



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PEDAGOGÍA

EXPERIENCIA LABORAL EN EL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO FEDERAL

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
SAÚL GRIFALDO RANGEL

TUTOR
DR. HUGO CASANOVA CARDIEL
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOBRE LA UNIVERSIDAD Y LA EDUCACIÓN

MÉXICO , D. F. JUNIO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

I. Introducción	3
1.1. Presentación del informe	3
1.2. Actividades de gestión escolar en tres escuelas de educación primaria en el Distrito Federal	6
II. Justificación, objetivos y esquema de presentación	11
Justificación	11
2.1. La relación entre la práctica realizada y el campo pedagógico	11
2.2. Revisión de conceptos y análisis de la experiencia realizada	18
III. Marco conceptual	19
3.1. Historia de la gestión escolar	19
Dos antecedentes de la gestión escolar en América Latina	20
A. La administración	20
B. La planeación	23
3.2. Conceptualización de la gestión escolar	30
A. Administración eficiente	31
B. Administración eficaz	32
C. Administración efectiva	33
D. Administración relevante	34
La dimensión microsocia	34
Gestión y política	37
Gestión en la educación básica según la SEP	38
3.3. Importancia de la gestión escolar	46
3.4. El pedagogo en la gestión escolar	48
IV. Descripción de la experiencia	50
4.1 Ubicación geográfica y descripción general de las escuelas donde se realizó la experiencia.	50
Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”	50
Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud”	54
4.2. Actividades específicas de gestión que se realizaron en la Escuela Primaria “Maestros mexicanos”	58
Escuela Primaria “Maestros mexicanos”	58
Reflexiones finales	83
V. Fuentes consultadas	85

I. Introducción

1.1. Presentación del informe

El trabajo aquí expuesto busca dar a conocer las principales características de la experiencia laboral realizada durante los ciclos escolares 2011-2012 y 2012-2013 en escuelas primarias públicas ubicadas en el Distrito Federal. A lo largo del trabajo se realiza una descripción de las funciones efectuadas en cada una de esas escuelas; actividades que, podrá observarse, están fuertemente vinculadas con la gestión escolar. En este sentido, el escrito tiene una importancia considerable porque permite establecer que el ámbito de la gestión educativa no es ajeno a la práctica laboral del pedagogo. Y, por lo mismo, se considera que la revisión del texto permitirá reconocer a la gestión como un espacio posible para el desarrollo del ejercicio pedagógico.

Estudiar la condición actual del pedagogo en este ámbito educativo tiene gran relevancia porque su aspecto formativo, profesional y su propia inserción laboral son, desde esta perspectiva, por demás interesantes. Por un lado, puede advertirse que el pedagogo es un profesional cuya labor humanística e intelectual involucra de manera permanente la educación de los sujetos. Por otro, los procedimientos organizativos y de tipo técnico encaminados a gestionar de mejor manera el proceso educativo.

Es por eso que se hace cada vez más necesario presentar la práctica profesional del pedagogo en toda su complejidad y alcance. Nada más alejado de la realidad actual que esas ideas que el sentido común ha construido en torno a esta profesión: que el pedagogo es un cuidador de niños, y que es, necesariamente, un docente. Así, aunque este trabajo no es una tesis formal, sí plantea la necesidad de revisar de forma minuciosa esas percepciones y avanzar hacia el desarrollo de una investigación centrada en la práctica pedagógica en su totalidad.

Por lo tanto, se revisará de forma detallada cada una de las actividades de gestión propias del pedagogo en escuelas primarias públicas. De este modo, se busca establecer que tales actividades son parte del campo pedagógico. Asimismo, lo anterior proporcionará la oportunidad de ver cuáles son las circunstancias en las que se encuentran las prácticas descritas en las diferentes escuelas a las que se hará referencia.

Cabe destacar que se intenta mostrar a la actividad pedagógica sin ninguna reducción. Que se demuestre la importancia de ésta, y lo mismo permita creer al pedagogo en la docencia que en la realización de otras funciones, también necesarias e importantes para las instituciones educativas, y en las que el pedagogo puede desempeñarse sin ningún problema. Lo transcendental sería que cada pedagogo crea en el valor de su saber y logre, a través de su desempeño, abrir espacios para que generaciones futuras de pedagogos puedan ser reconocidos y admitidos para laborar.

Así, se hace énfasis en que el pedagogo en el ámbito laboral de la educación básica se desenvuelve en distintas actividades; entre las que destaca la docencia, pero también existen otras en las que se desempeña o puede desempeñarse. En tal sentido, si bien este trabajo se ubica en un espacio geográfico pequeño, puede ayudar a cumplir con la finalidad de conocer todas las funciones en las que es capaz de desempeñarse el profesional mencionado en ese nivel.

Es importante señalar que la investigación se origina a partir de las siguientes inquietudes: ¿Son las instituciones de educación primaria campos de inserción laboral para el pedagogo? Y si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son las actividades que realiza? ¿Es la docencia, o existen otros ámbitos de interés en que se le permite incluirse laboralmente? Precisamente, en la medida en que se pueda crear un testimonio que detalle la práctica profesional realizada, y que al mismo tiempo explique cómo se toman decisiones para resolver determinados problemas, o simplemente, cómo se realizan tales actividades, es que podrá

lograrse dar repuesta a tales inquietudes. Además, se considera que un trabajo de tales características puede resultar significativo tanto para los pedagogos ya incorporados al campo laboral como para aquellos cuya formación está en proceso. Esto debido a que la lectura permitirá tener un conocimiento verídico de la práctica de la profesión relacionada con la gestión de centros escolares.

Claro que no se desconoce que el pedagogo es un profesional que incursiona laboralmente en diversos ámbitos, que sus funciones alcanzan una gran variedad de instituciones y empresas, no obstante, se sabe poco respecto a su desempeño en el ámbito de la gestión escolar.

Dado lo anterior, cabe mencionar que este informe tiene una parte en la que se muestra la justificación del mismo, sus objetivos y un esquema de presentación. Sin embargo, la parte medular o central del trabajo aquí expuesto se encuentra en dos capítulos: el primero, presenta un marco conceptual en el que se ofrece brevemente la historia de la gestión y un esquema, o construcción heurística (Sander, 1996), que permitirá conceptualizarla en sus diferentes dimensiones. En el segundo capítulo se hace una descripción de las actividades de gestión realizadas en cada una de las tres primarias públicas del Distrito Federal. Cabe destacar que, desde el particular punto de vista de quien esto escribe, la tercera de esas escuelas resultó ser el caso más interesante y, por ende, el trabajo se extiende en las labores realizadas en dicha institución. Por último, si bien el trabajo está dirigido a conocer de manera general las actividades realizadas en el terreno de la gestión educativa en los centros escolares en que se prestaron los servicios profesionales, se considera pertinente reconocer que la práctica tuvo otra serie de actividades como lo es la docencia.

1.2. Actividades de gestión escolar en tres escuelas de educación primaria en el Distrito Federal

Primeramente, se considera importante destacar que en cada una de las tres escuelas de la Secretaría de Educación Pública (SEP) donde se laboró en el período comprendido de 2011 al 2013 una actividad permanente fue estar frente a grupo en apoyo a actividades docentes.

Bajo esta perspectiva, se destaca que se presentarán las actividades en el orden de tiempo laboral en que se intervino en cada uno de los centros escolares. En ese sentido, no se presentan en orden de importancia, sino en el orden de aparición señalado.

