la acción de su propio aprendizaje. Es decir a través de la tarea didáctica se pretende enseñar al niño a pensar por sí mismo".²⁸

²⁶ Ibidem p. 49

²⁷ Ibidem p.150

²⁸ Ibidem p. 149

1.2.4 Planeación

La planeación nos permite diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo ya que es una herramienta metodológica que permite elaborar alternativas, llevarlas a la práctica y evaluar los resultados.

Es necesario que toda Institución educativa tenga un proceso de planeación, que permita dar cuenta en términos cualitativos y cuantitativos, de las acciones que para el logro de sus funciones se lleven a cabo por todas las áreas que la componen.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de propósitos y objetivos organizacionales, seguido por la definición de estrategias y políticas para después, establecer metas para el logro de los objetivos. Asimismo, se desarrollan planes y programas operativos que incluyen costos, para asegurar la implantación de las políticas y obtener los fines que se plantean.

La naturaleza de la planeación estratégica parte del supuesto de que las instituciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal forma que se puedan hacer cambios oportunos conforme se requiera.

Debemos tomar en cuenta las siguientes características fundamentales que sirven como base para la planeación estratégica:

- Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cómo y cuándo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y que se hará con los resultados.
- Es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del presente y del futuro y requiere de determinación para planear constatare y sistemáticamente, como una parte integral de la dirección.

La Planeación estratégica formal une cuatro aspectos en los planes fundamentales, que son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica especifica con anticipación las características del sistema al culminar cada una de las etapas o fases del proceso de aproximación a la solución teórica global: objetivos particulares, organización, estructura, funcionamiento, políticas, normas, procesos generales y particulares, perfiles de los recursos, insumos y productos y propiedades de los elementos relacionados.

1.2.5 Organización

Considero ante todo el impactante sentido de la palabra organización; a saber: orden, método, sistema; enfocados hacia un fin determinado; porque provoca una gran responsabilidad dentro de cualquier asociación de personas que se proponen algo.

Es importante asentar que la organización deberá estar siempre activa, manteniendo su dirección hacia un fin concreto. Todo esto podrá parecer sencillo, pero equivale a la obtención de resultados exitosos.

Enumero algunos aspectos básicos, que considero como requisitos en toda organización:

- Definición de metas u objetivos.
- División y estructura de funciones.
- Distribución de funciones y tareas entre los integrantes de la organización.
- Coordinación del trabajo.
- Calendario de actuaciones.
- Rendición de responsabilidades.

Tomadas en cuenta estas bases, ayudará a colocar, distribuir, clasificar, disponer y poner cada cosa en su lugar dentro del cuerpo de la organización; en este caso la organización escolar.

“La organización escolar pretende imprimir a las actividades un sentido funcional, mediante un mayor conocimiento y una mayor graduación de los fines, así como una articulación más productiva de los elementos y recursos con esos fines pueden ser perseguidos y alcanzados”.²⁹

1.2.6 Gestión

En el programa educativo pasado (PDE 95-2000) se señalan como características de un nuevo marco de gestión contrado en la escuela los aspectos siguientes:

- Promover la colaboración estrecha entre maestros y directivos.
- Identificar las necesidades concretas de la escuela.
- Organizar las actividades y el tiempo escolar.
- Adoptar las estrategias de acción educativa acordes con las necesidades de cada escuela.

Sin embargo, estos elementos resultan insuficientes para clarificar el significado que se pretende atribuir a la idea de “un nuevo marco de gestión”.³⁰ ya que además de su definición tan general, no existe un significado unívoco al respecto, por lo que retomaré el modelo democrático.

Modelo democrático

Considera que los miembros de una organización deben estar de acuerdo con los objetivos de ésta, ya que siempre es posible llegar a un consenso basado en valores comunes. Consideran a las estructuras de manera horizontal, como realidades objetivas donde los individuos se involucran en la toma de decisiones. No se explican las relaciones con el ambiente porque es difícil localizar donde se toman las decisiones. Las líneas a seguir surgen de un proceso de discusión en comités y en grupos formales e informales. El líder es un participante más.

En la realidad escolar no existen organizaciones que respondan a uno o a otro de los modelos, ya que un nuevo marco de gestión puede tener distintos significados, dependiendo del modelo desde el cual se parta.

²⁹ Lourenco Filho M.B. *Organización y Administración escolar*. Kapeluz. Buenos Aires. 1974 p. 14-159

³⁰ Borrell Felip. N. *Reflexiones sobre la gestión escolar*. Revista de educación No 286 España p.183-191

Ahora bien, desde una perspectiva centrada en la transformación de los procesos y tendiente a dinamizar las estructuras e individuos que en ellas intervienen, los elementos fundamentales a considerar en un nuevo marco de gestión, tienen que ver básicamente con el desarrollo de currículo en la escuela, con la organización y la participación social que se requiere para ello. De ahí que entendamos a la gestión escolar como el conjunto de acciones articuladas de diseño, planeación, desarrollo y evaluación en el ámbito curricular, organizativo y participativo, encaminados al logro de fines formativos de la educación escolar, particularmente aquellos relacionados con el logro de aprendizajes cognitivos, sociales y culturales por parte de los alumnos, que sean relevantes, pertinentes y duraderos.

Asimismo, la gestión escolar es un medio muy importante para hacer efectiva la descentralización de la dimensión técnico-pedagógica de las escuelas, promover la participación social de la comunidad en y para la escuela, contribuir al logro de la autonomía que la escuela requiere, fortalecer la capacidad de decisión y control de docentes sobre su materia de trabajo y desarrollar estrategias de colaboración y trabajo en equipo para la detección y solución de problemas concretos.

Desde este punto de vista, la gestión escolar tendría que estar encaminada a favorecer el desarrollo individual y social de los alumnos, promover el crecimiento profesional de los docentes y la apertura y vinculación de la escuela con su entorno, construir en los integrantes de la comunidad escolar un sentido de pertenencia e identidad constitucional propia, crear estructuras flexibles que faciliten la constante revitalización de la organización, articular la educación no formal y los conocimientos de sentido común que adquieren los niños en su entorno familiar con la educación formal.

Conforme a estas consideraciones, un nuevo marco de gestión requiere de la construcción de una identidad profesional, por parte de los docentes y las figuras directivas y de supervisión, basadas en una concepción de trabajo en equipo y en el ejercicio de un auténtico liderazgo académico, en tres planos fundamentales:

- Comprensión, interpretación y puesta en marcha de proyecto curricular general, en función del contexto, las características de la escuela, los problemas y las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

- El de la organización escolar, concebida en un sentido amplio, eminentemente educativo y como una responsabilidad compartida.
- La participación social, aplicada como principio regulador de las relaciones, las acciones, la toma de decisiones en todos los ámbitos de la gestión.

1.2.7 Administración

Según Sergio Hernández y Rodríguez, en su libro *Introducción a la Administración* define a la Administración como el "Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".³¹

Elegí la definición anterior, pero son muchísimas las existentes. Algunos autores de esta materia la catalogan como una "técnica", otros como un "proceso" y algunos como J. D. Mooney, la consideran un "arte", aunándola fundamentalmente al claro conocimiento de la naturaleza humana.

Señalaré además, que "la administración tiene también el rango de ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales".³² Concepto basado en la teoría de Willberg Jiménez Castro, en su *Introducción al estudio de la Teoría Administrativa*.

En el proceso de este estudio resulta curioso que todos los autores leídos, coinciden en hermanar a la Administración con la Organización, por ejemplo: Henri Fayol, de origen francés, asegura que la "Administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos: votar, negocios, gobierno, etc."³³ por lo que se deduce que esta tiene un carácter universal.

³¹ Hernández y Rodríguez Sergio. *Introducción a la Administración: un enfoque teórico práctico* MC
Craw Hill. México p. 178

³² *Ibidem* p. 173

³³ *Ibidem* p. 175

Enfoque

El autor francés al que me he referido en el párrafo anterior, acentúa que dentro de toda organización que aspira a tener objetivos administrativos, deberá tener muy en claro la coordinación de los recursos con que cuenta y obliga, por así decir, a todo administrador que cultive su capacidad de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar su campo a fin de obtener resultados favorables.

Señalaré algunos recursos específicos que nos señala el mismo autor en su libro Administración Industrial y General. En esta obra nos precisa que "aún el mejor de los planes, presenta circunstancias inesperadas por lo que resulta imposible anticipar todas las eventualidades posibles".³⁴ Y serían los siguientes:

- **Previsión:** Como su nombre lo indica previene situaciones a futuro, fija objetivos y para esto fija perfectamente planes de acción.
- **Organización:** Es la que nos permite formular una estructura que conforme la entidad mediante el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Mando:** También llamado Dirección, que hace precisamente funcionar los planes y la organización. Y aquí el mismo Fayol, ofrece seis incisos directamente para el que funge como administrador, y que me parece bien mencionarlos en una forma sintetizada:
 - Es importante tener un conocimiento completo de su personal.
 - Eliminar lo inoperante.
 - Estar bien informado sobre los acuerdos de responsabilidad que obligan a la empresa, ya sea escolar, familiar de negocio.
 - Dar siempre un buen ejemplo.
 - Tener revisiones periódicas de la organización.
 - Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.

³⁴ *Ibidem* p. 179

- **Coordinación:** Permite reunir toda información en busca de cohesión y unificación.
- **Control:** Esta etapa verifica el resultado del Plan Original y, a partir del análisis que se efectúe, se puede replantear la gestión administrativa.

1.2.3 Administración por Objetivos

La APO es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes qué negocio está realizando y adónde pretende llegar. Primero se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados en un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

La APO es un proceso por medio del cual el gerente general y los gerentes de área de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de los negocios. De este modo, "el desempeño proyectado de un gerente de área debe ser reflejo de los que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El gerente de área tiene que saber y comprender, en términos de desempeño, que se espera de él en función de las metas de la empresa, y su gerente general debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y el control de los resultados.
- Evaluación, revisión y modificación continuas de los planes.

- Participación activa de los ejecutivos.
- Apoyo constante del staff.

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.

La mayor parte de los sistemas de APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos: tanto el director general o gerente general como los gerentes del área participan en el proceso de establecimiento y fijación de objetivos.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.

La APO se fundamenta en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. En el alto nivel, los objetivos pueden denominarse metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente deberá alcanzar en determinado cargo.

3. Interrelación de los objetivos departamentales.

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varios órganos o gerentes involucrados, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Este encadenamiento es casi automático: objetivos comerciales se relacionan con objetivos de producción; objetivos correspondientes a determinado nivel se relacionan con objetivos de niveles superiores o inferiores.

4. Énfasis en la medición y el control de los resultados.

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el gerente y su gerente general (o sólo el gerente, que posteriormente obtiene la aprobación de su gerente general) elaboran los planes tácticos adecuados para llevarlos a la práctica de la mejor manera. Tales planes, que constituyen los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento, se desdoblan y detallan bien en planes operacionales.

En todos esos planes, la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición, edición y el control. Es necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados proyectados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse: de la misma manera, no podrá evaluarse la consecución de un objetivo que no puede ser controlado.

5. Evaluación, revisión y modificación continuas de los planes.

Casi todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, lo cual permite establecer algunas previsiones y fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. Existe un ciclo típico de la APO, que consta de las siguientes etapas.

A partir de los objetivos generales de la empresa y de la planeación estratégica, se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el gerente de departamento y el gerente general.

El gerente elabora un plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados para el departamento. El ejecutivo elabora, conjuntamente con sus subordinados, los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento. Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados. Se procede a revisar y reajustar los planes, en función de los resultados obtenidos, o a modificar los objetivos establecidos.

