



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

Gestión Educativa desde la formación pedagógica
del director técnico: desempeño profesional
en el Centro Escolar “Dante Alighieri”, S. C.

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

Alma Delia Guillén García

Asesor: Lic. Jesús Manuel Hernández Vázquez.

Junio de 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Es fundamental fomentar la participación de los profesores, alumnos y padres de familia en el proceso de la educación.

Enaltece la docencia formar alumnos, con fuertes valores humanos, dando una educación personalizada y es tan sólo una de las grandes responsabilidades de una institución educativa.

Dirigir en libertad, respetando la individualidad y la dignidad humana; con fe en lo que creemos; con esperanza en lo que esperamos, y confianza en que lo conseguiremos, es el arte más grande al que un ser humano puede comprometerse.

Alma Delia Guillén García

Agradecimientos

Ante todo, doy gracias a Dios N. S. por haberme puesto en el camino de la Licenciada Lucila Bracchini Castrejón., a quien ofrezco mi más profundo agradecimiento por su cariño, comprensión y apoyo brindados durante los años más difíciles de mi vida pero sobre todo, por la confianza que me brinda al permitirme la conducción de una gran institución educativa, pues en ello me ha dado la oportunidad de realizarme profesionalmente.

Gracias a mis padres que me educaron con grandes valores, los que han hecho de mí lo que soy; a Fernando Caballero Ruiz., mi esposo, que con su amor y tolerancia ha hecho más fácil el camino para alcanzar esta meta; a mis hijos, Félix, Erick y María Fernanda, que son mi inspiración para seguir siempre adelante; a Enrique, mi hermano, siempre presente en mi carrera.

Agradezco al Ingeniero Óscar Vázquez Briones., que, como si llevar a una hija de la mano, me ayudó a iniciar esta travesía; a Lucy y Rodrigo quienes con cariño y comprensión siempre me alentaron a seguir adelante.

Aprender, querer avanzar y triunfar no lo logra uno solo, se requiere de una guía que nos lleve a descubrir el conocimiento, por ello agradezco a todos mis profesores, que con dedicación y entrega colaboraron en mi formación, en especial a mis sinodales: a Lic. Jesús Manuel Hernández Vázquez., mi asesor, por todo su apoyo; al Doctor Ignacio Pineda Pineda., a la Licenciada Lilia Beatriz Ortega Villalobos., a la Licenciada Josefina de Jesús Domínguez y a la Licenciada María de Jesús Solís Solís., que con sus recomendaciones me brindan la oportunidad de ser mejor profesionista.

Y dándome cuenta de que lo importante no es lo que tienes en la vida, sino con quiénes cuentas, de manera muy especial doy gracias al Profr. Raúl Y. Hernández Linares., y a Iris C. Ramírez Pérez., porque incondicionalmente y sin conocerme me han brindado un gran apoyo.

ÍNDICE

Introducción	11
---------------------------	----

Apartado I

Gestión escolar en la educación básica

1. Gestión directiva en la escuela primaria	15
2. Función directiva	22
3. Gestión educativa desde la formación pedagógica del director técnico	25
4. Proceso de intervención	27
4.1 Dimensión pedagógica	29
4.2 Dimensión organizativa	43
4.3 Dimensión económica administrativa	58

Apartado II

Sustento teórico metodológico

1. Marco referencial	67
1.1 La gestión escolar y la calidad educativa	67
1.1.1 Administración y gestión escolar	68
1.1.2 Buscando definir la gestión	70
1.1.3 ¿Por qué planear?	73
1.1.4 La evaluación base de la planeación	74
1.2 Teoría de las relaciones humanas	76
1.2.1 Importancia de las interrelaciones	78
1.2.2 Las relaciones humanas en la comunidad educativa	79

1.2.3	La importancia de la motivación en las relaciones humanas	81
1.2.4	Dinámica de grupos	83
1.3	Trabajo colaborativo	84
1.4	Liderazgo	87
1.5	La comunicación	93
2.	Metodología aplicada en la práctica profesional	
2.1	La gestión de la calidad educativa.....	97

Apartado III

Evaluación de la práctica realizada

1.	Valoración del tipo de práctica	101
2.	Impacto del proceso de intervención	102
3.	Autoevaluación del desempeño profesional	108
4.	Impacto de la formación pedagógica en el desarrollo profesional	110

Apartado IV

Reflexiones y propuestas

1.	CEDA, un proyecto académico empresarial	113
1.1	La organización académica	115
1.2	Cuidado de la comunicación	116
1.3	Contratación y evaluación del desempeño docente	116
1.4	Proyección de la capacitación y sensibilización docente	121
1.5	Promoción del servicio educativo	126
1.6	La labor de postventa	127
1.7	Políticas educativas de la institución	130
2.	Ampliación de niveles educativos	137

Conclusiones	139
Bibliografía	145
Anexos	147
Proyecto escolar 2002-2003.....	149
Guión de audiovisual promocional.....	189
Formato de autoevaluación docente.....	205

Introducción

El proyecto que presento recupera los procesos pedagógicos y administrativos gestados en mi formación profesional, como referentes en la búsqueda de la calidad educativa del Centro Escolar Dante Alighieri, S. C. (CEDA), institución en la que trabajo en la actualidad con el cargo de Directora Técnica.

Ante la insatisfacción de no ver realizados muchos esfuerzos en el análisis y tratamiento de los problemas institucionales del CEDA surgió en mí, la necesidad de abordar el estudio, tratamiento y solución de los diversos problemas de la institución, vistos desde una visión pedagógica, con la finalidad de obtener elementos teóricos y metodológicos que me permitieran reflexionar y actuar en la integración de las acciones de coordinación de la actividad educativa, lo que me llevó a emprender esta tarea, buscando la capacitación apropiada para el mejor desempeño de mi función directiva.

El trabajo en el CEDA ha sido enriquecedor y me ha permitido la identificación de los problemas que existen en cada nivel que he desempeñado, porque me inicié en el aula como docente; posteriormente continué en la coordinación de los trabajos de los profesores y actualmente me desempeño en la dirección técnica de la institución; situación que me da una perspectiva amplia y un conocimiento pleno de los intereses y preocupaciones de los aspectos que como director-administrador escolar deben tomarse en cuenta.

Mi práctica profesional queda enmarcada en la preespecialidad de La Planeación y Administración Educativa, área en la que se incluyen estrategias para el logro de objetivos en los sistemas educativos institucionales y en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en la conducción y evaluación de estos procesos, la comunicación educativa y los medios audiovisuales de la enseñanza, sobre todo en los problemas de la planificación y la administración de un centro educativo.

Como directora he buscado crear un ambiente de bienestar y desarrollo organizacional, considerando los siguientes aspectos: directivos de conducción y orientación a docentes, y administrativos de mantenimiento y recursos humanos.

A partir de mi desarrollo como pedagoga, he dado atención central a la formación y desarrollo profesional de docentes, **función importante y sustantiva de un pedagogo** (la orientación de la actividad docente); a la calidad de la enseñanza-aprendizaje, la investigación y la extensión académicas; a establecer canales de comunicación eficientes así como al cuidado de las interrelaciones en la comunidad educativa, además de acciones adjetivas de control y supervisión; a la construcción y cuidado de la infraestructura institucional y a la promoción de publicidad del servicio que presta la institución. Todas estas acciones han sido posibles gracias al apoyo visionario de los propietarios del CEDA, que han facilitado el soporte financiero, con el que se alientan los procesos fundamentales de mejora y orientan a la dirección en su calidad de guía de toda la estructura educacional.

En el primer apartado de este trabajo presento un breviario histórico, contextualizando el hecho educativo abordado, así como la situación atendida desde un perfil profesional en la búsqueda de un perfeccionamiento de mi función directiva. Describo cómo la función de liderazgo ha sido apoyada por el trabajo colegiado, en el que los docentes son partícipes en la toma de decisiones. En el CEDA, como institución dedicada socialmente a enseñar, se dan acciones y prácticas que interactúan y se articulan influyéndose unas a otras; por lo tanto, para explicar mi intervención clasifico las acciones realizadas en tres dimensiones: pedagógica, organizativa y económica-administrativa.

En el segundo apartado presento el marco referencial de la gestión escolar y la calidad educativa. Fundamentando teóricamente la metodología de mi práctica profesional, trato la importancia del trabajo en equipo para la gestión escolar, como factor de calidad, necesidad y problema, recurriendo a la aplicación de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, para lograr que las interrelaciones sean positivas en aspectos de integración, aceptación, trabajo grupal y responsabilidad compartida, aplicando la dinámica de grupos

por medio de diversas técnicas que sirven para la sensibilización, integración, comunicación, confianza, cooperación, resolución de conflictos, para favorecer la confianza, cooperación, cohesión grupal y sobretodo la identidad institucional.

En los apartados anteriores de esta memoria se describen las acciones realizadas y, al mismo tiempo, los inconvenientes y logros alcanzados; por ello, en un tercer momento, al hacer la valoración de mi práctica profesional, sólo se plantea el cumplimiento de objetivos y metas alcanzados en la institución, bajo la perspectiva de la mejora continua. Asimismo, hago una referencia cronológica de las intervenciones específicas.

En la búsqueda de lograr una planeación bien estructurada y con ello la realización de un proyecto educativo consistente, se ha recurrido a la aplicación de la autoevaluación reportando únicamente lo observado en el ámbito interno de la institución, analizando cuales son las fuerzas con las que se cuenta y cuales las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de objetivos, por lo que, en el apartado final, tomando como referencia las acciones realizadas y la evaluación del proyecto escolar 2002-2003, presento la necesidad de agregar al proyecto institucional un serie de elementos que nos lleven a la integración y renombre como Sistema Educativo CEDA, propuesta no cerrada, que sirva de provocación para que otros sigan investigando y diseñando algo que responda a nuestra cultura específica, a nuestro contexto actual y que, en resumidas cuentas, facilite un trabajo de más calidad y satisfacción para toda la comunidad educativa.

Apartado I

Gestión escolar en la educación básica

1. Gestión directiva en la escuela primaria

En México, el actual Programa Nacional de Educación 2001-2006, orienta sus acciones a los objetivos de asegurar una **educación de calidad**, extendiendo los servicios a todas las personas en busca del logro de la equidad e impulsar una educación de vanguardia. Este programa destaca algunos cambios, dando énfasis a la persona y, en especial, a la esfera valoral; el aprendizaje, como finalidad de las acciones docentes, y **el maestro**, como pieza fundamental para el logro de una educación de calidad.

La creciente importancia atribuida a la educación, unida a la extensión de la enseñanza obligatoria de la **educación básica**¹, ha ido dibujando un escenario donde términos como eficiencia, competitividad, calidad, liderazgo, **gestión**, optimización de recursos, etc., son ya de uso común en el debate educativo y trae como consecuencia el considerar a los centros educativos como organizaciones con un creciente grado de complejidad, donde la gestión educativa resulta integral, ya que en ella confluyen una serie de factores de índole pedagógico, organizativo, administrativo y de vinculación con la comunidad, los que definen el rumbo de la institución y la dinámica de trabajo que en ella se genera.

Las nuevas demandas de instrucción escolar, las decisiones políticas en relación con las reformas educativas, **la exigencia de calidad educativa**, así como el control interno y externo que se ejerce en los centros educativos, han provocado cambios en la concepción del papel del director escolar y contribuyen a la complejidad y multiplicación de las tareas de éste, quien debe centrar su gestión en el desempeño de actividades que impacten en el

¹ Hablar de educación básica es referirse a las instituciones educativas de los niveles de preescolar, primaria y secundaria, pero para centrar la atención en un contexto específico, el nivel de primaria es de gran utilidad para caracterizar la gestión que en ella se presenta. La escuela primaria, como institución educativa, es una instancia importante dentro de la sociedad, ya que es la encargada de educar formalmente a los alumnos con la firme intención de dotarlos de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores básicos que les permitan incorporarse activamente a la sociedad.

trabajo académico, administrativo y social, con el propósito de equilibrar acciones y conducir a la escuela hacia la mejora del servicio educativo.

En las instituciones escolares se hace necesaria una gestión democrática, involucrando a los participantes del hecho educativo, lo que exige gran responsabilidad en su participación de los que integran la comunidad escolar, surgiendo así la necesidad del uso de estrategias de consenso y participación, que conducen a la aplicación de controles internos de tipo organizativo, además de los pedagógicos, promovidos por el director -como responsable de la escuela-, con el compromiso de rendir cuentas no sólo a los dueños (en el caso de una institución privada), sino a la misma comunidad, por medio de una autoevaluación institucional que genere mejorar la planeación, lo que conlleva una mayor calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Por otro lado, la escuela privada, en su carácter de entidad autónoma, queda inserta en la **economía de mercado**, en un quehacer de lucha por la subsistencia, continuidad y crecimiento; por ello, debe adoptar, de alguna manera, mecanismos de tipo empresarial, siendo económicamente independiente su sostenimiento, por lo que debe incorporar a lo pedagógico una visión empresarial y gerencial, ejercida por el cuerpo directivo.

El desafío de la dirección del CEDA es la conducción de una gestión que nos permita alcanzar la calidad de la enseñanza y la excelencia en la educación, conjuntando los aspectos pedagógicos, organizativos y económico-administrativos, aunque sea imposible separar la gestión curricular o estrictamente pedagógica de la económica-administrativa, ya que la escuela, como institución integral, requiere de una visión comprensiva, un abordaje totalizador, una relación dialéctica entre los procesos y resultados, de lo que es responsable quien ejerce la función directiva.

La práctica profesional que describo en esta memoria, la he desarrollado en una institución privada, de sostenimiento particular, la cual cuenta con registro ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, integrada como una Sociedad Civil, con permiso para impartir

educación preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, universitaria, comercial, deportiva, cultural y social.

El nivel escolar (primaria), del que presento mi práctica, está incorporado a la Secretaría de Educación Pública (SEP), en el Estado de México, cuyo organismo es denominado Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social (SECyBS), perteneciente a la Zona Escolar No. 28 del Departamento Regional Naucalpan bajo la coordinación de la Región Nororiente, está ubicada en la Calle Chalma No. 18, Fraccionamiento El Olivo II, en Tlalnepantla, México, C. P. 54110.

Esta institución se estableció en 1988, y ofrece un servicio integral que pretende satisfacer las necesidades escolares, profesionales, humanas, empresariales y sociales, acordes con las demandas de la modernidad. Inició sus actividades durante el ciclo escolar 1989-1990, y en la actualidad cuenta con ocho aulas, laboratorio de cómputo, biblioteca, patio de usos múltiples y áreas verdes; sus aulas están acondicionadas para un máximo de 30 alumnos, pero por las características de la filosofía institucional sólo se reciben 25 alumnos por grupo. Las instalaciones se encuentran en óptimas condiciones y cuentan con el mobiliario adecuado para el desarrollo de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

La plantilla de personal docente está integrada por dos directivos; seis docentes de grado; tres de especialidad (inglés, computación y música) y uno de apoyo psicológico, que tienen diferente preparación profesional y son egresados de diferentes dependencias educativas (la Escuela Normal, la Universidad Pedagógica Nacional y la Universidad Nacional Autónoma de México). Esta situación ha permitido discernir y resolver diversas problemáticas, las que han sido tratadas con una multiplicidad de enfoques.

Para describir mi labor en dicha institución, durante los primeros ciclos escolares, he contextualizado las actividades realizadas en materia administrativa y académica.

a) Desde el inicio de mi función directiva en el plantel, he sido responsable de **administrar** la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos por la SEP, desarrollando funciones desde diversos ámbitos, como:

La organización escolar

1. Prever y organizar actividades con los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo específico de cada grado.
2. Dirigir y verificar que la ejecución de actividades del control escolar fueran realizadas conforme a las normas y lineamientos establecidos.
3. Establecer anualmente el Consejo Técnico Institucional.
4. Integrar las comisiones necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa.
5. Promover, al inicio de cada ciclo escolar, en asamblea de padres de familia, la integración de la mesa directiva, conforme al reglamento establecido.
6. Asignar horarios para la distribución de tiempos de acuerdo a la currícula.
7. Tomar el cargo del grupo que eventualmente se queda sin maestro y, cuando ha sido necesario, adoptar las medidas que garantizaran su atención permanente.
8. Mantener informados a los padres de familia y personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela.
9. Promover el establecimiento de las condiciones generales (reglamentos: interno de trabajo, escolar y contrato de prestación de servicios) que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres de familia y personal, para garantizar el correcto desarrollo integral del trabajo escolar.

En cuanto al control escolar

1. Controlar el libro de visitas del supervisor escolar, en el que se asientan, invariablemente, las observaciones que se hacen del trabajo escolar y las instrucciones para el mejoramiento del servicio educativo.
2. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación se realicen conforme a las normas y

lineamientos establecidos por la SEP; además, conforme al movimiento escolar, registrar las altas y bajas para que el archivo se mantenga actualizado.

3. Revisar que se mantenga actualizada la documentación individual de los alumnos.
4. Verificar que la documentación de cada período lectivo quede debidamente archivada.

De los servicios asistenciales

1. Revisar y concentrar las solicitudes de becas y la documentación respectiva que presenten los aspirantes.
2. Difundir las convocatorias emitidas por los distintos órganos de apoyo a la comunidad.

Referente a los recursos humanos

1. Mantener actualizada la plantilla de personal e informar a la supervisión escolar los movimientos de alta y/o baja que se generen a lo largo del ciclo escolar, presentando, en caso de alta, la documentación y la propuesta respectivas, de acuerdo con las normas y procedimientos administrativos.
2. Difundir oportunamente, entre el personal, el reglamento de las condiciones generales de trabajo, conforme a la normatividad establecida.
3. Llevar el libro de asistencia del personal a efecto de ejercer control y aplicar las sanciones que procedan.

b) Respetto de las funciones académicas desempeñadas se destaca lo siguiente:

En materia de planeación

1. Controlar la correcta aplicación de planes y programas de estudio, conforme a normas, lineamientos y demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación establece la SEP.

2. Evaluar el desarrollo y desempeño de las actividades del profesorado en los diferentes ámbitos, dentro de las aulas y en la misma comunidad educativa.
3. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades presentados por los profesores de grupo.
4. Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.
5. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación de la institución.
6. Elaborar el proyecto escolar anual de trabajo, de acuerdo a las necesidades detectadas.
7. Integrar y remitir la información que requieran las diversas dependencias educativas, en tiempo y forma señalados.
8. Difundir los reglamentos escolares a la comunidad escolar.

En materia técnico-pedagógica

1. Capacitar y orientar al personal docente en la interpretación de lineamientos técnicos de la institución y de los enmarcados por la normatividad de la SEP.
2. Observar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje (E-A), vinculando la teoría con la práctica, centrada en el alumno.
3. Evaluar y autorizar las estrategias y sugerencias del profesorado para la aplicación de los contenidos académicos de cada grado.
4. Motivar al profesorado a efecto de utilizar el plan de trabajo escolar existente.
5. Orientar al profesorado para el diseño de los instrumentos de evaluación.
6. Dirigir la capacitación docente constante, para la profesionalización de la labor docente.

7. Detectar problemáticas en el desempeño de las actividades del profesorado, sensibilizándolo y motivando para mejorar la calidad y el rendimiento de su trabajo.
8. Implementar proyectos de apoyo a los programas de estudio que emite la SEP, proporcionando los libros de texto y materiales de apoyo al maestro de forma oportuna.

Por lo que se refiere a las acciones de supervisión

1. Vigilar el cumplimiento de los propósitos y contenidos programáticos del plan de estudios vigente.
2. Supervisar a los grupos, para estimar su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias observadas.
3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso E-A.

2. La función directiva

Desempeñar el cargo de director en una escuela primaria conlleva una gran responsabilidad y es de singular importancia para la vida y desarrollo de la institución escolar de que se trate; la sociedad actual demanda de las escuelas soluciones congruentes a los problemas que hoy se viven, y es el director el que, dentro del contexto de la vida escolar, tiene la responsabilidad de atender la matrícula, por lo que debe conocer los avances científicos y tecnológicos que existen, pues ha de resolver problemas sociales ligados a valores éticos y morales; además, debe tener la capacidad para dar el tratamiento transversal de temas que requieren su atención (de educación, para la salud, vial, del consumidor, del ambiente, etc.); debe asistir a los grupos; velar por los derechos humanos y tener la conciencia de respeto a la ley, entre muchas otras acciones, las cuales hacen cada vez más compleja su función, sin descuidar o abandonar la atención a las funciones sustantivas de la educación primaria, como son ***la atención a los docentes, el desarrollo profesional de éstos y, sobre todo, a la calidad de los procesos de E-A.***

Además, se ha hecho necesario que el director conozca, de manera amplia y precisa, el marco normativo de la educación primaria nacional, de modo que sea capaz de aprovecharlo, para plantear, desde ahí acciones de gestión escolar de tipo administrativo y pedagógico que promuevan la atención eficiente de las tareas de la educación.

Por todo lo anterior, se ubica al director de educación primaria como centro de la vida académica, administrativa y política de las escuelas, ya que éstas son lo que el director y su plantilla docente sean capaces de hacer, contando con el apoyo de alumnos y hasta con los padres de familia que integran la comunidad educativa.

Dirigir una escuela implica enfrentar diariamente problemas que obligan a aprender sobre la marcha; por lo que a partir de esta necesidad y apoyándome en los conocimientos que he venido adquiriendo en la carrera de pedagogía, aplicando la teoría a la práctica profesional, fui perfilando la problemática institucional a través de estrategia FODA busqué

hacer el análisis del Proyecto Escolar 2002-2003, y detectar las situaciones a las que habría de darse pronta atención.

Por medio de la siguiente tabla describo las debilidades atendidas y fortalezas alcanzadas, a partir de las cuales realizo mi intervención pedagógica en la institución que dirijo.

ÁMBITO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> *Improvisación en la planeación de clases del profesorado. *Poca participación de los docentes, para acatar normas y lineamientos administrativos y académicos. *Interrelaciones conflictivas entre el profesorado. *Falta de identidad institucional. * Falta de liderazgo. *Proyectos improvisados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Capacidad para la detección de necesidades, para la capacitación y supervisión de los planes y contenidos. *Disposición de los docentes para la integración de equipos de trabajo, sensibilizando el compromiso en el seguimiento de lineamientos y normas del CEDA *Conocimientos para la aplicación de técnicas y dinámicas de integración grupal entre los docentes. *Están definidos la misión, visión y reglamentos institucionales. *Disposición para el desarrollo del trabajo colaborativo. *Existe el planteamiento de proyectos a corto, mediano y largo plazos.

ÁMBITO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ADMINISTRATIVO	<p>*No existían lineamientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación escolar. -Evaluación intraescolar y extraescolar. -Resolución de problemas. <p>* Existe cierta dependencia a los lineamientos de la SEP a través de autoridades de SECyBS</p>	<p>*La Institución ha ido aumentando su matrícula.</p> <p>*Instalaciones adecuadas para atender la matrícula.</p> <p>*Delimitación adecuada del papel que le corresponda desempeñar a cada uno.</p>

ÁMBITO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ESCUELA-COMUNIDAD	<p>*Participación mínima de padres de familia.</p> <p>*Falta de grupos de apoyo.</p>	<p>*Integración de la sociedad de padres de familia al proceso institucional.</p> <p>*Apertura a los grupos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tareas dirigidas. -Apoyo psicopedagógico. -Taller de música. -Conferencias y talleres para padres de familia. -Cursos de verano. -Transporte escolar.

3. Gestión educativa desde la formación pedagógica del director técnico

El director es, quien institucionalmente proyecta la imagen como representante institucional jerárquico; es la persona a la que se le designa o autoriza patentar un poder, y es quien asume la responsabilidad de organizar, operar y administrar una escuela en su totalidad, teniendo que rendir cuentas del buen funcionamiento de la institución; su desempeño constituye uno de los aspectos medulares ante el gran reto: “proporcionar una educación de calidad”, siendo ésta una aspiración institucional.

Así, en el CEDA -institución de sostenimiento particular- la calidad de la enseñanza reaparece como una situación emergente, en un sistema muy complejo, como es el institucional; así esta necesidad se enfrenta a la realidad como fenómeno social dentro de una empresa, pero desde el ámbito educativo. Esto hace necesaria la revaloración de la gestión, enfocándola a una dimensión pedagógica, por lo que es importante incrementar las habilidades del director técnico para la mejora y el éxito en las actividades institucionales.

Por ello, el trabajo que he realizado se da en base al objetivo de hacer del colegio “una escuela de calidad”², por medio de un liderazgo instructivo e integrador, buscando hacer el mejor uso de los recursos, de propiciar entre los docentes el ejercicio de liderazgo, para lo cual se han presentado normas, a través del trabajo colegiado, en la búsqueda de una mejora continua, involucrando a todo el personal en los cambios, en espacios de diálogo crítico-constructivo, haciendo uso de la comunicación formal e informal, para alcanzar un sentimiento de responsabilidad compartida en la toma de decisiones importantes y su respectivo seguimiento.

² Escuela de calidad, es la que asume de manera colectiva la responsabilidad de alcanzar resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y es la que se compromete al mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una comunidad educativa integrada y comprometida, que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, de ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, así como de participar en el trabajo colectivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Fuente: Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Calidad 2003.

Ahora bien, en la vida escolar los profesores comparten las presiones y exigencias administrativas, la saturación de actividades extra-clase, así como la falta de apoyo frente a sus iniciativas de trabajo, de la incomprensión de las autoridades, de los padres de familia y de los alumnos, además de las dificultades en las *relaciones interpersonales*, lo que los hace sentirse solos frente a una tarea titánica, en la que alcanzar una calidad educativa demanda formar a los niños como personas reflexivas, críticas, participativas y responsables de sus actos y decisiones; por ello trata de adecuar los contenidos a los requerimientos de la sociedad actual, por lo que es imprescindible su capacitación para la conducción del aprendizaje, buscando una educación integral, ***siendo la capacitación docente una responsabilidad preponderante del director, cuya formación como pedagogo le resulta idónea.***

Por lo anterior, se hace necesaria la revaloración de la labor magisterial, para cambiar esta realidad que, en ocasiones, los lleva al desaliento y a tomar actitudes desfavorables, como la indiferencia, el abandono, la apatía, el desaliento, la resignación y la simulación. En el CEDA he buscado hacer que la tarea de educar sea menos agobiante, más enriquecedora y reivindicadora para los maestros, no sólo frente a los demás, sino ante ellos mismos.

Al atender esta necesidad, con una perspectiva de liderazgo, desde la propia dirección de la institución, he puesto en marcha los mecanismos administrativos y pedagógicos que posibilitan y promueven la participación de la comunidad escolar, integrada no sólo por los directivos, docentes y alumnos, sino que incluye la participación comprometida de los padres de familia en apoyo a una mejor calidad de la educación.

Se han alcanzando los objetivos buscados, a través de mis acciones directivas, al participar en las políticas institucionales de cambio y en las de presupuesto, estableciendo prioridades. También he compartido la autoridad, y con ello se ha obtenido una mayor participación de los docentes, superando la concepción del director eficaz, del líder autocrático y único responsable de las decisiones institucionales.

4. Proceso de intervención

El papel del director, en el caso que presento, cambia al tomar éste una postura pedagógica, pues desarrolla un proyecto que encierra la necesidad del manejo de destrezas y conocimientos profesionales, con el compromiso personal en todos los aspectos fundamentales del proceso E-A, manteniendo un contacto directo con los educandos, con los docentes, y atendiendo los aspectos administrativos que rutinariamente reclaman atención.

Con un enfoque pedagógico; y apoyado en los conocimientos de la administración de empresas, aplicado al control-administración de un centro educativo, del Programa Nacional de Educación 2001-2006, del Sistema Educativo Mexicano (que busca el desarrollo integral de las capacidades del individuo y se establece la meta de toda buena educación, de la dirección educacional y por tanto de nuestra sociedad) he buscado reforzar los comportamientos con la tendencia a enaltecer al individuo, apoyando la gestión pedagógica en otras ciencias y disciplinas, siendo las de la conducta (psicología y sociología) las que representan una herramienta importante, al confrontar la teoría con la práctica, para la mejor administración educacional, en la búsqueda de un desarrollo básico: “el de las relaciones humanas afectivas”, que requiere el fortalecimiento del sentido de autoridad³, el manejo de conceptos, como argumentación y persuasión; el uso de la empatía⁴ y una visión general del trabajo, haciendo así necesaria la profesionalización del director.

De las funciones directivas que he realizado, destaca **la toma de decisiones**; ésta representa la función más importante, la base de la gestión, porque implica actuar de forma mediata y reflexiva, lo que requiere de información, intuición y creatividad, contemplando un conjunto de posibilidades en la búsqueda de acertar en la que pueda convertirse en la mejor opción, tratando de elegir en cada momento la solución idónea, ser asertivo en la elec-

³AUTORIDAD, entendida como la capacidad moral ganada; es decir, la facultad otorgada por un grupo o una institución, en este caso, a un director, para que sea conductor y guía, toda vez que haya demostrado ser digno de tal condición.

⁴EMPATÍA, habilidad virtud de entender el entorno psicológico y emocional del ser humano y de tratarlo de acuerdo con su personalidad y sus reacciones emocionales.

ción de la persona más capacitada para una determinada actuación, y el cómo llevar a cabo un objetivo, etc.

La gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela: lo que hacen el director y los docentes; las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y con otros miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen. Esto se enmarca en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción; contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar, para generar entre los alumnos los ambientes y las condiciones de aprendizaje más adecuados.

Así, la escuela, como espacio de intervención pedagógica, constituye un *campo de acción institucional*, pues conforma una *institución* dedicada socialmente a enseñar, con el propósito de formar a los alumnos y contribuir a su desarrollo, como personas y como ciudadanos.

En este campo hay muchos elementos (acciones y prácticas) que coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, por lo que se relacionan unos con otros. Estos elementos se pueden distinguir y clasificar según la naturaleza de las acciones, pues hay elementos de índole pedagógica, otros de carácter organizativo y unos más administrativos. Esta distinción permite observar que dentro de la escuela y de sus procesos de gestión existen diferentes *dimensiones* o *planos de acción*, pero complementarios de la acción de los docentes y del director.

Las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede en la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son “ventanas” para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, “lentes” para mirar lo que se hace y cómo se hace dentro de la institución.⁵ La realidad escolar es compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo

⁵Programa de Escuelas de Calidad (PEC). Módulo de estudio 1: “Autoevaluación inicial de la gestión en nuestra escuela, Versión 1.2. Documento de trabajo sujeto a revisión. Febrero de 2003. Manual para directivos SECyBS, pág. 18

por partes; ése es el motivo y la pertinencia al exponer mi gestión, lo que hago con la descripción de tres dimensiones: *pedagógica, organizativa y administrativa*.

4. 1 Dimensión pedagógica

Esta dimensión se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores (la enseñanza y el aprendizaje). Dentro de las competencias de **carácter pedagógico**, aplicadas en el Centro Escolar, y que están más ligadas al campo **técnico-didáctico**, presento lo siguiente:

a) Determinar el marco teórico referencial, que da sustento al proyecto pedagógico apoyado en CORRIENTES PEDAGÓGICAS, en el se explicitan las concepciones acerca del aprendizaje, el conocimiento y el papel docente.

Tomando en cuenta que existen diversas corrientes pedagógicas que proporcionan luz al conocimiento, adoptar un sistema, filosofía o corriente pedagógica en la actualidad, resulta sin duda una buena alternativa, quizá como un buen parámetro, pero no sería de mucha utilidad, considerando que, de acuerdo con el contexto, “el conocimiento ajeno no “evolucionaria”; en el mejor de los casos, es bueno tomarlas como base, pero a partir ahí el CEDA busca crear su propia propuesta.