La primera escuela en que se dio la oportunidad de laborar fue la Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”, esto en el periodo comprendido del 19 de septiembre de 2011 al 6 de julio de 2012. En tal Escuela se ocupó el puesto de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), pero rápidamente se dio la información que el puesto que se iba a ocupar era el de Asistente Técnico Administrativo (ATA). Esto, sin duda, generaba una preocupación personal, pues era un cargo importante y de mucha responsabilidad en el cumplimiento de las actividades.

La labor en la gestión educativa en tal escuela fue entonces y desde una postura particular muy interesante. Las actividades fueron: primeramente una capacitación de todas las funciones que tenían que llevarse a efecto y cómo realizarlas; tal capacitación la realizó la Profesora Ma. Del Rosario Vejar González y fue de septiembre a diciembre de 2011. Para el inicio del año 2012, ya se estuvo bajo la tutela del director Profr. Eduardo López Trujillo para que a inicios de marzo se estuviera perfectamente “capacitado” para desempeñar el puesto señalado.

Las actividades fueron diversas, puede mencionarse primeramente que una de ellas se dio permanente desde que se llegó a la escuela y fue el manejo del Sistema Integral de Información Escolar para Primarias (SIIEP). En el mismo, se ingresaron las calificaciones de todos los alumnos de forma bimestral, se

generaban diversos citatorios para dichos alumnos, se generaron los documentos para que los padres dieran los permisos para salidas a excursiones o eventos académicos, se imprimían listas de asistencia a profesores o constancias de trabajo, entre otros.

Puede mencionarse dentro de las actividades relacionadas con la atención a padres las siguientes: se les tienen que realizar constancias de tiempo el día que van a juntas, se les hace llegar información necesaria a cada momento escolar y mediante los propios alumnos, se generan constancias de estudio con o sin calificaciones.

Finalmente, se menciona que el puesto exige atender a docentes y al director. En ese sentido, se menciona que los docentes solicitan citatorios para los alumnos, constancias de trabajo y lista de asistencia como ya se mencionó, pero también se les proporcionó ayuda a quien lo solicitara con el manejo de las TIC, los requisitos propios de carrera magisterial y avisos que correspondieran a cada uno de ellos. Con el director se colaboró, además, con todos los oficios que necesitó y con la entrega de estos a diversas dependencias, en este caso la mayoría de las veces fue en la Dirección Operativa número 4.

El periodo trabajado en la Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud” estuvo comprendido del 3 de septiembre de 2012 al 19 de diciembre del mismo año y se dio a partir de una invitación de la misma Directora Operativa: Profra. Gloria Leticia Del Ángel Tirado con la que se tuvo en diversos momentos reunión en su oficina para que se explicara el puesto a ocupar (que era el de coordinador de actividades complementarias) y el proyecto que intentaba emprenderse. Dicho proyecto se denominó: “Escuela integral” y consistió en ampliar la jornada escolar para integrar en la educación de los menores las artes y las actividades deportivas. La ampliación de la jornada fue de la siguiente forma: el horario normal del alumnado era de 8:00 a 14:30 horas y con la ampliación mencionada debían permanecer en la escuela hasta las 18:00 horas.

En lo que respecta a las actividades se anota primeramente que el puesto que se ocupó fue el de Asesor académico. En este puesto se atendía básicamente a los alumnos con sus tareas, como ya se mencionó salían del centro escolar a las 18:00 horas y no debían llevarse tarea a sus casas por razones de tiempo y descanso.

En ese puesto se ocuparon tres personas para atender a los seis grados y se dividió el trabajo en los tres ciclos del nivel de primaria. En lo personal correspondió el segundo ciclo, es decir, tercero y cuarto grado. Básicamente el horario de trabajo se dividió de la siguiente forma: de las 12:00 a las 14:30 horas, de 14:30 a 15:00 horas, de 15:00 a 15:30 horas y de 15:30 a 18:00 horas.

En el primer horario, dentro de las actividades iniciales, se organizaba la forma en que se iba a hacer el trabajo, los grupos que se atenderían y otras actividades que eran de competencia de cada uno. Se realizaba inventario de forma constante del material con el que se contaba para las actividades complementarias, dígase actividades deportivas o material de música. Todo este trabajo no se pudo continuar porque tiempo después de haber empezado el proyecto la gente se inconformó con el mismo y empezó a retirar a sus hijos de la escuela. Cuando esto ocurrió este horario se ocupó para organizar la salida de los niños cuyos padres querían retirarlos a las 14:30 horas.

En el segundo horario mencionado, correspondía cuidar la alimentación de los alumnos, para lo que se organizaba a padres que se escogían por medio de la lista del grupo y una semana antes se les avisaba sobre su ayuda para dar de comer a sus hijos. La inconformidad de los padres hizo que poco a poco cada uno de los Asesores académicos se involucrara más de forma necesaria para servir de comer a los alumnos.

El tercer horario se dedicaba para la realización de las tareas; cada uno de los Asesores académicos iba y atendía a sus grupos para apoyarles con la tarea que les hubieran dejado sus respectivos profesores. En lo personal, como se

mencionó se atendió al segundo ciclo: tercero y cuarto de primaria, tres grupos de cada grado.

En el último bloque del horario, se atendía a grupos que no tuvieran profesor de actividades complementarias, dígase actividades deportivas o culturales. Cabe destacar que esta situación ocurría muy frecuentemente en los cuatro meses en que se laboró en dicha escuela: de septiembre a diciembre. La atención referida, tenía que ver con realizar juegos en el patio escolar, o bien, realizar una actividad deportiva. Se señala que el día miércoles de forma periódica se tenía junta con profesores de la Oficina de Proyectos Académicos (OPA), de la Dirección Operativa número 4. En estas reuniones se informaba de los logros con las tareas de los alumnos, con el Proyecto que se emprendía, o bien, de los propios resultados que los Asesores académicos tenían con lo que se denominó “Fichas de tareas”. En éstas se organizaban las tareas para los grupos cuyos profesores no habían dejado tarea y, entonces, los asesores académicos debían poner alguna actividad a los alumnos.

La organización que se menciona era realizada en una cuartilla en la que debía de elaborarse la “Ficha de tarea”. Ésta debía contener los siguientes datos: nombre de la escuela, clave, asignatura a la que correspondía la tarea, bloque de estudio, grado escolar, aprendizajes esperados, proyecto, ámbito, práctica social del lenguaje, competencias que se favorecen y las actividades de cada tarea. Como puede notarse tal organización estaba fuertemente vinculada con los programas y planes de estudio por competencia actuales.

En lo que respecta a la Escuela Primaria “Maestros mexicanos” la experiencia está comprendida del 7 de enero de 2013 al 19 de agosto del mismo año y se menciona que las actividades de gestión escolar realizadas en la misma desde un principio estuvieron fuertemente vinculadas con una labor muy interesante para el pedagogo. Así, se puede mencionar que desde un principio fue asignado el puesto de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP) por el director en turno

quien hizo la recepción de quien esto escribe en el centro escolar al que se hace referencia.

En esta institución se estuvo en todo momento en colaboración del director, de la Asistente Técnico Administrativo (ATA), la supervisión, alumnos y profesores. Se considera importante destacar que de igual manera se atendió lo relativo al Programa Nacional de Lectura (PNL), al Examen del Logro Académico (EXLA), y se actuó como secretario de Actas, entre otras actividades que se cree prudente detallar más adelante en el presente escrito.