En el ciclo siguiente, en una reunión entre el gerente de área y el gerente general, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, tomando como base los resultados del primer año. Se repiten los pasos del ciclo anterior.

6. Participación activa de los ejecutivos.

Existe una gran participación del gerente general. La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al gerente general que al gerente de departamento o área. En algunos casos, el gerente general establece los objetivos, los "vende" los mide y evalúa el progreso. Este proceso, utilizado con frecuencia, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff

La implantación de la APO requiere el apoyo constante de un staff entrenado y preparado por anticipado.

Aspectos básicos de la administración por objetivos.

- Interacción gerente general-gerente.
- Gerente general y gerente de departamento
- establecen los objetivos.
- Ambos fijan los criterios de desempeño.
- Énfasis en el presente y en el futuro.
- Énfasis en los resultados, no en los medios.
- Retroalimentación frecuente.
- Redefinición de los objetivos.
- Redefinición de criterios de desempeño.
- Objetivos relacionados con el trabajo y la profesión
- Énfasis en la medición y el control.

Fijación de objetivos

La "administración por objetivos" es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus áreas de responsabilidad, al iniciar cada periodo, en consonancia con las metas generales de la organización, fijadas por los accionistas a través de la dirección". Un "objetivo es un enunciado escrito de los resultados que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. El objetivo debe ser cuantificable, un poco difícil de alcanzar, pertinente y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase, un conjunto de números. En la medida en que sea posible, números. Casi la totalidad de los objetivos se cuantifica. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, un poco difícil de alcanzar, pertinente y compatible con los demás resultados".

En la fijación de los objetivos, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Los objetivos de una empresa representan los propósitos de los individuos que ejercen liderazgo allí.

- Los objetivos de la empresa pueden representar exclusivamente las necesidades percibidas por el líder, o pueden tener bases más amplias y representar los intereses de los accionistas, el equipo administrativo, los empleados, los clientes o el público.
- Los empleados tienen una serie muy grande de necesidades personales, las cuales constan de objetivos, y las metas de la empresa, aunque no deben estar en conflicto. El desafío de la gerencia moderna es hacerlos compatibles.

Estas consideraciones deben tenerse presente siempre en el análisis de los objetivos. La importancia de los objetivos puede evaluarse a partir de los siguientes aspectos:

- Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa, orientada hacia una finalidad común.
- Permiten el trabajo en equipo y pueden utilizarse para eliminar las tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.
- Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y los planes, y ayudan a evitar errores por omisión.
- Aumentan las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse al azar.
- Muchas veces, los recursos son escasos o están mal asignados. Los objetivos ayudan a orientar y prever su asignación con sensatez.

Criterios para la selección de objetivos

Los criterios para seleccionar objetivos deben establecerse de acuerdo con las prioridades y la contribución de ellos al logro de los resultados clave de la empresa.

Algunos criterios son:

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- El objetivo debe ser específico y basarse en datos concretos: qué, cuánto, cuándo.
- Los resultados esperados deben enunciarse con claridad, en términos cuantificables.

- **Centrar los objetivos en la actividad y no en la persona.**
- **Desdoblar cada objetivo en metas más pequeñas.**

Los objetivos más comunes en las empresas privadas son:

- **Posición competitiva en el mercado.**
- **Innovación y creatividad en los productos.**
- **Productividad e índices de eficiencia.**
- **Aplicación rentable de los recursos físicos y financieros.**
- **Tasa de dividendos o índice de retorno del capital invertido.**
- **Calidad de la administración y desarrollo de los gerentes.**
- **Responsabilidad pública y social de la empresa.**

De allí la necesidad de establecer un sistema de resultados globales definidos con anticipación por divisiones, departamentos, etc., donde los objetivos converjan hacia una misma dirección.

Capítulo II. Colegio "La Monarca"

2.1 Antecedentes del Colegio "La Monarca".

El Colegio "La Monarca" es fundado en el año 1992, como Jardín de Niños Monarca S.C., con los grados de Maternal, Kinder 1, Kinder 2 y Preprimaria, y con una matrícula de 30 alumnos, como servicio educativo particular.

Se inicia el trámite de incorporación en agosto de año 1996 para el nivel básico, se da apertura al primer grado de primaria con una matrícula de 8 alumnos; se incorpora en cada ciclo escolar un grado más y se concluye con el sexto de primaria en el ciclo escolar 2001-2002.

Actualmente el Colegio cuenta con una matrícula de 146 alumnos: de los cuales pertenecen 38 a Jardín de niños y 108 de Primaria.

El Colegio arranca sus actividades en la cercanía del siglo XXI, época de transición y de reformas educativas, ante la necesidad de cubrir las expectativas de esta época, en dónde la unidad básica del sistema educativo es la escuela para la formación de una generación que tenga la capacidad de construir una nueva sociedad.

"El espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel los padres de familia y otros miembros de la comunidad se unen con el objetivo común de participar en la formación de los alumnos, para elevar la calidad de la educación básica".³⁵

La educación se enfoca principalmente a los problemas que se generan en la sociedad: a los derechos del hombre, al uso responsable de los bienes de la naturaleza y de la construcción de una cultura que permita el activar las capacidades del ser humano ya que el desarrollo del mismo es la única respuesta a un mejor futuro; por lo que la formación recibida en la niñez y la juventud adquiere una importancia fundamental en la construcción de una nueva sociedad.

³⁵ Secretaría de Educación Pública. *Perspectivas Siglo XXI, Programa para el fortalecimiento de las escuelas del D.F.* México 1998 p. 7

Esto implica para el colegio, como institución educativa con carácter formativo, la superación y transformación de la escuela, ya que de ello depende en gran medida, la formación de los alumnos.

2.1.1 Filosofía

La filosofía educativa del Colegio "La Monarca" considera inconcebible una pedagogía como teoría de la educación sin una filosofía del hombre "Individualizar y socializar". El humanismo es pensado en educación, como el anhelo de formar al hombre en la unidad de su espíritu por la unidad de la cultura; y la cultura supuesta como la actitud y la visión realista del presente.

Por tanto, se enmarca en una filosofía de la educación como integración y equilibrio del ser y del saber. La educación entendida como un proceso humano, teniendo como conceptos de educación formal la integración del individuo en la comunidad cultural a la cual pertenece y que en la concepción humanista, significa tomar conciencia de lo que es y puede ser el hombre.

La Filosofía de la Educación que respalda este proyecto está basada también en la práctica diaria, con los fundamentos teóricos de la corriente pedagógica del constructivismo apoyada en la teoría de Jean Piaget y la Escuela Nueva de Freinet; quienes respetan el papel activo que el niño debe representar en su propia formación y construcción de su propio conocimiento y pretenden el desarrollo integral, armónico, estimulando lo que los estudiantes pueden hacer, y al mismo tiempo desarrolla las aptitudes que se quieren fomentar; atendiendo a la salud física y emocional, favoreciendo la expresión, el cultivo de la individualidad y la experiencia en el aprendizaje.

Es una filosofía basada en la experiencia, siendo ésta una oportunidad y riqueza dentro del aprendizaje, entendiéndola como la oportunidad de aprender de ella.

Son dos conceptos de experiencia: el primero, aquella experiencia que si la vivimos, forma parte de un aprendizaje significativo. El segundo, la experiencia emocional, que

al aprender de ella, evitamos repetir la falla y, al mismo tiempo nos da la oportunidad de reparar los hechos internamente.

El propósito que los directivos se proponen es que sea una educación que transforme al niño en un hombre con inteligencia, voluntad y sentimientos.

La escuela es una preparación para la vida; es también la escuela la vida misma sin restarle importancia al área académica. Es una filosofía que estimula la expresión y la creatividad humana.

El ambiente escolar es de libertad, individualidad, entendida como libertad de pensamiento siempre en el respeto por él mismo y por los otros. La formación de los alumnos se da de adentro hacia fuera y sin imposiciones autoritarias. La disciplina de premios y castigos no tiene cabida, existen límites y sanciones que dan la oportunidad de rectificar las acciones y los pensamientos sin atemorizar.

Es una filosofía de respeto al niño, a la diversidad; de respeto y tolerancia en la vida como práctica cotidiana. El interés infantil es considerado como una fuerza motora individual.

El Colegio "La Monarca" se considera una comunidad educativa donde no existe el autoritarismo jerárquico.

Los límites sirven como parámetro para tomar en cuenta a los otros, porque vivir en sociedad requiere de pensar que existen otros y de tener la necesidad de autorregulación.

2.1.2 Misión.

El Colegio "La Monarca" nace con la obligación de ofrecer a su alumnado una opción viable y adecuada de educación integral, educación de calidad, en la que se combina el profesionalismo de nuestro personal y la calidad de los programas para adquirir y desarrollar en los alumnos sus destrezas y habilidades intelectuales, un alto nivel académico y un ambiente armónico para ellos.

Formar alumnos responsables, autónomos de su propio aprendizaje, descubridores de su conocimiento en forma activa, participativa, colaborativa, cercana y en contacto con su realidad social para intervenir y vincularse con ella, comprometidos y reflexivos sobre lo que hacen, como lo hacen y propositivos de nuevas acciones.

La misión psicopedagógica del colegio es lograr que los alumnos aprendan a observar, a reflexionar; es un aprendizaje para vivir, porque propicia la libertad de pensamiento, la actitud crítica, la capacidad de planificación, la independencia, la autorregulación, la responsabilidad, la iniciativa, el compromiso de apoyo y participación grupal, investigación, observación, análisis y síntesis, estas y muchas más habilidades vitales, unidas a las informativas, desarrollan alumnos y coordinadores en el Colegio.

La formación de alumnos con una mentalidad triunfadora, con seguridad e independencia personal, con altos valores éticos y morales marcará el camino para los profesionistas del mañana comprometidos tanto con la familia como con su país.

2.1.3 Propósitos Educativos del Colegio.

En este rubro cabe mencionar que el Colegio se apega a los propósitos educativos de planes y programas nacionales de estudio, buscando que los niños:

- Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (lectura y escritura, expresión oral, búsqueda y selección de información, aplicación de las matemáticas a la realidad), que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.
- Obtengan los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.

- 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.
- Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y los deportes.

2.1.4 *Objetivos*

- Desarrollo integral del escolar: A través del conocimiento de las etapas del desarrollo cognoscitivo y psicomotriz de los alumnos; su entorno familiar y sociocultural.
- Conocimiento y estimulación del desarrollo de las habilidades perceptuales para capacitar a los alumnos a entender el mundo en el que viven.
- Fomentar la habilidad de pensar, el desarrollo personal y crear herramientas para enfrentar la vida, afrontar los problemas y resolverlos.
- Desarrollar las habilidades necesarias para el bienestar físico y emocional. Educar para la vida y fortalecer la libertad de pensamiento.
- Estimular al niño en el desarrollo de su capacidad de aprender por sí mismo ejercitando su habilidad de analizar, razonar, reflexionar y comprender.
- Trabajar por la calidad del aprendizaje encaminado a la acción más que al recuerdo memorístico de información sin un contenido significativo, respetando las diferencias individuales.
- Interés y preocupación por lo intelectual, sin obscurecer la inquietud por la imaginación.
- Desarrollar la habilidad de darle sentido a las experiencias humanas.