Si consideramos que los seres humanos, en esencia y por naturaleza, somos lo mismo, si no existiesen condicionamientos sociales bastaría con un sistema natural de enseñanza. Pero, como desafortunadamente no es así, el ser humano, desde niño, por influencia de los padres, hermanos, familiares, maestros, vecinos, medios publicitarios, zona geográfica e influencia nacional, continental, mundial y económica, es alejado de su propia naturaleza y la educación es un instrumento para reintegrarlo y ayudarlo a lograr su evolución. Al tomar en cuenta todo esto, no es difícil concluir que los factores que predominan en la educación, son totalmente distintos a los de la época de Rousseau, de Pestalozzi o de Fröbel; aunque algunos conceptos de sus propuestas son interesantes y útiles, sólo tomados como referencia.

Es cierto que muchos de estos sistemas se han puesto en marcha en ciertos colegios, pero más que nada por desear tener un renombre o prestigio inmediato, por tener un estatus determinado, cuestión que ya no resulta rentable ni cierta, ya que la mayoría de los padres desconocen dichas corrientes y, más aún, a sus autores correspondientes; incluso las mismas instituciones no aplican a pies juntillas la teoría o corriente, bajo la que promocionan su proyecto educativo, por lo que la propuesta más cercana a la realidad se da en la propia escuela, producto de una observancia diaria, de un análisis continuo, de un estudio permanente del perfil de los alumnos, tanto de sus niveles sociales y económicos, como de sus propias tendencias, prejuicios y condicionamientos, y hasta de los intereses educacionales y/o empresariales.

Los alumnos que acuden al CEDA tienen rasgos muy parecidos, pero distintos a los de alumnos de otras escuelas, o simplemente de sus niveles económicos; por consiguiente, la corriente pedagógica debe ser inspirada, primero y antes que nada, en el conocimiento de uno mismo, para poder entonces aspirar a conocer lo más posible al ser humano en todas sus etapas. Una vez conociéndonos a nosotros mismos podemos crear un sistema de enseñanza que parta de un descubrimiento propio, incitando a nuestros alumnos a desarrollar su más alta capacidad. Los medios no importan, lo deseable es el cómo, ensayar teorías, nuevos métodos de enseñanza, investigar y sacar provecho de las empresas editoriales que nos visitan y presentan sus proyectos educativos, cuyos materiales nos orientan a hacer clases creativas, divertidas, que rompan esquemas y hagan del colegio un centro de aprendizaje, con sana diversión, sin darle mucha importancia a la memoria, sino motivando el pensamiento analítico, que es mucho más útil en la vida del ser humano.

Para aclarar nuestra corriente o sistema educativo, el CEDA, al ser una institución incorporada a la SEP, tiene como compromiso llevar el Programa Nacional de Educación, el que toma como base los pilares pedagógicos que la UNESCO⁶ propone: APRENDER A APRENDER, APRENDER A HACER, APRENDER A SER, APRENDER A CONVIVIR;

⁶Delors, Jacques, *La Educación encierra un tesoro*, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Delors. Ed. Correo de la UNESCO, México 1992.

apoyados en la teoría de Jean Piaget que sigue siendo el fundamento de los métodos didácticos constructivistas.

La concepción constructivista de la enseñanza y del aprendizaje es, hoy por hoy, una empresa integradora, pues reúne ideas de las teorías de Piaget, Vigotsky y Ausubel, las cuales poseen desde mi perspectiva más elementos en común que diferencias y forman un esquema coherente en su conjunto.

* **Jean Piaget**. Nos ilustra sobre el concepto de desarrollo y de estructuras, analiza cada una de ellas, así como la manera en que se pasa de una menos compleja a otra más acabada; insiste sobre el papel activo del niño y la transformación del objeto de conocimiento a través de esa acción transformadora.

* **Lev Semionovich Vigotsky**. Insiste en las nociones del desarrollo y la importancia que tiene esa actitud constructiva del niño. Privilegia un ingrediente más: el “lenguaje”; el valor del instrumento con que trabajamos, provisto para la cultura y la sociedad.

* **David Ausubel**. Le da gran importancia al **aprendizaje significativo**, tanto en el aspecto intelectual como afectivo, basándose en los conocimientos previos que posee el alumno, en su disponibilidad por aprender y en su capacidad de comprensión.

El enfoque constructivista postula que los niños deben construir su conocimiento del mundo donde viven; los profesores guían el proceso, enfocando la atención, planteando preguntas y estimulando el pensamiento del alumno; éste debe usar la información, manipularla y transformarla con el fin de que sea significativa.

Tomando en cuenta que la educación se ha considerado siempre como la instancia social que promueve el desarrollo pleno del ser humano, tanto en el ámbito personal como social, mi práctica en el CEDA se apoya en la teoría administrativa de las relaciones humanas, de Elton Mayo considerando que éstas son la base para alcanzar un buen ambiente social.

La pretensión de ofrecer una educación con sentido humano que mejore las interrelaciones que se dan en la institución, busca romper con viejas prácticas, quitar la arma-

dura de hierro con que se cubren sentimientos y expresiones de afecto que obstaculizan las buenas relaciones, por medio del fomento de valores, poniendo el ejemplo y formando seres humanos con conocimientos que les permitan afrontar los retos sociales y los avances de la ciencia y la tecnología, a la vez que privilegiando la convivencia institucional, dando prioridad al desarrollo académico.

Con todo lo expuesto, el proyecto educativo del Centro Escolar “Dante Alighieri” aspira a lograr cambios estructurales importantes, a fin de que en el futuro se le conozca como “**Sistema Educativo CEDA**”, cuyo objetivo es fortalecer su preferencia y prestigio, como facilitador del conocimiento y formador de valores humanos congruentes, con apego a la filosofía institucional⁷; es decir, su propósito es fomentar una educación objetiva, realista y analítica, que devenga como producto en la búsqueda de la verdad de todas las cosas, y que conforme un criterio sano en el ser humano, lejos de condicionamientos y preferencias, lo que finalmente es y ha sido la gran esperanza de la humanidad.

b) Creación de una identidad institucional, con base en el ideario institucional, el cual determina valores, políticas y acciones. Con la perspectiva de construir una nueva cultura escolar⁸ definida, basada en el trabajo colectivo, que culmine en una educación de calidad, y con la aspiración de orientar la gestión escolar hacia una autonomía institucional, en la que los integrantes del centro escolar coparticipen. Por ello, se ha instituido una misión, visión y valores institucionales, plasmados en el Proyecto Escolar 2002-2003, tomando como referencia la siguiente concepción:

- **Misión.** Acción cotidiana que define la identidad y las tareas, resumidas en las preguntas: ¿quiénes somos? y ¿para qué estamos? la razón de ser o de existir, la causa y fin de la actividad. Toda misión es acción, tarea, esfuerzo, compromiso, tiene sentido trascendente.

⁷ Filosofía del CEDA descrita en dos postulados: “Nuestro esfuerzo está dedicado a la educación de los niños” y “Educar para la Vida”. Vivir en lo que es, y no en lo que se supone que podría ser; es una realidad que requiere de una gran sensibilización humana, de un compromiso real ante la sociedad.

⁸Se define “cultura escolar” como el sistema de actitudes, valores, normas y significados compartidos por los miembros de una comunidad escolar.

- **Visión.** Se refiere a la capacidad de desarrollar un proyecto a futuro, con un objetivo trascendental que se debe alcanzar: toda visión inicia, motiva, inspira, refuerza, compromete, reactiva, trasciende, da sentido, define y recrea un proyecto que se traduce en acciones y resultados a futuro; responde a la interrogante de ¿a dónde vamos?
- **Valores.** Constituyen un conjunto de principios o reglas esenciales bajo los cuales se van a guiar las actitudes del grupo; son los principios éticos de acción, actitudes constructivas, niveles de compromiso en el quehacer humano; son los medios para el enriquecimiento de toda cultura organizacional, a fin de lograr eficazmente objetivos comunes.

La identidad institucional se conforma por los valores, costumbres, expectativas y hábitos, respetados por cada integrante de la comunidad escolar. La visión y la misión resultan componentes esenciales de la identidad institucional; son las percepciones de los objetivos prioritarios, de lo que se desea ser y hacer en el futuro.

La utilidad que el CEDA obtiene de haber construido una identidad y la constancia por mantenerla firme, tiene que ver con dos aspectos: por un lado, es el rasgo distintivo de la institución, que le confiere un estilo propio y la hace apta para el reconocimiento de la comunidad a la que sirve; y por otro, supone un valor plus, una adición patrimonial que la convierte en una entidad revalorizada, en la medida en que llegue a tener más proyección.

c) Gestar la capacitación, en base al perfil directivo y docente requerido. La función directiva tiene gran trascendencia, lo que hace necesaria una capacitación no sólo de los docentes, sino la mía propia, situación que me lleva a buscar la profesionalización de mi labor a través de la carrera de Pedagogía, con la pretensión de satisfacer el perfil requerido para el puesto, aunado al desarrollo de las siguientes competencias:

- **Competencia ética:** Permite actuar razonablemente en el contexto de las relaciones interpersonales; al mismo tiempo exige la comprensión del contexto sociocultural, asumiendo un compromiso social como tarea definitiva.
- **Competencia comunicativa:** Da la capacidad de interactuar comunicativamente en

en un contexto, manteniendo una interrelación dialógica, desarrollando la capacidad de interpretar y comprender el mundo y dando apertura a la participación colectiva en la toma de decisiones que competen a la función directiva; es decir, viviendo una democracia participativa, en la que los sujetos reconocen los contextos y dan claridad a sus acciones.

Competencia pedagógica: Permite apoyar a la cultura áulica ligada a la lectura e interpretación, a la discusión y a la reflexión, a la capacidad de predecir y configurar, lo que es necesario para actuar con responsabilidad, con el deseo y la voluntad de saber.

Competencia interactiva: Otorga la capacidad de comunicarse y entenderse con otros, viviendo la tolerancia, la convivencia y la cooperación; promoviendo el respeto por lo propio y lo diferente; reconociendo errores, con el fin de superarlos, y con la certeza de que no hay conocimientos acabados.

Por tanto, el perfil profesional del directivo contempla una actitud democrática⁹, una convicción de libertad, responsabilidad y respeto por los demás, así como de principios éticos sólidos, expresados en una auténtica vivencia de valores, aunado a una sólida formación pedagógica y académica con capacidad de innovación y creatividad, a través de la cual se participe en **la formación de docentes**, enseñando a los maestros a trabajar en colaboración con la comunidad escolar.

Por otro lado, cuando en el CEDA se contrata a un docente, se da por entendido que está capacitado para desarrollar la función para la cual fue requerido y que a la empresa sólo le resta proporcionar el adiestramiento correspondiente al puesto, dejando la actualización a cargo del interesado. Sin embargo, no es así en la realidad y por falta de iniciativa de algunos trabajadores, esta responsabilidad se ha trasladado al director, por lo que he implementado un **Plan de inducción** que permite a los docentes adaptarse lo más rápidamente posible a la

⁹ Ser democrático, no autoritario; pero que sí se convierta en una autoridad, teniendo claridad en las metas, gusto y calidad en lo que se hace.

institución, para lograr una plena identificación con las instalaciones, con el personal docente, con el personal administrativo, con las políticas de la empresa, etc., considerando que todo docente pase por el siguiente proceso de inducción a partir del momento de su contratación:

1. Se le muestran todas las instalaciones, sin excepción, de áreas, salones, oficinas, sanitarios, talleres, canchas, etc.
2. Se le presenta con el personal docente y administrativo, de preferencia en una reunión, buscando el espacio en el que se da a conocer el proyecto académico, así como el funcionamiento de la institución.
3. Se entrevista al docente días después de que éste ha comenzado su trabajo, para conocer sus impresiones, experiencias y sugerencias.

Es de suma importancia llevar a cabo este plan, ya que de no hacerlo, la desorientación que todo trabajador vive en el comienzo de una relación laboral es muy angustiante y produce un bajo rendimiento inicial, y alarga su adaptación.

Por otro lado, también se les proporciona a los docentes una **Capacitación externa**. Esto se tiene como norma, pues forma parte de las actividades educativas y debe seguir haciéndose con esmero, bajo un programa por cada ciclo escolar, con el objeto de tener una continuidad progresiva que responda al cubrimiento paulatino de las necesidades en forma coherente y no aislada. El único inconveniente de esta capacitación es que no es fácil encontrar a la gente adecuada para las necesidades propias del colegio.

En el CEDA la **Capacitación interna** es la más adecuada y económica, porque puede ser impartida por todos y cada uno de los trabajadores, profesores, directivos e incluso por algunos padres de familia. Y desde un punto de vista más realista, esta capacitación es la más acertada, ya que quienes la imparten son los verdaderos conocedores de la institución y de sus necesidades.

De acuerdo a la capacitación que se proporciona a los docentes se pretende conseguir que éstos cubran un perfil y que les dé la oportunidad de participar en nuestro proyecto educativo. Las competencias necesarias para la docencia quedan enmarcadas en la observación y/o capacitación; sobre:

1. Competencia cultural, referida al conocimiento de la materias que va a impartir y de la cultura actual.
2. Competencias pedagógicas, que comprenden habilidades didácticas, técnicas de enseñanza, conocimientos psicológicos y sociales (resolver conflictos, dinamizar grupos, tratar la diversidad...)
3. Habilidades instrumentales y conocimiento de nuevos lenguajes, con base en tecnologías de la información y la comunicación, y en lenguajes audiovisuales.
4. Características personales (vocación), para lo que se requiere poseer madurez y seguridad, autoestima y equilibrio emocional, así como empatía.

No obstante habrá de tomarse en cuenta que la capacidad del profesor es un factor determinante, es lo más influyente para el éxito de los estudiantes; por lo tanto, la capacitación en el CEDA se apoya en lo siguiente:

- ☛ Preparar las clases, considerando la diversidad de capacidades de los estudiantes.
- ☛ Motivar a los estudiantes, despertando en ellos el deseo de aprender, estableciendo relaciones con sus experiencias vivenciales y con la utilidad que obtendrán.
- ☛ Elaborar y utilizar diversos materiales y métodos para despertar en los alumnos interés por las clases.
- ☛ Mantener la disciplina y el orden.
- ☛ Dirigir a los alumnos, ayudándoles a ser independientes y a organizar sus aprendizajes.
- ☛ Investigar en el aula y aprender con los alumnos.

- Actualizar sus conocimientos.
- Estar en contacto con los padres de familia y animarlos a participar en la educación de sus hijos.
- Ser cordial con los compañeros docentes y trabajar en equipo.
- Colaborar en la gestión del Centro.

De lo anterior se deduce el tipo de alumnos que queremos formar, por lo cual se define el **perfil del alumno**. El eje de nuestro proyecto educativo es el perfil del ciudadano que se pretende formar, tomando en cuenta los cambios vertiginosos de la sociedad actual, la gran cantidad de información disponible para la realización de la tarea humana y en particular para la solución de problemas, la integración a culturas y sistemas, etc., por lo que el alumno deberá ser capaz de :

- Asimilar la información, para lo cual deberá ser un lector funcional.
- Asimilar los conocimientos de manera crítica, para aplicarlos adecuadamente a su realidad y su problemática.
- Trabajar en equipos, de manera eficaz y creativa.
- Desarrollarse de manera plena en las áreas afectiva, ética y social.

El plan de estudios y los programas de asignaturas que integran el sistema tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos, para asegurar que los niños:

1º Adquieran y desarrollen habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficiencia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.

2º Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del me-

dio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y de la geografía de México.

3º 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.

4º Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.¹⁰

d) La función académica del Centro tiene como objetivo principal la adecuada disposición de los elementos contenidos en la currícula, en los planes de estudio y en la programación o planificación general, para conseguir los mejores logros, por parte de los profesores y alumnos, en el proceso de E-A; ordenar, coordinar y dar seguimiento a las actividades académicas fijadas en los planes anuales de trabajo y a todas aquellas tareas de carácter docente y discente que se desarrollan dentro o fuera de la institución, siendo el **acompañamiento académico** de los docentes una de las funciones relevantes que como directora debo manejar.

e) La Coordinación docente es una de las funciones directivas más destacadas; se ha llevado a través de la sensibilización docente, destacando la importancia de su actuar, y la promoción de una identidad institucional, la capacitación, acciones de acompañamiento académico, juntas y reuniones del Consejo Técnico o de las asambleas de Talleres Generales de Actualización Docente, haciendo uso de un *liderazgo pedagógico*, por medio del cual se acuerdan decisiones y se ajusta el trabajo diario a referentes comunes.

Para llevar al cabo esta coordinación se ha hecho necesaria la promoción del trabajo colectivo. Fomentar la capacidad de trabajar en equipo ha requerido el abrir espacios para el diálogo, donde fluyan la interpretaciones individuales para crear un “pensamiento de conjun-

¹⁰ Plan y programas de estudio, 1993. Educación Básica, Primaria. México, D. F. SEP. 1ª ed. 1993. pág. 13.

to”, también el aprender a percibir, a reflexionar sobre los patrones de interacción personal que muchas veces obstaculizan el aprendizaje grupal.

El trabajo en equipo resulta una poderosa herramienta para nuestra institución, pero su consolidación no ha sido inmediata: ha requerido de un proceso en el que los miembros de dicho equipo establecen procesos dialógicos y ponen en juego tanto habilidades como actitudes, orientadas a los fines comunes, más allá de los propósitos particulares. Es decir, no es sólo un asunto de voluntad, sino también de talento, de saber y querer trabajar en equipo.

El trabajo en equipo va mucho más allá de la organización de reuniones en donde se toman decisiones. Si bien éstas son algunas de las tareas del equipo, su dinámica se orienta hacia el desarrollo de estrategias encaminadas a la mejora de la escuela. El camino para aprender a trabajar en equipo no está exento de obstáculos y conflictos; sin embargo, el mismo proceso y los resultados que se obtienen son generalmente más sólidos que los esfuerzos de carácter individual.

El proceso del trabajo en equipo ha requerido del aprendizaje de un valor prioritario: reconocer al otro como opuesto complementario y no como opuesto excluyente; reconocer y asumir los conflictos como proceso habitual de la diversidad en las instituciones. Promover un trabajo en equipo, que supere la cultura del aislamiento, implica:

- Facultar a todos para la acción, el compromiso y el aprendizaje;
- Ampliar la voz y la visión de otros, tanto en los procesos como en los contenidos;
- Fortalecer la participación mediante la cesión de poder, los procesos de negociación, la posibilidad de elección, la adjudicación de tareas desafiantes, y ofrecer apoyo;
- Fomentar la colaboración mediante metas cooperativas y la generación de confianza;
- Identificar los resultados a alcanzar;
- Desarrollar los procesos con claridad en su sincronización para acentuar la comunicación y el aprendizaje.

Ha sido imprescindible la **sensibilización** en la importancia del trabajo en equipo; para fomentar una identidad institucional se ha llevado a los docentes, haciendo uso además de la capacitación interna y externa, a la aplicación de la “Dinámica de Grupos” por medio de técnicas de integración, reflexión, cooperación, etc., con las que se les ha motivado y creado un sentido de pertenencia al grupo y a la institución, lo que lleva a buscar la mejora en las prácticas docentes, gestoras o investigadoras, en beneficio de los alumnos y de los mismos docentes.

La participación académica o técnica que se genera en el CEDA se da a través de los órganos de gobierno integrados de la siguiente forma:

- **EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.** Constituye el máximo órgano colegiado de participación del Centro Escolar; es formal, organizado, con carácter consultivo; establece las estrategias necesarias tendientes a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la innovación, el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones, de manera incluyente y eficaz; evita la centralización de responsabilidades, con una estructura democrática que prioriza los aspectos cualitativos sobre los cuantitativos. Las reuniones de **consejo técnico** resultan un espacio formal, reglamentado, de carácter consultivo, que tiene como propósito la discusión y el análisis de asuntos relacionados con la enseñanza. Una de las características de esta instancia es su estructura colegiada¹¹, pues está integrada por la totalidad de los profesores de la institución, presidido por la dirección escolar, lo que me lleva a vigilar la adecuada organización y el funcionamiento del mismo; a este órgano se le asignan las siguientes competencias:
 - ▶ Planificar la actividad pedagógico-didáctica.
 - ▶ Coordinar las acciones propias del consejo, para evitar disfunciones e interferencias, y realizar un seguimiento adecuado de las mismas.

¹¹Cuando se define la característica del Consejo Técnico como “colegiado”, se hace referencia tanto a su conformación representativa, como al hecho de que se trabaja con base en la participación de todos. Se constituye como un espacio de encuentro de técnicos, en el cual se intercambian ideas, opiniones, experiencias, etc.

- ▶ Decidir acerca de los métodos, medios y recursos, así como las estrategias idóneas para el aprendizaje de los alumnos, estableciendo criterios válidos y operativos de evaluación.
 - ▶ Informar sobre cualquier aspecto docente del centro.
 - ▶ Colaborar en las iniciativas que considere oportunas o que le sean solicitadas, para mejorar el funcionamiento institucional.
 - ▶ Asesorar al equipo directivo ofreciendo sugerencias y propuestas que se estimen beneficiosas para la organización, la gestión y toma de decisiones.
 - ▶ Propiciar el intercambio de experiencias, la investigación y el perfeccionamiento del profesorado.
 - ▶ Favorecer el clima de entendimiento, de respeto y de cooperación entre los participantes.
- **TALLERES GENERALES DE ACTUALIZACIÓN (TGA)** Constituye una modalidad de trabajo colectivo, dirigido a docentes, directivos y personal de apoyo técnico-pedagógico, cuyo propósito es promover el conocimiento de los recursos educativos, favorecer la planeación de clases, generar la creación de estrategias de trabajo docente y estimular la reflexión y el análisis de problemas educativos relevantes en el contexto de trabajo de los docentes.

f) La Programación y evaluación permanente. Estas acciones no son menos importantes, ya que de ellas depende la toma de decisiones en cuanto a estructuración. Programar conlleva el establecer hacia dónde caminamos y qué objetivos son los deseados, siendo evaluados los procesos y los resultados una vez desarrollado el plan previsto.

He de referir que contamos entre los principales instrumentos de planeación, con las siguientes herramientas de planificación. A largo plazo, planes y programas de estudio del sistema educativo SEP (diseño curricular base). A median plazo, “El Proyecto Escolar” (currícula escolar) y el “El Plan Anual Escolar”, cuya estructura responde a una temporalidad

dad de plazo más corto (un año) y finalmente la Planeación de Aula (avance programático semanal).

Evaluar representa una serie de acciones que implican un proceso de conocimiento para la acción, como son el recopilar y analizar información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción.

En el CEDA se hace necesario crear espacios de autoevaluación y coe-valoración entre los maestros, teniendo presente que existen condiciones para realizar un proceso de evaluación: Se debe comprender que una evaluación siempre causa inseguridad al evaluado, por las consecuencias que ésta pueda traer; en ocasiones el docente, al ser observado en el proceso de E-A, puede considerar que se está afectando su libertad de cátedra, asimismo, si la evaluación no sirve para mejorar aspectos específicos, puede causar falta de credibilidad; por ello ha sido necesario concientizar a la comunidad escolar sobre la importancia de la autoevaluación, destacando la razón y alcances de la misma, previendo que se generen molestias e inconformidades.

g) *Impulsar proyectos creativos.* El CEDA tiene establecidos los planes de estudio que constituyen la base esencial del programa instructivo/formativo; sin embargo, no basta con la actividad académica para conseguir una educación de calidad completa e integral, sino que se precisa, además, de otras iniciativas (actividades extraescolares), que no circunscriban, de forma exclusiva al ámbito escolar, aunque sea el propio centro el que las fomente y organice.

Al hablar de actividad extraescolar se tiende a asociarla con actuaciones que se llevan a cabo fuera del recinto escolar, aunque, es conveniente aclarar que en este caso no se ciñe en exclusiva a lo estrictamente académico, sino que tienen una finalidad concentrada en su proyección hacia el medio sociocultural y con un carácter integrador de todo cuanto éste pueda proporcionar para mejorar y completar la labor docente, en la búsqueda de un desarrollo pleno e integral de los alumnos. Por tanto, las actividades extraescolares del

CEDA tienen una intencionalidad educativa, mejorar el nivel de los alumnos, educarlos en el empleo del tiempo libre y favorecer la ampliación de su cultura.

Por ello se ha dado apertura a las siguientes actividades extraescolares: Taller de tareas dirigidas, Taller de música, Conferencias para padres de familia, y se pretende la búsqueda de otras opciones, como: actividades deportivas, danza, teatro, pintura, etc., para que los alumnos se vayan integrando según sus intereses y aptitudes, complementando su preparación integral y mejorando la capacidad de relación, la colaboración y las habilidades sociales.

4.2 Dimensión organizativa

Esta fase se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y a la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, guardias, etc.) y a la vinculación con la asociación de padres de familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan la relación y convivencia, como es el reglamento interno de trabajo, las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a la comunidad escolar. Las acciones sustantivas, puestas en marcha en mi gestión han sido:

a) Difusión del Proyecto. Una de las funciones organizativas del director, contempla la integración a los diferentes equipos y secciones de la escuela para que trabajen juntos, con el mismo rumbo y con metas claras por alcanzar, las cuales se hayan definidas en el proyecto escolar.

En el Proyecto escolar se **fijan metas** prioritarias tendientes al mejoramiento del servicio, y se **planifican estrategias** para alcanzarlas, según los recursos y las condiciones del contexto; **se prevén necesidades** (materiales didácticos, instalaciones, mobiliario, crecimiento de matrícula) y la manera de cubrirlas, así como la distribución de recursos, dando prioridad a necesidades en función de la disponibilidad; además, **se coordinan e inte-**

gran las actividades intra y extraescolares, lo que requiere conjugar intereses, opiniones y voluntades, buscando fomentar vías de colaboración, las que llevan a crear un sentido de pertenencia a la institución y, por tanto, a la identificación con la misma. (Ver ANEXO 1: Proyecto Escolar “2002-2003”).)

b) Diseño de estructura organizativa. La estructura organizativa del CEDA se integra primeramente por los órganos unipersonales de gobierno y los colegiados representados por los docentes; en un segundo plano, los de representación social a través de los cuales se da participación en la educación a los padres de familia y, finalmente, los órganos de coordinación docente, integrados por docentes con especialidad en pedagogía y psicología.

A continuación se presenta el diagrama que muestra la estructura organizativa del CEDA.



c) Supervisión de Comisiones. En el CEDA se establecen equipos de trabajo, y se determinan comisiones instituidas, como ceremonias, puntualidad, disciplina y aseo, acción social, periódico mural y las necesarias, según los proyectos puestos en marcha. En la función directiva de supervisión se conjunta el conocimiento específico de lo que se supervisa y el manejo de la comunicación, permitiendo establecer una buena relación con los que interactúan, para lo cual se realiza un cronograma anual de comisiones determinando a los responsables.

d) Coordinar actividades. Esto se realiza a través de la organización y supervisión de los eventos institucionales y extrainstitucionales realizados por el Centro Escolar. Coordinar internamente implica conjugar intereses, opiniones, voluntades, con un recto cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los actores educativos, buscando que sean delegadas en las personas idóneas o bien apoyadas entre varios colaboradores, supervisando el trabajo encomendado, valorando los logros alcanzados, motivando en tiempo e integrando a todo el equipo de trabajo en la colaboración.

e) Optimizar la comunicación. La comunicación es cuidada y mejorada en forma continua, ya que el cauce comunicativo transmite información de una parte y la recaba de otra, buscando en lo posible un intercambio efectivo entre todos los integrantes de la comunidad escolar. De tal manera que se ha hecho necesario, por parte de la dirección, el uso de alternativas que llevan a una mejor comunicación a través de la cual se comparten ideas, y se toman actitudes, como:

Escuchar. Labor difícil dada la condición humana, ya que el común de las personas no sabe escuchar, pero que es indispensable para conseguir mejores interrelaciones. Escuchar requiere de actitudes, como prestar atención, mantener la calma y mirar al que está hablando.

Preguntar. Acción en la que he tomado como base la empatía, es decir, plantear las cosas como me gustaría que me las plantearan o dijeran a mí misma. Esto lo hago exponiendo la situación directamente y con claridad, con respeto, usando el humor de vez en cuando, tratando de no culpar, separando las conductas de las personas de lo que ellas son, comentan-

do lo bueno que se realiza, sin fijarse sólo en lo malo, tratar de entender las cosas desde el punto de vista del colaborador y buscando llegar a acuerdos

El éxito de la gestión directiva se encuentra en el estilo de comunicación abierta, puesto en práctica con todas las personas con las que se interactúa en la comunidad educativa, considerando que es necesario expresarse con destreza ante los demás (ser claro, conciso y preciso); saber escuchar en forma activa a los integrantes de la comunidad educativa, dándoles el lugar e importancia que cada uno se merece, y saber decir lo que se desea; cumplir los compromisos adquiridos, demostrar que se puede confiar en lo que se promete; ser más persuasivo para convencer a los colaboradores y a la comunidad educativa, estableciendo alianzas, compromisos y negociando acuerdos para cumplir con los objetivos de la gestión.

Es muy importante la relación con las personas que conforman las áreas en que debo influir, puesto que se requiere de información diferente, por lo que los canales y medios que utilizo también varían de acuerdo a las necesidades que se presentan con los diferentes actores:

- ▶ **Los padres de familia** forman parte de la comunidad **educativa** (que no es lo mismo que comunidad **escolar**, pues aquélla trasciende los límites físicos del plantel). La responsabilidad con este sector debe ser una respuesta a la confianza que ellos depositan en la escuela, al decidir que sus hijos se eduquen en este plantel en particular. Pero además una educación integral, como la que pretendemos, no sería posible sin la ayuda consciente y responsable de los padres de familia.
- ▶ Por lo que se refiere a **los alumnos**, éstos deben estar bien informados de lo que la escuela pretende en lo académico y lo educativo, de lo que se espera de ellos en su comportamiento y aprendizaje, así como la forma de evaluación de estos aspectos. Debe conocer los medios que la escuela ofrece para su desarrollo y crecimiento personal, para su orientación y ayuda en situaciones especiales y conocer al personal docente y de apoyo que conforma la plantilla del plantel.

- ▶ Se da especial importancia a **los docentes**, quienes deben conocer y hacer suyo el proyecto educativo de la escuela ya que éste es el marco referencial en el que desempeñan su labor y con el que identifican la misión, visión y valores institucionales, perfiles educativos, organigrama y reglamentos que lo conforman.
- ▶ La comunicación con **los trabajadores de apoyo** es similar a la que se realiza con los docentes, dentro del ámbito administrativo y de mantenimiento del plantel, enmarcado todo en los reglamentos y responsabilidades (contrato de prestación de servicios) inherentes al sector de apoyo.
- ▶ Y, por último, la interrelación con **las autoridades del sector educativo y gubernamental**, se da en forma ascendente y externa a las instalaciones físicas de la escuela; es una actividad prioritaria y conlleva al reconocimiento y validez de estudios. Esta comunicación se realiza, generalmente, a través de la labor del supervisor, quien enlaza los aspectos académicos, educativos y administrativos con las instancias de decisión respectiva

La estructura organizacional del CEDA posee menos niveles jerárquicos, por lo que la comunicación siempre es más rápida y eficaz, las decisiones se toman en menor tiempo, en el momento oportuno y con la actitud de servicio que se requiere; los medios y estrategias se ponderan para elegir la más conveniente y de mayor impacto, para lograr lo deseado. **Las estrategias** utilizadas han sido las siguientes:

- **Documentos rectores.** Estos documentos constituyen el punto de referencia para las acciones, actividades, proyectos, programas y toma de decisiones en la escuela; se refiere a la documentación escrita y a disposición del personal sobre el proyecto educativo, para orientar el quehacer docente; la currícula escolar, que contiene programas académicos, reglamentos y normas, responsabilidades y obligaciones, compromisos y derechos de los integrantes de la comunidad educativa.
- **Entrevistas.** Se realizan, principalmente, con los jefes inmediatos: supervisores

y autoridades que lo requieran, así como con el personal y con padres de familia y alumnos. Esto con la finalidad de fijar objetivos y metas compartidas, retroalimentar y evaluar el desempeño, dar ayuda, escuchar puntos de vista, ofrecer sugerencias, detectar grados de satisfacción del personal, de alumnos y de padres de familia.