II. Justificación, objetivos y esquema de presentación

Justificación

2.1. La relación entre la práctica realizada y el campo pedagógico

Referirse al saber que es propio de la pedagogía resulta sin duda complejo. Lo anterior, se piensa no es una preocupación particular, sino que es propia de algunas personas que se dedican o tienen algún vínculo con dicha disciplina: “Pese a que la pedagogía es una práctica con historia, aun hoy nos preguntamos por aquello que abarca el saber pedagógico” (Bercovich, 1994: 265).

Así, a pesar de que la pedagogía es una práctica que posee historia, hoy mucha gente puede preguntarse: ¿Cuál es la práctica en la que puede ocuparse profesionalmente el pedagogo? Aún el mismo profesional que ejerce esa profesión puede hacerse el cuestionamiento, o bien, pensar que en su formación profesional hubo un exceso de teoría y una práctica nula. Esto, lo lleva a una preocupación en relación al saber hacer.

En ese sentido, hablar del ámbito laboral de la pedagogía en las escuelas primarias es todavía más complejo. Lo expuesto, puede notarse desde el señalamiento general que vincula a la pedagogía con el cuidado y la educación de los niños. Sin duda, ello originado de la propia concepción etimológica de tal profesión.

En ese sentido, es que surge el interés de elaborar una lectura que permita conocer un poco más del ámbito laboral por parte del pedagogo en la educación primaria. Éste puede ejercer profesionalmente en distintos círculos laborales, pero la intención concreta es revisar el tipo de actividades que puede realizar en las instituciones del nivel educativo mencionado en el ámbito de la gestión educativa.

Dado lo anterior, primeramente se quiere señalar que se tiene conocimiento de que muchas instituciones universitarias en todo el país imparten la carrera de pedagogía. Es por esto, que se comprende la existencia de una variedad en los

planes de estudio que forman profesionalmente a pedagogos en México, algo que Barrón (1992) menciona de la siguiente forma:

Lo que se puede observar en los planes de estudio de la licenciatura en pedagogía, es la tendencia generalizada de reconocer como saberes aquellos que han sido legitimados socialmente en las diversas comunidades científicas. Así encontramos que en el interior de cada currículo hay marcadas diferencias en cuanto a la formación del licenciado en pedagogía (Barrón, 1992: 19).

Así se tiene que hay variados planes de estudio de la licenciatura en pedagogía, por eso, lógicamente se piensa que la formación de los pedagogos tendría que ser distinta. Cada uno de los currícula están legitimados, pero a pesar de ello, existen diferencias entre los egresados de tal carrera. Evidentemente, la intención aquí está más allá de marcar esas diferencias y poder dar un panorama de lo que sería el quehacer profesional del pedagogo egresado de cualquier institución universitaria.

Lo que se anota hasta el momento se origina de una inquietud particular: ¿Es la educación primaria parte del campo laboral específico del pedagogo? Dada la propia experiencia formativa de quien esto escribe puede pensarse que sí; no obstante, se considera importante crear los argumentos necesarios que permitan no sólo comprobarlo con un sustento teórico, sino también señalar otras funciones distintas a la docencia que realizaría el profesional.

En tal sentido es que se piensa en la importancia de dar a conocer los aportes que tendría la pedagogía en la práctica educativa en el nivel primaria. El ámbito pedagógico entonces debe comprenderse de esta forma:

Lo específico de la pedagogía es armonizar saberes abocados a definir la importancia de formar determinado tipo de hombre y proponer los dispositivos de intervención de una manera convincente, racional, involucrando los conocimientos de mayor legitimidad social. Para ello reúne los saberes socialmente disponibles que garanticen la tarea de racionalizar la educación. La incorporación de éstos, presionada por la necesidad de lograr propuestas convincentes, deseables,

realizables, ha configurado al campo pedagógico como un ámbito lleno de relieves, de discrepancias, de diferencias. Se trata de un espacio formado por distintos modos de ver, de analizar y de proponer la educación (Furlán y Pasillas, 1993: 86).

De acuerdo con los autores, la pedagogía ha de ver porque los saberes puedan enfocarse para la formación del ser humano. La pedagogía ve el ideal de hombre que se desea pertenezca a la sociedad. Los conocimientos que se involucran, desde la perspectiva de Furlán y Pasillas (1993), ya están legitimados. Esta situación, fue citada de igual manera por Barrón (1992). Además de lo anterior, los conocimientos permiten racionalizar la educación, ahí sin duda estará la pedagogía para lograrlo. Asimismo, lo que se cita de los autores permite reconocer la existencia de diversas propuestas de lo que se quiere de la educación, las mismas pueden llegar a ser deseables en los centros escolares.

Ya en lo que se citó de Furlán y Pasillas (1993), puede notarse que en el campo pedagógico se analiza y se propone en la educación. Sin embargo, todavía no se distingue particularmente en esos quehaceres como parte de lo que corresponde en lo laboral al pedagogo en el ámbito de la educación primaria.

En ese sentido, se comprende a la pedagogía y por tanto, al pedagogo en el ejercicio de las actividades racionalizadoras y precisamente parte de las labores de dicho profesional en el ámbito de la gestión escolar están justamente dirigidas a racionalizar el conocimiento plasmado en los planes y programas de estudio.

A todo lo descrito, se menciona que Sander (1995) hizo aportes que fueron significativos a la gestión educativa. En la actualidad en la Secretaría de Educación Pública (SEP) se concretan para el ciclo escolar 2013-2014 ciertos aspectos que dan la impresión de estar contruidos en relación con los aportes del autor. Esto puede verse en distintos trabajos que organizan el referido ciclo escolar. Lo anterior queda de manifiesto en diversos momentos de los escritos que fueron utilizados en la organización ya mencionada:

La Escuela de Tiempo Completo (ETC) es una modalidad educativa que tiene la misión de garantizar el derecho a una educación de calidad para todos sus alumnos, a través de una jornada escolar más amplia y eficaz. Esto significa que en la ETC se desarrollan mecanismos para asegurar la retención durante los seis grados y lograr los aprendizajes esperados en todos los niños y las niñas que depositan su confianza en el centro educativo.

Con el fin de apoyar el funcionamiento de la ETC se promoverá que en estos planteles se disponga de materiales educativos adicionales pertinentes, recursos directos de apoyo a la gestión y a las acciones para la mejora de resultados de la escuela, mecanismos de descarga administrativa, esquemas renovados y eficaces de supervisión escolar y Consejos Técnicos Escolares y de zona de escuelas multigrado estructurados y eficientes. Asimismo, se impulsará la renovación de los espacios físicos y el equipamiento del plantel, así como el establecimiento de normas y acuerdos institucionales que permitan proporcionar servicios de alimentación nutritiva en los casos que corresponda, por razones de equidad y justicia social, y en acuerdo con la autoridad educativa estatal (SEP, 2013b: 5).

Las diversas propuestas generadas para el ciclo escolar 2013-2014 se dirigen precisamente a realizar una gestión escolar que exija en los centros escolares aspectos eficaces desde la supervisión, y por obviedad ésta también los demande a las escuelas. Este tipo de interés estaría enfocado en lograr la permanencia del alumnado en todo el proceso educativo. Puede pensarse inicialmente que se comprende que dentro de la escuela puedan existir exigencias para los profesores que tienen cargos administrativos con el objetivo de optimizar los recursos de tiempo y los materiales, pero siempre será cuestionable que este tipo de pretensiones se trasladen a la educación de los alumnos.