- Impulsar a los alumnos para entender y tolerar la diversidad, raza, edad, color, habilidades y capacidades.
- Desarrollo de la conciencia individual y conciencia social.
- Promover y cuidar la salud mental enseñando a los niños a manifestar sus emociones mediante la libertad de expresión, de pensamiento y autonomía, enfrentándolos cotidianamente a resolver sus conflictos interpersonales.
- Fomentar una estructura interna que les permita aceptar con respeto los límites de la comunidad escolar y de la sociedad basados en los valores. Límites con base en el respeto, la seguridad, el cumplimiento de las responsabilidades surgidas en la necesidad de convivencia.
- Generar un proceso formativo, en la búsqueda de lograr tanto su socialización e individualización, como su espíritu de independencia y de comunidad.

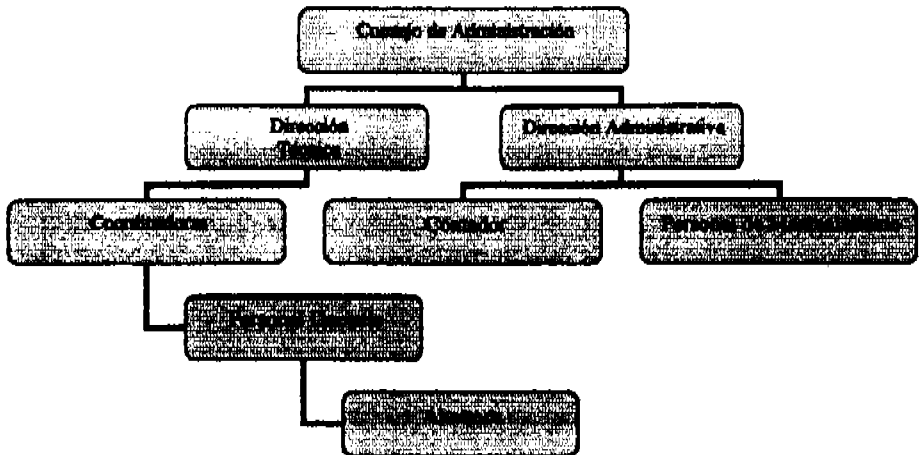
2.2 Estructura

Por estructura se entenderá "el ensamblaje, la ordenación, el modelo relativamente estable y duradero de la organización. Los elementos estructurales se encuentran: la división del trabajo, distribución de puestos y ordenación de las instancias."³⁶ (Salaman, Graeme. F.C.E., México, 1980, pp. 105.)

A continuación se presenta el organigrama, que representa gráficamente, la estructura que se ha creado en el Colegio.

³⁶ Salaman Grae. Fondo de Cultura Económica. México 1980 p.105.

Colegio "La Monarca"



2.2.1 Consejo de Administración Colegio "La Monarca"

Constituye el Órgano facultado para deliberar, evaluar, orientar, resolver y decidir sobre aquellos aspectos organizativos, laborales, administrativos, financieros, fiscales y de política educativa que favorezcan el correcto desempeño de la sociedad. Está integrado por los socios inversionistas fundadores.

Objetivos: Organizar, Planear, Programar, Evaluar y determinar sobre las actividades Administrativas, Fiscales, Laborales, Financieras, Educativas de Promoción y de Publicidad de la sociedad, así como ejercer las facultades de representatividad ante cualquier tipo de Autoridades: Federal o Legal, Padres de Familia y Coordinadores.

Funciones:

- Recibir información, evaluar y resolver aquellos asuntos y problemas que afecten el desenvolvimiento de la Sociedad Civil.

- Conocer, deliberar y resolver, con fundamento en estudios especializados por la Secretaría de Educación Pública, del acuerdo de la Dirección Técnica-pedagógica del Colegio, sobre la orientación, objetivos, contenidos y métodos para la renovación permanente del Proyecto Escolar Educativo Monarca.
- Decidir sobre los mecanismos e instrumentos de financiamiento, particularmente sobre aportaciones, inversiones, ingresos y gasto, definición de prioridades y orden de las asignaciones, así como la disposición y aplicación de las utilidades que reporte el ejercicio de la sociedad civil.
- Definir y establecer las políticas laborales respecto a contratación, productividad, incentivos, prestaciones sociales y demás que aseguren un óptimo desempeño del personal.

2.2.2 Dirección administrativa

Representa el órgano encargado de integrar y llevar el sistema de ingresos y egresos del Colegio.

Objetivos: Coordina, Programa, Supervisa y ejecuta todas aquellas actividades que garanticen el correcto funcionamiento del sistema contable, responsabilizándose de llevar los registros de cobro y gasto, racionalizar, organizar los recursos materiales y laborales relacionados con la administración, establecer y hacer efectivas las políticas de mantenimiento preventivo del inmueble; además de encargarse de coordinar la comunicación cotidiana específicamente para fines de cobro de colegiaturas, inscripciones, reinscripciones con los padres de familia.

Funciones:

- Organizar e integrar en forma mensual y anual el sistema contable a efecto de asegurar el registro puntual de los ingresos y egresos.
- Constituir y operar el sistema de cobranza bancario en los términos dispuestos por los contratos suscritos con los padres, subarrendatarios y demás personas

morales o físicas y llevar el registro correspondiente de los ingresos relativos a colegiaturas, subarrendamientos, concesiones, talleres, seminarios y de todo evento generador de ingresos de la Sociedad Civil.

- Establecer y verificar el oportuno funcionamiento de los aspectos administrativos que garanticen la adquisición y provisión de los recursos materiales, equipo y mobiliario requeridos por la actividad educativa y la propia actividad administrativa.
- Construir y operar correctamente el sistema de pago o nómina quincenal para el pago puntual de los salarios del personal que labora en el Colegio.
- Organizar y supervisar la definición y supervisión de las tareas de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

2.2.3 Dirección Técnico-Pedagógica

Es la instancia de organización, planeación, programación, supervisión y evaluación general, que se integra mediante la concurrencia de las coordinaciones de las Secciones Escolares, para establecer la orientación académica, pedagógica y psicológica, favoreciendo el Proyecto Educativo, así como los contenidos y la forma metodológica que se instrumente en todas las secciones, grados y asignaturas acorde con los objetivos y filosofía de Colegio. En el capítulo cuatro, se profundizarán las funciones y descripción del puesto.

2.2.4 Coordinación Técnico-Pedagógica

Representa las instancias encargadas de dirigir, organizar, coordinar y supervisar el desenvolvimiento de las actividades que realicen las secciones de preescolar y primaria, a efecto de garantizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y de la cobertura de los programas escolares.

Objetivo: Planear, programar, verificar y evaluar objetivos, contenidos, orientación, aplicación y resultados de los programas escolares, de las áreas departamentales y de las asignaturas de conocimiento para asegurar la congruencia con la filosofía del Colegio. Garantizar que los objetivos del Colegio se cumplan.

Funciones:

- Requerir a cada profesor de grupo o asignatura, al inicio de cada ciclo escolar, el programa y sus objetivos pedagógicos; así como al finalizar el mismo, el informe y la evaluación de las actividades que los alumnos plantearon durante el ejercicio anual y los resultados prácticos que se obtuvieron.
- Establecer los propósitos que se observarán en los programas de trabajo de la sección a su cargo durante el ejercicio anual correspondiente.
- Supervisar de manera permanente y directa las relaciones interpersonales que se establecen entre alumno-alumno, profesor-alumno y profesor-padres; propiciando un ambiente de libertad, igualdad, respeto, solidaridad y creatividad.
- Verificar y seleccionar los objetivos, contenidos y la programación de las actividades escolares en los diversos grupos y asignaturas de la sección correspondiente al inicio del ciclo escolar, supervisando su aplicación en el curso lectivo de que se trate para evaluar los resultados obtenidos, a fin de actualizar el programa escolar respectivo.
- Participar en los cursos, seminarios, talleres y conferencias para profundizar o actualizar el nivel de conocimientos, métodos y técnicas educativas de los profesores.
- Coordinar la realización de las juntas de consejo de su sección, verificar la integración y entrega de los reportes a los padres de familia.

2.2.5 Alumnos

- Organizar y planear el servicio educativo a todos los alumnos inscritos por igual, respetando género, edad, raza, credo, ideología política.
- Los alumnos de nuevo ingreso asisten a una evaluación psicopedagógica previa a su inscripción para determinar su nivel académico.
- Los alumnos serán promovidos al grado inmediato superior, al adquirir los contenidos planeados para su grupo.
- El trabajo en el aula se desarrolla en un ambiente de cordialidad y respeto, fomentando el hábito de responsabilidad y orden.
- Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades de cada uno de los alumnos al planear los contenidos a desarrollar.

2.2.6 Padres de familia.

La relación del personal docente con los padres de familia es únicamente en el ámbito educativo.

Cuando es necesario realizar entrevistas con padres de familia, estas se planean conjuntamente con la Dirección de la escuela, previo citatorio, llenando un registro del motivo de la entrevista y acuerdos que se llegan, con el fin de llevar un seguimiento del alumno.

El papel de los padres de familia dentro del Colegio es de suma importancia, ya que el desempeño que realiza con el apoyo de ellos es importante para el buen desempeño escolar de los niños.

2.2.7 Edificio escolar.

El edificio escolar está constituido en dos secciones, el nivel de preescolar que cuenta con 3 aulas para los grados de Kinder I, Kinder II y Preescolar; cada una de las aulas cuenta con un baño propio y un baño para profesoras, patio con juegos y bodega.

El nivel básico está compuesto por seis aulas, las cuales corresponden a los grados de 1° a 6°, así como una oficina técnica, una administrativa, aula de cómputo y dos baños. Se pretende que las instalaciones se conserven en un estado agradable, porque es el espacio de los niños.

El edificio escolar y sus diferentes espacios están ambientados por trabajos de los alumnos, resaltando las fechas conmemorativas.

2.2.8 Comunidad

Trabajar con la comunidad circundante según las necesidades socioculturales y económicas. Se organizan y promueven actividades culturales y ecológicas en lo posible, nos integramos a sus tradiciones, sin esperar que ellos se sumen a nuestros intereses.

2.2.9 Asociación de Padres de Familia.

Es el órgano de representación de los padres de familia que se integra para promover acciones y eventos de apoyo que contribuyan a mejorar y fortalecer la labor educativa. Se integra de manera voluntaria por padres representantes de cada grupo. La vigencia de su estructura es anual y renovable en cada ciclo escolar.

Objetivo: Planear y realizar las acciones o eventos que permitan el acopio de recursos y bienes materiales, de equipo o el apoyo de personal especializado en asuntos de interés de la comunidad, y en general de todos aquellos aspectos que favorezcan el desarrollo del Proyecto Educativo "Monarca".

Funciones:

- Realizar los eventos de tipo artístico, cultural o social que permitan la amplia participación de la comunidad, tanto en su organización como en su celebración.
- Formular el programa anual de actividades y eventos de apoyo a la Comunidad Educativa.
- Participar en la organización de fin de cursos.

Ahora damos paso a la explicación del capítulo tres, que representa el enfoque teórico del presente trabajo.

Capítulo III. Funciones y descripción del puesto.

En 1992, ingreso al Colegio realizando funciones administrativas y participó en la elaboración del Programa Educativo a nivel Preescolar (Programa) y el Manual de Políticas y Organización Escolar (Manual), el cual define los fundamentos teóricos, objetivos, directrices y forma de organización del jardín de niños.

Mi función como parte del equipo de administración, consistió en definir el modelo y método que se iba a implementar en el Programa, así como integrar la misión, objetivos y metas que se querían lograr en el Manual. Lo anterior, generó dinámicas de trabajo por temas y el establecimiento de una Coordinación para la toma de decisiones y acuerdos.

La elaboración del programa, requirió en primera instancia revisar el diseño curricular y analizar los objetivos del Plan Nacional de Educación Preescolar, y Reglamentos y Normas Jurídicas Administrativas de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Se tomó la decisión de obtener el registro ante esa dependencia, ya que en ese entonces no era de carácter obligatorio la incorporación del nivel preescolar. Lo anterior dio como resultado una mayor apertura a los programas internos y el manejo del programa oficial.