- **Asambleas generales.** Éstas se dirigen a una gran cantidad de personas, con mensajes adecuados para los asistentes (conferencias para padres).
- **Reuniones y juntas con autoridades, docentes o con padres de familia.** Éstas son para hacer seguimiento de procesos, evaluar desempeño, detectar necesidades, orientar el rumbo, resolver problemas y realizar en consenso que apoye a la toma de decisiones. Éstas pueden ser de información, de planteamiento y solución de problemas, y de negociación de conflictos. Se hace necesario fijar su periodicidad, que tengan un propósito definido y saber quiénes participan; debe tomarse en cuenta que tengan una duración determinada (las reuniones y juntas demasiado largas y frecuentes sólo cansan y desgastan a los participantes), además, llevar una minuta de los acuerdos, para su seguimiento.
- **Circulares.** Sirven para informar y comunicar eventos, avisos, decisiones y requerimientos. Dichos informes deben ser concisos, escritos con corrección, y claros en su lenguaje y contenido.
- **Oficios.** Con éstos se mantiene una comunicación **directa y formal** con funcionarios; deben ser bien redactados, concisos, claros y precisar el motivo de la comunicación.
- **Carteles, tableros o pizarrones de avisos.** Son muy útiles para dar información general o específica.
- **Periódico mural.** Se utiliza para dar a conocer las acciones académicas, culturales, sociales y de salud, que se renueva con una periodicidad mínima de un mes.

Analizar la comunicación desde una perspectiva organizacional es enfocar la estructura de la misma, como el eje o sistema a través del cual funciona el proceso de comunicación. En el CEDA se dan diferentes tipos de comunicación:

- **Comunicación descendente.** Esta se da mediante un proceso de comunicación tradicional en un solo sentido: de autoridades de gobierno y supervisión a directivos y de éstos a docentes, a través de órdenes e indicaciones con muy poca o ninguna retroalimentación al nivel superior. Es un proceso sujeto a fallas, debido, principalmente, a las malas interpretaciones, lo que lleva a perder objetividad, pues sólo se alcanza a ver parte de la organización y no se tiene una idea clara de lo que está pasando.
- **Comunicación ascendente.** Se encuentra mezclada con la descendente. Idealmente, la estructura organizacional debería proporcionar las bases para un sistema de comunicación que fluyera hacia arriba o hacia abajo; sin embargo, la comunicación ascendente no fluye libremente, por la tardanza o una respuesta inadecuada a una sugerencia, además de que hay poca atención hacia estas sugerencias, lo que provoca que se elimine la comunicación.
- **Comunicación lateral u horizontal.** Se realiza entre las personas que se encuentran en el mismo nivel en una organización, con quienes se mantiene una situación de paridad. Esta comunicación cumple con el objetivo de lograr acuerdos y obtener información que redunde en un beneficio específico de la organización o de sus integrantes. Este tipo de comunicación se da a través de reuniones o juntas, entrevistas y/o comunicación escrita, pudiendo ser formal o informal, según sea el caso.
- **Comunicación entrecruzada.** Es un canal de comunicación informal, resulta el medio principal de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar. En este tipo de comunicación los actores hablan de las cosas que afectan su trabajo, de las personas que conocen asuntos recientes; es usada con mayor frecuencia en

periodos de inestabilidad; es más rápida que los canales de información normal, pues en ocasiones se dan rumores y distorsiones; por lo que ha sido tarea difícil de la función directiva el manejo firme y consistente para sostener la imagen de autoridad. Este tipo de comunicación no puede eliminarse, ya que es el resultado normal de las relaciones humanas.

f) Cuidado del ambiente social de la institución. Para que la institución cumpla con eficacia sus objetivos, al disponer de espacios convenientes, de recursos adecuados y de un profesorado con mayor grado de competencia profesional, se considera también el **ambiente social** que se genera en la misma, la comunicación, las relaciones interpersonales y el juego de interacciones e intercambios ejercido por los miembros de la comunidad, ya que en ellos descansa el desarrollo diario de la vida académica.

El punto de partida es que las **relaciones humanas**¹² constituyen una pieza fundamental en el ámbito organizativo, de tal forma que si se favorecen y cultivan, el ejercicio laboral se convierte en un medio de satisfacción individual y grupal; si, por el contrario, se deterioran, con toda probabilidad estamos frente a un muro de frustración.

El eje central de las relaciones humanas es la persona, es la constructora y transformadora del medio natural y social, forjadora del propio proyecto personal y colaboradora en las acciones colectivas. A medida que los seres humanos participan más en construir su propia existencia, el medio familiar, **el ambiente laboral**, la propia sociedad, etc., consiguen un nivel de autorrealización; si se logra hacer salir del interior de cada uno lo valioso, lo distinto, lo específico, se propicia el medio idóneo para favorecer el contacto interpersonal.

El ambiente social se estructura en torno a:

- **Los agentes**, que con su intervención se convierten en los protagonistas de la actuación en la institución; aportan una influencia concreta que contribuye a definir un determinado estilo particular o colectivo.

¹² Podemos entender por **relaciones humanas** el trato o la comunicación que se lleva a cabo entre dos o más personas, es decir, la correspondencia, el vínculo o la referencia entre seres humanos, tendiente a la interacción que se establece entre ellos.

- **Las relaciones**, que por un lado hacen referencia a las actitudes (de cooperación o de participación; o bien de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia, etc.), y por otro, al entramado de interacciones directas entre los agentes (directivos-profesores, profesores-profesores, profesores-alumnos, alumnos-alumnos, profesores padres, etc.).
- **La comunicación**, que es el canal que pone en funcionamiento las relaciones y configura el ambiente social (su manejo es descrito en la función anterior).
- **La cultura del centro**, que se configura por las normas, los valores, conductas, creencias, expectativas, etc.; es decir, por todas las percepciones que distinguen al Centro Escolar.

El objetivo primordial que perseguimos en el Centro escolar es la búsqueda constante de proporcionar una formación de calidad. Sin embargo, se da y no debemos ignorarla una corriente interna, en ocasiones declarada y otras solapada, de conductas, aspiraciones y afanes de todo tipo, que se entrecruzan y producen enfrentamientos, al pretender que prevalezcan intereses o posturas propias de alguno de los agentes, lo que va configurando el ambiente social del Centro Escolar. Se describe a continuación algunos factores que han sido determinantes para llegar a un momento de crisis en la institución:

- **Autoritarismo.** Es el enemigo número uno y no parte sólo de los directivos sino que se da también entre autoridades, profesores y hasta en padres de familia, al querer imponer la propia opinión, despreciando lo que otros piensan o manifiestan; resulta una postura nefasta para establecer vínculos de cooperación.
- **Individualismo.** Actitud muy perniciosa para cualquier clase de relación, ya que si cada docente se dedica sólo al grupo de alumnos asignado, sin importarle lo que sucede a su alrededor, pensando que es lo mejor para no complicarse, origina tan sólo un contacto superficial con los demás,
- **La rudeza interior.** La falta de tacto, de sensibilidad y de finura son un fuerte impedimento en el trato cotidiano; llegar al entendimiento con los demás requiere de

capacidad e intención de captar los matices distintos que se dan en cada situación escolar; ello implica renunciar a esa coraza con la que algunas personas se revisten, para protegerse de cualquier contratiempo que pudiera herirles o perjudicarles en sus intereses.

- **El infantilismo.** Se puede llamar así a la conducta que manifiestan los individuos en forma inmadura en sus reacciones y que los expone a la aparición de situaciones complicadas entre ellos mismos. La inmadurez personal deteriora profundamente las relaciones humanas. El asumir los propios errores y el tener la capacidad para comprender que la perfección es muy complicada en las tareas cotidianas, sin que por ello se renuncie a realizar el trabajo con espíritu de superación y de esmero, revela una actitud sensata y juiciosa muy deseable en toda interrelación.
- **La indiferencia.** Podemos considerarla como un factor demoledor del trato y la convivencia diaria en las instituciones educativas, ya que cuando se adopta una postura indiferente, la relación se ausenta, haciendo difícil llevarla a buen fin, porque la frialdad se encarga de eliminarla y convertirla en una carga pesada.

Estos aspectos negativos representan escollos en el ámbito de las relaciones humanas, pero en este Centro Escolar han sido superados por medio de las siguientes acciones:

- **El diálogo,** que representa la palabra y ésta es el cauce para la intercomunicación; es el vehículo que constituye un medio para el cultivo de los contactos personales, procurando el entendimiento y la concordia en la doble función de emisor y receptor de la información, propiciando el intercambio de opiniones y pareceres, pero que deben ser dirigidos al contacto cálido, al enriquecimiento mutuo y no sólo al trato superficial.
- **El respeto,** base para cualquier clase de relación y, de manera especial, en el desarrollo diario del Centro Escolar. Aunque el trato considerado y respetuoso no tiene que ser distante o exento de afecto y de agrado, debe cuidarse el sentido de la aceptación (aunque no se comparta) de diversas formas de pensar o de sentir, ya que el marco de la tolerancia

permite asumir lo manifestado por los interlocutores desde una posición amable y respetuosa.

- **La confianza**, de vital importancia, pues quienes desconfían siempre, jamás entablan contactos fructíferos y duraderos. Es cierto que no a todas las personas con las que se interactúa se les puede dispensar el mismo grado de confiabilidad, pero es preciso adoptar una actitud que fomente las relaciones de confianza sin excesos, sin temores o reservas, medir bien las fuerzas de cada participante y aceptar, sin demasiada frustración, las limitaciones personales; estas actitudes son buenos medios para no erosionar la confianza que las relaciones humanas demandan.
- **La valoración de los demás**, por medio de una buena actitud para cultivar y mejorar las relaciones humanas. Se manifiesta por medio de fijarse en los otros, valorar lo bueno que hay en cada sujeto, salir de sí mismo, mirar alrededor y reparar en los aspectos positivos, y hasta en los negativos, de otras personas, lo que constituye un ejercicio extraordinario en el camino que conduce de la clausura a la apertura y de la frustración a la satisfacción, porque es en esta dialéctica donde cobra sentido el crecimiento personal que da soporte a la auténtica relación humana.
- **Fomentar actitudes mentales sanas**, a través del trato personal humano, que a veces se ve afectado por angustias, preocupaciones y sentimientos de culpa. El hacer un análisis del porqué de las dificultades y posibles errores nos lleva a la aceptación de limitaciones propias y ajenas, así como a una disposición interior de superación.

g) La solución de conflictos. Es responsabilidad del director, encauzar los problemas que surjan, buscando soluciones apropiadas, así como evitar en lo posible, por medio de acciones preventivas, que aparezcan de nuevo. Se han venido comentando diversos factores cuya concurrencia debe evitarse, para que no se produzca deterioro en el trato cotidiano, así como los medios que pueden favorecer y desarrollar las relaciones humanas en la institución escolar; sin embargo, se puede apreciar que la realidad escolar no es una situación idílica de armonía, ya que la vida académica se encuentra sembrada de diferencias, de profundas

oposiciones, en las que se refleja la diversidad existente, la forma en que cada persona percibe las circunstancias y su capacidad para ponerlas de manifiesto ante los demás. Cuando las relaciones no acaban de ajustarse y afloran fuertes diferencias o incompatibilidades nos encontramos en presencia de un conflicto.

En esta parte trato el tema del conflicto partiendo de la premisa de que éste está presente en cualquier organización humana, incluida la escuela. Más que evitarlo o negar su existencia, el conflicto puede ser una oportunidad de mejora y desarrollo, tanto para las personas como para el Centro Escolar; de ahí que resulta fundamental entender su naturaleza y aprender a trabajar con él. A efectos de clarificación terminológica, podemos entender por conflicto “un tipo de situación en el que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes”, es decir, el conflicto es, en esencia, un fenómeno de incompatibilidad de ideas entre personas o grupos.

Todas las instituciones, y nuestra escuela no es precisamente una excepción, se caracterizan por vivir diversos tipos de conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad; la cotidianidad de los conflictos se presenta como un proceso y es una de las características centrales y definitorias de los centros educativos, pues se da entre los diferentes actores de la comunidad escolar; entre profesores, entre profesores y alumnos, entre profesores y padres de alumnos, entre profesores y la dirección del centro, conflictos entre alumnos y padres, en el centro como tal, en la administración educativa, etc. Todo esto constituye una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que hemos vivido, de alguna manera, y que prueban la evidencia empírica de la naturaleza conflictiva de las escuelas.

Frente a esta situación objetiva nos encontramos, paradójicamente, con que no debemos dar escasa consideración al conflicto como objeto de estudio de la pedagogía en general, y de la organización escolar en particular. Además, el conflicto no sólo es una realidad y un hecho más o menos cotidiano en la escuela, sino que también exige afrontarlo como un valor, pues el conflicto y las posiciones discrepantes generan debate y sirven de base para la crítica

pedagógica, y por supuesto, como una esfera de lucha ideológica y articulación de prácticas sociales y educativas.

Controlar la aparición del conflicto, y en su caso, eliminar su gestación no son sinónimos de sometimiento y control, sino de eficacia en la conducción de la organización por parte de la jerarquía. Por consiguiente, una de las tareas directivas importantes es la de no sólo eliminar o al menos suavizar los conflictos de los colaboradores, sino enfrentarlos. Sólo de esta manera se puede garantizar una productividad óptima y un alto grado de satisfacción de los colaboradores en sus actividades.

Del mismo modo, aunque el conflicto puede ser un elemento positivo dentro de la organización, si se hace crónico y no se resuelve deja de tener sus propiedades “vitalizantes” y democráticas para el grupo, pudiendo llegar a ser un elemento desestabilizador de éste.

Así, cuando se presenta un conflicto en el CEDA, se busca encauzarlo y reconvertirlo positivamente; al exponerlo a la comunidad se refuerzan actitudes y se impulsan algunos cambios convenientes; esto se hace tomando en cuenta la opinión de los implicados. Definir el problema con claridad, procurando sensibilizar ante la presencia de éste en el ámbito escolar, analizar los factores que intervienen en la situación de conflicto, invitando la participación y oyendo a los implicados, seleccionar una propuesta de solución (sopesando los pros y contras), llegar a un acuerdo mediante reglas aceptadas por los que intervienen en el conflicto y buscar mejorar los cauces de comunicación, facilita la expresión de factores emotivos en el seno del grupo, con libertad, sinceridad y respeto mutuo.

h) Funciones de convivencia y disciplina. Estas funciones tienen doble actuación. Por un lado debe crearse un buen clima en la institución educativa, promoviendo actividades que propicien un trato cordial y respetuoso, y por otro, mantener el equilibrio propiciando el desarrollo de actividades que favorezcan la convivencia, la tolerancia, la comprensión, la colaboración, el sentido de la responsabilidad, la ayuda mutua, la solidaridad, etc.

Admitida la necesidad de disponer de una serie de disposiciones que hagan posible la relación y el contacto cooperativo entre todos los integrantes de la comunidad escolar, a

través de la convivencia y la disciplina, se busca establecer relaciones sostenidas por el respeto, persiguiendo metas como: trato afable, la ausencia de problemas y la desaparición de dificultades, propiciando la unión y el acuerdo.

Lo ideal sería que las relaciones interpersonales estuviesen siempre presididas por el sentido común, la sensatez y la cordura, pero lo cierto es que con frecuencia no sucede así; de ahí que se haga necesario el establecimiento de cierta normatividad en donde se concreten los derechos y deberes de los que integran la comunidad escolar, propiciando un ambiente adecuado que fomente, sobre todo, la responsabilidad, el trabajo y el respeto mutuo; estas normas potencian la auto-nomía del Centro Escolar al no ser impuestas desde afuera, pues están recogidas en los reglamentos, tanto en el escolar como en el interno de trabajo.

Sin embargo, la convivencia y la disciplina en las instituciones educativas no se mejoran, tan sólo con un conjunto de normas y la descripción de una serie de correcciones de mayor o menor importancia, en función de la gravedad o levedad de determinadas infracciones, se requiere la búsqueda de métodos que favorezcan las interrelaciones a través de algunas estrategias:

- **Técnicas grupales.** Se han venido aplicando y consolidando la dinámica de grupo, no sólo con la motivación, la creación de la conciencia de pertenecer y trabajar en un equipo de trabajo, sino con la reflexión creativa a través de técnicas de integración grupal en las que se han manejado:
- **Técnicas de comunicación.** Con éstas se busca estimular la comunicación entre los participantes y se intenta romper la indireccionalidad de la comunicación verbal en el grupo. Con estas técnicas se pretende favorecer, por una parte la escucha activa en la comunicación verbal y, por otra, estimular la comunicación no-verbal (expresión gestual, contacto físico, mirada...), para favorecer nuevas posibilidades de comunicación; ofrecen un nuevo espacio con nuevos canales de expresión de sentimientos hacia otros, se rompe con estereotipos de comunicación y se favorecen las relaciones, para que sean más cercanas y abiertas.

- **Técnicas de cooperación.** En ellas se destaca la colaboración como un elemento esencial y nos permite valorar las actitudes de cooperación/ competición que se pueden dar, así como sus causas y sus resultados, resaltando la importancia de que todo el grupo funcione en conjunto y en el que cada persona puede aportar diferentes habilidades y/o capacidades.
- **Técnicas de resolución de conflictos.** Por este medio se plantean situaciones de conflicto, las cuales constituyen un instrumento útil para aprender a describir conflictos, reconocer sus causas y sus diferentes niveles e interacciones (personal-social, grupal-institucional), así como buscar posibles soluciones. Por medio de estas técnicas puede hacerse hincapié en el análisis de situaciones conflictivas, de otros problemas de comunicación en el conflicto, de las relaciones de poder/sumisión, de la toma de conciencia del punto de vista de otros, etc.

Estas técnicas no sólo sirven como ejercicio, sino que se constituyen en sí mismas como experiencias que aportan a las personas y al grupo elementos para aprender a afrontar los conflictos de una forma creativa.

El objetivo es que los participantes se proyecten en los papeles planteados, los comprendan, perciban emociones, y con ello se desarrolle la cohesión y confianza en el grupo, incrementando la confianza personal, la creatividad y hallar soluciones de problemas o acciones planteadas.

Por otro lado, la vida del equipo requiere que se contemple la existencia de:

□ **Elementos psicoafectivos.** La primera cualidad, necesaria en un equipo, sigue siendo, sin duda, la confianza entre todos y cada uno de sus miembros; recordemos que esta confianza en los demás presupone una confianza en sí mismo; nace y se desarrolla gracias a la frecuencia de los intercambios entre los miembros del equipo. Todo el mundo ha podido experimentar, a la inversa, que los fenómenos de rivalidad o de oposición entre miembros de un grupo dan, indefectiblemente, nacimiento a un fenómeno contagioso de malestar y depresión.

□ **Elementos estructurales.** He empezado por evocar lo que constituye muy frecuentemente el mayor escollo del grupo: los elementos de orden emocional e interrelacional. No hace falta decir que estos fenómenos tienden a acentuarse con el número de participantes. Por ello, teniendo en cuenta que la confianza recíproca, unida a la imagen dinamizadora del equipo, son sus cimientos, porque le permiten promover la unidad; un equipo operativo debe ser de tamaño reducido, situación favorable que se da en el CEDA.

□ **Elementos funcionales.** Todos ejercemos una actividad para satisfacer nuestras necesidades primarias, como la alimentación, el vestido, la vivienda, etc., más allá de las fisiológicas, de seguridad o sociales; sin embargo, existen necesidades superiores, las llamadas egocéntricas y de autorrealización, de las que no podemos hacer caso omiso.

Para que se forme un equipo es necesario que cada uno de sus miembros esté motivado hacia la tarea que tiene que cumplir. La noción de motivación reviste siempre un carácter personal, puesto que se trata, para cada persona, de buscar satisfacciones de orden físico y psicológico, consciente o inconscientemente. Por ello, la motivación constituye la fuente de energía psíquica capaz de llevar a la acción.

Una vez establecidas las motivaciones individuales de los miembros del equipo a constituir, conviene dedicarse a promover la capacidad de cada uno para su cooperación. Todo esto constituye los principios motores que deben animar a un equipo; ahora bien, un equipo se juzga por los resultados de su acción, por ello hay que comunicar, repartir los papeles y enseñar a estructurarse.

4.3 Dimensión económica administrativa

Un tercer tipo de tareas que desempeña como directora escolar son las **funciones administrativas**, que aluden a lo complejo de las tareas que permiten o facilitan la función de regular la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo y recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la adminis-

tración del personal (desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos, la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los bienes muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadística, etc.).

Por su naturaleza, esta dimensión se refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las formas y disposiciones de la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

Además, implica conocer la legislación escolar (artículos constitucionales que regulan la educación dentro del sistema educativo mexicano, la Ley General de Educación, los lineamientos normativos de inscripción, acreditación y certificación, y los acuerdos emitidos por la SEP en materia educativa), que es la base de la normatividad oficial; además, el manejo de documentación administrativa y académica (archivos, libros de actas, registro de inscripción, control de matrícula y rendimiento escolar).

Dentro de una organización escolar privada como el CEDA, conducirla lleva a la conjunción de funciones pedagógicas y ejecutivas (éstas de tipo gerencial que llevan a la organización, formación y hasta la contratación de personal docente), además de las ya descritas dentro de la contextualización referente a las funciones sustantivas del director, haciéndose necesaria la articulación de lo económico con lo pedagógico, aplicado a las siguientes funciones:

a) *Optimización de recursos.* Al pensar en un centro educativo, siempre hemos de referirnos a un espacio concreto, a un establecimiento que dispone, igualmente, de medios que se ponen a disposición de quienes trabajan en él, para facilitar su cometido y proporcionarles elementos suficientes que sirvan al proceso instructivo/formativo; de modo que es un elemento material y por tanto un recurso.

En cuanto al aprovechamiento del espacio escolar, me refiero al racional uso de las instalaciones, con el propósito de obtener la mayor rentabilidad posible, procurando que las actividades que se lleven a cabo cumplan su cometido, adecuándolas en función de las características del edificio y, en la medida de lo posible, a la superficie de la cual se disponga.

Si el espacio tiene una trascendencia extraordinaria para el desarrollo de las actividades escolares, también los recursos escolares son de vital importancia; éstos son todos los elementos materiales o personales que componen la dotación de la institución para realizar su actividad diaria y para conseguir los fines formativos e instructivos previstos.

El CEDA cuenta, por tanto, con recursos que podemos clasificar de la siguiente forma:

- **Recurso humanos del centro.** Estos se integran por el personal docente y no docente, así como de un psicólogo y un contador.
- **Recursos humanos extraescolares.** Son todos los cooperadores fijos o circunstanciales, como los padres de familia o los expertos en cualquier tema.
- **Recursos materiales del Centro.**
 - Mobiliario: mesas, sillas, pizarrones, armarios, sillones, estantes, etc.
 - Material didáctico tradicional: libros, cuadernos, lápices, tizas, materiales específicos de áreas educativas (mapas, instrumentos musicales, balones, cuerdas, colchonetas, escenografías, etc.) y diferentes tipos de papel para las distintas actividades didácticas.
 - Material didáctico tecnológico: medios audiovisuales, computadoras, micrófonos, equipo de sonido.
 - Recursos materiales extraescolares: Son los que se encuentran fuera de la institución, como pueden ser: museos, bibliotecas, exposiciones, parques, fábricas, lugares de interés artístico o histórico, monumentos, etc.

En cuanto a la utilización adecuada y al aprovechamiento de los recursos escolares, se hace necesario un esfuerzo de convocatoria entre el personal, al que se le invita a aprovecharse de ellos; se busca no desaprovechar el capital humano, brindando a las personas con iniciativa la oportunidad de ejercer su creatividad y habilidades intelectuales, técnicas y artísticas; se ha abierto un espacio a los padres de familia, por medio de su asociación, invitándoles a colaborar en diversas actividades de la institución.

Por lo que se refiere a los recursos materiales, se ha hecho necesaria la difusión de su existencia con la finalidad de darles utilidad; evitando, por otro lado, el abuso; es indispensable la sensibilización de quienes los usan, propiciando conductas y actitudes de un uso moderado razonable; un aprovechamiento correcto implica saber emplear cada recurso según los bienes para los que ha sido destinado, cuidarlo y devolverlo al lugar del que ha sido retirado, y si se deteriora, reponerlo y esté a la disposición cuando sea requerido por alguien más. La aspiración de la institución es contar en todo momento con los medios y recursos, ya sea en plantilla de personal, equipamiento (mobiliario y material didáctico), fondos presupuestarios, recursos propios, etc.

b) Contratación de personal. Algunas acciones que han servido de base para tener gente que no sólo se ponga la camiseta sino el uniforme completo y comparta los mismos objetivos institucionales han sido:

- La identificación de personal no adaptado a las políticas institucionales. Esto se ha hecho por medio de la observación de las personas que tienen actitudes conflictivas, que son poco participativas y cooperativas, y renuentes a capacitarse en horarios fuera de trabajo; son portadoras de malas noticias, chismes, críticas; poco interesadas en su imagen exterior, carentes de un crecimiento interior; que tratan mal a los alumnos, a padres de familia o a compañeros de trabajo; que están desmotivadas en su trabajo; que se ausentan constantemente, que no corrigen sus errores; con problemas personales, económicos, familiares o de algún otra índole, que afectan su relación laboral. Ha sido muy importante detectar al personal desinteresado en el resultado de sus alumnos, tanto en comportamiento, como en cumplimiento de trabajos, ejercicios y resultados en las evaluaciones y, finalmente, a las personas de la institución que dañan el crecimiento, la imagen y el prestigio en cualquier área de su trabajo.

En contrapartida, se hace necesaria la transformación de estas actitudes y la observación del personal que sí se adecua a las políticas laborales de elevada calidad, como :

- Identificar a quien es positivo, creativo y dinámico; que constantemente se supera y capacita por cuenta propia; que ama su trabajo, y que interactúa adecuadamente con sus alumnos, compañeros y padres de familia; que se interesa por cada alumno de la escuela, por sus problemas, su rendimiento académico y sus avances en cada grado escolar; que comparte sus experiencias positivas y conocimientos para que otras personas gocen de esos beneficios. Se toma nota del personal entusiasta, pulcro, puntual y disciplinado, que disfruta y tiene el hábito de la lectura, la investigación, la exploración y el descubrimiento de nuevos métodos, técnicas, estrategias y sistemas de enseñanza y aprendizaje; que es sociable y organizado, que planea su trabajo, administra y distribuye su tiempo con calidad, que se interesa en realizar eventos de calidad, con variedad, que promueve la participación de los alumnos en actividades culturales, deportivas y recreativas; del que todos los días, desde que llega a la institución, está con una sonrisa a flor de labios, a pesar de los inconvenientes que se presenten; del que los sabe sortear y darle soluciones adecuadas.

Todos estos elementos han ayudado a visualizar lo que es idóneo para institución, la cual requiere gente de calidad, aunque es bien sabido que el personal no cuenta con estas cualidades al cien, lo que ha hecho necesario delegar el liderazgo en los participantes, de acuerdo a sus aptitudes y actitudes, buscando la automotivación grupal para cambiar y transformar actitudes; con la ayuda de estas personas que poseen cualidades de desarrollo y superación esperamos alcanzar el éxito que nos hemos planteado.

Trabajando en equipo se busca equilibrar la forma en que se trabaja, ya que a la gente que tiene actitudes positivas se le da participación, con el objetivo de que en la institución sólo trabaje personal con el mismo perfil, por lo que, al que no lo tenga, se le capacita y motiva hasta que logre tenerlo, y si no coopera, entonces se le invita a que encuentre su verdadera vocación, y ya que por el momento no está en el lugar correcto y le resultará contraproducente tanto para el mismo como para sus alumnos, compañeros de trabajo, padres de familia y la institución. Resulta vital realizar estas observaciones, así como una

evaluación constante, para contar con una empresa educativa con una verdadera filosofía del trabajo.

c) **Incentivos a Docentes.** Éstos no tienen que ser necesariamente en numerario; crear un mecanismo permanente de motivación para el personal ha sido la mejor manera de asegurar una energía grupal, para cumplir con los objetivos, tomando en cuenta las siguientes acciones:

1. Como directivo, dedicar tiempo a entrevistas de tipo informal, con cada docente, para conocer sus puntos de vista y su avance.
2. Entregar diplomas o reconocimientos especiales a todos aquellos que hagan aportaciones extraordinarias, que valgan la pena o porque simplemente terminaron extraordinariamente su año escolar.
3. Con el apoyo de los dueños, dar incentivos económicos como salario complementario, ya sea por inscripciones o por no deserciones o bien, por recomendaciones.

d) **La información y atención al público.** Ésta es una función que no debe ser descuidada por la administración del Centro Escolar, ya que tiene gran importancia y requiere del conocimiento de aspectos legales, facilidad de comunicación para transmitir la información que solicitan los padres de familia (clientes), además de amabilidad y corrección en el trato que ha de dispensarse a las personas que acuden al instituto en demanda de aclaraciones o explicaciones relacionadas con el problema que acompaña o preocupa a cada uno de ellos.

El rigor informativo, la seguridad en las respuestas, el adecuado consejo, la corrección de modales y la oportuna reconvencción, cuando se requiera, establecen la armonía conveniente para atender al público con soltura y eficacia.

e) **La promoción del servicio educativo que presta la institución.** El verdadero propósito de la publicidad consiste en acercarnos a nuestros posibles y futuros candidatos a

clientes. Podemos definirlos, tanto la publicidad como la promoción, sencillamente, como la decisión de no esperar a que nos conozcan por iniciativa propia o por referencias o recomendaciones, ya que aunque éstas son las más seguras, al mismo tiempo son las más lentas; debemos salir para darnos a conocer y despertar el interés *por* nuestro proyecto educativo.

Para lograr tal objetivo, existen diversos medios de comunicación, y entre ellos hemos utilizado los siguientes:

- Antes que nada, la elaboración de **trípticos de presentación**, diseñados por especialistas y sin escatimar en su calidad.
- **Los volantes.** Éstos son usados para llegar a todas aquellas colonias que están a nuestro alrededor. El volanteo, sólo funciona en el mercado cercano de influencia y es repartido a discreción, principalmente en casas, negocios, plazas y cruceros.
- **Letreros publicitarios y anuncios externos.** Hechos por rotulistas profesionales, atraen la atención de la gente que vive o trabaja en la cercanía, pueden ser una buena recomendación, sobre todo en las colonias más cercanas, pues anuncian la ubicación de la institución y se ponen en calles o avenidas estratégicas. Todos ellos son, sin duda, grandes alternativas, sobre todo porque el CEDA no está muy a la vista de su posible clientela. También en la elaboración de carteles se invita a los padres a conocer el Centro Escolar, para que hagan visitas por las instalaciones, donde se les da a conocer nuestro proyecto educativo.

Para tener una publicidad más activa, se ha realizado la **promoción escolar**, que consiste en visitar otros colegios que no cuentan con el nivel de primaria y presentarles nuestra alternativa; se les lleva folletería e información visual, en un principio con rotafolios y, posteriormente, a través de un audiovisual promocional, elaborado durante mi desempeño profesional en la institución, a la par de mis estudios en la carrera de pedagogía. (Ver ANEXO 2 Guión Promocional Audiovisual).

Un aspecto trascendental en la publicidad y promoción de nuestro Centro Escolar es la propia institución; al hablar de **la imagen física del exterior** del plantel, NO debemos permitirnos descuidos que perjudican la imagen del colegio, pues esto ocasionaría una contraimagen. Nuestro exterior es una carta de presentación para todos los que pasan enfrente de la institución; no aprovecharlo para llamar la atención, positivamente, sería un error; para ello, buscamos reparar, oportuna y continuamente, la pintura dañada, los colores percudidos, los letreros incompletos, etc.