Lo anterior queda entendido cuando se implementan las Escuelas de Tiempo Completo y la intención primordial es proporcionar al alumno la amplitud del horario y que éste sea eficaz. En ese sentido, los alumnos tendrían una escuela que en lugar de procurar su formación busca una educación que procure su desarrollo en función de una preparación para el trabajo.

A su vez, el aspecto que en la gestión escolar se denomina “relevante” no queda fuera de la intención que se piensa dar al aspecto educativo actual en el nivel de educación primaria:

De este modo, la ETC se propone atender demandas sociales relacionadas con la mejora de la calidad de vida de las niñas y los niños, garantizar aprendizajes relevantes, incrementar los resultados educativos del plantel, fomentar el trabajo colaborativo en la escuela, propiciar la participación comprometida de las familias en la educación de sus hijos y lograr que todos los alumnos obtengan oportunamente los aprendizajes planteados en los programas de estudio (SEP, 2013b: 5).

No sólo en el ámbito de la gestión educativa se introducen situaciones en las que permanezcan el sentido eficaz, la eficiencia o la relevancia. Esta última tiene que ser parte de las situaciones diarias en el salón de clases, los aprendizajes de los niños estarían basados en ser relevantes para su vida, pero una vida que intenta vincularse con el uso de la tecnología y para que en el futuro exista una funcionalidad para el ámbito laboral.

Todos los aprendizajes, tendrían que estar basados en conocimientos que partan de aprendizajes esperados que están señalados en los programas de estudio. Sin embargo, en lo que se quiere hacer hincapié es precisamente que los aportes de Sander (1995) están presentes en la actualidad en la educación básica en México.

De acuerdo con lo señalado hasta el momento se tiene la intención de ubicar las propuestas de organización del ciclo escolar y del trayecto del mismo:

Las sesiones del CTE deben estructurarse y organizarse al inicio y a lo largo de todo el ciclo escolar para cumplir satisfactoriamente con sus propósitos. Las actividades que se desarrollarán en cada sesión del CTE deben programarse en función de las prioridades para la mejora educativa a partir del contexto específico y las necesidades particulares de cada centro escolar. El CTE tendrá la responsabilidad, con base en sus resultados de autoevaluación, de definir cuál es

la temática más propicia a desarrollar bajo los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia que llevan al centro escolar a mejorar educativamente (SEP, 2013c: 9).

Puede verse que las intenciones de mejora se originan en la misma planeación y organización del ciclo escolar. El Consejo Técnico Escolar (CTE) inicial del ciclo escolar y posteriormente el que se realice en cada reunión, de cada viernes de fin de mes, será la oportunidad para lograr la mejora en la educación. Esto desde la perspectiva de la autoridad que organiza el curso. La dinámica entonces es abordar en las sesiones del Consejo Técnico Escolar (CTE) distintas temáticas a lo largo del ciclo escolar (una por mes) lo interesante en este caso es que cada uno de los temas que se traten parecen construirse con base en los principios de gestión educativa que se trabajarán a lo largo del presente texto y con apoyo de Sander (1995).

Sin la intención de ser reiterativo, se anota que la finalidad es lograr que los principios que se señalan en la cita anterior, sean plasmados en los centros escolares: “La misión del CTE es asegurar la eficacia y eficiencia del servicio educativo que se presta en la escuela. Esto significa que sus actividades están enfocadas en el logro de aprendizajes de todos los estudiantes” (SEP, 2013c: 10).

Eficacia y eficiencia necesariamente tienen que ser parte del hacer diario en las primarias en la actualidad, y no sólo parte, sino que son una exigencia. En todo el servicio que se presta en las escuelas el proceso educativo no quedará al margen de exigencias de tal magnitud, es decir, se entenderá que el servicio asegurará la eficacia y la eficiencia en la medida de haber logrado el aprendizaje de todos los estudiantes del centro educativo.

Las diversas propuestas que pueden observarse en los textos que organizan el desarrollo del ciclo escolar 2013-2014, no se remiten a lo expuesto en términos de eficiencia, eficacia o pertinencia, sino que pueden verse otros aspectos, tal es el caso de lo que se verá en Casanova (1995).

Las diferentes fuerzas políticas del país, agrupadas en el Pacto por México, el poder legislativo y los gobiernos federal y estatales, impulsan el establecimiento de Escuelas de Tiempo Completo (ETC), una modalidad educativa destinada a atender las demandas sociales como garantizar aprendizajes relevantes a todos y cada uno de los estudiantes, incrementar los resultados educativos en los planteles y fomentar el trabajo colaborativo entre los profesores y la participación comprometida de las madres y los padres de familia en la educación de sus hijos (SEP, 2013a: 5).

A lo largo del presente texto podrá verse que en la gestión educativa siempre existe una intencionalidad política (Casanova, 1995). Lo citado en esta parte del escrito muestra lo expuesto. En ese sentido es que se impulsan las Escuelas de Tiempo Completo todo en favor del aprendizaje de los alumnos y el desarrollo profesional de cada docente. Lo anterior, desde la postura e ideología de las fuerzas políticas que organizan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Algo que es digno de resaltar es precisamente que la intencionalidad de la que se habla estaría dirigida al aprendizaje relevante.

Otro aspecto digno de mencionarse es lo que se trabajará en el texto con base en Bates (1989), y es precisamente el diálogo existente entre pares de docentes, o bien, director y docentes: “El quehacer diario de los docentes, su experiencia en las aulas y en la comunidad escolar son procesos que requieren la interacción, el diálogo entre pares y el apego a las disposiciones aplicables” (SEP, 2013a: 2). Es necesario que siempre esté presente el diálogo en los centros educativos. En líneas posteriores se presenta a Bates (1989) para comprender que el director es parte fundamental en la negociación que se da mediante el referido diálogo.

Se tiene entonces una relación en algunos aspectos que son importantes en la forma en que se organiza el proceso educativo en las primarias en el ciclo escolar 2013-2014 y lo que se presenta en este trabajo en líneas siguientes.

Por todo lo anterior, en este trabajo se tiene como **objetivo central**: revisar el tipo de actividades desarrolladas en el ámbito de la gestión escolar en la educación primaria y establecer su relación con el campo pedagógico.

2.2. Revisión de conceptos y análisis de la experiencia realizada

En la revisión de conceptos de la experiencia que aquí se presenta, se señala primeramente que los mismos serán ubicados desde su historicidad; en ese sentido, se tienen los antecedentes de la gestión escolar en América Latina y a su vez se presentarán desde dos actividades diferenciadas: la administración y la planeación. Ambas actividades, permiten reconocer a la gestión con referentes que la hacen ver como una actividad con historia.

Una vez que se reconoce la historia de la gestión, se puede establecer cuál es su importancia como práctica necesaria en las instituciones educativas y además al conceptualizarla, se tienen mayores elementos para su discusión. No obstante, lo más significativo desde el punto de vista personal es poder transmitir con base en lo expuesto, cuál es la labor que debe de realizar el pedagogo en el ámbito de la gestión escolar.

La experiencia que se describirá ubica tres escuelas primarias en el Distrito Federal. Una vez que se logra transmitir la experiencia, se desarrolla un claro intento de establecer vínculos entre los conceptos trabajados y la realidad observada en las instituciones educativas. Esto puede verse en concreto en la parte titulada: La relación entre la práctica realizada y el campo pedagógico. Así, se hace hincapié en que el capítulo donde se describe la experiencia, ubica solamente las actividades que se desempeñaron en cada una de las instituciones donde se laboró.