Cabe señalar, que la SEP a partir de 1982, retoma las aportaciones de Jean Piaget y fundamenta teóricamente el Programa de Educación Preescolar bajo ese modelo, por lo que, al decidir apearnos al programa oficial, trabajamos bajo el principio del desarrollo psicológico y la pedagogía operativa del constructivismo de Piaget.

En 1996, se decide abrir la primaria y se inicia una nueva etapa de organización, ya que de ser un Jardín de Niños, se pasa a la figura jurídica de Colegio. Lo anterior ocasionó la integración de un Programa educativo a nivel primaria, así como un nuevo Manual, y se tienen que ampliar los fundamentos teóricos, directrices, estructura de organización escolar y cumplir con los aspectos legales y pedagógicos reglamentados por la SEP.

En esta etapa de transición paso a formar parte del equipo Directivo, y el reto de replantear mis funciones y metas profesionales.

Al asumir este cargo, como primer objetivo, implementé una Coordinación cuya función fue la de organizar un modelo educativo orientado a proporcionar calidad de servicio con mejores condiciones de logística (instalaciones, materiales educativos, equipo de cómputo, entre otros.) y pedagógicos para consolidar un centro educativo que integrará tanto el modelo educativo oficial como el estructurado internamente.

Una de las tareas al inicio de mi función Directiva, fue la de estudiar, analizar y seleccionar los contenidos al plan de estudios de primaria, tomando en cuenta los que recientemente se habían propuesto en la política educativa, y eliminar aquellos que ya no concordaban con los propósitos de los Planes y Programas de estudio actualizados en ese entonces, con esta revisión y selección se diseñó el nuevo Programa y Manual que se implementaría en el Colegio.

Tratando de hacer una pequeña reflexión de esta transición, podría decir que la elaboración de estos documentos, fue básica para iniciar un buen funcionamiento del Colegio, ya que permitió contar con una orientación ideológica y organización que posibilitaron acciones educativas coherentes, coordinadas y gestoras; pero sobre todo, sirvió para establecer criterios comunes para que los docentes legitimaran sus actuaciones individuales en un trabajo profesional, ayudando en consecuencia a conseguir una escuela de calidad.

En este proceso de transición y de gestión escolar, se dan una serie de conflictos, contradicciones, necesidades y problemas de organización, los cuales se tratan de subsanar en el transcurso del primer ciclo escolar y corregir aquellos procesos que presentaron problemas una vez terminado el año escolar.

Por lo anterior, al finalizar el primer ciclo escolar 1996-1997, y ante la necesidad de medir los avances de organización logrados, los procesos y el Programa que se implementó, se realiza una medición de resultados a partir de "indicadores educativos" los cuales diseñó la SEP, en el marco de la reestructuración para la modernización de las escuelas, y que sirvieron de base para evaluar el primer año de trabajo, así como el Plan de Trabajo Anual (PTA).

Con estos indicadores, se logró evaluar el PTA del Colegio, y se detectaron insuficiencias en el aprendizaje de los alumnos y en la enseñanza por parte de los docentes, así como problemas de organización administrativa y de planeación, que se detallarán y explicarán en los siguientes cuatro rubros:

1. Aprendizaje de los Alumnos
2. Evaluación del aprendizaje
3. Recursos Materiales
4. Planeación de Programas

- **Aprendizaje de los alumnos.**

En el aula, los alumnos presentaban problemas de dispersión y poca participación en su aprendizaje, dificultad para leer con comprensión, escribir, seleccionar información y tomar notas; así como analizar y sintetizar. En términos generales los alumnos no podían expresar por escrito ni verbalmente lo aprendido, debido a que no se trabajaba en un contexto de reflexión y análisis para un aprendizaje significativo.

Respecto a los docentes carecían de formas constructivas para generar el aprendizaje de los alumnos, se podía apreciar situaciones educativas tradicionales, como la distribución de las bancas en el interior del salón, la disciplina y actitud receptiva de los niños durante la clase. Se gastaba mucho tiempo en ejercicios no productivos y que no cumplían con los propósitos del programa; se daban repeticiones de planas excesivas, en el dictado de textos y resúmenes.

- **Evaluación del aprendizaje.**

Los primeros resultados arrojaban información subjetiva en cuanto al nivel de aprendizaje alcanzado. los datos se obtuvieron de resultados de evaluaciones y calificaciones de las diferentes asignaturas.

Estas evaluaciones fueron elaboradas por los docentes y reflejaban en gran medida la capacidad de memoria de los niños y pero no un avance de habilidades de pensamiento o desarrollo de destreza cognitiva. Además se detectó un rezago académico marcado principalmente en las asignaturas de matemáticas y español, así como problemas en la

conducta de los niños. Cabe aclarar que la misma tendencia se presentó durante los dos ciclos escolares posteriores.

En las reuniones de trabajo, los docentes referían que las causas del rezago académico y de los problemas de conducta se originaban en el entorno familiar, ante la escasa participación de la familia en la vigilancia y apoyo escolar así como la problemática interna familiar que se trasladaba a los niños, además de la falta de tiempo para realizar eficazmente la práctica docente, y en algunos casos a problemas de aprendizaje por situaciones neurológicas o psicológicas que ocasionaba problemas de control en la conducta dentro de las aulas.

- Recursos materiales.

Aunque la escuela es pequeña y tiene limitaciones económicas, había suficiente material para la realización de trabajos en clase, sin embargo la organización y acceso a estos materiales era deficiente, ya que se encontraban en lugares donde se guardaban todo tipo de materiales, entre ellos artículos de limpieza, por lo que los profesores preferían trabajar con aquellos que tenían dentro de su aula como: pizarrón, cuadernos, libros complementarios, cuadernos y copias fotostáticas que les proporcionaba el Colegio.

- Planeación de programas.

Los profesores desconocían la continuidad de los programas entre un grado y otro, por lo que había temas que se repetían y se daban en exceso, mientras que otros, que se suponían vistos en ciclos anteriores, se omitían.

Una vez detectado los omisiones y deficiencias, en base a los resultados obtenidos de los indicadores educativos y como parte de mis funciones, procedí junto con el equipo directivo, a subsanar en la medida de los posible, de acuerdo a las limitaciones económica y logísticas, los problemas detectados.

Como parte de la Administración por objetivos, se procedió a presentar la propuesta de reformar la infraestructura del Colegio y se diseñó un programa de inversión multianual para ampliar y adecuar las instalaciones. En el transcurso de 7 años se remodelaron las direcciones técnica y administrativa, así como el salón de usos múltiples (sala de

cómputo y biblioteca). Se construyó 6 aulas, una bodega de almacenamientos, una cooperativa escolar y las instalaciones sanitaria.

En el ámbito pedagógico, se revisó, estructuró y modificó el Programa. Se dio continuidad en función a los grados escolares y el grado de dificultad y se diseñó un Plan de Trabajo Anual (PTA) que se proporcionó a los profesores solicitando se apegaran a éste y registraran su trabajo, distribuyendo los tiempos como estaba indicado.

Se simplificó notablemente la carga de planeación de la labor docente y se les condujo a distribuir mejor sus tiempos laborables.

A partir de este primer diagnóstico se desarrolla la gestión escolar y se diseñó el PTA, el cual se le dará seguimiento y se evaluará en forma periódica, con el objetivo de lograr un modelo escolar de calidad y actualizarlo de acuerdo a las necesidades y avances del ámbito educativo en un marco de crecimiento sustentable y productivo, de acuerdo a las reformas que ha implementado la SEP.

Estimo que fue de provecho analizar, discutir, estudiar y definir cada uno de los aspectos pedagógicos que integraron este proyecto educativo. Recabar la información, analizarla, ordenarla y jerarquizarla fue una tarea difícil por su complejidad pero indispensable para supervisar el cumplimiento de los objetivos y la delimitación de las funciones de todos los integrantes.

Al asumir este cargo mi objetivo se enfocó a desarrollar y consolidar una centro escolar de calidad y acorde a las necesidades de crecimiento y avance en la educación.

Para cumplir con el objetivo propuesto, mis actividades se orientaron a:

- Elevar la calidad y nivel del profesorado. Para esto se planean talleres de capacitación permanentes para los profesores en donde se les brindan los elementos que les permiten realizar su labor docente acorde con el enfoque teórico metodológico con que se trabajaba en la escuela. Se profundizó en su formación, actitudes, capacidad de trabajo y motivación. Se les brindaron cursos

de relaciones humanas, superación personal y liderazgo. Además de la presentación institucional y principios filosóficos.

- **Supervisar el desempeño cotidiano de los educadores.-** Se realizaron visitas de supervisión a las aulas, que permitiera una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la instrucción.
- **Planificar, programar, verificar y evaluar los objetivos, contenidos, orientación del trabajo y resultados de los programas escolares de las áreas académicas y de trabajo para asegurar su congruencia con la filosofía del Colegio.** Se realizó a través de la revisión de avances programáticos, evaluaciones a los alumnos, observación del trato y las estrategias que aplicaban los docentes para el aprendizaje de los alumnos.
- **Evaluar la aplicación del Programa y el PTA.-** Coordiné reuniones periódicas con el personal docente para evaluar la aplicación del programa, los problemas enfrentados, la forma de resolverlos y las alternativas para optimizarlos. Se ayudó a los educadores a establecer prioridades y planificar mejoras en la instrucción para mejorar el PTA.
- **Favorecer la participación de los padres de familia en las actividades docentes de la escuela.** Se organizaron pláticas informativas de las características de programa educativo, de desarrollo infantil y se les solicitó aportaran parte de su tiempo para la organización de actividades festivas de la escuela.
- **Conseguir los recursos materiales y humanos.-** El Colegio junto con la asociación de padres de familia, realizaron actividades extra escolares para obtener recursos y adquirir televisores, video caseteras y circuito cerrado para cada una de las aulas y lograr una instrucción eficaz utilizando estos recursos en forma creativa y de acuerdo a las prioridades académicas.
- **Mantener el edificio bien decorado y atractivo.-** Esto se transmitió al alumno y al personal con campañas de concientización de limpieza y recreación visual, a través de exposiciones periódicas para decorar la escuela y mantener así un ambiente escolar agradable y orientado al aprendizaje.
- **Crear un ambiente escolar seguro y ordenado.** Se limitaron las visitas personales y las llamadas telefónicas a horas determinadas, para evitar interrupciones en el tiempo dedicado a la enseñanza y el aprendizaje.