También el desarrollo de **una imagen interna** debe responder, vivamente, a la imagen exterior, tanto en colores institucionales como en publicidad y promoción, de tal manera, que regularmente se hace la supervisión y las mejoras de las instalaciones, que incluyen patios limpios y amplios, jardines en perfecto estado, pintura de pasillos, salones y oficinas, acorde a lo comentado, oficinas bien organizadas y limpias, letreros de señalización que facilitan el flujo de los visitantes, uniformes en el personal docente y administrativo, equipo y mobiliario en buen estado de mantenimiento. Esto da una buena imagen a todos los visitantes, aunque, haciendo un análisis, hacen falta letreros estratégicos donde se muestre la misión y visión del CEDA y otros con los valores institucionales, además de música ambiental.

Por otro lado, se ofrece un buen trato a nuestros clientes, desde la puerta de entrada, la recepción y durante todo el trayecto de su visita, previendo que los trabajadores de la institución no boicoteen inconscientemente nuestro objetivo de buen trato. Otros de los aspectos que también podrían ser descuidados y por tanto requieren de supervisión directiva, es la atención telefónica y personal a todos aquellos que nos hacen el favor de llamar o visitar el centro escolar; simplemente, por este aparente e insignificante aspecto, la empresa puede, tarde o temprano, provocar efectos negativos entre sus clientes.

Apartado II

Sustento teórico metodológico

1. Marco referencial

1.1 La gestión escolar y la calidad educativa

El Programa de Escuelas de Calidad (PEC) del Sistema Educativo Mexicano, propuesto por la SEP, plantea que debe transformarse la gestión actual de las escuelas a fin de mejorarla. Se propone que la gestión escolar se enriquezca con acciones concertadas a partir de la construcción de una visión y metas compartidas por todos los actores de la escuela, acciones basadas en un liderazgo académico y social del director (en el trabajo en equipo y colegiado de los docentes, en la participación de los padres en actividades pedagógicas de apoyo al aprendizaje de sus hijos, en las decisiones y acciones de la escuela, etc). También formula la posibilidad de enriquecer la gestión escolar, haciendo uso sistemático de herramientas de apoyo a las acciones como la autoevaluación y la planeación.

El objetivo más elevado del PEC es, en consecuencia, que los actores de la escuela director, docentes, alumnos y padres reconozcan y hagan un juicio sobre las acciones que realiza cada uno de ellos, y los resultados que obtienen, basados en el uso de herramientas para la autoevaluación; en el diseño de un plan para mejorar esas formas de hacer, utilizando estrategias de participación y colaboración de los miembros de la escuela (en sí mismas transformadoras); y utilizando innovaciones disponibles o que ellos mismos generen, con acciones reflexivas e innovaciones en las formas de gestionar los procesos educativos de la escuela. Todo lo anterior, con la intención de buscar nuevas formas de gestión centradas en el objetivo sustantivo de la escuela, que es la formación de los alumnos. El objetivo de una escuela de calidad es promover que en ésta, se desarrollen formas de gestión más autónomas, esto es, nuevas formas de realizar los procesos de enseñanza que contribuyan de manera progresiva a mejorar la calidad de lo que los alumnos aprenden.

Desde este marco de mejora de la calidad de los aprendizajes, se ha de llegar a construir una **nueva gestión escolar**, entendida ésta como *“el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica enconpara la comunidad educativa. Una gestión que se distinga porque es capaz de centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”*.¹³

1.1.1 Administración y Gestión Escolar

Ha sido común que las actividades de la enseñanza definan sus tareas utilizando el concepto de **“Administración escolar”**, definida ésta como *“las actividades que se refieren al planeamiento, instrumentación, coordinación, gestión y control de los servicios”*¹⁴; de modo que la identidad de las autoridades se ha tejido sobre la idea de que el administrador es la persona adecuada para dirigir un centro educativo, poniendo énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas.

Sin embargo, con esta forma de administración en el ámbito educativo no sólo se separan las acciones administrativas de las técnicas o pedagógicas, sino que difícilmente se da la articulación entre sujetos, objetivos, recursos, estrategias y fines: las personas realizan actividades, los programas presentan objetivos, las legislaciones proponen fines, pero unos y otros se encuentran aislados entre sí.

De esta concepción se desprende la aplicación, al ámbito educativo, de algunas teorías organizativas. Desde mi punto de vista, de las que son aplicables a la administración de un centro educativo, habrá de darse especial importancia al **Modelo de Elton Mayo, ya que define lo relevante de las relaciones humanas** en el mundo laboral, considerando que éstas

¹³ Pozner de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Editorial Aiqué, 1997, pp. 70-71

¹⁴ Tomado del cuadernillo para curso “El personal directivo y la gestión escolar SEP/20/03”, del Banco Nacional de Cursos de Actualización 2002-2003, PRONAP.

influyen de manera decisiva en el rendimiento del personal. Se centra en los aspectos psicológicos y en las afinidades de los miembros que integran una determinada organización, buscando el buen entendimiento, la cordialidad y la participación, factores influyentes y decisivos en la productividad.

La presencia de modelos de organización para el trabajo, basados en supuestos administrativos, han sido cuestionados, fundamentalmente, por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre los que diseñan y los que ejecutan, concepción en la que ha ido desapareciendo la obediencia y el acatamiento, para transformarse en creatividad, participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, innovación y capacidad de seguir aprendiendo. Así, la colaboración se convierte en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida que le permita ver hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

Las estructuras de conservación, creadas por el modelo de la administración escolar, eran excelentes para mantener funcionando lo dado (lo instituido); en cambio, la gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de las metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Los modelos de gestión educativa están vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo; buscar remover las prácticas y las visiones de la organización escolar que estaban limitadas a esquemas de programación, reglamentación y estandarización. Así, la gestión educativa compromete a los gestores (directores) a ampliar sus competencias profesionales para la coordinación de proyectos de intervención, con la finalidad de alcanzar mayor calidad educativa. Estos modelos reúnen, además de los aspectos administrativos, la comprensión y manejo de las problemáticas educativas.

1. 1. 2 Buscando definir la gestión

El concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela; se refiere a lo que hacen el director y los docentes; tiene que ver con las relaciones que se establecen entre ellos, con los padres de familia y con miembros de la comunidad; abarca los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen, enmarcado todo en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, la cual contiene normas, reglas, conceptos y representaciones, que se crean y recrean en la cotidianidad escolar y, finalmente, sirve para generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

Cabe hacer una primera distinción. El concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación. El primero se refiere a la acción diligente que se realiza por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin, y es realizada por las personas, es decir; está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos del lenguaje común, como el de gestor, para designar al sujeto que hace la gestión, sea como rol o como función; o el de gestionar, al referirse a la acción misma.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo.

Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyados en teorías, supuestos e hipótesis. Como resultado de lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática, gestión administrativa, gestión pedagógica, etc.).

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Éste un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es más eficaz, porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, y es más pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

Se pueden construir esas nuevas formas de actuación a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos, sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción, basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de nuevas formas de acción, apoyada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos que sostengan a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). Gracias a la innovación se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

La gestión escolar es, en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden dentro de la escuela, “se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar, los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las

cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela”.¹⁵

Otra aproximación, para analizar o describir este concepto: como toda noción en construcción, la de “gestión escolar” se define más fácilmente por lo que no es que por lo que es. Sabemos que el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. Sabemos también que la organización escolar es, en todo caso, y junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.

Se entiende que la gestión requiere de un responsable; y para que la gestión sea adecuada, dicho responsable debe ejercer liderazgo, el que debe vincularse con el quehacer de la escuela (que es formar alumnos), aunque la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado de los docentes y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, y de éstos entre sí.

Gestión, por otra parte, es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo; como tal, supone cierta intencionalidad y direccionalidad de los sujetos involucrados.

La gestión también tiene que ver con la forma como se toman las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que se promueven, se favorecen, se aceptan, se toleran, se disuaden o se sancionan, lo que surge de una intencionalidad colectiva, combinada con las tradiciones históricas y culturales que se han venido construyendo en la institución, con lo que se genera una identidad de la institución; ello va conformando una imagen dentro y fuera de la escuela, con la cual se logra que quienes pertenecen a ella se identifiquen entre sí y con

¹⁵ SEP. Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. *¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. México, Reporte Final, 2001.

sus objetivos. Implica, además, el grado en que el director de la escuela es capaz de alcanzar una definición colectiva, pero a la vez dinámica, de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, que es el de formar estudiantes.

La gestión escolar se asocia con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando, de ahí su importancia.

1.1.3 ¿Por qué planear?

La acción planificadora tiene como base prever para acertar, disponer para evitar la confusión y el desorden, proyectar para resolver con desenvoltura y eficacia. Además, no debe responder simplemente a lo que la legislación obliga o la administración reclama. La planeación debe darse en tres momentos:¹⁶

Primeramente, **planear** facilita la previsión de medios y recursos, ayuda a coordinar las acciones que deben llevarse a cabo en cada momento, así como a armonizar tiempos y tareas; se refiere a decidir lo que queremos realizar y a pensar en la mejor manera de llevarlo a la práctica; la planeación conlleva a un segundo momento: **la ejecución**; se hace preciso realizar el trabajo diseñado con anterioridad, hacer realidad lo proyectado en forma palpable y clara; en este momento se visualizan algunos datos importantes; por último, **la evaluación**, a través de la cual se valoran los logros conseguidos y se verifica si lo previsto se ha realizado; de acuerdo a lo establecido al planear, la información obtenida a partir de la evaluación es de gran utilidad para tomar medidas oportunas e introducir los mecanismos correctores que en cada caso se requieran, con el fin de iniciar de nuevo, si es preciso, la nueva secuencia.

La planificación es un instrumento de mejora del centro educativo; se le considera como un proceso necesario para determinar con cierta precisión de qué forma se pueden alcanzar

¹⁶Cfr. GARCÍA, Requena Filomena. “El sentido de la planificación”, en Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos, págs. 67-72

Objetivos concretos, estableciendo, para ello, los mejores medios necesarios que conduzcan a su consecución; al planificar, además de racionalizar la propia actividad, estamos facilitando la toma de decisiones, que como ya dije en un principio, es una atribución esencial de quien dirige.

Cuando se planifica se evita la improvisación con todo lo que ésta tiene de incertidumbre y de azar y se ponen los medios necesarios, para que las acciones organizativas se transformen en sólidos baluartes y no en desconcertantes aventuras, la mayor parte de las veces de resultados imprevisibles.

La planificación nos lleva a la ejecución y, por tanto, a la evaluación para con esta última replantear lo planeado. De ahí la descripción del siguiente punto.

1.1. 4 La evaluación base de la planeación

Tanto la evaluación como la planeación son estrategias y métodos de trabajo que son utilizados para la gestión de una escuela; proveen un conjunto de herramientas que apoyan la labor del director y de los docentes, a fin de transformar las prácticas escolares.

Al saber dónde estamos, el reto que tiene el director es consigo mismo, tratando de rebasar el trabajo administrativo para poder apoyar a los maestros en el aspecto académico; encaminarlos y fortalecerlos para que realmente se vivan proyectos de enseñanza-aprendizaje; se tiene claro qué es lo que se quiere innovar, haciendo diagnósticos colectivos a fin de que la comunidad escolar esté consciente de los problemas y de esta forma se comprometa para resolverlos. Al evaluar un centro escolar deben considerarse los elementos siguientes:

- a) Análisis de actividades y resultados de la gestión escolar (gestión directiva).
- b) Servicios educativos prestados a los alumnos, docentes, trabajadores y comunidad.
- c) Desempeño de los docentes.
- d) Seguimiento de las innovaciones propuestas por el proyecto escolar.

- e) Coherencia del proyecto escolar con las necesidades de la comunidad.
- f) Función de la escuela como espacio donde se desenvuelve el educando.
- g) Análisis del funcionamiento de la escuela como factor de aprendizaje.

La evaluación, con base en estos elementos, permite el análisis de resultados para tomar decisiones en cuanto a la modificación o ratificación del proyecto escolar.

Existen distintos tipos de evaluación, de acuerdo con la función del momento en que se realiza y los objetivos que persigue. Así tenemos:

- ▶ **La evaluación inicial o diagnóstica.** Busca conocer la situación inicial, a partir de la cual se pretende generar un proceso de cambio o mejora, esto es, un plan de acción.
- ▶ **La evaluación de procesos o formativa.** Busca conocer y valorar el desarrollo de las acciones y actividades, mientras se van realizando. Suele relacionarse con el monitoreo o seguimiento.
- ▶ **La evaluación final, sumativa o de resultados.** Se evalúan los logros parciales y totales del conjunto de procesos de acuerdo con los objetivos previstos.
- ▶ **La evaluación de impactos.** Se evalúan impactos directos e indirectos, previstos e imprevistos de los procesos y los resultados del programa, en dos horizontes temporales, el propio del programa y el de largo plazo.

En los centros escolares se aplica **la autoevaluación**, la que se caracteriza porque es realizada por los miembros de la comunidad educativa de una escuela, con distintos grados de responsabilidad y participación, según se trate del director, de los docentes, de los alumnos, de los padres de familia o de otros miembros de la comunidad.

La ventaja más importante de la autoevaluación es que pone en manos de los actores escolares una estrategia para la mejora continua de los procesos educativos y escolares, así

como de los resultados de aprendizaje que obtienen los alumnos. De manera simultánea, la realización del proceso de autoevaluación genera espacios y oportunidades de profesionalización del director y de los profesores, en tanto asumen el proceso analítico, reflexivo, crítico y propositivo.

1.2 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración) surgió en los Estados Unidos, como una consecuencia de las conclusiones obtenidas en la experiencia de la Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, cuyo origen fue apoyado por:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándose de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, que vinieron a demostrar gradualmente la inadecuación de los principios de la teoría clásica.
3. La psicología dinámica de Kurt Lewin, de vital importancia para el humanismo en la administración.¹⁷

La teoría de las relaciones humanas tiene su origen en los valores humanísticos aplicados a la administración, dando prioridad a la preocupación por las personas, siendo importante contemplar la integración y el comportamiento social, la atención de nuevas formas de recompensa y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y *de la llamada organización informal*, el énfasis en la atención de los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas.

¹⁷CHIAVENATO, Idalberto. "Teoría de las Relaciones Humanas", en *Introducción General de la Administración*. Madrid España. Ed. Mc Graw Hill, 1997, pág. 106.

Mayo tomó la experiencia de La Western Electric, fábrica de equipos y componentes telefónicos, que desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los operarios, manteniendo salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo, lo que propiciaba una buena producción. Al observar que entre los empleados se había propiciado un ambiente amistoso, sin presiones, ni temor al supervisor; donde estaba permitido conversar y se había generado, socialmente, un ambiente agradable, en el trabajo se hacía en equipo, con liderazgo y objetivos comunes; estas observaciones llevaron a fijarse en el estudio de las relaciones en el trabajo.

Para Kurt Lewin el poder del grupo es importante para provocar cambios en el comportamiento individual, y la administración no debe tratar a los empleados como individuos aislados sino como miembros de grupos sociales, cuyas actitudes son influenciadas por códigos de conductas grupales.

Para la teoría de las relaciones humanas, las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento, de aprobación social y de participación en las actividades de los grupos sociales (informales) donde conviven.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, algunas veces en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Estos grupos definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, que cada individuo va asimilando e integrando en sus actitudes y comportamiento.

De las observaciones realizadas se determinó que la organización informal, en la que se configura cierta identidad y lealtad al grupo de empleados, reporta mayores beneficios a la productividad de una empresa, y este tipo de organización es el que mueve a las organizaciones.

1.2.1 Importancia de las interrelaciones

Los individuos, dentro de una organización, participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social, a través de la cual surgen las relaciones humanas, que son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. El dominio de las relaciones humanas es la forma más adecuada de convivir en armonía con las personas en diferentes ámbitos:

- Personal
- Laboral
- Social
- Familiar

Al considerar los elementos emocionales, no planeados y aun irracionales del comportamiento humano, resulta esencial y de gran importancia para dirigir una institución. De ahí el valor que tienen las interrelaciones¹⁸ dentro de una organización; por lo que, en mi caso, como dirigente de una institución académica debo tomar en consideración los siguientes aspectos, que analizaré con detalle para lograr una comunicación y relación efectiva con los compañeros de trabajo, alumnos, padres de familia, proveedores, etc.

Aspectos integrales

- **Empatía.** Significa ponerse en el lugar de la otra persona, con verdadero interés por entablar una relación de amistad mutua, como compañeros en el trayecto de la vida por una temporada determinada. La base de esta relación se apoya en la comprensión, la tolerancia, el respeto, la confianza y, sobre todo, en el deseo de que la otra persona se encuentre bien.
- **Sensibilización y humanización.** Cualidades esenciales con los demás, trátase de alumnos, compañeros o padres de familia. Éstas son personas que, como uno mismo,

¹⁸Interrelaciones entendidas como la interacción que se da entre los individuos dentro de un grupo social.

vienen a recorrer un camino de experiencias y aprendizaje para escalar otros niveles y grados de superación constante; el que se conozca uno así mismo ayudará a conocer a los demás, a saber cómo tratarlos de la mejor manera posible, con el afán de colaborar en el mundo de las relaciones, siempre en buenos términos.

- **Convivencia.** Aprender a convivir en armonía evitará conflictuar las relaciones que se tienen, éstas se mantendrán sanas, con la intención de compartir lo mejor de cada uno.
- **Seguridad y confianza.** Al partir de estas premisas la labor docente será muy valiosa, porque los padres, creerán firmemente en la institución y en quienes la dirigen, ya que también confían en lo más valioso, sus hijos; en el caso del personal, éste tendrá confianza y seguridad en su trabajo, economía y desarrollo, además de brindar seguridad y confianza a su familia que depende de él. Es importante que la institución proporcione seguridad y confianza plena a las personas que están involucradas en ellas para que la relación sea provechosa y perdurable.
- **Comprensión y tolerancia.** Saber comprender y aprender a ser tolerante ayudará a tener un mundo de seres humanos dispuestos para crecer. Esta disposición debe extenderse entre las personas que se interrelacionan diariamente, las que deben transmitir mensajes de superación o contar anécdotas, en momentos apropiados, para que quienes las rodean también posean un sentido común de las cosas de la vida.

1.2.2. Las relaciones humanas en la comunidad educativa

Los principales puntos de contacto con el ámbito escolar tienen lugar entre docentes; entre éstos y los alumnos; entre familias y profesores, y entre el alumnado.¹⁹

Las relaciones entre docentes. El profesorado constituye un grupo humano cuya relación primera es la profesional; llega a un centro escolar con un fin, que es la instrucción y

¹⁹Cfr. García Requena, op. cit. págs. 186 a189

la formación del alumnado, y para ello cuenta con los distintos recursos que le proporciona la institución, con su preparación y con el equipo de docentes al que se integra; se le pide que el ejercicio profesional obtenga un buen rendimiento, mejores resultados y que actúe con eficacia. Las relaciones que mantienen los docentes son de varios tipos:

- * **Jerárquicas.** Por la dependencia que los profesores tienen con respecto al equipo directivo y, de manera más concreta, con el director escolar; en este vínculo profesional habrá de cuidarse, de forma especial, la apertura, la disponibilidad, la lealtad, la aceptación de normas y la subordinación racional.
- * **Funcionales.** Son aquellas que se producen en los diversos órganos y unidades organizativas (consejo técnico escolar, talleres, juntas.); en éstas se llevan a cabo contactos más horizontales y menos jerarquizados, en los que se busca la integración en el grupo y en la vida del centro escolar. Desde esta perspectiva, deberá fomentarse el sentido de pertenencia a la institución, la incorporación activa a un equipo, el perfeccionamiento profesional, la asunción de responsabilidades, etc.
- * **De cooperación.** Se presentan a todos los docentes, sin excepción, y con el objetivo de la eficacia en el trabajo diario, evitando los antagonismos, celos profesionales, propiciando conductas encaminadas al aumento del prestigio profesional y social, la aceptación de los demás, la comprensión, el esfuerzo solidario, etc.

Las relaciones entre docentes y alumnos. Dentro del marco escolar, los docentes y alumnos mantienen las relaciones más tradicionales, refiriéndonos a que la relación educativa se toma como ejemplo clásico de la relación humana, pues ella debe constituir un permanente diálogo didáctico y psicológico (el trato cotidiano puede convertirse en una fuente de constante satisfacción o en un permanente contacto desagradable y frustrante, dependiendo del estilo que se le imprima a los vínculos que se establezcan).

Las relaciones entre padres y profesores. Es preciso considerar que la relación entre docentes y padres de familia es esencial para el buen funcionamiento de toda institución

escolar, para lo que ambas partes fincan expectativas sobre qué esperan los profesores de las familias y éstas de los profesores, que redunden en beneficio de los alumnos.

Las relaciones entre alumnos. Son con frecuencia, las más sujetas a fricciones. Para favorecer las relaciones entre los alumnos debe cuidarse, de manera especial, la realización de actividades en las que se desarrolle la participación y el sentido de grupo, como la colaboración y la tolerancia, eliminando la competitividad, la rivalidad y el enfrentamiento verbal. Dentro del aula es tarea del profesor limar asperezas individuales, antipatías, fobias y enfrentamientos personales o entre subgrupos o bandas.

1.2.3. La importancia de la motivación en las relaciones humanas

Las necesidades humanas fisiológicas, psicológicas y de autorrealización motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido. Las primeras (alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo, protección, etc.) pueden ser controladas de manera cotidiana; las segundas son exclusivas del hombre (necesidad de seguridad íntima, de participación, de autoconfianza y de afecto), se adquieren en el trascurso de su vida, y las últimas resultan del impulso al autodesarrollo, es decir del impulso de cada individuo, para realizar un potencial propio, que lo conduzca a alcanzar un equilibrio, aunque pueden surgir barreras que lleven al individuo a la frustración, lo que conlleva a la desorganización del comportamiento, a la agresividad, a reacciones emocionales negativas, además de alineación y apatía, afectando sus relaciones laborales.

La satisfacción o no satisfacción de las necesidades afecta a la moral de los empleados, como consecuencia del estado motivacional de los mismos; en la medida en que se satisfacen las necesidades de los individuos, por medio una buena organización, se eleva su moral, lo cual se acompaña de una actitud de interés, identificación, fácil adaptación, entusiasmo e impulso positivo en relación al trabajo, al tiempo en que se desarrolla un espíritu de colaboración, apoyado en una base psicológica donde predomina el deseo de pertenecer y la satisfacción de trabajar en grupo, lo que lleva a la disminución de los problemas de

supervisión y disciplina. Aunque cabe aclarar que esto depende del clima de relaciones humanas que se desarrolla dentro de la institución, principalmente cuando la organización formal permite un adecuado ajuste con la organización informal y cuando las comunicaciones son de buena calidad.

La motivación humana repercute no sólo sobre la moral y la actitud de las personas, sino que representa una gran influencia dentro de la administración en el ámbito laboral. De acuerdo a la administración científica de Taylor se concibe que el hombre se motiva por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo, pero la experiencia de Hawthorne vino a demostrar que el pago o recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador dentro de la situación de trabajo. Elton Mayo consideró, en contraposición, que el hombre se motiva no sólo por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

Así, con la teoría de las relaciones humanas se pasó a estudiar la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas. Kurt Lewin, en 1935, ya refería en su Teoría de campo la importancia de la motivación en el comportamiento social, en donde el comportamiento humano se deriva de hechos coexistentes que tienen carácter de campo dinámico²⁰, en el cual cada parte del campo depende de una interrelación con las otras partes y donde el comportamiento se da en función o como resultado de la interacción entre la persona y el medio ambiente que lo rodea.

En el devenir de la teoría de las relaciones humanas se da lugar a la concepción del individuo como “hombre social”, dejando de ser el *homo economicus*, haciendo énfasis en las personas y no en la estructura.

En esta nueva concepción el trabajador se comporta de acuerdo a factores motivacionales, alcanzando la satisfacción de sus necesidades con estímulos basados en la recompensa social, simbólica y no material, por medio de las interacciones en el grupo, sobre todo de las que se dan en la organización informal.

²⁰ Campo dinámico es “El espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico”.

Por tanto, la motivación en sí misma significa que la gente debe tener sus propios motivos de vida como estimulantes en su camino y trayecto, lo que los conducirá a lugares inesperados gracias a su actitud positiva ante todo lo que la vida les ofrece, tanto con las experiencias agradables como con las menos agradables, porque de todas se tiene la oportunidad de aprender y de valorar, pues son vivencias que se tienen con la gente con la que uno se encuentra.

1.2.4. Dinámica de grupos

La dinámica de grupos es importante para la teoría de las relaciones humanas. Se considera a Kurt Lewin como el fundador de esta escuela, en la que se desarrolla la proposición de que “El comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenecen”²¹ para lo cual se hace necesario enfrentar y resolver problemas de adaptación, comprensión, orientación y estímulo, siendo labor del administrador el influenciar y orientar el sentido de las relaciones entre los individuos del grupo.

Para comprender el comportamiento de los individuos se debe considerar la relación que se da entre la organización formal con la organización informal; esta última tiene su origen en la necesidad de los individuos de convivir con los demás seres humanos. Cuando alguien entra a un ambiente de trabajo demuestra un elevado interés por establecer relaciones satisfactorias informales con sus nuevos compañeros de trabajo.

Aunque no aparecen en el organigrama, existen patrones de relaciones entre los integrantes de una organización. Así vemos que se presenta la existencia de cohesión (amistades) y antagonismos (antipatía) entre individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él que constituye la llamada organización informal; ésta se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal. Las personas que ocupan los cargos en una empresa

²¹ Op. cit. pág. 154

establecen forzosamente un sistema de interacción social, condición fundamental para la vida social de una organización en razón a la sociabilidad humana.

La colaboración de la organización informal es espontánea, pero puede girar en oposición a la formal cuando no es entendida o manejada inadecuadamente como resultado de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima adecuado de buenas relaciones con el personal.

La dinámica de grupo es la “suma de intereses” de sus componentes y puede ser activada a través de estímulos y motivaciones, en el sentido de mayor armonía y aumento de relaciones. Cuando éstas se dan entre los miembros de un grupo son relaciones intrínsecas, en las que, quien dirige, debe estar atento a éstas y desarrollar un sentido de “equipo”. También se dan relaciones que el grupo o miembros del mismo mantienen con otros grupos o personas (relaciones extrínsecas).

Para Lewin, los procesos grupales y los hábitos sociales no son estáticos, al contrario, son procesos vivos y dinámicos y requieren de cambios. Los grupos pueden participar del proceso de cambio, aunque se observa que la resistencia al cambio en organismos sociales es muy frecuente, por lo que es importante tener presente lo siguiente:

- a) Los esfuerzos para cambiar el comportamiento pueden encontrar apoyo o resistencia entre los miembros del grupo; para que éste sea utilizado como instrumento de cambio, las personas que lo integran deben cambiar, pero quien debe ejercer influencia en dicho cambio necesita poseer un sentimiento intenso de pertenencia al grupo.
- b) Debe crearse una conciencia común de la necesidad de cambio, compartiendo no sólo la necesidad, si no también las consecuencias del cambio.

1. 3. Trabajo colaborativo

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión educativa es el **trabajo en equipo**, también llamado **colaborativo**. La colaboración se convierte en la expresión de una cultura

escolar encaminada a dotar a la institución de una visión compartida de a dónde se quiere ir, y a construir de manera conjunta la misión, es decir, el cómo caminar.

Las raíces del aprendizaje cooperativo se encuentran en una tradición educativa que enfatiza un pensamiento y una práctica democrática, en el aprendizaje activo y en el respeto al pluralismo. Aunque, finalmente, la interacción interpersonal permite que los integrantes del grupo obtengan retroalimentación de los demás, y que en buena medida ejerzan presión social sobre los miembros poco motivados para trabajar.

El trabajo colaborativo es un medio muy importante para compartir logros; en una escuela, los resultados dependen de la personas y de las interacciones que se den entre ellas, por lo que un movimiento de búsqueda hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere de la participación activa del equipo docente (directivos y profesores), contemplando la disposición de un cambio de actitudes y mantener esta decisión de cambio. Cuando se parte de la convicción de mejorar el trabajo, se crean las condiciones que favorecen la reflexión sobre lo que se quiere mejorar, lo que implica un cambio cultural sustentado en valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela; por ello es importante promover la colaboración y el trabajo en equipo.

Rescatar y favorecer la reflexión acerca de los problemas o facilidades que enfrentan los docentes en el proceso de enseñanza, así como dar a conocer los desafíos que enfrentaran directivos para promover formas de organización e intervención que favorezcan la interacción de todos como integrantes de una institución, es un primer paso que permite identificarse como grupo y ser objeto de la reflexión misma, sin separar el hacer del sentir y del pensar. Por ello se hace necesario asegurar que el personal docente y directivo de la escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la misma y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, objeto de la política de transformación de la gestión escolar planteada en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Promover este tipo de trabajo, en grupo, requiere del desarrollo de habilidades interpersonales y manejo de grupos, como conocerse y confiar unos en otros, comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades, aceptarse y apoyarse entre sí, y resolver conflictos constructivamente.

También, dentro del marco institucional hablamos de trabajo colegiado²² al referimos al proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común. Características del trabajo colegiado:

- * Es horizontal, en el sentido de que las aportaciones de todos son consideradas por igual, independientemente de la jerarquía o posición que ocupen algunos en la escuela.
- * Tiene como punto central la construcción y asunción de tareas comunes no por decreto sino como resultado del proceso mismo de trabajar alrededor de ellas.
- * A partir de las tareas comunes se toman decisiones y se definen acciones de manera consensuada, esto es, mediante el diálogo orientado a establecer acuerdos entre los participantes.
- * Hay corresponsabilidad, tanto en las decisiones como en las acciones que se desprenden de ellas.

Tanto el trabajo en equipo colaborativo como las formas de desarrollar el trabajo en el Consejo Técnico contribuyen al desarrollo de los grados de colegialidad de los docentes, es decir, de interacción profesional en planos de igualdad y responsabilidad compartida.

²² Se entiende como trabajo colegiado como el hecho de agrupar profesionales y colegas que tienen la misma meta (docentes, en el caso que nos ocupa).

1.4 Liderazgo del directivo.

El liderazgo se define “Como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.²³

Más allá de considerar al liderazgo como una serie de atributos con los que sólo unos cuantos nacen, se debe partir de la idea de que el liderazgo se puede desarrollar y se expresa en prácticas concretas y en ámbitos específicos, de tal manera que podemos ubicar distintas formas y diferentes estilos de ser un líder. No existe una mejor manera de ser un líder, sino por medio de prácticas más o menos pertinentes en función de las características del equipo de trabajo y, en este caso, de un centro escolar.

El liderazgo, en los centros escolares, es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida. Ello implica enfrentar los siguientes retos:

- ▶ Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas, y las necesidades grupales.
- ▶ Buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales.
- ▶ Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales.
- ▶ Integrar las experiencias y capacidades del personal, en contraste con las necesidades de la comunidad.

En este sentido, se considera que algunos de los factores que influyen en la conquista del liderazgo, por parte del directivo, son los siguientes:

²³*Op. cit.* Concepto de liderazgo, pág. 137

- El grado de confianza que el grupo concede al directivo.
- El poder vinculado a la posición del directivo.
- El nivel de conocimientos e información sobre las tareas por desarrollar.
- La capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados,
- El grado de comunicación con el grupo.
- Motivación a la participación y atención a sugerencias, transmitiéndolas en forma tal que sean aceptadas favorablemente.
- Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo.

El directivo debe buscar los medios idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos. La función de dirección comprende tareas que imponen la profesionalización del directivo; es decir, los directores deben contar con los conocimientos y las habilidades aplicables a la gestión en las diferentes dimensiones: pedagógica, organizativa y económico-administrativa .