III. Marco conceptual

3.1. Historia de la gestión escolar

Desde hace ya algún tiempo la “gestión” ocupa un lugar cada vez más importante en los estudios sobre educación. Pero, ¿A qué nos referimos cuando hablamos de ella, especialmente de la llamada “gestión educativa”? ¿Cuál es su importancia en el mantenimiento y desarrollo de las instituciones escolares? Y, sobre todo, ¿En qué medida sus procesos impactan en el funcionamiento de dichas instituciones?

Por un lado, está claro que la gestión en general juega un papel fundamental en la vida institucional, y las instituciones educativas no son la excepción, ya que ésta se articula de manera importante con la toma de decisiones, y no sólo con la administración en su sentido más técnico. Por otro, sin embargo, su tratamiento es todavía limitado en el ámbito de la pedagogía, pues si bien existe una mayor cantidad de trabajos sobre este tema, su estudio se aboca fundamentalmente a una dimensión estructural —macro— que poco se relaciona con la vida cotidiana de dichas instituciones.

Es así que este informe busca aportar al conocimiento de la gestión, mostrando de manera práctica las actividades realizadas durante un determinado período en tres escuelas primarias, complementando con ello la visión paradigmática ofrecida por algunos autores. Dicho de otra forma, el propósito de este trabajo es situar de una manera precisa las actividades de gestión en una institución específica con la esperanza de arrojar algo de luz acerca de las condiciones que favorecen u obstaculizan su ejercicio.

No obstante, tratar de establecer lo que se entiende por gestión escolar sería imposible sin contextualizar y revisar brevemente su historia. Esta breve revisión permitirá reconocer a la gestión escolar como un campo teórico y praxeológico que, además de ser esencial en la vida institucional, se encuentra articulado a su tiempo y a su espacio, razón por la cual su ejercicio —o puesta en práctica— no es indiferente ni a las condiciones (políticas, económicas y sociales)

en que se inserta la educación, ni a las relaciones de poder en que se enmarcan las prácticas que la conforman. En pocas palabras, que la gestión escolar está a la vez condicionada por su contexto específico y por las relaciones de poder que se establecen entre los agentes que directa o indirectamente participan en su funcionamiento.

De tal forma, la primera parte de este capítulo abordará brevemente la historia de la gestión educativa en América Latina para luego establecer sus relaciones con la política. Finalmente, se revisará la visión de Sander (1996) sobre la gestión educativa, misma que buscará complementarse con la de otros autores. Cabe destacar que si bien se ha hecho hincapié en que la gestión educativa en América Latina está marcada por la importación de modelos, siendo los países europeos y Estados Unidos los principales referentes, no es menos cierto que en la región puede identificarse una búsqueda constante por generar modelos cercanos a las condiciones de nuestros países. Es así que lo que a continuación se expone busca sintetizar de una manera breve los principales antecedentes de la gestión moderna. Posteriormente, se hará una reflexión acerca de su dimensión política.

Dos antecedentes de la gestión escolar en América Latina

Si bien el concepto de gestión comenzó a generalizarse hace apenas unas décadas, éste tiene sus antecedentes en dos planos de actividad históricamente diferenciados y que, se verá, han dado lugar a importantes escuelas que parecen condensarse en la idea contemporánea de gestión; a saber: la administración y la planeación.

A. La administración

Los orígenes latinoamericanos de la administración, dice Sander (1996), se remontan a los tiempos de la Colonia. Entre los principales rasgos de la

administración de este período, y cuya herencia alcanza a percibirse todavía hoy, está su naturaleza estrictamente jurídica, misma que se fundamenta en el derecho romano y en el enfoque deductivo y formalista que también caracterizó a los sistemas jurídicos de las metrópolis europeas. Esta perspectiva, que también abarcó a la administración educativa, se vería reforzada por el pensamiento cristiano, con el que mantuvo un estrecho vínculo, e incluso, ya en el siglo XIX, por el positivismo latinoamericano, pues a decir del propio Sander (1996):

La independencia política de las Colonias americanas no cambió repentinamente el cuadro de la situación educativa y de sus sistemas de administración. Por el contrario, durante mucho tiempo siguieron imperando los moldes coloniales vinculados al status quo político y social y a los valores de los centros de poder económico internacional (Sander, 1996: 23).

Más adelante se apuntará la estrecha relación entre gestión y política, pues ni siquiera los más recientes modelos a emular escapan a esta circunstancia, por ahora bastará con decir que luego de la expansión de la Revolución Industrial a lo largo del siglo XIX, las primeras décadas del XX plantearon nuevos dilemas para la administración de un sector industrial en rápido ascenso. En efecto, sucede que la progresiva racionalización del proceso productivo y las demandas por alcanzar una mayor productividad (resultado de la consolidación de un mercado en crecimiento) dieron lugar a los primeros estudios que se plantearon como finalidad la eficiencia en el trabajo: lograr la mayor productividad con el menor número de recursos, surgiendo así la administración moderna. A este respecto, pueden identificarse tres movimientos a nivel mundial que le dieron origen:

Tres movimientos iniciales dieron origen a la escuela clásica de la administración al principio del siglo XX: la administración científica en los Estados Unidos, la administración general en Francia y la administración burocrática en Alemania. Sus principios y prácticas iniciales derivaron en concepciones universales que se difundieron rápidamente por el mundo, incluyendo los países de Latinoamérica (Sander, 1996: 17).

Es así que el siglo XX constituyó un punto de inflexión para la administración. Los aportes realizados durante la primera mitad fueron realmente importantes, y el ámbito educativo no fue la excepción. En este sentido, De Puelles (1986) ha sido algo más preciso al señalar dos aportes significativos en lo que a la administración moderna se refiere:

En 1911 aparece la obra clásica de Frederick W. Taylor, “Principios de Administración Moderna”. Es aquí cuando por primera vez se afirma que la función de administrar constituye el objeto de una ciencia, basada en principios, reglas y leyes claramente definidas. Aunque los esfuerzos de Taylor se dirigieron al aumento de la productividad en la realización de trabajos rutinarios dentro de la empresa (De Puelles, 1986: 26).

En efecto, sucede que la obra de Taylor es un momento coyuntural en la historia de la administración empresarial. A partir de entonces ésta sería estudiada desde una perspectiva a la que su autor denominó “científica”, misma que, adquiriría un gran éxito, pues a decir de sus defensores, podía extrapolarse a otros ámbitos de la vida. De hecho, este modelo tendría una fuerte repercusión en el ámbito educativo.

Otra aportación básica aparece en 1916 bajo el título “Administración Industrial y general”, texto de Henry Fayol, otro ingeniero de empresa:

El gran descubrimiento de Fayol, como sabemos, fue comprobar que en todas las organizaciones existen una serie de funciones de cuya interrelación y eficacia depende el éxito de la institución. Estas funciones, que constituyen el quehacer del administrador, son esencialmente dinámicas. Dicho de otro modo, lo que hace el administrador o gerente constituye el proceso administrativo, y este proceso es igual en todas las organizaciones, es decir, es universal, con independencia del tipo, clase o tamaño de las organizaciones. En todas ellas el proceso administrativo se agota en las siguientes funciones: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Como sabemos, todas estas actividades siguen constituyendo hoy el arquetipo de la función gerencial y, con mayor o menor

fortuna, se aplican tanto en las administraciones modernas como en las privadas (De Puelles, 1986: 27).