- **Supervisar de manera permanente y directa las relaciones interpersonales que se establecieron entre alumno-alumno y educador-alumno.** Se promueve el respeto y comunicación en las relaciones de los interlocutores a través de acuerdos y dar una solución a situaciones cotidianas.
- **Mantener relaciones positivas entre el personal.**- Se motivó al personal a través de resaltar los objetivos alcanzados por el buen desempeño de su trabajo y las capacidades de cada uno e interesándose por su bienestar personal.
- **Propiciar un ambiente de libertad, igualdad, respeto, solidaridad y creatividad.** Se trabaja en equipo, se designa y delegan funciones para la implementación de actividades recreativas y escolares para el bien común y acorde al proyecto escolar. Se trabaja para que cada integrante sea pieza fundamental para la construcción del Colegio.
- **Promover e impulsar las relaciones con otras instituciones educativas.** Se realizan visitas a museos, teatros, fábricas, visitas de campo y concursos deportivos y artísticos con otras instituciones educativas.
- **Propiciar el diálogo constante entre los diferentes integrantes de la institución para el conocimiento de los problemas que se presentan.** Se realizan juntas periódicas de diagnóstico para evaluar los procesos y reajustar aquellos que requieren de una reorientación y alcanzar las metas establecidas en el PTA.
- **Atender las visitas de la inspección escolar.** Mensualmente personal de la SEP visita las instalaciones del colegio para verificar el trabajo con los niños. Se les da información sobre la matrícula escolar, realizan una inspección visual de las instalaciones y de las actividades que los alumnos realizan en clase.
- **Orientar a los coordinadores de la asignatura español e inglés.**- Se realizan reuniones periódicas con los Coordinadores para que expliquen las estrategias que han implementado en la organización, y solución de los problemas que se presentan. También se estimula la participación de los docentes a través de los coordinadores, con sugerencias.
- **Elaborar el PTA.** Se realiza con la planeación de las actividades a efectuar por el personal docente y alumnos durante el ciclo escolar a través de actividades académicas, curriculares, culturales, deportivas y sociales y se consideran las evaluaciones de los PTA anteriores, para superar los procesos que presentaron insuficiencias en sus alcances.

- **Elaborar el informe general de actividades.** Al término de cada ciclo escolar, con base en los resultados de las evaluaciones de los aspectos docentes del proyecto educativo y la programación general anual, se diseña este informe que ayuda a elaborar el PTA.
- **Supervisión de los alumnos con necesidades especiales.** - Una vez detectado a los alumnos con necesidades especiales, se canalizan a especialistas, según el caso y se trabaja con los padres de familia y maestros para implementar un programa de apoyo escolar.

Las actividades arriba descritas formaron la plataforma de mi desempeño en la dirección del Colegio.

La tarea directiva implicó el desarrollo de actuaciones que integró y dinamizó la labor docente, motivó y aglutinó esfuerzos organizando y coordinando el trabajo colectivo de los profesores para el logro de objetivos colectivos e individuales. Fue un trabajo que requirió la toma continua de decisiones sobre programas, equipamiento, recursos y solución de conflictos.

Lo antes descrito es la experiencia adquirida a lo largo de 11 años y la cual he puesto a consideración a través de este informe académico de actividad profesional. He descrito mi práctica laboral a través de funciones específicas de mi área. Para efectos de este informe de trabajo, presentaré y englobaré mis propósitos en cuatro grupos, los cuales presenté a continuación.

- Programas de trabajo anuales (PTA'S).
- Capacitación con el personal docente.
- Comunicación con el personal docente
- Evaluación del aprendizaje.

Programas de trabajo anuales (PTA'S):

Los programas engloban las siguientes estrategias:

- Brindar capacitación al personal docente y de apoyo en relación al programa de educación básica.

- Solicitar al personal docente su propuesta de programa de trabajo.
- Revisar las propuestas e integrarlas a los propósitos que el colegio se plantea.

El objetivo es estructurar un programa para cada grupo, que contemplé los propósitos del docente y los del Colegio, con la suficiente flexibilidad para integrar las necesidades que surgieran de los niños en el transcurso del ciclo escolar, integrándolos en carpetas que contengan los planes de cada grupo.

Capacitación del personal docente.

La capacitación es una actividad necesaria para toda organización. Los recursos humanos son la parte más valiosa de ellas, por lo que es necesario proporcionarles los elementos necesarios para que puedan realizar la función que le corresponde de la mejor forma.

Para el caso del colegio, la capacitación era una de nuestras prioridades. Entendiendo a la capacitación como "Una modalidad de la educación no formal que se ofrece a los trabajadores en su centro de trabajo con el objeto de mejorar sus habilidades y favorecer su adaptación al mismo".³⁷ Es conveniente que al personal le quede lo más claro posible, el rumbo que llevará el proceso de enseñanza-aprendizaje del colegio, de esta forma nos aseguramos que los programas anuales de cada grupo se elaboraran bajo esta línea y se cumplan.

No obstante estamos conscientes de que no es suficiente ofrecer los primeros talleres y cursos, sino que es tan sólo el inicio de una ardua labor a lo largo del ciclo escolar y de los siguientes.

Comunicación con el personal docente.

Para lograr entablar una buena comunicación con el personal docente y como consecuencia lograr una organización y comunicación funcional que se refleje en el trabajo cotidiano, implementé ciertas estrategias que me permiten tener un mayor

³⁷ Rodríguez Sarmiento Juana M. *Detección de necesidades de capacitación laboral.* México 1998 p. 26

control de la información, asegurando que cada docente la reciba de forma oportuna, clara y específica en cada actividad que se lleve a cabo.

La estrategia fue informar a los docentes de forma escrita sobre los eventos programados, así como, las actividades que en particular debían realizar, de esta forma me aseguraba que cada una tenía la misma información y no se daba lugar a interpretaciones erróneas.

Evaluación del aprendizaje

En cuanto a la evaluación del aprendizaje, se realiza en base a una programación periódica de cuestionarios u opiniones (escritas a través del buzón de sugerencias y entrevistas) y lograr una adecuada aplicación de las metas y objetivos planteados. Esto se alcanza a través de tres fuentes de información:

- La experiencia de los educadores.
- Los comentarios de los padres.
- Los comentarios de los alumnos..

Las experiencias de los educadores.

A lo largo de la jornada de trabajo, el equipo educativo observa y analiza cómo participan los alumnos en la elección de las actividades y de los materiales, cómo enfrentan sus dificultades, qué tan fácil les es tomar sus materiales, cómo se organizan los educadores para llevar a cabo las actividades, cómo es la participación de los padres. Con base en ello, continuamente comparten sus puntos de vista acerca de los aspectos en que su trabajo ha sido exitoso y satisfactorio, los problemas enfrentados, la forma de resolverlos y alternativas para optimizarlo. Se realiza a los educadores un cuestionario para evaluar el programa educativo y a su vez reestructurar, modificar o ampliar aspectos pedagógicos del mismo.

Este cuestionario -que se presenta en el anexo 1- es de suma importancia ya que involucra directamente a los implicados en la labor diaria de la educación, nos muestra un panorama adecuado de los objetivos trazados a inicio de ciclo escolar, metas

alcanzadas, pero sobre todo una retroalimentación pedagógica tendiente a mejorar día con día lo transmitido a los alumnos a través de las clases diarias.

Encontramos una generalidad en los cuestionarios. Los profesores están satisfechos con el ambiente de trabajo, muy a gusto con la organización de las actividades docentes, ya que los planes y programas de estudio se les entregan en forma ordenada y dosificada por mes, facilitando el desempeño profesional.

En estas respuestas no hemos encontrado mayores problemas, lo que nos puede llevar a la conclusión, de que las cosas marchan por buen camino.

Los comentarios de los padres

Son muy importantes para la evaluación, aún cuando apenas estén conociendo el programa y no determinen los cambios a realizar, por ser los usuarios y beneficiarios del servicio que ofrece la escuela. Se pueden obtener mediante:

- La información proporcionada en la entrevista inicial.
- Invitándolos a opinar en las reuniones informativas o de capacitación.
- Sus comentarios en los horarios de recepción o saludo.
- El buzón de sugerencias.
- Su comportamiento cotidiano. Actitudes de aceptación o rechazo, su atención a los avisos e información de periódico mural, la elaboración de las tareas académicas, su participación en las celebraciones.
- La información de cuestionario para padres.
- El cuestionario se aplica al finalizar el ciclo escolar, enviándolos a casa donde aporta los siguientes tipos de información:
 - Calificaciones
 - Opiniones.
 - Comentarios personales.

Consideramos las calificaciones, a los valores que los padres de familia ponderan sobre el aprendizaje de sus hijos en la escuela y ciertos elementos que son de importancia en el proceso de la enseñanza.

Las opiniones se analizan, concentrando para cada pregunta el porcentaje de respuestas obtenidas, en cada categoría. Con base en ello, se identifican los aspectos que les satisfacen y los que hay que mejorar. Todos los datos obtenidos son de utilidad. Por ejemplo, en caso de que el reactivo "La actitud y trato hacia su hijo de la profesora" obtenga solo una respuesta negativa, ésta no se pasa por alto (sólo lo dijo una persona), sino que debe analizarse y que es necesario para mejorar.

En cuanto a sus comentarios personales, hay que analizar si ésta opinión de la organización escolar, o con base a sus propias ideas. El cuestionario tipo se presenta en el anexo 3.

A continuación explicaremos los datos más significativos de los resultados que arrojó la encuesta. Consideramos pertinente exponer la información recabada sólo de un ciclo escolar, de un sólo grupo, perteneciente al grado escolar de sexto de primaria, porque sería de dimensiones mayores explicar y contabilizar todos y cada uno de los grupos del colegio.

Se consideraron sólo algunas respuestas, las más significativas del cuestionario que a continuación explicamos.

En una muestra de 20 alumnos, por tanto del mismo número de padres, encontramos que el 80% consideran que el nivel académico, en cuanto a las asignaturas de español e inglés, es excelente.

En contraste, los padres desconocen los programas que llevan sus hijos en música, educación física y computación, las cuales califican de regular aprovechamiento

Los papás hablan de un exceso en las tareas asignadas por los profesores y sugieren que se disminuyan. Esto, con el fin de que sus hijos puedan y tengan tiempo de realizar otras actividades extraescolares.

Un punto a favor, sería la consideración del 90% de los padres de familia que los recursos humanos en el colegio, es decir, los profesores tienen buen trato para con sus hijos y hacia los mismos papás.

Una de las sugerencias más constantes es la de ampliar el patio del colegio, ya que lo consideran insuficiente, para la demanda de los alumnos y sus actividades al aire libre. La dirección de la escuela, ya trabaja para dar solución a esa y otras peticiones que aparecieron en el cuestionario.

Se concentran los resultados cuantitativos y cualitativos y se exponen en la reunión de retroalimentación más próxima, para acordar las alternativas correspondientes.

Los comentarios de los alumnos

Se aplican a finalizar el ciclo escolar y son evaluados por los directivos del colegio, llevando el mismo procedimiento que con los cuestionarios de los padres de familia.

Las impresiones de los alumnos resultan ser los datos más valiosos y significativos, por su contenido real. Lo que sucede en el aula nos da la mejor impresión de la realidad. Sondamos las consideraciones de los alumnos, pero también los observamos en sus actividades diarias.

Estos resultados nos han arrojado, que en cuanto a las asignaturas de inglés y español, los alumnos han aprendido mucho. El trato de sus profesores es de respeto hacia su persona, pero confirmamos y se igualan los criterios con los padres, sobre las materias de música, computación, educación física, no son de gran aprendizaje, por los constantes movimientos en la plantilla de los maestros.

Además, mencionan que las tareas son excesivas y piden su disminución. Esta impresión coincide con la visión de los padres de familia.

Evaluación del programa escolar

La evaluación de la aplicación del programa, se hace a dos niveles:

- Externo, por parte de los coordinadores de la escuela.
- Auto-evaluación, por parte de los educadores.

Se realiza periódicamente, de acuerdo a los requerimientos de la escuela y al personal y tiempo disponibles, permitiendo que todos los educadores participen como evaluadores externos, a lo largo del ciclo escolar.

- La evaluación abarca las siguientes fases:
- Análisis de los cuestionarios a padres.
- Aplicación y análisis de cuestionarios a alumnos.
- Elaboración del informe.
- Juntas de consejo técnico consultivo con el equipo académico.
- Observación de un día de trabajo.