El directivo es un agente de apoyo en la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Como tal, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración. Para pasar de un ejercicio directivo meramente administrativo o individualista a uno colectivo o colegiado, es necesario que el directivo asuma las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder. Para lograrlo, necesita una serie de conocimientos y habilidades. Quienes han realizado investigaciones en este campo agrupan estas destrezas en tres grandes grupos:²⁴

1. **Habilidad técnica.** Implica entender y aprovechar un tipo específico de actividades, particularmente aquella que se refiere a procedimientos, técnicas, procesos y métodos de

²⁴Curso de Habilidades directivas, Modulo de apoyo “Para fortalecer el liderazgo directivo”, de Material de Escuelas de Calidad. Versión preliminar, sujeta a revisión, SECyBS, febrero 2003, pág. 6.

gestión educativa. La habilidad técnica abarca conocimientos especializados, capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas. En el caso del directivo escolar, se refiere al nivel de comprensión y análisis de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales; comprensión de su contexto y conocimiento de manuales de operación, reglamentos, disposiciones oficiales y problemáticas de las escuelas y de la comunidad. Incluye también conocimiento sobre métodos y técnicas pedagógicos, programas de estudio, sistemas de evaluación educativa y de aprendizaje, etcétera.

2. **Habilidad conceptual.** Implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado; discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras y que interactúan entre sí; que los cambios en determinada parte del sistema / institución afectan a las demás; es ver cómo trabaja la gente en un grupo y cómo lo hace en otros; cómo se influyen los individuos entre sí y qué tienen que hacer para que se cumpla con los objetivos. Comprende la visualización de los efectos que producen los cambios en la institución y en su entorno. Esta habilidad permite que el directivo explique los fenómenos no como hechos aislados, sino desde el análisis de que las problemáticas se derivan de la conjugación de varias causas entrelazadas.

3. **Habilidades humanísticas.** Se refieren fundamentalmente a la sensibilidad que tienen algunos para relacionarse con otras personas. Esta sensibilidad permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas. Dicha habilidad se demuestra cuando el dirigente admite y reconoce las posiciones de autoridades, colegas, profesores y colaboradores, y en la manera en que consecuentemente se comporta con ellos. Incluye también las habilidades para mantener relaciones humanas sanas, buena comunicación, manejo de conflictos, actitudes de mando, integración de equipos de trabajo, etc. La habilidad humanística es el poder dinámico que conduce a la institución al logro de sus objetivos.

El liderazgo es, entonces, la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone tomar en cuenta cuatro aspectos:²⁵

- 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable;
- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones;
- 3) Capacidad para inspirar (el objetivo), y
- 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y el fomento de éstas.

Muchas de las características del liderazgo, atribuidas a los directivos eficaces, corresponden a lo que Bernard Bass²⁶ denomina "liderazgo transformacional", propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo; este autor hace hincapié en la importancia de determinados valores, que debe aceptar los colaboradores, a fin de transformar las estructuras en las que operan --en lugar de adaptarse a ellas-, con la finalidad de que se adecuen a los valores que se desea implantar en el grupo, y motiven a las personas para que trabajen con esos directivos y que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.

Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores es un líder transformacional. Es decir, establece un proceso mediante el cual desarrolla los talentos, las capacidades y los conocimientos de éstos, y con ello desarrolla la

²⁵*Ibidem*, pág. 8.

²⁶Citado en el Manual del curso "Habilidades Directivas". Módulo de apoyo "*Para fortalecer el liderazgo directivo*". Material de Escuelas de Calidad. SECyBS, febrero, 2003, págs. 8 y 9.

posibilidad de que determinen su propia actuación. "Lo hago no por las recompensas que me puedan dar, sino porque resulta satisfactorio para mí." Al pasar de la transacción a la transformación se observan cambios que suponen pequeñas mejoras, pero que con el tiempo se irán incrementando.

Entre las características más sobresalientes de los líderes transformacionales podemos citar las siguientes:

- Integran al grupo hacia el logro de un propósito común.
- Despiertan la conciencia del grupo acerca de la importancia y valor de resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Tienen expectativas altas y positivas acerca de los otros.
- Consecuentemente, elevan los niveles de autoconfianza de los demás y amplían sus necesidades de logro.
- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba.
- A través de la delegación de responsabilidades, ofrecen oportunidades de desarrollo personal.
- Provocan cambios en los colaboradores por medio de un proceso de consideración individual, el cual implica dar orientación, comunicar oportunamente la información y dar seguimiento continuo y retroalimentación sobre la actuación personal.
- Tratan de lograr que las necesidades individuales coincidan con las de la escuela, inculcando lealtad hacia la institución.
- Generan un ambiente de estimulación intelectual que permita una mejor conceptualización, comprensión y análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generan. Por ejemplo, el profesor que modifica su trato hacia los alumnos difíciles, con base en las sugerencias del directivo, ha sido intelectualmente estimulado por éste.
- Tienden a ser activos (más que reactivos), creativos e innovadores en la búsqueda de soluciones. En lugar de detenerse ante las limitaciones institucionales o de la

comunidad, analizan hasta qué punto es posible convertirlas en oportunidades o lograr sus metas.

- Tienden a ser carismáticos; es decir, suscitan lealtad e inspiran respeto, confianza e inspiración. Por supuesto que ser carismático es requisito necesario, pero no suficiente, para desarrollar al máximo a un grupo de profesores.
- Poseen una orientación pedagógica clara.
- Se actualizan constantemente.
- Son agentes de cambio.

En síntesis, el liderazgo transformacional conduce a los colaboradores a ser más capaces de autodirigirse, a asumir la responsabilidad de sus acciones y a obtener gratificaciones por sí mismos; con el tiempo llegan a ser como sus líderes: cada vez más transformacionales. Es decir, el liderazgo transformacional eficaz puede transmitirse en cascada, de un nivel a otro dentro de la institución.

Un directivo con liderazgo transformacional tendrá mayor impacto en la eficacia del centro escolar que un directivo puramente transaccional, aunque sea necesario, como afirma Bass, cierto grado de liderazgo transaccional para obtener niveles óptimos de funcionamiento institucional. Un buen directivo será el que sea capaz de moverse entre ambos estilos.

Los modelos de autogestión educativa demandan a los directivos conducirse preferentemente dentro del estilo transformacional, ya que la responsabilidad sobre los resultados del centro no es exclusiva del directivo, sino consecuencia del esfuerzo conjunto y comprometido de todo el colectivo escolar. Como afirma Schmelkes. "El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeña un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar".²⁷

²⁷SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP, 1995, pág. 65.

1.5 La comunicación

Comunicación es una palabra que se utiliza de forma muy común. Su raíz es *communis*, que significa común o compartido; sin embargo, podemos considerarla como una muestra del pensamiento de una persona o grupo, pero distintas personas, ante una misma información, la entienden de manera diferente; algunas pueden reconocer las palabras e imágenes inmediatamente, pero para otras es como si se les hablara de un idioma extraño.

Entender es reconocer ideas e imágenes visuales. Podemos no compartir el mismo enfoque, o no estar de acuerdo, pero si entendemos la idea o concepto de lo que se desea transmitir, nos estamos comunicando.

Si reflexionamos en todas las ideas que deseamos compartir con los demás, entenderemos la importancia que tiene la comunicación; para ello debemos considerar lo siguiente:

- * **El porqué de la comunicación.** Tener un propósito claro y definido.
- * **A quién o quiénes se dirige la comunicación.**
- * **El cómo hacerlo.** La calidad de la comunicación (claridad, sinceridad, sencillez) y el medio para realizarla (de manera verbal, por escrito, corporal, etc.)
- * **Los elementos que la conforman:**
 - **Razón de la comunicación.** Para iniciar un proceso de comunicación se requiere, como primer punto, la idea o la razón por la que se desea transmitir una información.
 - **Transmisor.** Éste codifica el mensaje y lo transmite al receptor. La codificación puede tomar muchas formas, como son: expresiones verbales, expresiones corporales (en su totalidad o únicamente faciales o gestuales), documentos escritos, señales y señalamientos, etc. La codificación solamente proporciona la forma en la que se puede transmitir el mensaje. Cuando se codifica correctamente, el mensaje es idéntico al mensaje original.

- **Mensaje.** Debe ser claro, conciso y preciso. Asumirá el código que se haya designado para su transmisión. Debe procurarse que en la medida de lo posible no se preste a interpretaciones erróneas.
- **Receptor.** Descifra el mensaje recibido, interpreta la señal recibida en términos de experiencia personal y marco de referencia. Asimismo, debe poder interpretar el código utilizado. Escuchar, conocer y percibir son facetas importantes del proceso de recepción. Idealmente, el mensaje recibido debe ser igual al mensaje transmitido; sin embargo, esto no ocurre de manera general, por las características del receptor (físicas, intelectuales, emocionales, socioculturales, etc.)
- **Retroalimentación.** El último paso en el proceso de comunicación es determinar si el receptor recibió el mensaje y si se produjo una respuesta. La respuesta puede variar desde no hacer nada, presentar cambios en la conducta del receptor o tomar acciones específicas.
- **Interferencia.** Generalmente se producen interferencias en los procesos de comunicación, y éstas pueden ser de diferentes tipos:

Físicas. Cuando el impedimento es causado por la imposibilidad física de interpretar el mensaje.

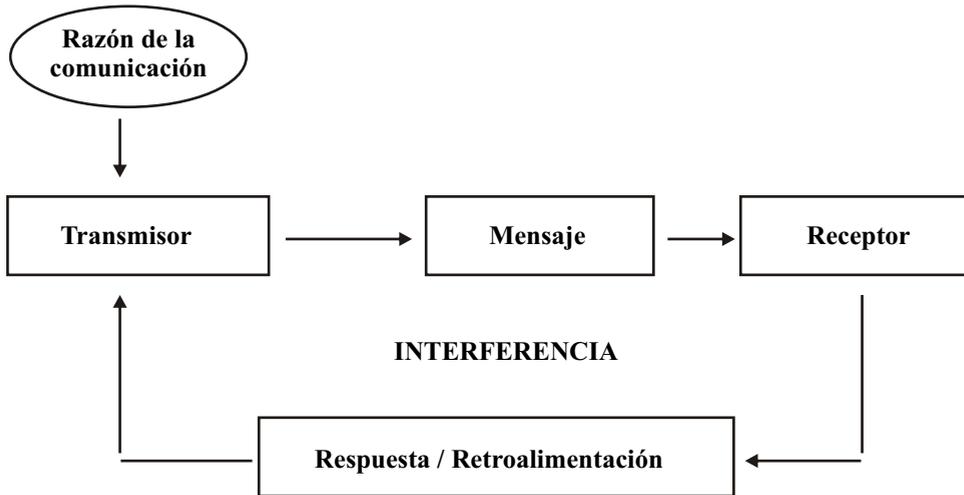
De semántica. Cuando el emisor y el receptor asignan diferente significado a las palabras.

De prejuicios. Cuando el mensaje no se entiende por existir juicios previos por parte del receptor respecto al significado de la información o al emisor del mensaje.

De medios. Cuando el medio utilizado para la comunicación no es el adecuado.

La comunicación interpersonal considera el comportamiento del emisor y del receptor y realza la importancia de la comunicación de persona a persona. Debe considerarse que la percepción del receptor varía de acuerdo a su personalidad, a las experiencias anteriores y a los estímulos recibidos para aceptar el mensaje.

Modelo de comunicación



Fuente: Manual Grupo CAPINTE.

La comunicación es un problema fundamental en la vida del hombre. Hoy en día existe mayor acceso a la información, pero, paradójicamente, al mismo tiempo cuesta más trabajo relacionarse adecuadamente en el mundo en que vivimos, la gente se siente aislada y solitaria en un mundo hostil y la posibilidad de establecer una relación de afectividad es más difícil.

Esto no se ve únicamente en la vida privada, sino que se ha detectado que la comunicación es el primer problema en las áreas laborales, generalmente porque la información que deseamos transmitir no se comprende de la misma manera y, por tanto, no se da; la información es el mensaje explícito, pero en la comunicación el mensaje implícito es tanto o más importante que lo primero.

Debemos tener conciencia que la comunicación es difícil porque las personas entienden la misma información de diferente manera, de acuerdo a su personalidad, conocimientos, preparación, educación, género, etc. Por eso es importante que al presentar una información,

se contemple el contexto de la o las personas a las que va dirigido el mensaje, cuya información debe ser clara, precisa y concisa para lograr la comunicación deseada (si es demasiada información, la persona se bloquea, rechazando la información recibida o sencillamente la olvida).

Al tener en claro que la comunicación es el proceso mediante el cual compartimos ideas, será más importante en las áreas de desarrollo del ser humano, por lo que es vital en el ámbito de la educación, donde se hace necesario vigilar que el proceso de la comunicación se de en forma adecuada, prestando atención a los canales de comunicación; de ello depende, en gran parte, el éxito de las interacciones dentro de la comunidad educativa.

Se les llama canales a los medios que se usan para que fluya la comunicación, los cuales manifiestan de diferentes maneras. Estos canales son:

La expresión escrita. Es básica, pues se requiere saber leer y escribir correctamente para que se logre la comunicación; es la única forma que logra salvar distancias, sin importar el tiempo y el lugar donde se realizan. Los vehículos utilizados son de gran diversidad: cartas, notas, informes, contratos, propuestas, anuncios, agendas, actas, etc.

- **La expresión oral.** Ésta se utiliza como una de las primeras manifestaciones culturales. En la época actual sigue siendo útil por su inmediatez; siendo el principal canal de la comunicación se utiliza en conversaciones, entrevistas, radio, grabaciones, llamadas telefónicas, discursos, etc.
- **El lenguaje corporal y gestual.** Puede ser voluntario o involuntario y denota claramente la forma de percibir el mensaje; éste puede ser positivo o negativo, visible o invisible para el destinatario. Utiliza como vehículos: gestos, actitudes, posturas, movimientos, inmovilidad, etc. El lenguaje gestual es el más visible, ya que la cara es la parte del cuerpo humano que más atención recibe.
- **El lenguaje visual.** Lo percibimos a través de la vista; general y considerablemente refuerza lo que se escucha, ya que permite una mayor comprensión por la utilización de

imágenes. Los vehículos que se utilizan para que se dé este mensaje pueden ser: fotografías, dibujos, ilustraciones, gráficos, mapas, diagramas, videos, logotipos, películas, etc.

- **La multimedia.** Actualmente permite la combinación de todos los lenguajes anteriores, con excepción del corporal y el gestual; se apoya en la informática; el inconveniente es que no siempre se da en ambos sentidos, y al no haber participación se demerita la comunicación. Sus vehículos utilizados son la televisión, el video, la computadora, el Internet, las videoconferencias, etc.

2. Metodología aplicada en la práctica profesional

Para el desarrollo de todo desempeño profesional es esencial tener claro el soporte metodológico que respalde la práctica. En este caso me guíé por la gestión de la calidad educativa, la cual describo a continuación

2.1 La gestión de la calidad educativa

La gestión de la calidad educativa es una estrategia organizativa y una metodología de gestión a través de la cual el director (gestor) hace participar a todos los miembros de una organización, con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.

A nivel metodológico, la gestión de la calidad educativa se inspira en el concepto de **mejora continua**; es lo que se conoce como Ciclo de Deming o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), el que consta de cuatro fases fundamentales:²⁸

— En la fase de **planificar** se identifica el problema y se definen sus características en el marco de una actuación preliminar de diagnóstico; a partir de esto se elabora un plan de actuación.

²⁸GONZÁLEZ Ramírez, Teresa. *Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico*. Granada. Ed. Aljibe, 2000, pág. 64.

- En la fase de ***hacer*** se desarrolla lo planificado, poniendo en marcha las acciones previstas en el plan de manera ordenada.
- En la fase de ***verificar*** se confronta lo obtenido con lo planificado y se efectúa una elaboración, tanto de los procesos, como de los resultados, a fin de completar una imagen causal fiable de los aciertos y de los errores.
- En la fase de ***actuar*** se implementan las actuaciones necesarias para la corrección de errores y la consolidación de los aciertos. Todo el conocimiento teórico y empírico generado a lo largo del desarrollo del ciclo se pone a disposición para la ejecución del ciclo siguiente.

Resulta fundamental enmarcar el trabajo realizado en el CEDA. en el modelo de gestión, centrado en la escuela, y mi participación pedagógica, dentro de los matices particulares con que se tiñe este trabajo, me aproximo al cambio deseado en la mejora escolar.

Los antecedentes de este planteamiento son múltiples, de modo que es posible hallar sus raíces en la evolución que experimenta, en las últimas décadas, el campo de formación permanente de mejora y desarrollo escolar; y el propio del desarrollo curricular. Puedo afirmar que es enorme el potencial que promete este modelo que deriva en asumir un planteamiento “integral de mejoras”; sin embargo, el enriquecimiento de este trabajo no sólo es parte de la evolución de la misma institución, sino del valor agregado sobre el término de profesionalización del director, que evoca, por consiguiente, una gestión educativa diferente (planeada, organizada y evaluada).

Este modelo contempla a la escuela como centro de cambio o como contexto de aprendizaje para el docente; tiene como propósito fundamental la construcción e institucionalización de una cultura de aprendizaje; es colaborativo y a través de él se afronta la solución a problemas, para su constante renovación y mejora.

Sin embargo, no se pretende concluir, con la aplicación de este modelo que estamos frente a una nueva modalidad de perfeccionamiento, a una estrategia o tecnología

presumiblemente más eficaz, sino que constituye toda una ideología educativa que se sostiene y se construye desde un modo concreto de entender la escuela, el currículo, el docente y los procesos de formación y de cambio.

El origen de este modelo suele situarse en el movimiento del Desarrollo organizativo, el cual nació en el mundo empresarial como una tecnología que busca el cambio planificado del sistema, recreando en las organizaciones la **capacidad de autorenovación**, como apoyo en las teorías organizativas, con las que, al darles aplicación en el ámbito educativo, se buscó disponer convenientemente de los elementos que componen una institución educativa.

Sabemos que las escuelas son organizaciones sociales, que tienen una finalidad instructivo-formativa; sin embargo, existen diversas maneras de entender las relaciones que se dan entre los distintos elementos que las configuran, por lo que, como ya expliqué con anterioridad, he recurrido a la aplicación del modelo organizativo de Elton Mayo, en el cual se define la importancia de las relaciones interpersonales en el mundo laboral y en el caso que presento con mi práctica profesional en el CEDA es de vital importancia buscar, a través de las relaciones entre los actores educativos, no sólo el buen entendimiento y la cordialidad, sino la participación comprometida de todos y cada uno de los que conforman dicha comunidad.

El presente trabajo puede ser considerado como una alternativa de mejora y cambio social, centrada en la resolución de problemas, y que a su vez, al interpretar los sucesos dentro de la institución, de manera cualitativa, se obtiene una acumulación de conocimientos a nivel de desarrollo profesional práctico, uniendo la teoría y la práctica, el conocimiento y la acción, siendo posible realizar una planificación que lleve a la acción, y que a través de la observación se haga la reflexión de lo que funciona y lo que se plantea para cambiar y mejorar las prácticas existentes, ya sean educativas, sociales y/o personales; se desarrolla en forma participativa, es decir, en grupos en busca de la mejora de sus prácticas sociales o vivenciales; se convierte en un proceso sistemático de aprendizaje, ya que implica que las

personas realicen análisis críticos de las situaciones en las que están inmersos e induce a que éstas mismas reflexionen acerca de sus prácticas.

La gestión educativa aplicada en el CEDA, desde una dimensión pedagógica, puede ser explicada considerando tres ámbitos de acción:

1. En el **ámbito escolar** se consideran, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico, y por otra, las relaciones que se establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo (esto es: los planes y programas de estudio; la asignación de actividades y responsabilidades de los docentes; la manera de planear y organizar la enseñanza; el uso del tiempo disponible para la enseñanza; la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de E-A; la utilización de los materiales y recursos didácticos; la realización de acciones extracurriculares; los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento de docentes, por parte del director, de las actividades de enseñanza, entre otras).
2. El **ámbito del trabajo docente** se refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras.
3. El **ámbito del sistema educativo** considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico-pedagógico, etc.

Apartado III

Evaluación de la práctica realizada

1. Valoración del tipo de práctica

En lo que se refiere a la relevancia de mi actividad en el ejercicio profesional, el abordar las funciones directivas, desde las competencias profesionales adquiridas a través de una formación en Administración de Empresas y enriquecida con el estudio de la Carrera de Pedagogía, tiene como propósito integrar y combinar la teoría con la práctica en acciones organizativas y pedagógicas, aplicadas a las necesidades propias de la institución, adecuando los conocimientos adquiridos con los propósitos y metas del CEDA.

Así, una de las funciones de mayor relevancia, como pedagoga, en el ámbito escolar del CEDA, ha sido la asesoría, siendo importante para la gestión directiva el acompañamiento docente, pues se considera que el protagonista central de este proceso es el maestro, el que ha sido sensibilizado en su compromiso para participar en el cambio, por lo que al lograr dicho cambio, su trabajo resulta menos agobiante y más interesante.

A partir de mi labor docente en el CEDA y luego en mi papel de director escolar, he tenido la inquietud de la planificación del acto educativo, por lo que a través de mis estudios de pedagogía he buscando aclarar mis dudas, proceso que al llevarlo a la práctica, me ha permitido entenderlo y con ello darme la oportunidad de guiar a los docentes.

Ayudar a los profesores en su labor, con la mira de mejorar, en el interés de que todo mundo hiciera mejor su trabajo, implicaba contar con información de lo que sucede en realidad, a fin de realizar interpretaciones, encontrar causas y diseñar soluciones. Por otra parte, esto me exigió la capacidad de idear y de conducir algunos procesos; significó aprender a medir y evaluar, a desarrollar también la capacidad de crítica y autocrítica, así

como la de la creatividad; además, la de ser analítica, de ser capaz de discernir situaciones como: “cuándo las personas son capaces de cumplir y no lo hacen”, en cuyo caso debía imponerse disciplina, y “cuándo el o los sujetos no eran capaces de cumplir”, en cuyo caso habría de proporcionar oportunidades de acceso a los procesos de formación necesarios.

Los efectos de mejora en el Centro Escolar se han dado, sin duda, por la tarea de equipo; se han reunido voluntades, esfuerzos, conocimientos y experiencias; se ha fortalecido el trabajo que cada día ha dado mejores resultados, con lo que hemos alcanzado una educación de mayor calidad. Ha sido una labor difícil, pues ha requerido en el trabajo, del abandono de actitudes egoístas y competitivas, para adoptar las de solidaridad y colaboración, asumiendo el compromiso, de todos los que lo integramos, de participar desarrollando el mejor esfuerzo, constituido éste no como una obligación, sino como un asunto de conciencia social, lo que ha sido determinante para el cambio, cambio que ha requerido de constancia gestora por parte de la dirección escolar.

1. Impacto del proceso de intervención

Toda vez que conozco los resultados de mi intervención en el CEDA, puedo decir que una aportación importante ha sido la de destacar el papel decisivo que juegan las **interacciones entre los actores del hecho educativo** (autoridades, profesores y alumnos) que componen la comunidad escolar, incluyendo a padres de familia y autoridades educativas en la consecución de buenos resultados, lo que nos ha llevado a la adquisición, como institución, de un prestigio reconocido por la autoridades educativas y aún más importante, por la comunidad que se ve reflejado en el rendimiento académico y en el aumento de la matrícula y cierta estabilidad de la misma.

En el primer apartado de esta memoria, he destacado la importancia dada a las relaciones humanas así como su influencia en el buen funcionamiento del Centro Escolar. Sin embargo, cabe señalar que es muy difícil intentar generalizar esta situación a proyectos escolares distintos; lo que aquí describo es lo que me ha funcionado, y lo expongo con la finalidad de

que sirva de reflexión y como pauta organizativa en esta tarea diaria, y con ello se alcance una interrelación humana constructiva y gratificante en el contexto en que se aplique.

Considero que uno de los aspectos más importantes en la gestión escolar es la recuperación del sentimiento de formar parte de una comunidad (pertenencia). En el CEDA este aspecto resultó fundamental para el proceso de gestión y para el fortalecimiento de la identidad institucional.

Para alcanzar dicha identidad, se ha requerido de la comprensión del contexto sociocultural en el que se trabaja y de su interacción en el mismo, partiendo de que la colaboración es un objetivo en la educación, y que el enfoque constructivista plantea como base de los procesos de enseñanza y aprendizaje el trabajo en equipo, por lo que resulta de vital importancia que éste se inicie desde los docentes, ya que si éstos no están convencidos y no lo aplican de manera personal, difícilmente lo podrán generar en el grupo de alumnos a su cargo. De ahí que en mi práctica profesional doy gran peso a esta actividad cuidando en todo momento la interacción de los participantes.

La consolidación de un buen equipo de trabajo en el CEDA se da por la observación del trabajo de los docentes, no sólo de manera individual en su desempeño didáctico, sino centrando el análisis en la interacción con todos los que integran la comunidad educativa.

Conformar un equipo de trabajo consistente, no resulto fácil, y su conformación se da a lo largo de cuatro años (a partir del 2000, quedando “bien” conformado en el 2003), debido a que el personal contratado en la institución estaba en diferentes fases de su carrera profesional, con edades diferentes y que sus conductas dependían, en mucho, de sus situaciones personales y de sus oportunidades de desarrollo personal y profesional, requiriendo de los docentes que permanecieron en la institución, el abandono de prácticas educativas individualistas y arraigadas, las que producían un obstáculo importante generando el aislamiento y dificultando la coordinación de la organización.

También detecte la existencia de historias personales anteriores entre los docentes, rivalidades y conflictos no resueltos, que afectaban el trabajo institucional y el ambiente del centro, considerando necesario resolver esta situación, por lo que implemente, en la dinámica del grupo, la aplicación de algunas técnicas: de sensibilización sobre la importancia de su labor docente, el trabajo en equipo, la integración, la reflexión, la cooperación, la resolución de conflictos, etc. Cabe mencionar que obtuve un buen resultado en la coordinación del grupo, con la aplicación de la técnica de integración “La tira de la vida”, y que a partir de la aplicación de ésta, logre un primer acercamiento emotivo en el equipo, y por tanto la comprensión, aceptación, tolerancia y empatía entre los participantes. Posteriormente, y de acuerdo a las necesidades a trabajar, fui aplicando otras técnicas cuya reflexión ha favorecido la cohesión grupal. También he recurrido al apoyo de profesionales externos, quienes a través de un trabajo de capacitación laboral me apoyan en la consecución de este objetivo.

Otro de los obstáculos a vencer en la consolidación de un grupo de trabajo efectivo ha sido el tiempo dedicado a las reuniones, ya que al no estar bien definida la cultura del grupo, no había espacios de tiempo dedicados a la interacción entre colegas. Dicha problemática quedó resuelta con la concepción de que el trabajo en equipo es el tiempo institucional para la interlocución pedagógica, logrando sensibilizar a los docentes de la importancia de su participación en las reuniones de trabajo, determinadas primeramente por la SEP a través de los talleres de actualización docente y las reuniones del consejo técnico escolar, extendiéndose este tiempo (por iniciativa propia del grupo) a reuniones institucionales extraordinarias, fuera del horario escolar y en ocasiones haciendo espacio en día sábado.

Por otro lado la circulación sistemática de la información entre los diferentes sectores y actores en la institución, ha facilitado la convivencia institucional, pero es muy típico de las escuelas (no somos la excepción) el fenómeno del rumor y suelen generarse olas de información confusa entre los integrantes de la comunidad educativa, que pueden ser

mensajes desestructurantes. Estos hechos exigen respuestas prudentes, rápidas y claras, dando la cara, reuniendo y escuchando los argumentos de los involucrados; o bien, el instrumentar cualquier recurso (envío de notas aclaratorias a quien corresponda, por ejemplo) que contrarreste el carácter perturbador o contradictorio de cada situación.

Algunas veces se han presentado desacuerdos, que no se han resuelto, pero el grupo ha podido vivir con ellos, se les acepta, sin dejar que obstaculicen los esfuerzos; en otras ocasiones, cuando el desacuerdo no puede resolverse y es necesario tomar una decisión, ésta se toma por parte de la dirección, pero con la abierta precaución y reconocimiento de que puede estar sujeta a una reconsideración posterior.

La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca tendencia a los ataques personales, ya sean abiertos o disimulados. La crítica tiene un sabor constructivo, pues se orienta a remover obstáculos que el grupo enfrenta y que le impiden hacer su trabajo, por lo que las personas se sienten libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, relativas tanto a los problemas como a la operación del grupo.

En ocasiones, algunas personas se hallan en posición de actuar como “líderes” del grupo, debido a sus conocimientos y experiencias, pero se da poca evidencia de lucha por el poder. Lo importante no es quien controla, sino cómo llevar adelante el trabajo. El grupo tiene conciencia de sus propias acciones, frecuentemente alguien, se detiene a examinar cuán bien lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su accionar. El problema puede ser un asunto o un procedimiento; puede ser un integrante o bien un conflicto entre integrantes que interfiere con el logro de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se le dedica al problema una discusión franca y sincera hasta que se encuentra una solución.

A partir del fortalecimiento de la interrelaciones en la comunidad educativa del CEDA, se ha favorecido la identidad institucional que parte de un trabajo colaborativo y con lo cual

se ha ido alcanzando el objetivo de una educación de calidad, deduciendo que el conjunto de interacciones se produce en coherencia con la cultura de la escuela, al mismo tiempo que la refuerzan. Lo mismo sucede con los logros de la escuela en sus planos pedagógico, organizativo y económico-administrativo, relacionados entre sí y, a su vez, con el conjunto de valores, normas y actitudes, con lo que se forma una red de expectativas y actividades que se refuerzan mutuamente, en el logro de identidad institucional de todos los que integran la comunidad educativa.

Por lo hasta aquí expuesto considero, que mi gestión, más que controlar a los sujetos, ha estimulado la participación y propiciado la integración de los docentes en un equipo de trabajo colaborativo, generando una visión que comunica el proyecto y que despliega sentido, pertinencia e impulso para iniciar el trabajo, además de la integración de un equipo con el que se va logrando lo deseado.

Así mi gestión en el ámbito educativo vincula lo organizativo con lo pedagógico, en donde, desde una visión pedagógica la organización escolar se da en función de la acción educativa, siendo la gestión pedagógica clave fundamental de los procesos de transformación, involucrando aspectos institucionales, políticos y laborales; además de contemplar las tradiciones escolares (reunirse con docentes, entrar al aula, atender a los padres de familia y los problemas de los alumnos).

La gestión de la calidad educativa como estrategia organizativa se inspira en el concepto de mejora continua, y considerando que la autonomía institucional, radica en la gestión de un proyecto escolar propio, en el que se fundamenta la organización y se legitima la finalidad de la escuela, así como las condiciones de incorporación de los sujetos al mismo, se elaboró el proyecto escolar 2002-2003 realizado de acuerdo a los requerimientos de nuestras autoridades educativas, coordinadas por la supervisión escolar a la cual estamos adscritos. El grupo de docentes que comparten el proyecto escolar 2002-2003, han trabajado exponiendo sus percepciones, llegando al acuerdo y aceptación de los procedimientos de trabajo,

adquiriendo un compromiso, y resolviendo desacuerdos en discusiones abiertas, siendo la crítica constructiva el medio para resolver problemáticas o bien conflictos. Este trabajo se caracteriza porque se parte de una intención voluntaria (convencidos de los beneficios que éste representa para los procesos de enseñanza y aprendizaje) y establecido en términos de colegialidad, entre iguales, acordando participativamente, el diseño de lo que se pretende alcanzar, la metodología de trabajo y la discusión en común, evaluando el proceso y los resultados.

A partir de la valoración del Proyecto Escolar 2002-2003, siguiendo para su evaluación la metodología del círculo Deming (PDCA), se hizo primeramente **la planificación** en base a la detección de necesidades proponiendo así las estrategias para una actuación pertinente, pasando a la fase de **hacer** lo planificado realizando al mismo tiempo la **verificación** y evaluación del mismo, para finalmente **actuar**, buscando mejorar el proyecto escolar y haciendo un análisis y la valoración de los resultados, a partir de los cuales se desprende la propuesta de un proyecto académico que contemple además lo empresarial, explicado en el siguiente apartado.