El aporte principal de Fayol consiste en una observación minuciosa que proyectó como resultado la existencia de funciones en todas las organizaciones, en dichas funciones debe de existir la interrelación y eficacia para que haya éxito en las empresas. Todas las funciones citadas implicarían necesariamente ser parte de lo que realizaría la persona a quien se denomina administrador. Puede verse en la cita cuales son cada una de ellas. Para De Puelles (1986) son las funciones gerenciales en todas las organizaciones. Es interesante observar que lo expresado ocurre a principios del siglo XX y a pesar de ello, sigue en vigencia.

En efecto, una administración con principios, reglas y leyes, cuyo conocimiento posibilitaba un manejo de las relaciones sociales en beneficio de la productividad. Lo que deja ver hasta qué punto las demandas de productividad trascendieron el ámbito productivo para arraigar fuertemente en la estructura social. Así, queda claro que la administración como ciencia se origina en el sector empresarial, tanto que los primeros aportes los hicieron hombres de empresa que buscaban las formas de lograr incrementos en la producción. Ambos casos significaron un cambio importante en la forma de pensar la administración. Claro que al igual que como sucedió en los tiempos de la Colonia, la expansión de los nuevos modelos de gestión hacia América Latina fueron inseparables de una intencionalidad política, pues: “En realidad, la gestión educativa desempeña un papel político y cultural específico, históricamente construido y geográficamente situado” (Sander, 1996: 18). Es decir, que más allá de la intencionalidad de alcanzar determinados fines, la gestión se enmarca en una dimensión de poder mediante la cual busca transmitir una intencionalidad política y cultural, y las instituciones son un medio para lograrlo.

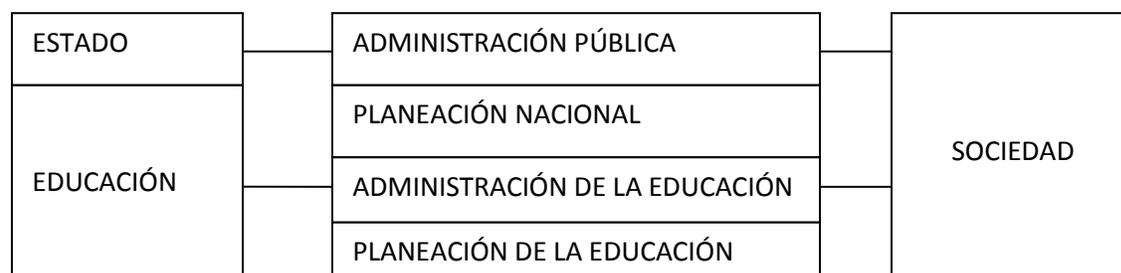
B. La planeación

En las líneas siguientes se pretende que la extensión de la gestión educativa referida en líneas anteriores quede de manifiesto, pero también se hará hincapié a

la relación existente con el Estado. Ambos aspectos son dignos de tomarse en consideración porque la gestión escolar no es simple operatividad, sino por el contrario está inserta en una serie de realidades que la hacen extensa y a su vez compleja.

En ese sentido, se estará en la posibilidad de ubicar la realidad que está presente en el ámbito de la gestión escolar. Para ubicar lo señalado, se mostrará a continuación un cuadro que da un primer acercamiento con la realidad de la que se habla. De esta forma es como lo presenta Casanova (1995) a través de un estudio muy preciso:

Cuadro 1. La administración pública como mediación entre el Estado y la Sociedad, expuesto por Casanova (1995).



Fuente: Adaptado de Casanova (1995: 30).

Es preciso mencionar que el autor ubica en el estudio a la educación superior, a las instituciones autónomas y la misma UNAM. Esas particularidades no se creyó pertinente mostrarlas porque se quiere abarcar sólo la administración pública y la gestión educativa. Todas las acciones, como puede verse en el cuadro, tienen su concreción en la sociedad y parten del Estado. Casanova (1995) muestra a la UNAM con un carácter autónomo, por lo tanto, ésta no iniciaría su planeación en el Estado.

En esa dirección y sin perder de vista el cuadro 1, es que interesa ubicar ahora conceptualmente a la Administración Pública, de ella se anota:

Como campo de estudio la Administración Pública ha sido interpretada desde varias perspectivas que no siempre han contribuido a su desarrollo. Desde la fallida concepción dicotómica –que separaba política y administración- hasta la confusión conceptual entre objeto y estudio –que designa con el mismo término disciplina y objeto de estudio- la Administración Pública ha enfrentado posiciones teóricas que la han colocado en una situación poco precisa en el ámbito de las ciencias sociales (Casanova, 1995: 13-14).

Lo citado del autor, básicamente ha de permitir acentuar que no se puede ver por separado a la política y a la administración. Ya se ha visto en líneas anteriores que la administración sería el medio ideal por el cual la política puede hacer llegar sus objetivos a la sociedad. Resta destacar que para Casanova (1995) ha existido poca precisión de la Administración Pública. En cambio, en lo particular se puede reflexionar, desde la lectura que se hace del autor, sobre la realidad de la misma.

Es por eso, que se toma en consideración lo que a continuación se cita del mismo autor:

Así, como disciplina, la Administración Pública desde su perspectiva más amplia estudia al gobierno, estudia la administración pública que surge como forma de mediación entre el Estado y la sociedad ante su irresoluble separación. La administración pública que se constituye en la delegación del Estado en la sociedad, tomando forma en el ejecutivo, es, como afirmaba Wilson a fines del siglo pasado, el gobierno en acción. La administración pública, por tanto, tiene una naturaleza dual, implica política y administración: relaciona al Estado y a la sociedad mediante la dirección administrativa y el dominio político (Casanova, 1995: 16).

Menciona también que de acuerdo con los criterios de Wilson, se escribe: administración pública para hacer referencia a determinados procesos gubernamentales y Administración Pública para referirse a su estudio.

De esta forma, se tiene que la Administración Pública estudia tanto al gobierno como a la administración pública que surge para mediar entre el Estado y

la sociedad. Ambos son inseparables. La administración pública se preocupa por medio de la acción que realiza para concretar los objetivos formulados en la burocracia política y que se desean concretar en la sociedad. Es por eso mismo, que para Casanova (1995), la realidad de la administración pública es dual.

Con base en lo dicho hasta el momento, se tiene una pregunta ¿Cómo se da la conexión entre lo que se entiende por política y administración?

[...] la planeación ha transitado de planteamientos ideales a una realidad característica de nuestra época, pasando del área de lo económico a todos los campos sociales. La planeación se ha extendido y promovido desde la esfera estatal y particularmente se ha convertido en un instrumento de gobierno, cumpliendo funciones de dirección y dominio (Casanova, 1995: 17).

Para atender a tal cuestionamiento, se comprende que existe previamente una planeación para llegar al nivel de acción entre la política y la administración. En la planeación se dan los planteamientos ideales de los que habla el autor, y del área de lo económico se llega a la administración.

En la planeación se tiene entonces al instrumento ideal del gobierno para llevar los recursos económicos. De esto se origina algo muy interesante, pues de ahí mismo se tendría la posibilidad de la dirección y el dominio. Esto, porque en la medida de que se dan las aportaciones económicas, habrá de posibilitarse el control de las dependencias estatales. Esto es algo que Casanova (1995) muestra de la siguiente forma:

La planeación se constituye así en un instrumento de legitimación para el Estado, que ante su creciente incapacidad para justificar y legitimar su autoridad basado en normas positivas se ve precisado a incorporarse a un proceso que en términos generales se juzga adecuado, racional y generalmente inteligible [...] (Casanova, 1995: 18).