Donde se puede observar ampliamente lo que sucede y que podrán variar a lo largo de día, de acuerdo a la actividad. Para cada uno de lo educadores no existe un momento específico en que se puedan dar y suceden de una manera casi fugaz: los momentos en que los alumnos enfrentan dificultades y cómo responde ante ello el educador, cómo se establece la interacción en la realización de las actividades y cómo la favorece, en qué momento es necesario flexibilizar los tiempos o la secuencia de actividades.

Otros aspectos suceden en un momento específico del trabajo y son irrepetibles, como la planeación, recapitulación y aseo. Finalmente hay otros aspectos que son permanentes y podrán registrarse en cualquier momento: la organización de los materiales, calidad del decorado, forma de trabajo dentro del salón, forma en que publican y califican las tareas de las áreas académicas.

Auto-evaluación.

Al concluir la jornada de trabajo, los docentes realizan individualmente su registro en la bitácora, de acuerdo con su desempeño en las actividades que hayan tenido a su cargo.

Elaboración del informe.

Con base a la integración de los registros, los docentes, coordinadores y directivos redactan su informe, abarcando los siguientes apartados:

- Aciertos.
- Deficiencias en la ejecución.
- Aclaraciones derivadas de la observación y de la integración de los registros.
- Alternativas para optimizar el desempeño y superar los errores.

Reuniones de Consejo Técnico Consultivo.

Esta reunión es para enriquecer el trabajo de los docentes como equipo. Por tanto es conveniente que estén todos presentes: directivos, coordinadores y docentes.

La reunión inicia con la lectura de los informes de la evaluación, dando la oportunidad a los docentes de expresar su punto de vista. La intención es, mediante el diálogo, analizar y mejorar el trabajo, más que presentar acusaciones o conductas defensivas.

Al término de la presentación de los informes, los docentes exponen los aspectos que no fueron previamente mencionados. Finalmente se integran las alternativas para mantener los logros y superar las deficiencias, derivadas de ambos reportes y la reunión. Se redactan en el libro de juntas de consejo.

Seguimiento.

Son acciones para propiciar que se lleven a cabo las alternativas propuestas. Entre ellas están:

- Colocar recordatorios en los lugares vinculados a la recomendación; las áreas de trabajo o académicas.
- Acudir a los salones en momentos clave, para verificar su aplicación y, en caso contrario, indicarlo a los docentes de manera directa e inmediata.
- En las evaluaciones subsiguientes revisar los informes anteriores, a fin de corroborar si se superaron los errores señalada.

Esta forma de evaluación periódica y revisión continua, permite tener presente la forma de dirigir, realizar las actividades y lograr un desempeño progresivamente mejor. Conforme se vayan subsanando estas situaciones la calidad del servicio mejora.

Las actividades descritas anteriormente constituyen el eje central de mi desempeño como directora del colegio "La Monarca". Al asumir esta responsabilidad tuve muy presente que la forma de ejercer la función directiva incidiría directamente en la consecución de los objetivos planteados. Por lo que mi función en la dirección se enfocó a conseguir que los diferentes elementos que intervinieron en el proceso educativo llevaran a cabo sus tareas, por lo que gran parte de la jornada diaria la dedicaba a supervisar directamente el trabajo de todo el personal involucrado en este proyecto.

La tarea no fue fácil, pero tener una visión coherente de lo que debería ser la escuela y centrar las actividades en el aspecto académico más que en el administrativo, facilitaron el logro de los objetivos.

Durante estos años de trabajo ha podido observar y reconocer que se han llevado a cabo gran cantidad de acciones; sin embargo la calidad no siempre ha estado presente en todas ellas; el grado de avance que se ha tenido a lo largo de estos años al frente de la dirección lo podríamos observar en las fortalezas y debilidades que ha tenido el colegio. Para la elaboración del presente trabajo se consultaron las siguientes fuentes de información: Plan de trabajo anual del ciclo escolar 2002-2003, proyectos escolares de primaria, registro de marco operativo y carpetas del alumno, basándose en ello se determinaron las siguientes.

Trabajo en el aula	Se fomenta en gran medida la disciplina de los alumnos. Se cuenta con material didáctico. Se fomentan los valores en actitudes cotidianas. Fomento y gusto por la lectura. Buena comprensión lectora. Lectura de 10 libros por ciclo escolar.	Deficiente razonamiento en problemas matemáticos. Falta de conocimiento del proceso lógico matemático de los alumnos. Los docentes no usan materiales concretos para llamar la atención de los alumnos. Dar el uso adecuado a los libros de matemáticas.
--------------------	---	--

	<p>Estímulos constantes en el aula para su buen aprendizaje.</p> <p>Estrategias innovadoras.</p> <p>Grupos reducidos de 20 alumnos</p>	<p>Falta de ejercicios de cálculo mental</p>
<p>Personal docente</p>	<p>Los docentes participan activamente en la exposición de los temas abordados en las Juntas de Consejo Técnico Consultivo.</p> <p>El 71% de los docentes realizan su planeación didáctica.</p> <p>La mayoría de docentes realizan acuerdos de planeación y evaluación.</p> <p>Los docentes proporcionan apoyo de orientaciones pedagógicas a los padres de los alumnos con situaciones de aprendizaje especial.</p> <p>Actualización constante del personal.</p> <p>Intento en el uso de estrategias para actividades innovadoras.</p> <p>Trabajo en retroalimentación.</p> <p>Inicio en el conocimiento de procesos cognitivos de los alumnos.</p> <p>Uso de materiales didácticos.</p> <p>Interés de los docentes por el uso de libros y ficheros de la S.E.P.</p> <p>Propuestas por parte del personal para mejorar el servicio del colegio.</p> <p>Personal profesionista.</p>	<p>Desconocimientos del personal de los objetivos institucionales.</p> <p>Los acuerdos establecidos en las reuniones de Consejo Técnico no se concretan en la planeación y/o Práctica.</p> <p>El 20% de los docentes no registran los acuerdos de planeación con los docentes.</p> <p>El 20% de los docentes no registran las orientaciones pedagógicas y los acuerdos en juntas con padres.</p> <p>No se respetan los acuerdos establecidos para la planeación, evaluación y promoción de los alumnos.</p>
<p>Organización y funcionamiento de la escuela.</p>	<p>Apertura en el trabajo interdisciplinario.</p> <p>Actualización del personal directivo.</p> <p>Se propicia el uso de materiales didácticos.</p> <p>Asesoramiento constante al personal.</p> <p>Comunicación con el personal en la atención de los</p>	<p>Falta de tiempo por exceso de trabajo administrativo.</p> <p>Algunos profesores no cuentan con el perfil deseado.</p> <p>Poco personal para la carga de trabajo existente.</p> <p>Desaciertos en soluciones.</p> <p>Protagonismo de algunos directores.</p>

	<p>alumnos Deseos de superación. Conocimiento de la problemática. Relación satisfactoria con los miembros de la comunidad escolar. Participación del personal en los proyectos escolares. Apertura de los directivos para establecer comunicación. Contar con plantilla de personal.</p>	<p>Relaciones familiares entre directivos. La rotación del personal docente en primaria es constante lo que dificulta la secuencia en atención alumnos. Población flotante. Ingreso constante de alumnos con necesidades educativas. De parte del personal la falta de conocimiento de las nuevas formas de aprendizaje.</p>
<p>Vinculación con la comunidad</p>	<p>Comunicación constante con los padres de familia. Talleres de actualización para padres. Involucrar a los padres de familia en las actividades del proyecto escolar. Búsqueda de objetivos en acuerdo con la Asociación de padres de Familia para el mejoramiento de las instalaciones.</p>	<p>Falta de colaboración de algunos padres de familia en actividades escolares de sus hijos. Poca participación en los talleres de actualización para padres.</p>

El reto, es mantener y potenciar las fortalezas; transformar y disminuir las debilidades, tanto del equipo técnico como el de las autoridades que están al frente, para el logro de la misión del Colegio y de los propósitos del mismo. Es fundamental la buena organización de los docentes del plantel en el desarrollo del trabajo colegiado, sin olvidar desde luego a todo el personal que forma parte de esta institución.

La etapa en que se aplica la modernización educativa en el colegio ha sido muy compleja, terminar con las antiguas estructuras y dar entrada a las nuevas es un proceso que desestabiliza la rutina y causa inseguridad en la comunidad escolar. Al mismo tiempo las autoridades de la Secretaría de Educación Pública vivían un caos en cuanto a la cantidad e información e indicaciones que recibían, se genero un ambiente de desconcierto e incertidumbre.

Sin embargo a los largo de este tiempo y de haber iniciado este proceso en el Colegio La Monarca, podríamos decir que ha sido provechoso, que empezamos a constatar los cambios y a observar nuestros avances en calidad educativa.

Capítulo IV. Valoración Crítica de la Actividad Profesional

En el presente trabajo se han descrito las funciones que he venido desempeñando como directora del Colegio "La Monarca" desde su fundación en 1992, hasta el momento. Sin embargo, es necesario detenerme a reflexionar sobre mi actividad profesional en esta Institución a partir de mi función como pedagoga. Esta valoración crítica me permitirá enriquecer por un lado; el desempeño laboral como directora de la misma y por otro lado la formación académica que obtuve en la Licenciatura en Pedagogía.

Al iniciar el proyecto con jardín de niños mi intención primordial era crear una escuela que fuera una alternativa para la comunidad.

Este proyecto tenía como propósito fundamental promover el desarrollo integral del niño de tres a cinco años de edad, llevando a cabo todos los procesos que se requieren para tal propósito.

Posteriormente se orientan los esfuerzos al desarrollo del nivel académico de la primaria, con objetivos más definidos y un sistema que ha lo largo del tiempo se ha ido consolidando y actualizando.

Mi participación como docente me permitió analizar y reflexionar sobre las necesidades materiales y de conocimiento de los niños.

La función que he venido desempeñando como pedagoga dentro de la institución son básicamente las concernientes al programa educativo desde el diseño hasta su aplicación y al apoyo al equipo docente para la ejecución de éstos, así como la gestión escolar y organización del la misma.

Una de mis mayores preocupaciones fue la actitud de los profesores al realizar su trabajo, quienes convirtieron el arte y el placer de educar en una tarea automatizada, por dicha razón se propuso la utilización de una metodología educativa radicalmente opuesta al tradicionalismo, al memorismo, al scartonamiento y robotización de las actividades de los niños; una metodología que le diera la posibilidad de movimiento,

creación y construcción. Esta nueva metodología de enseñanza-aprendizaje implicó un constante acompañamiento en la labor de los docentes. La labor no fue fácil, hubo que hacer un trabajo de convencimiento y motivación constante, ya que planeas e implementar actividades desde otra perspectiva, implicó un doble esfuerzo del personal docente. Por lo que otra de las funciones relevantes de mi actividad es el dar apoyo a los docentes de la institución para llevar a cabo el programa educativo, para ello se establecen reuniones cada mes y se tienen visitas constantes en grupos para observarlos y asesorarlos, dando un seguimiento a su trabajo para que el desempeño sea el adecuado obteniendo un buen resultado académico.

En cuanto a la actividad pedagógica que se requiere para llevar el programa educativo a buen término, considero que se fue dando a través de las materias que cursé en la carrera de pedagogía, las cuales me fueron forjando ideas valiosas sobre planes estratégicos de aprendizaje.

La educación recibida en pedagogía me ha ayudado teóricamente para desarrollar esta organización, de trabajar con los niños, padres de familia y con los docentes, así como comprender los procesos de las fases de administración; muchas de las asignaturas dieron un significado importante a mi labor fortaleciendo y fundamentando el funcionamiento de la institución, estas son: Psicotécnica pedagógica, Organización educativa, Conocimiento de la infancia, Didáctica, Prácticas escolares, la instrumentación de actividades para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, así como el conocimiento de las etapas cognitivas por las que va atravesando el hombre; estas y otras asignaturas fueron sirviéndome de respaldo para fundamentar teórica y prácticamente el proyecto de educación escolar.