Una vez estructurado un equipo de trabajo colaborativo, y la puesta en marcha de un proyecto en común, mi función desde el ámbito pedagógico descansa en la puesta en marcha de estrategias de acompañamiento docente a través de las cuales puedo no sólo supervisar el trabajo académico en el aula y en el aprendizaje de los alumnos, sino detectar las necesidades de capacitación docente, en materia de aplicación de planes y programas, didáctica para la conducción de los procesos de aprendizaje, elaboración de material didáctico y formas de evaluación de los logros académicos.

Por lo que se refiere a las interrupciones del proceso instructivo, sea por razones de disciplina o por interferencias de otras actividades secundarias, son reducidas y se aprovecha al máximo el tiempo real de aprendizaje, gracias a los procesos organizativos en cuanto a planeación, lo que supone una implicación activa y responsable de los alumnos en las

tareas, una vinculación efectiva de éstas con los objetivos y un elevado rendimiento escolar, además de la disposición de los maestros para realizar las juntas en días y horarios no laborables (por lo general en sábado), con el propósito de atender todo lo relativo a la planeación de eventos y/o solución de conflictos.

Respecto al impacto de la actividad entre los usuarios del servicio proporcionado, se ha producido un clima de reconocimiento, de motivación y de refuerzo, tanto de la dirección hacia los profesores, como de éstos hacia los alumnos, mediante la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación del buen rendimiento académico. Todo esto a través de la realización de eventos y ceremonias en las que se otorgan premios a quienes destacan por sus acciones.

Dentro de los procesos académicos se ha buscado graduar la dificultad de las diferentes actividades escolares, adecuando el nivel de desarrollo intelectual de los alumnos, lo que les permite conseguir buenos resultados, pues llevan a los docentes al compromiso de la preparación (y no improvisación) de sus clases.

Con todo lo expuesto, se destaca que los beneficiados de la práctica realizada han sido todos los que integramos la comunidad escolar y, por tanto, la Institución, pues de este modo cada día habrá de alcanzarse un servicio que conlleve a una mejor calidad educativa.

3. Autoevaluación del desempeño profesional

Desde una formación pedagógica, mi función directiva en el proceso de mejoramiento de la calidad institucional, ha sido fundamental, exigiendo la implementación de acciones diferentes de las que usualmente desarrollaba, siendo necesaria la puesta en marcha de un liderazgo que requiere la aplicación y desarrollo de una capacidad convocante (no autoritaria), con la habilidad de motivar y hasta de negociar, apoyándome en el trabajo colegiado, basado en la experiencia y convicción de los participantes, buscando la coherencia con los valores institucionales que se proclaman, comprometidos con el

propósito de mejorar la calidad, buscando ser competente para facilitar y estimular; es decir, ser animador de la comunidad escolar, involucrando al personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor, todo esto a través del desarrollo del proyecto escolar, entusiasmando a los docentes para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la institución para que se lleve al cabo, buscando satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios del servicio educativo.

Los modelos de gestión escolar se encuentran vinculados directamente con la capacidad de impulsar procesos de cambio, tanto culturales como educativos, que se desplieguen en un corto, mediano y largo plazos según corresponda. El sistematizar procesos que demuestren su eficacia permitirá acceder a una cultura de calidad en el ámbito de la educación. El conducir estos procesos y sistemas requirió de mi función directiva desarrollar la capacidad de planeación estratégica²⁹ y, sobre todo, puntualizar acciones de liderazgo; esto me comprometió cada día a ampliar mis competencias profesionales para originar proyectos viables, con los que se alcanzaron objetivos y metas, lo que me conmina ahora a ser mejor para guiar a la comunidad escolar de manera firme y asertiva, sabiendo que el llegar a buen término es un trabajo de todos y es para todos, pero que si no se aplica una gestión adecuada, desde un modelo de gestión centrado en la escuela, tomando como base la mejora continua, los resultados no son favorables.

A través de la motivación que he promovido, se ha dado cierta estabilidad en el profesorado, con lo que se ha generado un clima de orden que favorece el compromiso personal con la institución. El liderazgo, desde mi función directiva, ha dado pie para que prevalezca un ambiente de cooperación, lo que me ha permitido orientar, con visión y energía, tanto a los alumnos como a los profesores, hacia la mejora de las actividades y los rendimientos, esto a partir de dar mayor participación a los docentes en las decisiones de índole didáctica.

²⁹La “planeación estratégica” tomada como un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de las decisiones institucionales, derivadas de la filosofía institucional, de su misión, orientaciones, metas, programas y la determinación de las estrategias a utilizar para asegurar su implementación.

Conformé un programa efectivo de formación y desarrollo del personal, orientado no sólo a mejorar las competencias profesionales de los docentes, al implementar el proyecto de la escuela, sino también para estimular expectativas, actitudes y conductas positivas para el progreso de la institución, lo que generó un ordenado clima escolar, en el que los profesores y alumnos pueden concentrarse, sin distracciones ni perturbaciones en sus respectivas tareas. La disciplina se aplica con firmeza y justicia en un ambiente de confianza y de seguridad entre todos los que conformamos la comunidad educativa.

4. Impacto de la formación pedagógica en el desarrollo profesional

En mi carácter de directora he adquirido diversas habilidades a lo largo de una formación profesional. He desarrollado la capacidad de diagnóstico, mediante el conocimiento y la experiencia al establecer una unidad con sentido propio, a la luz de la situación en mi actuar profesional, de modo que he podido adaptar métodos a las necesidades que se me van planteando. Dicha capacidad de diagnóstico será siempre una realidad inacabada, pues es cambiante y debe usarse constantemente, a pesar de que constituya cierta frustración, pues indudablemente se convierte en una fuente de estímulo, pues, como lo mencioné anteriormente, la función directiva se va enriqueciendo sobre la marcha.

Los productos obtenidos de la práctica realizada a la par del estudio de la pedagogía, aplicando los conocimientos adquiridos en esta formación, y que resultaron un fuerte apoyo en las acciones de gestión en el CEDA, son los siguientes:

En el 2002

- Elaboración del Proyecto escolar institucional.

- Establecimiento de la Visión y Misión institucionales definidas en el Proyecto escolar del ciclo escolar 2002-2003.

- Apertura de actividades extraescolares: Clases de música, Taller de tareas dirigidas y conferencias para padres de familia.

En el 2003.

- Elaboración de Audiovisual promocional.
- Análisis institucional, detectando debilidades y fortalezas en la institución.
- Elaboración de un manual de recursos didácticos (se dio a conocer al personal por medio de capacitación docente en un Curso-Taller denominado “Habilidades docentes”).
- Sensibilización de docentes creando identidad institucional.
- Integración de un equipo docente participativo, a través de un trabajo colaborativo.
- Apertura a la formación del Departamento de apoyo psicopedagógico.
- Inicio de la Auto-evaluación docente laboral y académica, a través de cuestionarios. Ver ANEXO 3: Formato de autoevaluación docente. (Nota: esta autoevaluación se ha utilizado, en un primer momento de su aplicación meramente como instrumento para la recontractación del personal)

Confrontando la práctica con la teoría, la reflexión sobre la aplicación de lo aprendido en la gestión con el CEDA, resulta útil como elemento de mejora, de toma de conciencia y cambio, lo que me ha ayudado, además, a reafirmar mi tarea directiva. Al pensar sobre las situaciones vividas, entenderlas y explicarlas, ubicando la relación con ellas, he experimentado la libertad y la seguridad de lo que hago, lo que me ha llevado a proponer, evaluar, encontrar caminos, transformar y decidir, he aprendido a no conformarme con el sólo hacer en la escuela (ejecutar, aplicar...) sino a pensar en ésta, comprendiendo y analizando los sucesos, y proyectando hacia la solución de situaciones diversas.

Apartado IV

Reflexiones y propuestas

1. CEDA, un proyecto académico empresarial

En este apartado, la reflexión gira en torno a que la educación primaria constituye la base de la formación de los individuos y necesita conseguir un impacto positivo entre la sociedad, en términos de imagen e influencia, pues es una parte sustancial de la educación. Al padre de familia le importa que la escuela a la que asisten sus hijos, sea buena, por lo que experimentará una considerable satisfacción si está convencido de sus virtudes y de la calidad de su oferta educativa.

Por tanto, la labor educativa del Centro Escolar Dante Alighieri siempre estará medida por dos parámetros muy definidos: como institución educativa y como empresa. Ante estas dos facetas, el Colegio debe plasmar muy claramente los propósitos sobre los que encaminará su vida institucional.

Como institución educativa, debemos tener por escrito la base del proyecto académico, avalado por compromisos reales, muy claros y concretos que nos permitan tener una directriz responsable y madura hacia la enorme responsabilidad que es la educación.

Por ser una institución privada, de sostenimiento particular, estamos constituidos como empresa, por lo que es importante que tengamos bien definido el compromiso de nuestro servicio.

Al hacer el análisis del proyecto escolar 2002-2003, concluyo que en este documento se planifica y desarrolla la intencionalidad pedagógica de la institución; es el marco referencial que contiene las propuestas, reflexiones y aspiraciones educativas, instructivas y

organizativas del colegio, define la identidad del Centro Escolar, fijando los valores que asume, y define el tipo de educación a la que se aspira.

Evaluando el proyecto escolar, éste involucra tres aspectos: el educativo, el curricular y el organizativo, los que debemos especificar delimitando su diseño para una mayor comprensión; además, en este proyecto está contenido un segundo documento, que debiera ser el Plan Anual Escolar, que constituye la descripción, sistematización y concreción anual de cada uno de los factores encaminados a conseguir las metas propuestas en el proyecto escolar.

La detección y análisis de necesidades del proyecto 2002-2003 proporcionan información suficiente para realizar acciones que sean más oportunas, lo que hace necesario definir con mayor claridad y precisión las metas y objetivos a alcanzar dentro de nuestro propósito para una Educación de Calidad, destacando dos ideas que no debemos obviar y que cobran especial interés a la hora de delimitar objetivos: dar un **sentido realista** a lo que aspiramos conseguir, y lograr la **participación** de todos los involucrados en el proyecto.

En el proyecto, además de señalar metas y fijar los medios, también habrá de definirse la temporalización, que en nuestro caso sería a seis años, considerando que es un período de formación de una generación, de acuerdo al nivel educativo que impartimos, y definir las acciones a través de una programación a corto plazo en el Plan Anual del Centro.

Finalmente, es preciso realizar un seguimiento, revisando la coherencia entre lo proyectado y lo ejecutado, para llegar a la fase evaluadora, a través de la cual se recibirá información acerca de lo logros alcanzados, las dificultades encontradas o los obstáculos que se vayan planteando, lo que coloca la base para planear mejores alternativas o propuestas. Por lo tanto, en la reestructuración del proyecto escolar 2002-2003, habrá de implementarse un sistema estratégico de aseguramiento de la calidad educativa del servicio, en el que se apliquen encuestas a alumnos, padres de familia y profesores; se elaboren y analicen estadísticas y gráficas de seguimiento y evaluación; se optimice la función examinadora; se

refuerce la capacitación externa e interna y, finalmente, se busque la autocertificación de la calidad educativa, la satisfacción total y/o hasta la certificación por alguna institución evaluadora.

Con la vivencia y observación de las acciones realizadas en el período que reporto de mi práctica profesional (2002-2003), presento como propuesta el establecimiento de un plan de mejora, por medio de la elaboración y puesta en marcha de un proyecto educativo que abarque no sólo lo académico, sino también lo empresarial. Por tanto propongo un **Proyecto Académico Empresarial (PAE)**, cuyas características a observar en su acción sean plasmadas en él. A continuación puntualizo las acciones propuestas a implementar.

1.1 La organización académica

Relativo a la organización académica en el nivel de educación básica, la primaria es un nivel académico que, por las características del alumnado, reclama una presentación globalizada e integral de los conocimientos; ello exige la participación de algunos especialistas en determinadas áreas del aprendizaje. Por ello se imparten en nuestro proyecto educativo asignaturas complementarias, como inglés y computación, pero al no conformarnos con ello, se ha dado apertura a clases de música, pretendiendo ampliar las áreas extracurriculares, relacionadas con el deporte y las artes (teatro, danza, pintura, etc.).

Respecto a la integración de nuestro proyecto educativo como Sistema CEDA, se propone la organización del profesorado para un funcionamiento diferente de las unidades pedagógico-didácticas, en la que se adopte la especialización por áreas, proposición que consiste en la adscripción de los docentes como especialistas a las distintas materias, en las que éstos irán rotando en todos los grados, impartiendo la asignatura que les sea propia, lo que permitirá una graduación más efectiva en cuanto a los contenidos que habrán de ser abordados en cada grado. Ha de plantearse también el nombramiento de un tutor para cada grupo, quien será el responsable de la orientación del grupo de alumnos. Aclarando que esta

propuesta sobre la organización académica queda sujeta a una revaloración pedagógica posterior.

1.2 Cuidado de la comunicación

La comunicación se ha llevado a cabo con las estrategias descritas en el primer apartado de esta memoria; se han aplicado y se han obtenido buenos resultados, pero se hace necesario el seguimiento de estrategias y medios utilizados para detectar aciertos y errores en los mismos, ya que en ocasiones la comunicación se interrumpe, lo cual es negativo, pues es determinante el enfoque personal de los receptores. Así se hace necesario buscar los medios más adecuados para que la comunicación sea más eficaz y ayude al logro de nuestros objetivos. Es importante entonces, que los indicadores y parámetros, así como el proceso de seguimiento (que sugiero), se planteen como un sistema para evitar inconformidades y malos entendidos, y lo que es más importante, que se logre la calidad deseada, y que sea más organizada y objetiva.

1.3 Contratación y evaluación del desempeño docente

Con respecto a la contratación y evaluación docente habrá de tomarse en cuenta lo siguiente:

1. Que la institución solicite a los docentes que vayan a ser contratados, junto con su *vita*, una lista que incluya los siguientes aspectos:

- a) Conocimientos de su dominio respecto a la docencia.
- b) Necesidades de autocapacitación y actualización.
- c) Compromisos de superación personal.
- d) Compromisos de aportación e iniciativa.
- e) Compromisos de actitudes personales y respeto a sus compañeros.

2. Aclarar los campos del conocimiento que el docente debe poseer, así como la bibliografía básica mínima requerida de su dominio. Debido a que en ocasiones los conocimientos no se tienen al día, se dé un tiempo razonable para que el docente se comprometa a estudiarlos y dominarlos.

3. Definir claramente el perfil del docente para el PAE; qué se espera de él, en todos los sentidos: formación académica y presencia física; la forma de comunicarse, de preparar sus sesiones, de comunicación con padres de familia; su interés por la actualización y automotivación, además de todo aquello que se considere que lo compromete a superarse en beneficio de él mismo y del Centro Escolar, aclarando que como premio a la iniciativa y creatividad la institución podrá contratar capacitación del exterior para complementar la propia, aunque ésta es adicional a su compromiso personal.

4. Crearle un compromiso desde el inicio, de que dé cuando menos una hora a la semana para que participe en su propia capacitación, en compañía de sus colegas, a fin de encontrar siempre mejores caminos para la solución de los conflictos que se presenten.

5. Elaborar un plan de promoción. El mejor incentivo que pudiera tener un docente, y desde luego cualquier tipo de trabajador, es un plan de promoción y crecimiento, que le permita ver fructificado el esfuerzo adicional otorgado y un franco reconocimiento a la iniciativa y a la creatividad. Todo trabajador que siente que está llegando o ha llegado a su límite invariablemente bajará su rendimiento; por ello, es preciso indicar, desde el mismo PAE, la forma en que la empresa puede promover a su personal cumplido. Podrían considerarse los siguientes tipos de promoción:

- Ascenso de puesto y sueldo.
- Suma de responsabilidades y de sueldo.
- Tareas e incentivos especiales.
- El crecimiento profesional, mental y espiritual

No obstante aunque este punto no se valore, por su intangibilidad, es el más apreciado, ya que a largo plazo será el de más valor, pues deja un surco profundo en el interior de los beneficiados y una sutil satisfacción en quien lo proporciona.

Para calificar estos tipos de promoción es necesario tener una técnica de evaluación. La técnica más adecuada para evaluar a nuestros trabajadores es perfilando a nuestro mejor docente, es decir, crear un parámetro realista para partir de ahí para formar una escala de crecimiento. Esto se puede realizar eligiendo al profesor con mejor desempeño docente y apego institucional; detallando sus características podemos dibujarnos un crecimiento, en el que participamos todos para lograr el ideal. Para ello podríamos tomar en cuenta, principalmente los siguientes aspectos:

- ▶ Puntualidad.
- ▶ Presencia.
- ▶ Trato amable a alumnos, padres y compañeros.
- ▶ Superación cultural.
- ▶ Superación docente.
- ▶ Iniciativa y creatividad.
- ▶ Entusiasmo y alegría.
- ▶ Comprensión de su misión docente.

Debe estandarizarse este perfil y darse a conocer en nuestro PAE, para que cada uno de los docentes tenga muy claro el reto que les espera y lo que la dirección aguarda ver en ellos. Sin embargo, lo que debemos tener en cuenta, al evaluar la labor docente, es sin duda la disposición que tengan para aprender, entender y comprender el compromiso de superación personal y colectiva.

6. Diseñar un plan de evaluación docente. Con base en la carta compromiso solicitada inicialmente al docente, se puede ir evaluando su avance. Es preciso abrir un expediente por

profesor y crear una hoja de avance y control de superación personal que nos permita visualizar su progreso. Dicha evaluación emanará de tres puntos, principalmente:

- 1) Carta compromiso que realizó el propio docente.
- 2) Cuestionarios de satisfacción, por parte de alumnos y padres.
- 3) Cuestionarios entre docentes (coevaluación).

El docente estará consciente de que se realizará, este tipo de evaluaciones y que la intención es verificar el cumplimiento del servicio ofrecido. Un ejemplo de control pudiera ser el siguiente:

	<p>CENTRO ESCOLAR DANTE ALIGHIERI, S.C. Chalma No. 18 el olivo II, Tlalnepantla, Edo. De Mex. C.P. 54110 C.C.T15PPR2651S</p> <p>EVALUACIÓN DOCENTE</p>																																												
PROFESOR: _____ FECHA: _____																																													
GRADO: _____ CICLO ESCOLAR _____																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">ACTIVIDAD A EVALUAR</th> <th style="width: 16.5%;">MUY BAJO</th> <th style="width: 16.5%;">REGULAR</th> <th style="width: 16.5%;">MUY BIEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.INICIATIVA</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2.CREATIVIDAD</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.SERVICIO</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.VOCACIÓN</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.MISIÓN</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.AUTOSUPERACIÓN</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7.AUTOMOTIVACIÓN</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8.ATENCIÓN A ALUMNOS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9.ATENCIÓN A PADRES</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10.COMPAÑERISMO</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	ACTIVIDAD A EVALUAR	MUY BAJO	REGULAR	MUY BIEN	1.INICIATIVA				2.CREATIVIDAD				3.SERVICIO				4.VOCACIÓN				5.MISIÓN				6.AUTOSUPERACIÓN				7.AUTOMOTIVACIÓN				8.ATENCIÓN A ALUMNOS.				9.ATENCIÓN A PADRES				10.COMPAÑERISMO				
ACTIVIDAD A EVALUAR	MUY BAJO	REGULAR	MUY BIEN																																										
1.INICIATIVA																																													
2.CREATIVIDAD																																													
3.SERVICIO																																													
4.VOCACIÓN																																													
5.MISIÓN																																													
6.AUTOSUPERACIÓN																																													
7.AUTOMOTIVACIÓN																																													
8.ATENCIÓN A ALUMNOS.																																													
9.ATENCIÓN A PADRES																																													
10.COMPAÑERISMO																																													
<p>OBSERVACIONES GENERALES _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																													

Estos datos, si son aplicados al término de cada ciclo escolar, nos servirán de base para futuras contrataciones, promociones y aumentos de sueldo. El llevar a cabo la evaluación será de gran beneficio, tanto para la institución como para motivar la profesionalización docente.

7. Promover reuniones. Cabe aclarar que cada profesor posee una parte de los conocimientos requeridos y que es preciso realizar reuniones entre ellos para provocar una complementación de los mismos. Debemos intentar que cada docente entienda que su labor no es más importante que la de los demás, sino que es complementaria. Insistir en que haya reuniones es por que los primeros beneficiados son los docentes mismos; ésta es, sencillamente, la única y mejor alternativa de crecimiento escolar.

Para lograrlo, habremos de fijar reuniones con tiempos específicos para trabajar bajo estrategias de solución en problemas comunes y en la presentación de proyectos sobre mejoras educativas. Ésta es una de la recomendaciones que he de remarcar insistentemente, ya que sin pensarlo demasiado, no sólo ayudará a lograr lo comentado, sino que los beneficios adicionales son insospechados. Desde luego que no es fácil convencer a los docentes para que asuman el compromiso; esto dependerá, en gran medida del liderazgo que se aplique en la sensibilización de lo favorable de dichas reuniones.

8. Propiciar el progreso educativo. Así como el maestro se supera para ayudar en el progreso de sus educandos, la dirección de la escuela lo hace impulsando a sus docentes. Pero no lo veamos tan simple, es algo que va mucho más allá de cumplir con una capacitación dos o más veces al año. Es un trabajo arduo y constante que no podemos soslayar o asumirlo con indiferencia, por mucho que estemos ocupados en otras diligencias. El mejor método, insisto una vez más, es convocar al trabajo colegiado, estructurado, orientado y de responsabilidades compartidas, siempre con estrategias bien definidas.

1.4 Proyección de la capacitación y sensibilización docente

Capacitar y motivar al personal docente es crear una conciencia colectiva para lograr beneficios individuales e institucionales.

En el Centro Escolar existe una cultura de identidad institucional, la que sufre alteraciones por causas diversas, como: cambio de actitudes, propias del ser humano (por nuevos intereses personales); porque cambia la plantilla de personal docente; por la existencia de profesores con perfiles inapropiados para el adecuado desempeño de su función, etc. Por ello, también se hace necesaria la búsqueda constante de estrategias para mantener el avance ya logrado y alcanzar una nueva cultura de calidad en el servicio, en la que se destaquen aspectos de responsabilidad, compromiso y pertenencia a la institución, ponderando en esta cultura la calidad, el trabajo en equipo y el espíritu de servicio.

Para ello el PAE debe contener alternativas de capacitación y alta motivación laboral educativa, cuestiones que son fundamentales, ya que es aquí donde la mayoría de los colegios flaquean, desafortunadamente, por la falta de concientización de la mayoría de sus colaboradores. Así la propuesta de fundamentar una capacitación propia será, sin duda, un gran acierto, pues ha de crearse una nueva cultura de identidad, que tome en cuenta que:

* Puede ser que algunos de los colaboradores consideren a la institución como una simple fuente de trabajo, como un trampolín laboral y, peor aún, en un instrumento que enriquece a los propietarios, olvidándose totalmente de la naturaleza de la institución y no comprender la iniciativa empresarial. Esto nos lleva a tratar de sensibilizar a los docentes sobre la importancia de la labor institucional en un centro educativo y lo relevante de su función, haciendo referencia a que el CEDA, institución privada, queda en el marco de una empresa y que habrá de verse no sólo como una institución educativa.

* Que el profesor es el principal representante del colegio, ya que en él descansa toda la inversión que se ha hecho; el cumplimiento de lo ofrecido depende únicamente del profesor, de su labor en la postventa, lo cual es indiscutible y necesario. Sin su responsabilidad, el colegio está destinado a cerrar. El profesor es la clave final de todo este costoso proceso.

De ahí se desprende la importancia de la capacitación y sensibilización de los docentes respecto a los siguientes ámbitos de desarrollo:

► **Fines de la institución**

Éstos son muy sencillos; en ellos se define, en una forma muy concreta, lo que la institución se compromete ante sus alumnos y como empresa ante sus clientes.³⁰ Tanto en su papel de escuela como de empresa, hay que especificar, lo más claro posible, hacia qué y quiénes está dirigido el servicio educativo, para dejar muy en claro hasta dónde llega el límite de tal compromiso:

Respecto a los alumnos, el compromiso es:

- Dar formación educativa, verdaderamente integral.
- Preparar, para el siguiente nivel educativo.
- Preparar, para su participación en la sociedad.

Como empresa existe otro compromiso respecto a los clientes:

- Lo que esperan los padres familia del servicio educativo.
- Cómo esperan éstos que sus hijos sean tratados.
- Cómo desean los alumnos ser atendidos.
- Buscando su satisfacción total.

³⁰Se considera, en el concepto de “cliente” a los alumnos y a los padres de familia, desde una perspectiva de usuarios del servicio que ofrece el CEDA como institución educativa.

Es importante que hagamos la conjunción de los fines que deseamos conseguir como escuela y como empresa, ya que los profesores y el personal administrativo, desde que son contratados, deben estar conscientes de este doble compromiso, pues se espera de ellos una participación total, sin sorpresas de ninguna índole.

► **Principios éticos**

Los principios éticos consisten en crear una atmósfera de confianza plena, tanto para padres de familia como para los propios alumnos, asegurándoles que la institución se maneja bajo principios éticos muy sólidos. Se entiende por ética, aquella parte de la filosofía que se encarga de estudiar la moral y las obligaciones del hombre, siendo la moral, aquella cualidad de las acciones humanas que las hace buenas. Es importante aclarar lo más fielmente posible este concepto para dar entender a nuestro personal docente y administrativo que nuestra institución posee principios éticos, es decir, que buscará impulsar las obligaciones del hombre en sus diferentes etapas, dentro de la sociedad, hacia la búsqueda de cualidades que se traduzcan como acciones humanas buenas.

Las bases éticas, al enseñar, deben practicarse dentro del Colegio por cada uno de los que laboran en él, para proyectarlo, entonces, hacia los alumnos, los padres y hacia el exterior.

► **Aspectos psicológicos**

El PAE deberá ser difundido al personal docente y administrativo; en él se debe mencionar que es de nuestro interés proyectar una educación que tome en cuenta los gustos y necesidades individuales y colectivas de nuestros alumnos, bajo una enseñanza motivadora, basada en la creatividad docente, haciendo que los alumnos encuentren un verdadero motivo para aprender, y vean el interés que hay para ayudarles a crecer.

Transformar la recompensa y la reprimenda en entusiasmo y satisfacción, debe ser el estandarte de una institución innovadora y comprometida. Sabemos que aún quedan prácticas docentes muy tradicionales, pero la tendencia del mercado, las preferencias de los padres e hijos como clientes, y el contagio colectivo por una transformación y revolución educativa, serán la clave que motive un cambio total.

Para lograr este propósito, debemos fijar bien nuestros principios psicopedagógicos, sobre los que nuestra institución se basará para lograr educar sin ejercer presiones que dañen la psiquis de nuestros alumnos y que, por el contrario, aseguren una salud mental en cada uno de nuestros egresados. Estos principios son necesarios para poder comprender que si bien es importante que nuestros egresados tengan un alto nivel académico, no lo sea a costa de su salud mental, por lo que, en toda relación humana debe prevalecer, en equilibrio, el respeto a las opiniones personales, a la forma de ser de cada quien, a la comprensión docente, al discernimiento y al análisis de la individualidad.

► **Corrientes pedagógicas**

Se hace necesaria la capacitación docente, como mínimo, en lo concerniente a las corrientes pedagógicas que orientan el proyecto educativo institucional y que dominen el conocimiento humano y sus etapas de desarrollo. Además, debe haber congruencia en el manejo de los valores institucionales, ya que la mayoría de los seres humanos solemos cometer dos errores al respecto; uno, el de hablar de ellos pero nunca llevarlos a cabo, y el otro, que de manera unilateral y tendenciosa demos un significado propio al problema, alejándolo de la realidad.

► **Función social**

Una vez construido un sistema educativo propio, hablando también profundamente del ser humano, se hace necesario tener un compromiso con nuestra sociedad, con la firme

intención de aportarle, niños y jóvenes comprometidos con la transformación y evolución de ella misma.

Establecer un compromiso claro y concreto en nuestro PAE servirá de guía para que a su vez, se comprometa el personal; lo ayudará a comprender que también trabajamos para la sociedad, donde todos nos beneficiamos o perjudicamos.

► **Misión humano-laboral**

Es necesario que a los maestros se les haga partícipes de la filosofía institucional, destacando que en la función docente es indispensable su formación humana, y ayudarles a comprender cuál es su misión, en beneficio propio y de la colectividad, para en consecuencia, buscar la **trascendencia personal**, sensibilizándolo en la importancia de trascender en los alumnos y, por ende, en la sociedad.

► **Continuación escolar**

El CEDA es una empresa que se compromete a servir con entera satisfacción. Su representante es el docente, y así como una empresa capacita a su vendedor para satisfacer los requerimientos de sus clientes, la institución deberá capacitar y actualizar a los profesores, haciéndoles conscientes para que cumplan con dicho requerimiento; es decir, que deben una atención especial y satisfacción plena a los alumnos y, sobre todo, a los padres de familia.

Es importante diferenciar la relación docente-alumno de la relación representante-cliente, por lo que se hace preciso realizar dinámicas de ventas y de atención a clientes, como lo hacen todas las empresas, a fin de uniformar los criterios de lenguaje, de atención y de información.

El docente, en el momento de su contratación, deberá asumir esta complementaria responsabilidad y estar consciente de su doble función, como docente y como representante del servicio educativo.

1.5 Promoción del servicio educativo

Actualmente se hace necesario establecer estrategias para atraer alumnos. Hace tan sólo un poco más de dos décadas muchos de los colegios particulares de la zona tenían una demanda sorprendente, y hasta se permitían el lujo de realizar un estricto proceso de selección para inscribir a los alumnos más adecuados, dentro del perfil que cada institución se había preestablecido.

Los tiempos cambian las circunstancias; antes existían dos o tres colegios por colonia o incluso por zona; se podía ejercer un mercado de oferta dominante, donde las condiciones eran establecidas por los mismos colegios, es decir, dominaba la oferta. Ahora la situación es muy distinta; los clientes del servicio educativo encuentran varias, si no es que muchas opciones, lo que implica analizar varios factores, entre los que destacan un dominio del mercado de consumo, una mayor oferta y menor demanda, mayores alternativas para los demandantes, donde pueden ahora darse el lujo de seleccionar a la escuela que cumpla con sus necesidades y con las, características de “mayor calidad”, al menor precio.

En la actualidad resulta muy difícil encontrar un colegio particular con el 100% de su ocupación y matrícula, lo que obliga al director a tomar conciencia y buscar alternativas para afrontar este reto, y una de ellas es la mercadotecnia; se toma en cuenta que el trabajo en una institución educativa es producto de una vocación docente, así como que es una empresa a la que debe tratarse como tal; el hacerlo con seriedad, profundidad y profesionalismo adecuados, nos permitirá dar los primeros pasos para competir y conservar un liderazgo educativo empresarial.

El desarrollo de la imagen institucional, así como de su servicio educativo, deberán ser la clave para la utilización de dos grandes medios masivos de comunicación: **la publicidad y la**

y la promoción. Éstas forman parte de una actitud de movimiento que nos dice: “no esperes a que llegan tus posible clientes”. Sabemos que existe mucha competencia y varias alternativas, así que hay que salir a buscar a los clientes. En el CEDA, como ya lo describí en la dimensión económica-administrativa, se llevan al cabo diversas formas de promoción; sólo propongo se utilice, también como estrategia publicitaria, el servicio a través de **perifoneo** (publicidad ambulante).

1.6 La labor de postventa

La promoción del servicio educativo debe ser apoyada por el prestigio que se va adquiriendo como institución que debe ser, reconocida por la calidad educativa que se oferta. Por ello habrá **de ponerse especial cuidado** en vigilar y exigir al máximo una adecuada labor de postventa, indiscutible y urgente, exigiendo responsabilidades a cada uno de los involucrados.

La atracción, inscripción y retención de alumnos es un tema serio que no puede ser ignorado y debe ser compartido por todos los involucrados en el Colegio-Empresa. Para esto, deberá crearse un programa de atención y satisfacción total a clientes, requiriendo eficiencia en la atención personal que se dé con los clientes.