El autor hace una crítica directa y enérgica al actuar del Estado. Esto, se ve a través de la cita y la incapacidad la siente la sociedad en general. Ante estas circunstancias, la planeación es la oportunidad del Estado para consolidarse como

aquel que da el orden social y hasta como quien proporciona los beneficios (de tipo económico) a los ciudadanos. Sin embargo, Casanova (1995) es claro al señalar que al no justificar o no legitimarse como autoridad (al parecer incapaz para proporcionar seguridad a la sociedad por ejemplo) recurre a la planeación pues en la medida que realiza las acciones racionales queda bien ante los ciudadanos.

Antes de continuar con estos aspectos, los cuales en lo particular llaman poderosamente la atención, se quiere continuar en el orden de ideas planteado por Casanova (1995) y presentado a través del cuadro 1 en este escrito. En ese sentido, la intención es revisar lo expresado por Casanova (1995) en relación a la administración de la educación:

En su dimensión pública la educación se ubica en el ámbito de la acción del Estado, concretando su existencia por medio de la administración de la educación. Del mismo modo en que la administración pública media entre el Estado y la sociedad, la administración de la educación enlaza al sector educativo del Estado y la sociedad (Casanova, 1995: 20).

El autor hace un paralelismo interesante entre la administración pública y la administración de la educación. Asimismo, es como puede entenderse que la administración pública va a permitir el enlace con la sociedad, ésta misma hace también el enlace, pero con una parte del Estado: el sector educativo. Y es mediante la educación que habría de consolidar la legitimación ya referida en líneas anteriores por parte de la acción del Estado.

El ejercicio de lo señalado, desde la perspectiva del autor, se concreta de la siguiente forma:

La administración de la educación se expresa de manera específica en las instituciones educativas en las que se materializa la relación entre el sector educativo estatal y la sociedad demandante de educación. Así, las instituciones educativas se constituyen en uno de los espacios donde se verifican y confrontan las acciones gubernamentales con las demandas sociales; estas demandas, a su

vez, impactan en el ejercicio cotidiano del gobierno otorgando características particulares y distintivas a la administración generada en cada institución, que no obstante en términos generales conserva los rasgos propios de la administración pública (Casanova, 1995: 20-21).

El centro escolar es el medio por excelencia para el Estado. Esto porque sus políticas se toman como verdad que implica el desarrollo del país y no se piensa más que en el cumplimiento de las mismas. Puede verse en lo citado la existencia de una sociedad demandante y al sector educativo como forma de expresión del Estado que quiere corresponder a las peticiones señaladas.

Se comprende a la educación y en ella su administración como simple instrumento que compromete a los sujetos pertenecientes al proceso a un cumplimiento de los objetivos políticos. Cabe destacar que sobre esta situación para el autor cada una de las escuelas tiene sus propias características, es obvio que cada grupo organizacional se administra con sus propias formas de actuar, pero en el cumplimiento de los mismos objetivos. Tal cumplimiento y en la forma en que trata de argumentarse permite entender a que se refiere el autor al señalar la existencia de rasgos propios de la administración pública.

El administrador de la educación sería quien materializaría la relación existente entre el Estado y la sociedad, pero más en específico al sector educativo del Estado con la sociedad. En términos generales la administración de la educación, implica, desde la postura de Casanova (1995), al igual que la administración pública: política y administración.

A partir de lo señalado es que surge la siguiente pregunta: ¿Cómo es que se origina esa relación entre el Estado y la administración de la educación? La respuesta se encuentra en el siguiente rubro que presenta el autor, se habla de la planeación de la educación. Para Casanova (1995) un factor como la creciente racionalización del Estado tuvo como consecuencia la planeación de la educación y es el mismo autor quien señala metas al término de la Segunda Guerra Mundial. Las metas estarían en torno a la reconstrucción y el desarrollo.

Con lo descrito hasta el momento en relación a la planeación de la educación, se intentará dar respuesta al origen de la relación entre Estado y administración de la educación que se cuestionaba en líneas anteriores y para ello se cita:

En el mundo, y particularmente en América Latina, se promovió intensamente la ideología del desarrollo, cuya meta prioritaria se constituía por el crecimiento del Producto Interno Bruto. Tal propósito desde la perspectiva “desarrollista” se lograría por la ruta de la industrialización, la cual además de altas inversiones, requería de mano de obra calificada: la educación, bajo esa lógica, quedaba conectada en una posición funcional ante la economía (Casanova, 1995: 23).

El autor ve a partir de acontecimientos como la racionalidad de la acción gubernamental o metas definidas a partir de la Segunda Guerra Mundial una vinculación de la educación con el Estado. No obstante, en esta cita puede verse lo que el autor denomina perspectiva “desarrollista” y otro proceso de gran relevancia en la sociedad, se hace referencia a la industrialización. Ésta habría de indicar el camino para lograr el desarrollo social y encuentra en la educación el medio idóneo para tal efecto.

La educación se convirtió entonces en la posibilidad de vehicular el desarrollo en las sociedades modernas. Se entiende a la industria en la realización de fuertes inversiones en la preparación de mano de obra calificada y confiada en lograr recuperar dicha inversión, además de ganancia en la medida de las posibilidades de los individuos preparados.

Por tanto, se puede decir se apostó fuertemente por la educación y la racionalidad del proceso educativo en las escuelas. La administración pública y después cada uno de las acciones racionales que se han tomado de Casanova (1995) y se ubicaron en el cuadro 1, se interpreta, son parte del enlace del Estado con la sociedad.

Es el mismo autor quien acerca a entender cómo se da el proceso de la planeación educativa:

Como se ha mencionado antes, las inversiones que ofrecía la ALPRO quedaban condicionadas a la elaboración de planes, los cuales fueron desarrollados por los gobiernos de América Latina de manera formalista buscando responder a las condiciones externas y sin un real sustento en las particularidades y necesidades locales. En la década de los setenta proliferaron las acciones en torno a la planeación educativa (Casanova, 1995: 24).

Ya antes se habían mencionado a la inversión en concreto en la educación como el medio para lograr las metas planteadas por el desarrollo. Puede verse en lo que se cita del autor, a un organismo que en la década de los setenta realizó inversiones, pero que iban condicionadas a la elaboración de planes. Por lo tanto, la planeación educativa es en sí la elaboración de planes y programas de estudio condicionados por ciertos organismos internacionales para la preparación de mano de obra calificada. Se habla aquí de una educación reducida a capacitación laboral. Para el autor la planeación educativa realizada en países latinoamericanos busca responder a las necesidades externas y se da al olvido de las propias.

3.2. Conceptualización de la gestión escolar

Con la finalidad de lograr un mayor conocimiento de la gestión, se revisará detenidamente el trabajo de Sander (1996). Dicho autor trabaja de una forma interesante cuatro construcciones de la administración en la educación, mismas que además de significativas ayudarán a construir el concepto de gestión educativa. En tal sentido, a manera de preámbulo, se cita:

A partir de esa perspectiva histórica de la teoría administrativa y de su presencia en la educación latinoamericana, es posible delinear cuatro construcciones distintas de gestión educativa: administración eficiente, administración eficaz, administración efectiva y administración relevante (Sander, 1996: 47).