Por ser profesional en la educación y encargada de planificar el proyecto y asignar funciones a los elementos que lo conforman, se requiere tener conocimientos de liderazgo, del manejo de personal y relaciones humanas, saber trabajar en equipo en un contexto multidisciplinario; estos aspectos deberían ser considerados en nuestra formación durante la Licenciatura en Pedagogía (sólo se retoma de manera superficial), considero de gran acierto se pudieran incluir en el plan y programas de estudio ya que son básicos en el desarrollo de nuestra actividad profesional.

Es sin duda la experiencia diaria en donde se reconoce la pertinencia de lo aprendido en el aula, pues en muchas ocasiones como estudiantes no reconocemos la importancia de la teoría y quisiéramos tener prácticas concretas, pero en cambio cuando estamos ejerciendo, nos damos cuenta de lo imprescindible que es contar con las bases teóricas que fundamentan nuestro trabajo.

En el transcurso del proceso de construcción e implementación del programa educativo del colegio, fueron abriéndose caminos distintos que me obligaron a incursionar en el uso de estrategias para solucionar problemas de definición, organización y articulación de acciones. En este período me fue quedando claro que el saber pedagógico se construye cuando se aventuran alternativas y se encuentran condiciones escolares adversas que se resisten a seguir el proceso que habíamos imaginado, obligándonos a ajustar o cambiar los esquemas de interpretación y explicación de la educación con la que contamos.

Debo reconocer que la información teórica en muchas ocasiones fue rebasada al enfrentarme a la práctica laboral pero es responsabilidad de cada uno de nosotros el buscar información teórico-metodológica sobre el desempeño laboral, así como la actualización para poder enfrentar los retos que se presentan.

Conclusiones

La educación preescolar y básica en México, ha sufrido cambios significativos desde su concepción inicial, hasta el día de hoy; después de casi un siglo, forma parte del Sistema Educativo Nacional, en nivel preescolar reconociendo la importancia que tienen estos niveles educativos para promover el desarrollo integral de los niños y su incidencia en la vida posterior del ser humano.

La obligatoriedad de la educación preescolar en México llevará una serie de modificaciones en el marco jurídico, administrativo e institucional, que den un sustento a esta decisión. Los lineamientos y normatividad que indique la Secretaría de Educación Pública, deberán ser acatados por todos los interesados en participar en la prestación del servicio un educativo en el nivel preescolar, como es hasta el momento en el básico (Primaria).

El haber realizado este informe me ha permitido dar a conocer mi experiencia sobre la organización del colegio a mi cargo, así como el hacer mención de los procesos de administración que se requiere.

Para llevar a cabo el proceso de modernización educativa, una de las acciones que se desarrollaron en el centro escolar de referencia, es la modificación significativa en la forma de administración de los recursos humanos. Dado que el enfoque de la escuela respondía a un sistema tradicional, la función del director era conducir todos los elementos que intervienen en el proceso educativo, de manera rigurosa, sistemática y la autoridad se ejercía siempre en forma vertical.

Habrà que mostrar los medios que fueron cambiando ese modelo directivo en una perspectiva más participativa, en un enfoque moderno y con vistas a la calidad. La estrategia utilizada ha sido delegar responsabilidades en los coordinadores y escuchar a los docentes, alumnos y personal administrativo, así como a los padres de familia, tomando en cuenta sus necesidades y expectativas. Escuchar implica buscar y encontrar el espacio de tiempo y la actitud de apertura para atender completamente el mensaje de cada uno y escuchar como un medio que permita también conocer las aportaciones

positivas que pueda tener cada miembro del equipo a la organización y definir sus habilidades de liderazgo que le interesan.

Ahora bien, como ya se dijo antes, cada autor tiende a desarrollar su modelo de Administración, como fases o etapas a seguir, en forma lineal.

Este proceso no se da como tal dentro de la institución en la que me encuentro, ya que muchas veces planeamos, administramos, dirigimos o ejecutamos, sin una jerarquía preestablecida, es decir, en la práctica, tanto directora como maestras y demás personal, realiza de forma conjunta todas las funciones y objetivos mencionados. Así como la directora dirige, una maestra también puede dirigir y, a su vez, el alumno puede dirigir un grupo de compañeros.

Es importante mencionar esto, ya que como directora considero que mi labor no se limita a tener autoridad sobre los otros, sino más bien me asumo como eje que suele delegar funciones y estar al tanto de su buena ejecución, así como verificar que se cumpla lo planeado. Además, cuando sea el caso, apoyar y ejemplificar a quien lo requiera para una óptima ejecución de su trabajo; por ello me considero como un elemento más del equipo educativo, que participa, apoya y necesita tanto como los otros.

En este sentido, quien dirige, no sólo debe estirar la mano y dar órdenes, sino, sobre todo, debe hacerse sujeto partícipe del quehacer pedagógico cotidiano.

Una de las dificultades que enfrentó con la gestión escolar en la escuela particular de referencia, es la utilización adecuada del tiempo. Los cambios organizacionales del sistema oficial, aunados a la propia dinámica del centro, que a la vez iniciaba un proceso de integración como equipo laboral, demandaban mucho más tiempo del que se señala en horario escolar. Parecía imposible terminar procesos, cuando se encimaban tantas actividades.

La participación del equipo docente en la Gestión Escolar es una de las estrategias que permiten distribuir la carga del trabajo que tradicionalmente se concentraba en el Director, sin embargo a la fecha sigue habiendo sobrecarga de trámites con la Secretaría

de Educación Pública, mismos que en ocasiones se empalman con actividades internas de la escuela.

Debo reconocer que aún hay carencias y expectativas trucas dentro del colegio, como son la falta de nuevos espacios, preparación y actualización docente, estimulación del interés de los niños para el conocimiento, enriquecimiento del material didáctico, etc. Sin embargo estas son metas que nos debemos proponer y cumplir, a través del esfuerzo y preparación constante.

Este trabajo ha representado una reflexión teórico- metodológica que me ha permitido concluir que:

La reforma modernizadora iniciada hace una década ha impulsado las acciones tendientes a la cobertura, equidad, reformulación de contenido, reestructuración curricular, procesos de enseñanza y uso de tecnologías; ahora el esfuerzo se orienta hacia el desarrollo de la autonomía del centro escolar, la participación social, la evaluación y la rendición de cuentas, a través de consolidar efectivamente la gestión e de cada plantel educativo.

Hay programas y proyectos diseñados en el contexto de la política oficial que están orientados a las necesidades de la escuela pública, no así al sector privado; esto genera conflicto cuando el servicio educativo pretende atender los propósitos institucionales.

El conocimiento preciso de los principios teóricos que enmarca la política educativa permite al director escolar, como líder responsable de la gestión, la posibilidad de conducirse en forma coherente y desarrollar más habilidades para afrontar los conflictos que frecuentemente se presentan con el complejo aparato burocrático. Sin embargo el trabajo administrativo que exigen, actualmente las autoridades sigue siendo en exceso, por lo que la organización es fracturada constantemente.

Con base en los fundamentos teóricos didácticos de la política educativa se puede determinar que la gestión se sustenta en los conceptos de calidad para la organización del centro educativo, procurando enfáticamente un proceso constructivista en el aprendizaje de los alumnos con carácter humano.

En la nueva perspectiva de la gestión escolar, la función del director cambia y se transforma en el líder responsable de la comunidad educativa y de la vinculación social de la escuela con su entorno.

La gestión escolar en esta perspectiva de calidad exige al director, desarrollarse en los ámbitos de comunicación educativa, administración de recursos humanos y ética profesional.

La elaboración de este informe me permitió realizar un análisis de la Filosofía del colegio y buscar el conocimiento y aplicación de los recursos con los que cuenta el colegio con apego a los programas, con responsabilidad en la administración de los recursos, así como propiciar una convivencia de respeto entre los integrantes, buscando promover el permanente desarrollo y actualización de las capacidades y habilidades de tal forma que puedan ejercer sus funciones con mayor eficiencia y productividad.

No obstante, es menester decir que han existido logros significativos y que han sido obtenidos gracias al aporte y trabajo de todos los que integran la escuela, sobre todo el saber que estamos preparando a un ser humano para su integración en la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alain Coulon.** *Etnometodología y educación.* Barcelona , Paidós, 1995.
- Alvarez, Manuel y Montserrat Santos.** *Dirección de centros docentes. Gestión por proyecto.* Madrid, Escuela Española, 1996.
- Borrell Felip. N.** "Reflexiones sobre la gestión escolar". En revista de educación No. 286. Madrid, Podoro, 1993.
- Caballero P. Roberto.** *El concepto del desarrollo humano en la educación.* (conferencia) World Trade Center, México, 1998.
- De Vicente Rodríguez, P.S.** *Evaluación de programas de formación permanente para la función directiva.* Sevilla, Universidad de Sevilla, 1996.
- Educación 2001,** "Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas". En revista IMIE, Año VII, Núm. 82, México, Marzo 2002.
- Gobierno de la República.** *Programa Nacional Educativo 2001-2006.* México, 2001.
- Gómez Dacal. Gonzalo.** *Curso de Organización escolar y general.* Madrid, Escuela Española, 1996.
- Guevara N. Gilberto (Comp.)** *La Catástrofe Silenciosa,* México, Fondo de Cultura Económica, 1992.
- Hernández y Rodríguez Sergio.** *Introducción a la Administración: un enfoque teórico práctico.* México, MC Graw Hill, 1994.

Ibarrola María y Gallarte. *Democracia y productividad. Desafíos de una nueva educación media en América Latina.* Buenos Aires, Oralc-Ciid-Cenep, 1994.

Lourenco Filho M.B. *Organización y Administración escolar.* Buenos Aires, Kapeluz, 1974.

Paredes Dulce M y Rodríguez M. *Maestría en Tecnología Educativa.* México, ILCE, 1993.

Pozner. P. *El director como gestor de aprendizajes escolares.* Buenos Aires, Ediciones AIQUE, 1995.

Reyes Taméz, "Rehuye SEP Promover competencia educativa". En periódico Reforma , 2003.

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. Y García Jiménez, E. *Metodología de la investigación cualitativa.* Málaga, Aljibe, 1996.

Rodríguez Samoano J. *Detección de necesidades de capacitación laboral.* México, Kapeluz, 1998.

Rodríguez, M. Rodrigo A. y Marrero, J. *Las teorías implícitas, una aproximación al conocimiento cotidiano.* Madrid, Visor, 1998.

Santos Guerra M.A. *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar.* Málaga, Ediciones Aljibe, 1994.

Secretaría de Educación Pública. *Perspectivas Siglo XXI. Programa para el fortalecimiento de las escuelas del D.F. Mexico.*,* 1998.

Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica.* México, 1992.

Secretaría de Educación Pública, *Ley Federal de Educación.* México, 1993.

Secretaría de Educación Pública, *Plan y programas de Estudio de Educación Básica Primaria, Aplicación Experimental.* México, 1993.

Stake R.E. *Investigación con estudio de caso.* Madrid , Morata, 1995.

Wittrock M. *Investigación de la enseñanza.* Barcelona, Paidós., 1989.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA MAESTROS

ESTIMADOS MAESTROS:

La Dirección del Colegio, comprometida con los cambios educativos que se presentan en este campo y conscientes de la responsabilidad que implica ofrecer una educación de calidad total a nuestros alumnos, efectuará cambios estructurales y académicos, los cuales nos permitirán incrementar la calidad de educación y valores que se pretende inculcar a los niños.