Por otro lado, la docencia no es cuestión de juego ni de ambiciones personales ni mucho menos de egoísmos o de improvisaciones. Al comprometerse con esta labor, el docente lo hace primeramente consigo mismo, con el autoconocimiento y con su propia educación; tiene un segundo compromiso y éste es con el alumno, con su crecimiento y evolución integral; otro más es con el servicio, y para cumplir con éste se requiere vocación; además, del compromiso muy importante que tiene con la Escuela-Empresa, pues se contrató con ella y tiene la obligación de cumplir con los requerimientos que esta le imponga, así como con los compañeros de trabajo a través de una relación cordial y de respeto; finalmente está

obligado a rendir cuentas a los padres de familia, ya que los docentes, como lo expresé anteriormente, son los representantes de la institución, son la base de la recomendación del centro escolar y de ellos depende el mantenimiento o aumento de la matrícula escolar.

Por ello se hace necesario que dentro del plan de sensibilización, se concienticen de la importancia de su labor de postventa³¹, ya que una mala imagen o una recomendación impacta en las decisiones de los padres de mantener a sus hijos en la institución. Ellos los pueden cambiar en el momento mismo de su inconformidad o bien al concluir el ciclo escolar.

Se han creado mecanismos de optimización, dentro de las actividades para la postventa educativa de la institución, por medio del análisis de la aplicación de encuestas, estrategia que ha sido muy útil para obtener información sobre las preferencias de nuestros clientes. El modelo encuestador que se muestra en seguida podría ser aplicado o bien diseñado según las necesidades de lo que se desee obtener o de la información a evaluar:

Postventa alumnos-padres

I. Encuesta inicial de expectativas de clientes:

- ¿Qué esperan del colegio?
- ¿Qué esperan del servicio educativo?
- ¿Cómo desean que sus hijos egresen?
- ¿Por qué inscribieron a sus hijos en esta institución?
- ¿Qué fue lo más les llamó la atención del colegio?
- ¿En que están dispuestos a colaborar para lograr los propósitos de la educación?

³¹La postventa, está considerada como “el aseguramiento de que se está cumpliendo con la satisfacción total de nuestros clientes” (alumnos y padres de familia).

II. Encuesta posterior a alumnos

- ¿Qué es lo que más te agrada de tu escuela?
- ¿Qué modificaciones harías a tu escuela?
- ¿Qué es lo que más te agrada de tus maestros?
- ¿Qué es lo que cambiarías de tus maestros?
- ¿Qué cambios harías de la fachada de tu colegio?

III. Encuesta posterior a padres de familia

- ¿Qué es lo que más le agrada de la escuela?
- ¿Qué aportaciones haría para mejorarla?
- ¿Qué es lo que más le agrada del servicio educativo?
- ¿Qué modificaciones le haría?
- ¿Qué cambios haría a la fachada del colegio?

IV. Encuesta final a alumnos y padres

- ¿Qué fue lo que más le agradó de nuestra escuela?
- ¿Qué fue lo que más le gustó de nuestro servicio?
- ¿Qué fue lo que más aprendió su hijo durante su estancia?
- ¿Si nos recomendará por qué lo haría?
- Ofrézcanos sus comentarios para mejorar

Considero que los beneficios que otorguen las encuestas pueden ser favorables, ya que primero harán sentir a los alumnos y padres de familia que se les toma en cuenta, aunque se limita la intervención de éstos últimos y sólo se les pide que emitan opiniones como clientes, lo que, finalmente, servirá de guía valiosa para que mejoremos.

1.7 Políticas educativas de la institución

En el CEDA existen políticas que apoyan en la dirección y coordinación de las actividades, y están contenidas de forma explícita en los reglamentos y, de forma implícita, en la labor cotidiana, éstas son:

- * Respeto a reglamentos.
- * Fortalecimiento de la actualización docente.
- * Transformación de la gestión escolar.
- * Ampliación de los servicios (actividades extra clase).
- * Fortalecimiento de contenidos y producción de material didáctico.
- * Fomento de la tecnología en la educación.
- * Fomento a la investigación.
- * Formación continua de los docentes.
- * Fomento de la evaluación y seguimiento
- * Promoción del programa de becas.
- * Revisión de la currícula.
- * Integración de grupos pequeños.
- * Evitar el cambio constante de personal.
- * Tolerancia a las distintas personalidades de los trabajadores.
- * Inducción a la identidad institucional en el sentido de pertenencia en la institución.
- * Uso de uniformes.
- * La visión de expansión de niveles y su articulación

Así, en el CEDA se ha instaurado, un estilo de dirección y participación, dando concreción a las “políticas educativas”³², para dirigir los esfuerzos de manera coordinada.

³²Al hablar de **políticas educativas** me refiero al arte de dirigir la educación, siendo preciso delinear, lo más claramente posible, un lenguaje directriz que invite a los participantes a actuar con responsabilidad y plena conciencia, donde cada uno de ellos comprenda que si no aporta la parte que le corresponde, afectará la participación de los otros involucrados.

Las políticas educativas son necesarias para dirigir sabiamente a toda empresa que se dedica a la enseñanza, en beneficio de un bien común entre sus integrantes; para el Colegio es un resumen inteligente, en el que se especifican las acciones para cada uno de los involucrados en la tarea educativa, y de alguna forma es un breve compendio o síntesis de lo que es la mayor parte de nuestro **Proyecto Educativo Empresarial**. Los involucrados e integrantes directos en el proceso de la educación son:

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| a) Directivos | e) Trabajadores en general |
| b) Profesores | f) Disciplina |
| c) Alumnos | g) Reglamento |
| d) Padres de familia | |

Todos ellos deben tener directrices muy claras y concretas que les guíen en una coordinación mutua, para andar por un mismo camino y hablar un mismo lenguaje. Si falta tan sólo la voluntad de alguna de ellas, todo el proceso sufrirá las consecuencias.

a) Políticas educativas para directivos

- Es responsabilidad inicial de los directivos de la institución dar a conocer la filosofía de la escuela, tanto a profesores como a alumnos, padres de familia y trabajadores, desde el momento de la contratación o recontratación del personal y desde la inscripción o reinscripción de los alumnos. Se espera que cada uno de ellos conozca el perfil filosófico y educativo de la institución, así como el nivel de participación que se espera de ellos.

- Dar a conocer las bases del proyecto educativo, entre todos los docentes, destacando los aspectos educativos, humanísticos y empresariales que se pretenden y que a su vez nos distinguirán.

- Al mismo tiempo, estructurar un plan estratégico de evaluación inicial, continua y final que vaya paralelamente con la programación explicada, donde se les haga conciencia de dicha evaluación para obtener una retroalimentación y para cumplir con las exigencias que demanda la sociedad, pero nunca para poner en duda su valía y capacidad.

-Fomentar el compañerismo entre los docentes para lograr que sea armónico, cooperativo y responsable, así como una superación constante que responda al nivel de la institución para la cual trabajan, facilitándoles ciertos medios para lograrlo, pero impulsando la iniciativa propia a través de la lectura, experimentación, reflexión, análisis y propuestas propias.

-Exigir que, tanto el personal docente como cada uno de los colaboradores administrativos, traten a alumnos y a padres de familia con respeto, atención y vocación de servicio, sin caer en el servilismo, ni tener que tolerar conductas que traten de denigrarlos. Para ello, el colegio definirá un canal adecuado de comentarios como retroalimentación para tratar asuntos muy especiales directamente con los padres interesados e inconformes.

- Promover la atención empresarial hacia sus clientes, cuidando que se cumpla con lo ofrecido y se logre una satisfacción total.

- Debe estudiarse seria, profunda y sabiamente las conductas discordantes de alumnos y padres de familia, para orientar a nuestros docentes a una comprensión y una participación comprometida, así como para entender que realizamos una labor conjunta y con logros mayores.

- Provocar en los docentes el respeto al ser humano, por encima de cualquier meta e interés personal, colectivo y social. Concientizarlos de que son la causa y razón de su existencia laboral.

- Dirigir con fortaleza y firmeza, pero con comprensión. Cada docente o trabajador tiene la responsabilidad de colaborar en su superación integral.
- Vigilar que en todo momento se esté cumpliendo con una educación integral, en base a las necesidades individuales del ser humano y a la colectividad.
- Deberá dibujar, con sutileza, el perfil del docente comprometido, el perfil del alumno participativo, el del trabajador colaborador y el de los padres responsables.

b) Políticas educativas para profesores

- Promover que las clases se programen en tres fases: información, reflexión, y valoración.
- Respetar la libertad de pensamiento.
- Apreciar el esfuerzo realizado por los alumnos.
- Brindar apoyo en sus exposiciones.
- Estimular la observación y la investigación.
- Fomentar el compañerismo, la lealtad de grupo y la solidaridad.
- Incitar a la lectura y observación reflexiva, tanto de libros como en los medios de comunicación y en la vida cotidiana.
- Abogar más por los reforzamientos de observación, análisis, reflexión y libre expresión que por tareas o trabajos que cansan el cuerpo y que aturden la mente.
- Invitar a la lectura y a la atención de los sucesos sociales y que se comenten en clase de manera inteligente.
- Cuidar que toda acreditación evaluatoria se realice en sus tres fases comentadas. En cada materia, de acuerdo a su naturaleza, se deberá favorecer el pensamiento creativo mediante ensayos y proyectos innovadores, mostrándolos igualitariamente en una exposición.
- Unir la experiencia docente con la de los alumnos, para alcanzar un aprendizaje significativo que traiga beneficios mutuos.

- Utilizar el equipo audiovisual disponible, en diversas dinámicas grupales, para darle variedad a su labor docente, comprometiéndose a ser creativo y convertirse en un estratega de la docencia.
- Exigir el cumplimiento de los trabajos escolares, en un marco de orden y disciplina, con actitud de absoluto respeto y motivación.
- Reconocer y estimular los esfuerzos, trabajos y logros de los alumnos en igualdad de circunstancias, para no menoscabar la seguridad propia.
- Mostrar valores y antivalores, con ejemplos claros y concretos.
- Tener un amplio sentido de la labor de equipo, hablar un lenguaje común (entre docentes e institución), en aras del crecimiento integral de los alumnos.
- Practicar la libertad de docencia partiendo de la unidad, de la filosofía personal e institucional y de políticas que indiquen el rumbo a seguir.

c) Políticas educativas para alumnos

- Respetar los lineamientos establecidos por la escuela, en la inteligencia de que están hechos para su beneficio.
- Acatar con entendimiento y apertura la necesidad de una disciplina y un reglamento, como parte de la convivencia basada en el orden, el respeto, la limpieza y la armonía.
- Asumir el compromiso de independencia, a fin de reforzar sus trabajos de investigación.
- Trabajar y esforzarse, junto con su profesor, para lograr un avance significativo en el aprendizaje y enseñanza mutuos. El aprendizaje lo hará a través de la atención, observación, investigación, concentración, reflexión y valoración.
- Desarrollar, de manera esforzada, sus capacidades de expresión oral y escrita, provenientes del pensamiento crítico, responsable y bien dirigido. Todo conocimiento debe expresarse y toda opinión debe estar bien fundamentada, manifestando la iniciativa personal.

- Comprender los valores fundamentales: Responsabilidad, con la conciencia de lo que somos nosotros mismos y de nuestra proyección social. Respeto, como base de la convivencia social. Superación, en la actitud permanente frente a la realización personal.

d) Políticas educativas para padres de familia

- Respetar las políticas educativas bajo el entendimiento de que son en beneficio de sus hijos, dentro de un proceso de formación hacia el orden, el respeto, la convivencia y la armonía.
- Su participación será bienvenida siempre y cuando sea en beneficio directo de la educación, con propuestas claras y concretas, para lo que se abrirán canales adecuados.
- Su comunicación directa con los profesores será únicamente para obtener información sobre la evolución del aprendizaje y conducta de sus hijos y de la retroalimentación necesaria para tal fin.
- Su función, en los reforzamientos (tareas) de sus hijos, es de supervisión y estímulo, nunca de hacedores, retroalimentando a los directivos, oportuna y adecuadamente, en los excesos en que se incurriesen.
- Comprenderán que la responsabilidad de la educación no es únicamente de la institución, sino que ellos son la base de la confirmación de lo que en ésta se enseña.

e) Políticas educativas para trabajadores

- Respetar las políticas educativas que se establezcan en beneficio de los educandos.
- Comprender que la escuela es también una empresa, y que los alumnos y padres de familia son clientes, por lo que éstos deben ser tratados cordialmente.
- Que en el momento de ingresar a una institución educativa se están comprometiendo fervientemente a una autosuperación integral, en base a la reflexión y al crecimiento en convivencia.

- Que deben ver su trabajo con vocación, y que tienen la una oportunidad de tener una misión laboral que les proporciona un alto sentido a su existencia.
- Que la convivencia con sus compañeros administrativos y docentes es en la búsqueda de un crecimiento grupal.

f) Políticas educativas en la disciplina

- Se propone la disciplina como fruto de un pensamiento de reflexión y de conciencia que nuestros profesores, trabajadores, alumnos y padres de familia deben tener a fin de lograr el orden y favorecer un ambiente adecuado para tener la oportunidad de realizar el trabajo académico eficazmente y, al mismo tiempo, disfrutar de una convivencia sana.
- La disciplina es una manifestación de autoestima natural, pues se acepta la escuela, de manera libre y espontánea, en su forma de proceder académica y humana. También que los horarios, las disposiciones, actividades, etc., son la base específica de la misma.
- La disciplina favorece el desarrollo de la verdadera libertad, pues es un sistema de vida, libremente aceptado en el momento de su contratación o inscripción.
- Debemos buscar que la disciplina se proyecte extramuros, considerándola como una forma de vida, fruto de la conciencia basada en tres valores fundamentales, y necesarios, que deben ser implementados sólidamente: la responsabilidad, el respeto y la superación.
- La disciplina personal debe ser una manifestación consciente de la individualidad, dentro de la filosofía y políticas educativas de la institución.
- La disciplina es un entendimiento y esfuerzo común, no particular, es decir, todos debemos participar en ella, sin excepción.

g) Reglamento

- El reglamento de la escuela debe expresarse sólida y conscientemente. Deben suspenderse los reglamentos amplios, confusos y desorientadores, proponiendo reglamentos sencillos y propositivos.

- La vida en la escuela debe girar en torno a los tres valores mencionados, con un alto sentido de libertad moral, es decir, con una actitud positiva, alegre y entusiasta, frente a todo lo que tenemos que hacer, por norma general o compromiso personal.

2. Ampliación de niveles educativos

En la descripción y contextualización del Centro Escolar Dante Alighieri, se ha hecho mención de que es una Sociedad Civil, y que posee los permisos necesarios para impartir educación en todos los niveles educativos, lo que me lleva a proponer, para asegurar el crecimiento de la institución y de la matrícula, el articular niveles, implementando nuestro servicio a la atención completa de lo que es la Educación Básica, con la incorporación, primeramente, del preescolar y, posteriormente, de la secundaria.

La educación preescolar comprende de los tres a los seis años de edad y está encaminada a conseguir el pleno desarrollo físico, intelectual, afectivo y moral de los niños, cuyas enseñanzas van dirigidas a continuar los logros adquiridos en el seno de la comunidad familiar; el propósito es el de articular los niveles de educación básica, a partir del desarrollo de competencias (socializando), en las que aprendan a usar el lenguaje, descubran el medio físico y social en el que viven, elaboren una autoimagen positiva y equilibrada y consigan hábitos de comportamiento encaminados a conseguir una elemental autonomía personal, preparándoles para ingresar al siguiente nivel educativo (la primaria), en el que los métodos están dirigidos al desarrollo general del alumno y adaptados a los distintos ritmos de aprendizaje.

La expectativa será, además de asegurar una mayor matrícula, la de preparar a los niños que ingresen a la primaria, de acuerdo a los requerimientos del perfil de alumno que pretendemos formar, integrándolos al Sistema Educativo del Centro Escolar Dante Alighieri.

Con respecto a la incorporación del nivel de educación secundaria, para completar el ciclo de educación básica, propongo que sea a un plazo mayor, con la finalidad, primeramente, de dar soporte los niveles ya descritos.

CONCLUSIONES

Mi intervención parte de que el objetivo institucional es: ser proporcionar una educación de calidad, y de la consideración de que la GESTIÓN es una alternativa organizativa que requiere de autonomía, liderazgo, cooperación y trabajo en equipo, para la toma de decisiones. Siendo la gestión escolar consecuencia de la cultura escolar y de su organización, surge en relación al trabajo colegiado del director y docentes, y está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que lo planeado se ejecuta.

Al hablar de la gestión en el ámbito educativo me refiero a la cultura organizacional de una institución escolar, que está conformada por directivos, equipo docente, normas, instancias de decisión, actores y factores todos que están relacionados con la “forma” peculiar de hacer las cosas en la escuela; con el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, con la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela. Desde mi punto de vista considero que: la gestión escolar es todo lo que sucede en la institución y que impacta en la organización y en su funcionamiento, en el trabajo del aula y en las formas de enseñanza, y además en la relación que establece la escuela con los padres de los alumnos.

Las características y concepciones descritas contienen, de manera explícita, la importancia de la gestión escolar como punto central del proyecto escolar, cuyo objetivo es promover acciones y brindar herramientas con la firme intención de incidir en la transformación de la gestión escolar y en el arraigo de una nueva cultura, basada en liderazgo directivo y centrado en la tarea educativa, en una colaboración constante, en un trabajo articulado entre escuela y comunidad, en un trabajo colegiado de colaboración profesional, en el intercambio de experiencias y formas de enseñanza, así como en el cumplimiento de los propósitos educativos.

Conclusiones

El compromiso de una educación de calidad en el nivel básico implica abocarse:

- ✓ Al desarrollo de “comunidades comprometidas con el aprendizaje”, con una visión clara de los objetivos educativos.
- ✓ A la organización colegiada del trabajo, concentrando esfuerzos en la mejora continua de la calidad.
- ✓ A la formación de profesores, empeñados en servir de ejemplo en lo tocante a disciplina, respeto y creatividad.
- ✓ A contar con el apoyo de una dirección de alto nivel académico, cuyo perfil sea el apropiado para facilitar la mejora de la práctica docente, mediante la formación de grupos de aprendizaje y procesos de autoevaluación
- ✓ A la participación de los padres para involucrar a las familias en actividades de la escuela.

Para ello se requiere impulsar un conjunto de cambios fundamentales, como:

-Considerar el aprovechamiento del tiempo de aprendizaje, lo que supone ampliar y hacer uso óptimo del tiempo de la jornada escolar; enriqueciendo el currículo, incorporando actividades como la educación física (contratación de personal especializado) y artística (promoción de actividades extraescolares: danza, teatro, etc.).

-Adecuadas condiciones de trabajo, que requieren no sólo de un ambiente escolar saludable y seguro, en el que los alumnos, profesores y directivos puedan desarrollar su potencial creativo, un ambiente en el que se disponga de infraestructura y equipamiento suficiente de acuerdo con la demanda de la matrícula, previendo el aumento de ésta y de la ampliación de los niveles educativos en forma paulatina; en la adquisición constante de material de apoyo y acceso a la tecnología de vanguardia; además de oportunidades de actualización y superación profesional permanente de la plantilla de personal, así como del reconocimiento y estímulos a los mismos.

-Transformación de la gestión, con un proyecto escolar con objetivos ambiciosos y mensurables, que orienten y articulen el trabajo cotidiano; que propicien el desarrollo de habilidades y competencias de gestión y organización del trabajo educativo, así como la formación didáctica y pedagógica de los docentes.

Para conseguirlo, se hace necesaria la aplicación de la autoevaluación, en primera instancia para la transformación de la gestión, entendiendo que la autoevaluación es una oportunidad para dialogar, para compartir observaciones y preocupaciones, y para construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los profesores. El proceso de autoevaluación es, también, una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y funcionamiento.

En el desarrollo de la función directiva, como una práctica profesional en el Centro Escolar “Dante Alighieri”, S. C., se aplicaron diversas estrategias de trabajo, como: la gestión de la calidad educativa, la coordinación y capacitación docente y el trabajo en equipo; inmersas en el fortalecimiento de las interrelaciones y en la motivación docente, buscando la sensibilización en la importancia de su práctica y estructurando un equipo de trabajo colegiado que, bajo consenso participe en la toma de decisiones, creando una identidad institucional que conlleva a un trabajo colaborativo con el que se ha ido alcanzando el objetivo de ser una escuela de calidad.

El buen funcionamiento de la escuela se basa no sólo en la disciplina, sino en la concreción del trabajo en equipo que suma la experiencia de maestros y directivos y que de acuerdo al grado de colaboración, determina la calidad educativa. La colaboración mediante el trabajo en equipo nos ha permitido analizar problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.

En la actualidad, la figura del maestro autosuficiente va siendo reemplazada por el trabajo cooperativo, siendo una alternativa el trabajo en equipo, que pretende reunir a una serie de personas que ponga a disposición la capacidad, preparación y experiencia individual

Conclusiones

para que, a su vez, todos se beneficien. Los equipos docentes pueden convertirse en escuela permanente de información, de formación y de valores para profesores, alumnos y para el centro.

Por eso contemplo la necesidad de rescatar en todo momento el trabajo del Consejo Técnico, pero junto con él, de otros posibles espacios de trabajo colegiado en la escuela, con los cuales se puede trabajar alrededor de asuntos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.

La organización participativa requerida como centro de enseñanza demanda: preparación (por ello la capacitación); iniciativa, a través de la cual se pase de ser espectadores a auténticos participantes; diálogo, intercambiando ideas e intereses; confiabilidad, que propicie la comunicación; colaboración, en sentido de cooperación; responsabilidad, porque la participación requiere de compromiso; y, finalmente, planificación, ya que cualquier actividad que se emprenda con seriedad reclama un planteamiento previo. Por lo anterior, es esencial el ejercicio de un liderazgo efectivo, por parte del director, para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela.

También es responsabilidad del director promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación, activa y responsable, de los padres de familia; de propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación; de estimular el buen desempeño de los maestros y su interés en que se alcancen las metas que se ha trazado la escuela; de generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica, el aprecio por la diversidad y la cultura de la legalidad y la conservación de la calidad del ambiente y los recursos naturales. Todo esto haciendo uso de la persuasión, a través de la argumentación sobre los beneficios para los integrantes de la comunidad educativa.

Asimismo, habrá de darse especial importancia y no dejar de lado a las relaciones humanas y la cooperación, ya que constituyen la clave para evitar el conflicto social. Mayo

considera “*El conflicto es una llaga social, la cooperación es el bienestar social*”³³. Así **el cuidado** de las buenas interrelaciones proporciona cohesión, da un sello inconfundible, da satisfacción a cada uno de los miembros de la comunidad escolar, y es el soporte sobre el que se asienta la actividad académica. Cuando no existen, su ausencia provoca conflictos, malestar, incomprensión y frustración constante y, en ocasiones, hasta la pérdida de identidad.

Con la gestión pedagógica aplicada en la institución, se ha instituido un conjunto de normas y valores dirigidos hacia la consecución de los fines y objetivos básicos de la escuela, lo que ha generado identidad institucional, el logro de un conjunto de objetivos básicos, a partir de un proyecto institucional, definido y compartido por los profesores.

La importancia de promover la colaboración y el trabajo en equipo se da en el momento en que se observan los resultados: se aprende más, existe más gusto por lo que se hace, se establecen mejores relaciones en el grupo y aumenta la autoestima; se aprenden habilidades sociales más efectivas cuando se trabaja en equipos cooperativos y no cuando se hace de manera individual y competitiva.

El proyecto curricular institucional, dentro del PAE, tendrá que incluir estrategias propias de seguimiento-evaluación, a fin de obtener información sobre su validez, como guía y orientación de la acción educativa y para garantizar la calidad de sus resultados y la adecuación a las necesidades básicas de la comunidad, pues se responde al qué, con qué, cómo y cuándo evaluar y a quién pedir información. Es importante considerar que la mejor evaluación de una estrategia o medio de comunicación es el impacto y respuesta que se logra.

³³Citado por Idalberto Chiavenato en Introducción a la Teoría General de la Administración, pág. 120.

ANEXOS

- 1 Proyecto escolar 2002-2003
- 2 Guión de audiovisual promocional
- 3 Formato de autoevaluación docente

Gestión Educativa
desde la formación pedagógica
del Director técnico:
Desempeño profesional en el
Centro Escolar Dante Alighieri, S.C.



CENTRO ESCOLAR DANTE ALIGHIERI, S.C.

PROYECTO ESCOLAR

2002 - 2003

CLAVE FEDERAL
1594445

CLAVE ESTATAL
0318BPPAUM0411

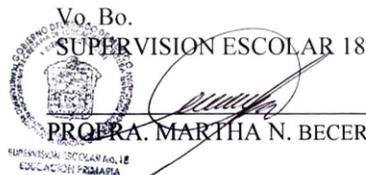
CLAVE C.C.T.
15PPR2651S

LA DIRECCION
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION BASICA



PROFRA. ALMA DELIA GUILLEN GARCIA.

Vo. Bo.
SUPERVISION ESCOLAR 18



PROFRA. MARTHA N. BECERRIL LOPEZ.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION BASICA

PRESENTACIÓN

La Educación tiene como propósito fundamental “Enseñar para la vida”.

El Centro Escolar “Dante Alighieri”, S. C. es una institución educativa que año con año busca la preparación y la excelencia académica; para lograr este propósito evalúa las experiencias adquiridas a lo largo de catorce años, con las que se ha venido conformando, hasta lograr el reconocimiento de una institución sólida, con una imagen de disciplina y formación humana, que involucra a todos aquellos elementos que forman la comunidad educativa, como son: directivos, profesores y padres de familia, que día a día trabajan en la gran misión de educar; de ahí el lema: “Nuestro esfuerzo está dedicado a la educación de los niños”.

Con la educación que impartimos pretendemos motivar e impulsar a nuestros alumnos a “aprender aprendiendo”, es decir, a estar apegados a las necesidades y ritmos de aprendizajes, en el **aquí** y el **ahora**, donde los conocimientos por adquirir son los necesarios y favorecerán a la formación de individuos autónomos, destacando aspectos como:

- Formación de hábitos.
- Fomento a la disciplina, el orden y el interés por el estudio.
- La creación de un ambiente cordial de trabajo, entre los elementos básicos de la educación directivos, docentes, alumnos y padres de familia.
- Desarrollo habilidades emocionales, cognitivas, sociales y conductuales.

Esto con el fin de lograr uno de los propósitos fundamentales de una ESCUELA DE CALIDAD, pues compartimos el ideal de que el alumno sea autónomo y logre una identidad a su cultura y su nación, preparado para el cuidado de la vida y su desenvolvimiento, en un ambiente social favorable, y que a través del lenguaje y actitudes exprese su pensamiento y creatividad.

VISIÓN

Coadyuvar en la formación, promoviendo en los niños una verdadera educación integral, buscando su crecimiento en todas sus dimensiones y capacidades. Nuestra concepción del proceso de Aprendizaje está estrechamente ligada a la concepción de la persona, a la visión del mundo y a los requerimientos que los nuevos tiempos exigen de una educación de calidad.

153

MISIÓN

Preparar, año con año, a sus nuevas generaciones, tendientes a buscar el éxito y la excelencia académica y lograr a través de un trabajo permanente el ideal que todo ser humano debe tener para beneficio propio y el de su país, involucrando a todos aquellos elementos que integran la comunidad educativa, como son: directivos, profesores y padres de familia, quienes trabajan arduamente en esta difícil misión, entendiéndose que la educación no es unilateral sino un equipo de excelentes colaboradores.

VALORES

La base de nuestra filosofía se funda en el valor del **Respeto**, así como en el **Trabajo**, lo que lleva a mejores condiciones de vida, para que éste sea satisfactorio y realizador de la persona. Habrá de observarse el grado de participación y el conocimiento del **qué** y **para qué** de lo que se hace, sin olvidar los objetivos afectivos; a través de la **Convivencia** se buscan buenas interrelaciones, estimulando la **Solidaridad** responsable, así como la madurez emocional.

155

La **Creatividad** es otro valor de vital importancia, pues estimula el pensamiento y la acción divergente. Nuestra institución promueve una formación que desarrolla en nuestros alumnos capacidades de ver, discernir y actuar sobre su realidad concreta, con valores sólidos que los mantienen firmes en la **honestidad, justicia, verdad, amor a la patria, a su región y familia**, elevando su autoestima. Se les facilita la integración social así como la apreciación y preservación de su entorno ecológico.

PROPÓSITOS

Dentro de la Propuesta de una Educación de Calidad se ha dado interés relevante al desarrollo de competencias, iniciando con la comunicativa a través de la Expresión oral, aplicada en todas las áreas de aprendizaje, y enfocada a la solución de situaciones de la vida práctica. Para ello se vinculan los conocimientos científicos con la preservación de la salud y la protección del medio ambiente, sin dejar de lado el conocimiento amplio de la Historia y de la Geografía, ofreciendo un cambio cultural sólido a través del Civismo, sustentando la Educación de Valores. Todo ello a través de distintas actividades (conferencias, dramatizaciones, debates, entrevistas, etc.). Además, nuestra institución pretende una formación integral, por medio de la cual nuestros alumnos:

Desarrollen sus habilidades intelectuales, estimulando las necesarias para el aprendizaje permanente: manipular instrumentos y aparatos, realizar operaciones matemáticas, utilizar diferentes formas lingüísticas, localizar información requerida, obtener conclusiones.

Logren buena expresión lingüística (claridad, concisión, correlación, etc.).

Adquieran los conocimientos e información para comprender fenómenos naturales y las corrientes filosóficas del actual momento histórico cultural y otros.

Adquieran hábitos de estudio (observación, concentración, distribución de tiempos, etc.).

Adquieran hábitos de ejercicio profesional (puntualidad, responsabilidad, cooperación, etc.).

Tomen actitudes para comprender las modalidades culturales que manifiestan los pueblos, cubrir las deficiencias de preparación, confrontadas en la práctica; percibir la belleza de una obra de arte y valorarla adecuadamente; apreciar y disfrutar las artes y el ejercicio físico.

COMPROMISOS

- Elevar, día a día, la calidad de la enseñanza.
- Incrementar la eficiencia.
- Fomentar la participación social en la educación.
- Reafirmar los valores.
- Fomentar el hábito de la redacción libre y ordenada de textos y exposiciones.
- Crear espacios de expresión.
- Fomentar la investigación bibliográfica.
- Fomentar la comunicación alumno maestro padres.
- Realizar conferencias dedicadas a padres y a la comunidad en general.
- Conformar un equipo de trabajo con identidad institucional.
- Tomar, como período de evaluación de materiales, un mínimo de cuatro años.

PROYECTO ESCOLAR 2002-2003

ÁMBITO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

<i>OBJETIVO</i>	<i>META</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO</i>
1. Elaboración de programas de trabajo de cada grado	Actualización de planes y programas.	Convocar a cursos de capacitación interescolar para el análisis curricular de los nuevos planes y programas. Estructurar un cronograma.	
2. Análisis de los contenidos programáticos de los seis grados de educación primaria.	La actualización y capacitación de los docentes.	*Organizar Curso - Taller *Planeación institucional *Evaluación en base a los principios teóricos, metodológicos y pedagógicos del Plan de estudios propuesto por la SEP.	
3. Actualizar e incrementar el acervo de material didáctico.	Adquisición del material necesario para la enseñanza didáctica.	* Indagar las necesidades de material para cada grado con los docentes.	
4. Unificar, a nivel institución, los rasgos y la caligrafía de las letras cursiva y script.	Lograr una escritura de calidad.	*Realizar monitoreo mensual del trabajo diario en cuadernos y de la aplicación de ejercicios de caligrafía. *Promoción de concursos *Invitación a los padres de familia a apoyar a sus hijos en la supervisión de los ejercicios.	
5. Promoción de la lectura.	Incrementar los círculos de lectura. Fomentar el interés por la lectura y la visita a bibliotecas.	* Reservar, no sólo en el horario de Español, sino de las demás áreas, un espacio para la lectura, propiciando la comprensión. *Realizar rol de aplicación de técnicas de lectura por los docentes, en los seis grados. * Motivar a través de concursos * Realizar visitas a la biblioteca escolar.	