Para lo cual les pedimos su valiosa colaboración para lograr nuestros objetivos.

Las respuestas que nos den serán muy importantes para mejorar el servicio.

ASPECTO PEDAGÓGICO

1.- ¿Qué opinas del programa que se te proporciona al inicio del ciclo?

() Malo () regular () bueno () excelente

¿Por qué?

2.- ¿Qué sugerencias das para mejorar el programa?

3.- Enuncia brevemente cada una de las asignaturas o áreas que trabajas en tu grupo:

4.- ¿En qué áreas o asignaturas tienes más problemas de aprovechamiento?

¿Por qué?

5.- En que áreas o asignaturas tienes más dificultad para enseñarlas

¿Por qué?

6.- ¿En qué áreas o asignaturas tienes más aprovechamiento al enseñar? (asignaturas) tienes más aprovechamiento al enseñar?

¿Porqué? _____

7.- Menciona cuáles son los propósitos básicos que debe desarrollar tu grupo:

8.- ¿Qué problemas enfrentas en tu forma de enseñanza?

9.- ¿Conoces realmente a tus alumnos?
() SI () NO

10.- Especifica qué instrumentos haz utilizado para conocerlos:

11.- ¿Consideras que el trato que le diste a tus alumnos es el adecuado?
() SI () NO

¿Porqué? _____

12.- ¿Consideras que el cuidado que tuviste con tus alumnos fue?
() Excelente () Bueno () Regular () Malo

¿Porqué? _____

13. ¿Cómo podrías desempeñar mejor tu trabajo?

14. ¿Consideras que el material que te proporciona el colegio para trabajar fue?
() Suficiente () insuficiente

¿Porqué _____

15.- ¿Qué sugerencias nos proporcionarías del material didáctico que hace falta?

16.- ¿Qué sugerencias nos proporcionarías para la organización del material?

17.- ¿Cuáles fueron los instrumentos de evaluación que utilizaste para tus alumnos mensualmente?

18.- ¿Qué sugerencias das para evaluar a los alumnos?

19.- Consideras que las tareas en tu grupo son necesarias?
¿Por qué?

20.- ¿Qué sugerencias das para mejorar la calidad de las tareas?

21.- ¿Cuáles son los temas de capacitación que te gustaría se te proporcionaran?

ACTIVIDADES

1.- ¿Qué opinión tienes de los eventos y actividades que se realizan en el colegio a lo largo del ciclo escolar?

2.- De los eventos que son: Día de muertos, pastorela, recital navideño, rosa de reyes, celebración del día de la amistad, festival de la primavera, festejo del día del niño, festival y regalo del día de las madres, regalo del día del padre y clausura, ¿Cuáles se pueden suprimir?

3.- ¿Qué sugerencias para mejorar?

RELACIONES HUMANAS

1.- Los medios de comunicación que emplea la dirección contigo fueron:

() suficientes () insuficientes

2.- La atención que recibiste del personal fue:

	mala	regular	buena	excelente
Directivo	()	()	()	()
Administrativo	()	()	()	()
Mantenimiento	()	()	()	()

3.- Consideras que la organización del trabajo del plantel es:

() Excelente () buena () regular () mala

¿Por qué?

4.- La atención y el trato que recibiste de los padres de familia fue?

() Excelente () buena () regular () mala

¿Por qué?

5.- Qué sugerencias das para una mejor organización?

Profr. (a) _____

Grado _____

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

QUERIDOS ALUMNOS:

Ante el reconocimiento que juegan ustedes en relación a los procesos de enseñanza-aprendizaje y teniendo como finalidad el recabar información para la elaboración del Plan de trabajo anual de la Escuela, pedimos tu atenta colaboración en el llenado de esta encuesta, la cual permitirá mejorar paso a paso nuestra institución educativa de manera conjunta y corresponsable en beneficio de ustedes. Todos los datos son anónimos y estrictamente confidenciales.

1.- Subraya cuáles fueron las materias donde aprendiste más:

Español	Matemáticas	Historia	Geografía	C. Naturales	Educación Cívica
Educación Física	Música	Computación	Inglés		

Por qué? _____

2.- Subraya cuáles fueron las materias que te costaron más trabajo:

Español	Matemáticas	Historia	Geografía	C. Naturales	Educación Cívica
Educación Física	Música	Computación	Inglés		

Por qué? _____

3.- El trato que te dio tu profesor de Español fue:

malo regular bueno excelente

Por qué? _____

4.- ¿Cuándo tuviste alguna duda, tu profesor de Español te ayudó a resolverla?

() SI () NO

Por qué? _____

5.- El trato que te dio tu profesora de Inglés fue:

malo regular bueno excelente

Por qué? _____

6.- ¿Cuándo tuviste alguna duda, tu profesor de Inglés te ayudó a resolverla?

() SI () NO

Por qué? _____

7.- El trato que te dio tu profesor de Educación Física fue:

malo regular bueno excelente

Por qué? _____

8.- ¿Cuándo tuviste alguna duda, tu profesor de Educación Física te ayudó a resolverla?
() SI () NO

Por qué? _____

9. El trato que te dio tu profesor de Computación fue:
malo regular bueno excelente

Por qué? _____

10.- ¿Cuándo tuviste alguna duda, tu profesor de Computación te ayudó a resolverla?
() SI () NO

Por qué? _____

11.- ¿Alguna vez te castigaron? SI () NO ()

Por qué? _____

12.- ¿Quién fue y que castigo te pusieron? _____

13.- ¿Qué es lo que no te gusta de tu escuela? _____

14.- ¿Qué es lo que más te gusta de tu escuela? _____

15.- El trato que recibiste de la Directora fue:
malo regular bueno excelente

Por qué? _____

16.- El trato que recibiste de la Secretaria fue:
malo regular bueno excelente

Por qué? _____

17.- El trato que recibiste de las personas de mantenimiento fue:
malo regular bueno excelente

Por qué? _____

18.- Escribe algún comentario que quieras hacer para tu escuela:

Nombre del alumno _____ Grado _____

**CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA
CICLO ESCOLAR 2003-2004
NIVEL PRIMARIA**

Estimados padres de familia:

En relación a su participación en los procesos de enseñanza-aprendizaje y con la finalidad de recabar información para la elaboración del Plan de Trabajo del año lectivo 2004-2005, solicitamos su atenta colaboración en el llenado de este cuestionario. Con la finalidad de mejorar nuestra Institución Educativa, de una manera conjunta y corresponsable, en beneficio de sus hijos; y obtener así, parámetros de la calidad de nuestro servicio.

De las siguientes opciones, seleccione y numere cada uno de los aspectos a evaluar:

Excelente

Buena

Regular

Mala

I. Considera que el aprovechamiento de su hijo fue:

ESPAÑOL	V/N*	INGLES	V/N	MUSICA	V/N	EDUC. FISICA	V/N	COMPUT.	V/N
MATEMAT.		GRAMMAR		INSTRUMENTO		HABILIDADES		MANEJO DE LA MAQUINA	
ESPAÑOL		READING		TEORIA				TECNICAS UTILIZADAS	
HISTORIA		WRITING							
GEOGRAFIA		SPELLING							
CIENCIAS N.		VOCABUL.							
CIVISMO		CONVERS.							
		RECITAT.							
		LISTENING							

* V/N Valor Numérico.

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

II. De la Profesora de Español:

	V/N
TRABAJO EN CUADERNOS	
TRABAJO EN LIBROS	
TAREAS	
TRATO Y/O ACTITUD HACIA SU HIJO	

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

III. De la Profesora de Inglés:

	V/N
TRABAJO EN CUADERNOS	
TRABAJO EN LIBROS	
TAREAS	
TRATO Y/O ACTITUD HACIA SU HIJO	

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

IV. La atención que recibió del personal fue:

DIRECCION	V/N	COORDI NACION	V/N	DOCENTES	V/N	ADMINISTRA- TIVO Y MANUAL	V/N
DIRECTO- RA TECNICA		ESPAÑOL		ESPAÑOL		SECRETARIA	
DIRECTORA ADMVA.		INGLES		INGLES		MANTENIMIENTO	
				MUSICA			
				EDUC.FIS.			
				COMPUT.			

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

V. Las actividades que realiza el Colegio, fueron:

ACTIVIDADES	V/N
DIA DE MUERTOS	
RECITAL NAVIDEÑO	
POSADA	
DIA DE LA AMISTAD	
CONVIVENCIA DEPORTIVA	
KERMESS	
DIA DEL NIÑO (PASEO)	
DIA DE LAS MADRES	
VISITAS (MUSEOS, TEATRO, FABRICA, ETC.)	

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

Si tiene alguna sugerencia para mejorar estas actividades, describa brevemente:

VI. Los medios de comunicación que empleó el Colegio fueron:

MEDIOS DE COMUNICACION	V/N
CIRCULARES	
CONTROL DE TAREAS	
CITATORIOS	
AVISOS	

VII. ¿Qué sugerencias y/o comentarios quisiera hacer respecto al Colegio?

VIII. Finalmente nos gustaría conocer cuáles son sus demandas y expectativas como padres de familia, respecto a la organización y enseñanza del Colegio.

ATENTAMENTE
CONSEJO DIRECTIVO.

**CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE INTENDENCIA
CICLO 2003-2004**

SRA. ELENA PANTOJA RODRÍGUEZ
SR. FRANCISCO MARTÍNEZ.

En relación a la labor que vienen desempeñando, y con la finalidad de mantener las instalaciones del colegio en buen estado de limpieza y mantenimiento, solicitamos su atenta colaboración en el llenado de este cuestionario, con el objetivo de mejorar nuestra institución y así obtener parámetros de la calidad de nuestro desempeño y servicio.

De las siguientes opciones, seleccione y numere cada uno de los aspectos a evaluar:

4	3	2	1
Excelente	Buena	Regular	Mala

I. EN RELACIÓN AL MATERIAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES:

	V/N*
EL MATERIAL QUE SE LE PROPORCIONÓ DURANTE EL CICLO ESCOLAR PARA REALIZAR SU TRABAJO.	
EL TIEMPO DE ENTREGA DEL MATERIAL.	
LA CANTIDAD DE MATERIAL PROPORCIONADO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES	

*VALOR NUMÉRICO

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

II. EN RELACIÓN A PADRES Y ALUMNOS:

	V/N*
EL TRATO QUE RECIBÍ DE LOS PADRES DE FAMILIA HACIA USTED.	
EL TRATO QUE RECIBÍ DE LOS ALUMNOS	

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

III. EN RELACION A LA ADMINISTRACION:

	V/N
ENTREGA DE DOCUMENTOS SOLICITADOS: CARTAS, CONSTANCIAS, ETC.	
EL PAGO CORRECTO Y PUNTUAL DE TU SALARIO	
LA COMUNICACIÓN CON LA OFICINA ADMINISTRATIVA	

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

IV. EN RELACIÓN AL TRATO QUE RECIBIÓ DEL PERSONAL DEL COLEGIO

DIRECCIONES	V/N	COORDINACION	V/N	MAESTRAS	V/N	ADMINISTRATIVO Y MANUAL	V/N
DIRECCION ADMVA.		DE ESPAÑOL		DE PRIMARIA		SECRETARIA	
DIRECCION TECNICA		DE INGLÉS		JARDIN DE N.		MANTENIMIENTO	

En caso de haber evaluado con las opciones 1 y 2 describa brevemente cuáles fueron los motivos de ésta evaluación.

V. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS ACERCA DEL COLEGIO: _____

Por favor anote su nombre : _____