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
6. Desarrollo de habilidades para la expresión oral.	Fomentar la confianza para que el alumno exprese ideas y sentimientos.	<ul style="list-style-type: none"> * Conferencias * Dramatizaciones * Debates * Entrevistas * Pláticame un libro * Análisis de los medios de comunicación. 	
7. Conocimiento de números, su origen y escritura.	Retroalimentación de la comprensión y uso de los números.	<ul style="list-style-type: none"> * Monitorear el aprendizaje gradualmente. Sugerencias de ejercicios prácticos para cada grado. *Elaboración de material didáctico atractivo para los alumnos. 	
8. Resolución de operaciones básicas.	Promover el uso de las matemáticas, destacando la importancia de su aplicación en la solución de problemas cotidianos.	<ul style="list-style-type: none"> *Monitorear el aprendizaje de las operaciones básicas de acuerdo a cada grado. *Desarrollar el gusto por las matemáticas, promoviendo el uso para la solución de situaciones cotidianas. 	
9. Creación de juegos lógico-matemáticos.	Lograr la comprensión y aplicación de las matemáticas en la solución de problemas. Adquisición de razonamiento lógico-matemático en base a variados ejercicios.	<ul style="list-style-type: none"> *Aplicar ejercicios de razonamiento lógico-matemático. *Realizar juegos matemáticos y concursos de cálculo mental. 	
10. Promoción de valores cívicos.	Promover los distintos valores y actitudes de respeto.	<ul style="list-style-type: none"> *Promover cada semana un valor propuesto por los niños. *Trabajar los valores en las distintas áreas. 	
11. Manejar en el área de civismo y conocimiento del medio los símbolos patrios y el respeto que debe rendírseles.	Adquirir actitudes de respeto.	<ul style="list-style-type: none"> * Dar a conocer los símbolos patrios a nivel nacional y estatal. *Realizar actividades de investigación, tecnológicas, artísticas y literarias sobre los símbolos patrios. * Realizar álbum de efemérides en los distintos grados. * Participación en ceremonias cívicas, reseñas históricas, poesías, escenificaciones, así como en concursos. 	

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
12. Estructuración de la línea del tiempo.	Ubicación temporal de los hechos históricos.	*Realizar la tira del tiempo, coordinando el trabajo de los alumnos. * Realizar exposiciones de la cronología histórica en los distintos grados.	
13. Realización de campañas de higiene personal y escolar.	Formación de hábitos de higiene.	*Revisión del aseo de alumnos y aulas. * Elaboración de carteles. *Motivación a través de concursos. * Apoyo a campaña de vacunación.	
14. Cuidado del medio ambiente.	Promover el pensamiento crítico en los alumnos. Apoyo a la cultura del cuidado del agua.	*Propiciar la participación del alumno a través de diversas actividades (mesa redonda, lluvia de ideas, exposiciones, etc.) * Involucrar a los alumnos en el análisis de los problemas ecológicos y su posible solución. * Visitas a parques ecológicos. * Elaboración de carteles.	
15. Promoción de visitas guiadas, por grado.	Propiciar la adquisición de cultura y convivencia entre alumnos y profesores .	*Estructuración de un plan de trabajo eligiendo el lugar y el objetivo de las visitas. * Solicitar autorización a las autoridades correspondientes, presentando informe. * Solicitar por escrito, a los padres de familia, su autorización para la salida de sus hijos.	
16. Promoción de trabajos extraclase, fomentando la participación de los padres.	Propiciar el reforzamiento del conocimiento adquirido en cada clase, resolviendo las tareas.	*Realizar seguimiento de los alumnos, evaluando su cumplimiento en tareas.	

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
17. Estructuración mensual de baterías pedagógicas	Realizar las baterías correspondientes a cada bimestre.	*Integrar las baterías de cada una de las evaluaciones para formar un parámetro de evaluación. * Revisar, técnicamente, la estructuración de baterías antes de su aplicación.	
18. Prácticas de evacuación del edificio en caso de desastre.	Desalojar el edificio y trasladarse a las zonas de seguridad en el menor tiempo posible.	*Realizar ensayos de evacuación atendiendo la alarma, corrigiendo las acciones que pudieran poner en peligro al alumnado.	
19. Aprendizaje del idioma inglés.	Elevar la calidad del aprendizaje de un idioma en forma práctica y divertida.	*Investigar y proponer nuevos programas y materiales para la enseñanza del inglés. * Realizar clase pública para la demostración de los avances en el idioma.	
20. Aprendizaje del uso de las computadoras.	Capacitarse en la utilización de la computadora como herramienta de trabajo.	* Compaginar los trabajos que apoyen a la reafirmación de los conocimientos de las distintas áreas.	
21. Implementación de la clase de música.	Sensibilización y conocimiento de las distintas expresiones artísticas a través de la música.	*En el horario de artísticas se aplicarán conocimientos relativos a la historia y apreciación de la música. *Los sábados actividad extraclase aprendiendo a tocar algún instrumento.	

PROYECTO ESCOLAR 2002-2003

ÁMBITO ADMINISTRATIVO

<i>OBJETIVO</i>	<i>META</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO</i>
22. Trámite de incorporación.	Obtener el refrendo de la incorporación,	*Estructurar la documentación necesaria que solicite el departamento de escuelas incorporadas de la SEP * Realizar pagos correspondientes.	
23. Trámite de autorización de plantilla de personal.	Obtener la autorización de la plantilla de personal docente.	*Integrar expedientes con los documentos que avalen la preparación de los docentes.	
24. Realizar el libro de inscripción.	Registrar la inscripción de los alumnos en el libro correspondiente.	*Organizar, en orden alfabético, por grado, el expediente de cada alumno. * Transcribir los datos necesarios al libro de inscripción. * Presentar a supervisión escolar el libro, para su revisión y autorización.	
25. Control de asistencias.	Llevar el control de asistencia de alumnos y profesores.	*Elaboración de listas de control de los distintos grupos. *Llevar el record de asistencia y puntualidad de alumnos y docentes..	
26. Asistencia a reuniones de directivos en la supervisión escolar.	Informarse sobre las distintas disposiciones de la SEP.	*Asistencia puntual a las reuniones ordinarias y extraordinarias que convoquen las autoridades. *Operar los acuerdos que se den.	
27. Entrega de documentación.	Cumplimiento y entrega oportuna de la documentación requerida por el sistema.	*Recepción, llenado y entrega de estadística y formatos de información que se den.	
28. Estructuración de legajos de fin de cursos.	Concluir el trabajo del ciclo escolar.	*Recibir indicaciones generales para estructurar la información requerida en los distintos formatos enviados por la SEP. * Revisar y compilar la documentación necesaria. * Entrega a supervisión escolar .	

PROYECTO ESCOLAR 2002-2003

ÁMBITO ESCUELA-COMUNIDAD

<i>OBJETIVO</i>	<i>META</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO</i>
29. Estructurar la sociedad de padres de familia.	Integración de la mesa directiva de la Asociación de padres de familia.	*Convocar a junta general de padres de familia, para la integración de su asociación. *Someter a votación la integración de la mesa directiva. *Levantar actas de los acuerdos tomados en cada una de las reuniones.	
30. Estructurar el comité de seguridad y emergencia escolar.	Integrar un grupo de elementos responsables para la organización, en caso de desastres.	*Convocar a junta a padres, alumnos destacados y personal docente, para la integración de dicho comité. * Levantar acta correspondiente. * Levantar acta correspondiente.	
31. Organizar campañas promoviendo información distinta sobre el bien común.	Promover la educación y transformación de información a la comunidad.	Elaboración de carteles alusivos a los temas que se pretenda promover.	
32. Reorganización de la escuela para padres.	Participación activa en la búsqueda de soluciones a problemas de aprendizaje.	* Organización de talleres para padres. * Conferencias y foros para padres.	

PROYECTO ESCOLAR 2002-2003

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												OBSERVACIONES
	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
*Actualización docente	X	X	X	X		X	X	X	X				
*Analizar las reformas de actualización de los programas con los docentes y reformular planes de trabajo.	X												
*Integración del consejo técnico.		X											
*Inscripción al ciclo vigente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
*Inscripcion anticipada al ciclo siguiente.							X	X	X	X	X	X	
*Integración de la sociedad de padres de familia		X											
*Juntas entrega de calificaciones a los padres de familia.			X		X		X		X		X	X	
*Integración del comité de seguridad escolar.		X											
*Juntas de directivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Presentacion del libro de inscripción.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Entrega de documentación requerida por las autoridades educativas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Prácticas de evacuación del edificio.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Clases explicativas de acciones y actitudes que deben observarse en caso de desastre.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Adquisición de material didáctico, de acuerdo a necesidades.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Elaboración de baterías pedagógicas, presentándolas a la dirección para su revisión y autorización, integrándolas en un expediente con sus respectivas claves.		X		X		X		X		X		X	
*Evaluación a los alumnos llevando el seguimiento de su avance.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Realizar visitas guiadas a lugares históricos, con fines educativos.		X	X	X	X	X	X	X	X				

PROYECTO ESCOLAR 2002-2003

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												OBSERVACIONES
	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
*Motivar a la lectura de diversos temas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Realización de ceremonias cívicas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Exposición de trabajos con explicaciones estructuradas por los alumnos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Realización de carteles de educación cívica, resaltando los valores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Elaboración de periódico mural, con diversos temas de las distintas áreas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Revisión de aseo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Entrega de banderines, como premio a la disciplina, aseo, puntualidad y conducta.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Exposición semestral de los avances de los alumnos en inglés y computación.					X							X	
*Semana nacional de ciencia y tecnología.			X										
*Campañas para preservar el medio ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Clases de formación humana, incrementando en la educación la formación de valores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
*Apoyo a campañas de vacunación.			X						X				
*Obtención de refrendo.	X												

AUTOEVALUACIÓN

1. Se definen metas en varios aspectos, los que, en su mayoría se cumplen durante el período comprendido o planificado; esto quiere decir que se inicia el ciclo escolar planeando y previendo las diferentes actividades a realizar.
2. Con cierta frecuencia y en función de asuntos diversos, el Director ejerce liderazgo académico-social para la transformación de la comunidad escolar, a través de una gestión apegada a lineamientos institucionales.
3. El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como equipo integrado; se sigue intereses afines y metas comunes, lo que se logra a través de la supervisión continua, individual y grupal, favoreciéndose con ello las relaciones interpersonales y que se dé un buen ambiente de trabajo.
4. Directivos y docentes se preocupan por capacitarse y actualizarse continuamente. Dentro de la filosofía de la institución se contrata personal apegado a los perfiles requeridos para la atención de los niños; asimismo, se motiva a la capacitación permanente para cumplir con la evaluación docente de calidad.
5. Se cumple con la normatividad escolar, fomentando la asistencia y puntualidad; se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza. El logro se da en base a la organización de horarios, reconocimiento a la puntualidad, aseo, disciplina y, sobre todo, el aprovechamiento escolar.
6. La escuela busca siempre mejorar las condiciones de su infraestructura, llevando a cabo obras de reparación, remodelación y limpieza, para fomentar los procesos de enseñanza- aprendizaje.
7. Los docentes demuestran capacidad de crítica de su propio desempeño, pues se llevan a cabo reuniones calendarizadas, que propiamente se estructuran para que el personal docente aprenda y pueda desempeñar un mejor papel.
8. Los docentes planifican sus clases, y para ello toman en cuenta la diversidad de los estudiantes, se centran en las dificultades psico-educativas de los alumnos, previniendo y manejando alternativas para un mejor desempeño del proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades.

9. Se reconocen las capacidades aptitudes y dificultades de los estudiantes, estimulándolos constantemente por sus avances y logros; se apoyan los aprendizajes con actividades y clases extracurriculares (computación, música, teatro y deportes).

10. La escuela se favorece del conocimiento de nuestra realidad multicultural, a través de la cual se presentan distintos puntos de vista, se plasman en un periódico mural y en la presentación de diversas actividades (festivales, concursos, competencias deportivas, etc.)

11. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio para la práctica de valores universales, como la solidaridad, la responsabilidad, etc., reforzados con la clase de formación humana, las actividades psicopedagógicas y la orientación a padres.

12. Gran número de padres de familia están organizados, integrados en la Sociedad de padres de familia y en el programa escuela para padres.

13. Los padres de familia siempre son informados sobre el progreso y rendimiento de sus hijos, a través de reuniones, circulares, y atención individualizada.

179

14. Se da la oportunidad de tener abiertos los canales, para que los padres expresen sus inquietudes y sugerencias, ya que esto nos enriquece y ayuda para mejorar el servicio.

Como parte de la filosofía institucional, se evalúa constantemente el desarrollo de actividades, a lo largo del ciclo escolar, por lo que concluimos que la escuela cumple las expectativas de ofrecer un servicio con calidad educativa.

Dentro de trabajo de nuestra institución se detectan algunas situaciones que se trabajan año con año, se realiza la detección de algunas necesidades, a las cuales hemos dedicado principal interés para corregir las fallas que se dan en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las situaciones a atender son:

- Inseguridad en el desarrollo de la Expresión oral.
- Dificultad para la lectura de calidad y comprensión.
- Escritura de baja calidad.
- Dificultad para resolver y razonar problemas matemáticos.

- Poca información y conciencia, con respecto al cuidado del medio ambiente.
- Insuficiente información, respecto a la salud.
- Falta de interés en las áreas de Historia y Geografía.
- La irresponsabilidad en el cumplimiento de tareas.
- Falta de valores cívicos.

Algunas necesidades que habrán de cubrirse en nuestra institución son :

- * Adquisición de material didáctico innovador.
- * Mayor apoyo de los padres de familia en la atención a sus hijos.
- * La participación de los padres en los talleres de “Escuela para padres”.
- * La sensibilización de docentes sobre la importancia de participar en los diversos “Cursos de actualización”.
- * El compromiso de mejorar el trabajo docente cada día.

ÁMBITO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE		
FORTALEZAS	DEBILIDADES O SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	ACCIONES PARA MEJORAR
* Los maestros cuentan con una capacitación del aquí y el ahora para el uso y manejo de los planes y programas.	Los maestros de nuevo ingreso no cuentan con la capacitación enfocada al uso del manejo de programas.	-De acuerdo a los años de experiencia en cada uno de los grados, no da cuenta de que la capacitación sea suficiente, por lo que es necesario un trabajo constante.
* La institución cuenta con lineamientos de evaluación del aprendizaje, que consiste en exámenes, participación individual, participación grupal y cumplimiento en tareas.	La población estudiantil presenta características importantes sobre su estilo de aprendizaje, y en ocasiones los docentes desconocen el manejo de dichos estilos.	- Se requiere de una capacitación para la evaluación de: - Niños con capacidades diferentes. - Déficit de atención - Hiperactivos - Con problemáticas de aprendizaje - Problemas de conducta
*La institución cuenta con la incorporación a la SEP y por tanto existe la aplicación de planes y programas de educación .	No todos los docentes se documentan sobre las innovaciones pedagógicas del programa, lo que limita su acción educativa.	- Buscar recursos de apoyo didáctico para la documentación y adecuación para la aplicación de planes y programas de cada grado. - Evaluar los recursos de apoyo didáctico con los que se cuenta.
* Se cuenta con la planeación didáctica presentando un reporte de los conceptos y ejercicios a trabajar por semana	Los docentes cuentan con libertad de cátedra, siendo heterogénea su actividad didáctica.	- Que todo el personal docente unifique sus criterios, respetando su libertad de cátedra para las actividades didácticas, dependiendo del grado que atiende.
* La institución cuenta con la ambientación y mobiliario adecuados para las actividades de aprendizaje.	Necesidad de un espacio para usos múltiples	-Selección y adquisición del mobiliario adecuado a la edad de los niños, para las actividades que facilitan el aprendizaje significativo. -Promover el cuidado y mantenimiento del inmueble.
* Se cuenta con el apoyo para la adquisición de recursos materiales, necesarios para las actividades de aprendizaje.	No se cuenta con un inventario a la vista de los docentes del material con el cuenta la institución. * No se cuenta con el tiempo suficiente para la elaboración de materiales didácticos.	- Que se implemente la capacitación para la elaboración de material didáctico y optimizar los recursos materiales con que se cuenta. - Convocar el apoyo extrainstitucional al servicio social, para el programa de elaboración de material didáctico, en diferentes instituciones.

ÁMBITO - ADMINISTRATIVO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES O SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	ACCIONES PARA MEJORAR
*Se cuenta con una calendarización de comisiones docentes.	- No se cumplen las comisiones al 100 %, por carga de trabajo.	- Establecer canales de comunicación que faciliten el conocer el funcionamiento de la escuela
* Se organiza la integración en las diferentes instancias que conforman el quehacer educativo: -Asociación de padres de familia; -Consejo Técnico escolar; -Apoyo de vigilancia. * Se cuenta con reglamentos específicos de las funciones de cada una de las instancias que participa en el que hacer educativo.	- No todos los miembros le dan la importancia necesaria a los reglamentos. - Existen limitaciones en cuanto a la toma de decisiones, para el convencimiento y aplicación de los reglamentos.	- Establecer criterios para el cumplimiento de los lineamientos de cada reglamento de las instancias del quehacer educativo. - Revalorar y evaluar la normatividad de cada reglamento.
*Se realizan eventos y ceremonias, destacando el prestigio del trabajo escolar	- Existen limitaciones en cuanto a la organización de los eventos, en ocasiones ligadas a las distintas personalidades de los docentes. - Desconocimiento de la realización de eventos.	- Optimizar los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo cada evento. - Organizar reuniones en las que se tomen acuerdos y se nombren comisiones con anticipación y prevención de imprevistos.
* Contamos con las instalaciones adecuadas a los requerimientos de la SEP	- Se ha dado un crecimiento paulatino en la matrícula escolar, sin cubrirse la capacidad de espacio de las instalaciones.	* Fomentar la gestión administrativa para el crecimiento de la matrícula escolar.
* Se cuenta con un claro organigrama de las funciones y papeles del sistema educativo del plantel	- Desconocimiento de los profesores de nuevo ingreso sobre el organigrama y sus funciones	- Realizar curso de inducción sobre las funciones y actividades del plantel. - Optimizar la participación y la funcionalidad de las diferentes jerarquías del organigrama.
* Se cuenta con una contratación selectiva del personal, de acuerdo a los valores institucionales.	- Se da la deserción laboral, por diversas situaciones	- Evitar al máximo la rotación del personal - Motivar a los docentes para que alcancen una identidad institucional.
* Se cuenta con reglamento laboral interno.	- No siempre se le da la importancia suficiente y total cumplimiento al documento.	- Motivar al personal docente al cumplimiento del reglamento laboral, buscando la calidad de vida en el trabajo

FORTALEZAS	DEBILIDADES O SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	ACCIONES PARA MEJORAR
* Se cuenta con una evaluación constante de los diferentes actores del ámbito educativo.	- El resultado de las evaluaciones no cumple con la expectativas de trabajo dscadadas.	- Establecer las bases para incentivar al reconocimiento del trabajo del personal.
* Se cuenta con horarios de trabajo preestablecidos, laboral y académico.	- El factor tiempo, por actividades extraescolares, es determinante para el no cumplimiento de horarios.	- Optimizar los recursos con los que se cuenta para dar cumplimiento a las actividades planeadas en horario y tiempo. - Adecuar la planeación laboral y escolar a los tiempos reales.

ÁMBITO ESCUELA-COMUNIDA

FORTALEZAS	DEBILIDADES O SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	ACCIONES PARA MEJORAR
*Se cuenta con la participación de diferentes instituciones, como: El Instituto de Investigaciones de Problemas de Aprendizaje, A. C. Psicología y Desarrollo. Conferencistas.	Los eventos no son constantes	-Que los eventos cuenten con una secuencia temática y de continuidad.
* La institución cuenta con un programa de vigilancia denominado “prevención y seguridad individual y comunitaria”.	- No existe una cultura real de seguridad y prevención en general.	- Fortalecer la cultura de prevención de seguridad individual y comunitaria.
* Se cuenta con la participación de los padres de familia, bajo un reglamento de participación social en la educación, integrándose los órganos de: -Sociedad de padres de familia. -Consejo de participación social en la educación.	- Existe renuencia de algunos padres a la participación .	- Motivar y sensibilizar sobre la importancia y logros de estos órganos en el sistema escolar.
* Se cuenta con una identidad institucional	- No hay participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en la búsqueda de identidad institucional.	- Fortalecer y buscar alternativas que motiven para alcanzar la identidad institucional.

	<p><u>PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE</u></p>	<p>32 33 34 35 36</p>
	<p><u>INSTALACIONES</u></p>	<p>37 38 39 40</p>
	<p>El Centro Escolar Dante Alighieri, S. C. cuenta con amplias instalaciones, acordes a las requeridas por la Secretaria de Educación Pública.</p> <p>Se ocupa de promover el mejoramiento de la sociedad, formando en sus niveles de Preescolar y Primaria seres humanos capaces de desarrollarse y desenvolverse exitosamente en la vida, ya que los primeros años son la base de su formación.</p>	<p>41 42 43 44 45 46</p>
	<p>Los conocimientos de la vida se aprenden en el Kinder. En la etapa de educación preescolar se proporciona al niño confianza, paciencia y apoyo, suficientes para su desarrollo pleno, centrándonos en los aspectos cognoscitivo, emocional y físico, aprendiendo a través del juego, favoreciendo su desarrollo psicomotor y logrando su socialización.</p>	<p>47 48 49 50 51 52 53 54</p>
		
		

      	<p>En la escuela primaria estimulamos en los alumnos la crítica y la reflexión., ayudándolos a adquirir los hábitos necesarios de acuerdo a su edad y a desarrollar el sentido de la convivencia y el respeto a las opiniones de los demás, asumiendo normas y valores morales.</p> <p>Para lograrlo, nos apoyamos en actividades y enseñanzas que, unidas a los programas que establece la SEP, logran enriquecer a los alumnos, con conocimientos para una óptima evolución integral a favor de nuestro país, En nuestras ceremonias cívicas y en festivales, se realizan escenificaciones, con las que resaltamos las tradiciones y costumbres, logrando en nuestros alumnos aprendizajes significativos.</p>	<p>55 56 57 58 59 60</p> <p>61 62 63 64 65 66 67 68 69 70</p>
---	--	---



LABORATORIO DE CÓMPUTO

Dentro de las actividades extras, impartimos, de una manera fácil y dinámica, clases de computación e inglés, que son en nuestros días dos herramientas básicas en cualquier área de desarrollo en México, y que harán de nuestros alumnos personas útiles en el futuro.

71
72
73
74
75
76

SALONES, LABORATORIO Y BIBLIOTECA

Para llevar a cabo este cúmulo de aprendizajes, contamos con las instalaciones necesarias para cada tipo de actividad. En los espacios cerrados: salones de clase, sala de computación y biblioteca, se crea el ambiente necesario para el óptimo aprovechamiento de los conocimientos que reciben los alumnos.

77
78
79
80
81
82
83

     	<p><u>ESPACIOS ABIERTOS</u></p> <p>Los espacios abiertos: zona verde y patio de usos múltiples, son idóneos para la formación cívica, recreación y actividades al aire libre, favorables para el desarrollo de un cuerpo sano, fomentando la conciencia ecológica y el respeto a la vida.</p> <p><u>CONCURSOS</u></p> <p>Participamos en los concursos convocados por la SEP y autoridades gubernamentales de los cuales hemos obtenido varios reconocimientos: 1er. lugar en la “Olimpiada del Conocimiento Infantil”, “Demostración de Himnos”, “Nuestros Símbolos Patrios”, “Pintura”, “Declamación”, “Concurso de Escoltas”, entre otros.</p>	<p>84 85 86 87 88 89</p> <p>90 91 92 93 94 95 96 97</p>
---	---	---

     	<p><u>EXPOSICIONES Y CLASES PÚBLICAS</u></p> <p>Realizamos exposiciones y clases públicas en las que se muestran los trabajos realizados, con lo que damos a conocer nuestra labor pedagógica.</p> <p><u>TALLER DE TAREAS DIRIGIDAS</u></p> <p>En apoyo a nuestros alumnos y padres de familia contamos con el “Taller de Tareas Dirigidas”, en un horario extraescolar, en el cual se orienta a los alumnos a la investigación y cumplimiento de sus tareas como un trabajo divertido y compartido.</p> <p><u>CLASES DE MÚSICA</u></p> <p>La educación artística, en nuestra institución, tiene como propósito fomentar en el niño la afinación y la capacidad de la apreciación del arte, así como contribuir a que se desarrolle sus posibilidades de expresión, a través de ejercicios rítmicos, de canto, de audición y ejecución de instrumentos de percusión y melódicos sencillos.</p>	<p>98 99 100 101</p> <p>102 103 104 105 106 107</p> <p>108 109 110 111 112 113 114 115</p>
--	--	--



**ACTIVIDADES PSICOPEDAGÓGICAS
Y CURSOS DE VERANO.**

La finalidad de las actividades psicopedagógicas es crear espacios para fomentar “La formación Humana”, esto a través de pláticas formativas en diferentes temáticas, combinadas con juegos, actividades físicas y dinámicas vivenciales. Además contamos con atención para los alumnos que presentan problemas de aprendizaje, conducta, relaciones interpersonales o hábitos de estudio. En los cursos de verano se involucran actividades en las que el niño adquiere, a través del juego, el manejo de reglas y normas, fomentando la disciplina y una autoformación de hábitos.

116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129

	<p><u>CURSOS Y TALLERES PARA PADRES.</u></p>	<p>130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143</p>
	<p>Ser padres es una de las tareas más difíciles de nuestros días. Los rápidos progresos de los cambios sociales han hecho el trabajo cada vez mas difícil y confuso; para dirigir a los hijos, a lo largo del periodo de crecimiento, los padres necesitan adoptar una filosofía práctica y realista que les ayude a comprender y motivar por lo cual nuestra institución ofrece Cursos y Talleres para padres, utilizando un método teóricoprácticovivencial, propiciando que el participante reflexione sobre sus aciertos y fallas, como ser humano, en los distintos “papeles” que desempeña en la vida: como padres, esposos, hijos, hermanos, etc.</p>	<p>130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143</p>
	<p><u>TRANSPORTE ESCOLAR</u></p>	<p>144 145 146 147 148</p>
	<p>Con el espíritu de servicio contamos con transporte escolar de óptima calidad cumpliendo nuestro trabajo con puntualidad y constancia, garantizando en nuestros niños un viaje seguro, cómodo y placentero.</p>	<p>144 145 146 147 148</p>
	<p><u>UBICACIÓN</u></p>	<p>149 150 151 152</p>
	<p>Estamos a sus órdenes en Chalma No. 18 Fraccionamiento El Olivo II, en Tlalnepantla, Estado de México, C. P. 54110, Teléfono / Fax 5311 0148.</p>	<p>149 150 151 152</p>
	<p>Estamos a sus órdenes en Chalma No. 18 Fraccionamiento El Olivo II, en Tlalnepantla, Estado de México, C. P. 54110, Teléfono / Fax 5311 0148.</p>	<p>149 150 151 152</p>



CENTRO ESCOLAR DANTE ALIGHIER, S.C.
 Chalma No. 18 El Olivo II, Tlalneantla, Edo. Méx. C.P. 54 110

AUTOEVALUACIÓN

TU OPINIÓN AL RESPECTO DEL DESEMPEÑO DE TUS FUNCIONES LABORALES DURANTE EL CICLO ESCOLAR 2002 - 2003, ES IMPORTANTE Y NOS SERVIRÁ PARA REALIZAR UNA MEJOR EVALUACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL, EN LA BÚSQUEDA DE SER MEJORES CADA DÍA .

FECHA: _____

NOMBRE DEL PROFESOR: _____

A CONTINUACIÓN MARCA CON UNA **X** LA APRECIACIÓN QUE MÁS SE ACERQUE A TU OPINIÓN,

INDICADORES	CALIFICACIÓN			
	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	SUFICIENTE
1. Puntualidad				
2. Presentación personal				
3. Colaboración con la institución				
4. Comunicación con el grupo				
5. Relaciones interpersonales y trabajo grupal				
6. Entrega de avances oportunamente				
7. Entrega de baterías según cronograma				
8. Cumplimiento de comisiones				
9. Cuidado de materiales proporcionados				
10. Ambientación del aula				
11. Fomento de un ambiente de confianza y respeto				
12. Control de grupo				
13. La autoridad que ejerce ante los alumnos es eficiente				
14. Actividades extra - aula				
15. Organización del contenido				
16. Tiempos previstos				
17. Manejo de conocimientos				
18. Claridad en exposición				
19. Lenguaje apropiado				
20. Utilización de auxiliares didácticos				
21. Revisión constante del trabajo de alumnos				
22. Técnicas didácticas				
23. Existe relación entre la tarea y los contenidos vistos				
24. Cumplió los objetivos propuestos				
Comentarios:				

BIBLIOGRAFÍA

- * AGUILAR, María José, Cómo animar un grupo. Ed. Ateneo, México, 1991.
- * BAQUEIRO, Lizbeth. Planeación de materiales audiovisuales. México, Ed. Harla, 1985.
- * BOTERO, Silvio. Dinámicas grupales de reflexión, Ediciones Paulinas, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1992.
- * CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Madrid, Ed. Mc. Graw Hill, 1992
- * COMBS, Philip, “¿Qué es la planeación educativa?”, en Planeación Académica (Pérez Castañeda, Guadalupe, Compiladora), Ed. Porrúa, México, 1988.
- * DELAHANTY, Guillermo. La marca de Lewin en grupos e instituciones. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México, 1997.
- * FERNÁNDEZ, Lidia. “Crisis y dramática del cambio. Avances de investigación sobre proyectos de innovación educativa”, en Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación. México, Ed. Paidós, 2000.
- * FREIRE, Paulo. Cartas a quien pretende enseñar. México, Ed. Siglo XXI, 1999.
- * FRIGERIO, Graciela, et al. Instituciones Educativas Cara y Ceca, elementos para su gestión. Buenos Aires, Ed. Troquel, 1992.
- * GARCÍA Requena, Filomena. Organización escolar y gestión de centros educativos. Granada, Ed. Aljibe, 1997.
- * GONZÁLEZ Ramírez, Teresa. Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico. Granada. Ed. Aljibe, 2000.
- * KEMPT, Jerrold. Planificación y producción de materiales audiovisuales. México, ILCE, 1989.

Bibliografía

- * LARRAIN, Trinidad. Hacia una gestión autónoma y centrada en lo educativo. Santiago de Chile. Ed. Troquel, 1992
- * LÓPEZ Campuzano, Abundio. Antología del Curso: La Gestión escolar en la escuela primaria”, 11ª Etapa de Carrera Magisterial, SEP, México, 2002.
- * LÓPEZ Rupérez, Francisco. La Gestión de Calidad en Educación, 2ª ed. Madrid, Ed. La Muralla, 1994.
- * PASTRANA Flores, Leonor. Organización, dirección y gestión en la escuela primaria. México, DIE. CINESTAV/IPN, 1997.
- * POZNER de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Editorial Aiqué, 1997.
- * RODRÍGUEZ Gómez, Gregorio. Metodología de la investigación cualitativa. 2ª ed. Granada, Ed. Aljibe, 1996.
- * SACHS, Benjamin. Administración y organización educacional, Un enfoque conductista. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1972.
- * SCHLEMENSON, Aldo. Organizar y conducir una escuela, Reflexiones, Buenos Aires. Ed. Paidós, 1996.
- * SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas. México, SEP, 1995.
- * SEP, Antología del Curso “El trabajo en colectivo”, 11ª Etapa de Carrera Magisterial, SEP, México, 2002.
- * SEP. Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. “¿Cómo transformar las escuelas?” Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. México, Reporte Final, 2001.
- * SEP. Plan y programas de estudio 1993. 1ª ed. Educación Básica, Primaria. México, D. F., 1993.