A partir de un análisis sistemático de la historia de la teoría administrativa, Sander (1996) intenta construir una visión multidimensional de administración de

la educación, la cual, se verá, retoma las cuatro dimensiones que subyacen a cada uno de los criterios de desempeño administrativo ya referidos: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia. A continuación se presenta una breve síntesis de las corrientes o construcciones que históricamente se han sucedido en la administración educativa. Al final se describirá de una manera breve el “paradigma de Sander”, pues, a decir de su autor, éste ofrece herramientas básicas para la gestión educativa que habrán de analizarse a la luz de su puesta en marcha en contextos específicos.

A. Administración eficiente

En primer lugar está la administración eficiente, respecto a la cual Sander (1996) escribe:

Como construcción heurística de gestión educativa, la administración eficiente es una derivación conceptual de la escuela clásica de administración y una inducción analítica de la práctica de los administradores escolares y universitarios que pautan su conducta de acuerdo con los principios generales de organización y administración desarrollados a principios del siglo XX en el contexto económico y racionalista de la consolidación de la Revolución Industrial (Sander, 1996: 48).

Ya se ha mencionado que el surgimiento de la administración científica, orientada exclusivamente por los principios de la eficiencia económica, no es otra cosa que la respuesta al incremento de la complejidad en las organizaciones industriales. La eficiencia se refiere tanto a la maximización de los recursos —lograr el máximo de productividad con el mínimo de los recursos— como a la estandarización de un saber hacer, y a cuyo cargo se encuentra el administrador; todo con independencia de la especificidad de las relaciones personales en el espacio de trabajo o la escuela, y de la dimensión ética y política que invariablemente éstas suscitan.

Entre los grandes referentes de esta perspectiva están los ya mencionados Taylor y Fayol, aunque el autor también hace referencia a Max Weber, quien veía

en la burocracia moderna el mejor medio para lograr la eficiencia en el ámbito del gobierno.

Puede entenderse que la eficiencia tiene mucho que ver hasta con el cuidado de todo desgaste de la fuerza humana y el mismo tiempo. Lo anterior, lleva a señalar lo que se entiende por la administración eficiente, y se puede decir que la misma es la acción del administrador en la que busca, por todos los medios a su alcance, cuidar los recursos económicos, energéticos y de tiempo. En palabras de Sander (1996) la eficiencia es criterio de desempeño económico en la gestión educativa. En suma, escribe el autor:

Los protagonistas de una construcción de administración eficiente pautan sus concepciones y acciones por la lógica económica, la racionalidad instrumental y la productividad material, independientemente del contenido humano y la naturaleza política de la práctica educativa (Sander, 1996: 49-50).

B. Administración eficaz

La segunda de las cuatro construcciones de la gestión educativa es la administración eficaz. A este respecto, el autor escribe:

Como construcción heurística de gestión educativa, la administración eficaz es una derivación conceptual de la escuela psicosociológica de administración y una inducción analítica de la experiencia de los administradores escolares y universitarios que adoptan los principios y prácticas funcionalistas del enfoque conductista enraizado originalmente en el movimiento de las relaciones humanas. En la historia del pensamiento administrativo, la administración para la eficacia fue concebida en el seno del conductismo que se desarrolló a partir de la Gran Recesión que asoló al mundo a fines de los años veinte (Sander, 1996: 50).

El momento histórico en que surge esta perspectiva es el de la Gran Recesión a finales de la década de los veinte en Estados Unidos, pero cuyas repercusiones se extendieron por todo el mundo. Bajo estas circunstancias, sus defensores entendieron a las organizaciones como un todo orgánico y natural en

donde el papel del administrador era lograr una articulación orgánica entre los componentes. El fin último, decían, era alcanzar los objetivos previamente trazados. Objetivos que, en el caso de la administración educativa, se entienden desde una perspectiva intrínseca, es decir, de naturaleza educativa y, por lo tanto, ligada a los aspectos pedagógicos de los sistemas educativos.

Para los educadores, quienes tradicionalmente parten del presupuesto de que la consecución de los objetivos pedagógicos del sistema educativo se sobrepone a los aspectos utilitarios y extrínsecos de tipo económico, el criterio de eficacia supera al de eficiencia en la administración de la educación. En esa línea, los protagonistas de una construcción de administración eficaz adoptan una orientación esencialmente pedagógica en sus esfuerzos conceptuales y analíticos y, a la luz de esa orientación pedagógica predominante, incentivan la eficiencia para lograr eficazmente los objetivos específicos de las instituciones educativas (Sander, 1996: 51).

C. Administración efectiva

En lo que respecta a la tercera de las cuatro construcciones de la gestión educativa, la de la administración efectiva, se lee lo siguiente:

Como construcción heurística de gestión educativa, la administración efectiva es una derivación conceptual de un conjunto de teorías contemporáneas de administración y una inducción analítica de distintas experiencias prácticas en la administración pública y la gestión educativa durante las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial (Sander, 1996: 51).

A grandes rasgos, por efectividad se entiende ejecutar o producir, se ejecuta a partir de ciertas demandas originadas de la comunidad externa y la política tendría la capacidad administrativa para resolver las situaciones que se presentaran en esas demandas. La administración efectiva surge de las teorías contemporáneas existentes en la administración después de la segunda guerra mundial. La administración efectiva es la acción del administrador que permite satisfacer aquellas demandas que realiza la comunidad.

D. Administración relevante

La última de las construcciones heurísticas que presenta Sander (1996) es la de la administración relevante, a la cual se la refiere en los siguientes términos:

Como construcción heurística de gestión educativa, la administración relevante es una derivación conceptual de formulaciones interaccionistas recientes y actuales en el campo de la teoría organizativa y administrativa preocupadas con las características culturales y valores éticos que definen el desarrollo humano sostenible y la calidad de vida en la educación y la sociedad (Sander, 1996: 53).

La administración relevante es la más reciente de todas. Deriva de formulaciones interaccionistas en donde el administrador identifica aspectos novedosos y elabora propuestas de suma relevancia en la vida cultural del ser humano. Esto en dos aspectos: sociedad y vida escolar. Ambos, dice, son parte esencial de la vida común entre los sujetos. En este sentido, la labor del administrador se ocupa de resaltar, valorizar y alentar principalmente la cultura y los valores que caracterizan al desarrollo sostenible y la calidad de vida escolar.

También es interesante reconocer que esta teoría organizacional tiene especial preocupación por los valores que se proyecten en el desarrollo de las instituciones escolares.

La dimensión microsocial

No obstante, también es importante destacar que diferentes trabajos agregan aspectos interesantes a la perspectiva de la gestión. Tal es el caso de la postura de Bates (1989):

Las organizaciones son formas de cultura más que estructuras y lo que proporciona la dinámica de su racionalidad, legitimación y motivación es el mantenimiento y la contestación de lo que ha de constituir la cultura de su vida organizativa. Esta dinámica es la praxis de la administración (Bates, 1989: 45).

Como puede observarse, el autor apunta una situación digna de tomarse en cuenta; ésta es la de la cultura, entendida en un sentido microsocia, la de las relaciones interpersonales. Desde esta perspectiva, la dinámica de la administración tiene la posibilidad de constituir una cultura organizacional: como la racionalidad con la que actúan los sujetos, su forma de organizarse, además de los procesos de legitimación y motivación que éstos ponen en marcha.

Para Bates (1989) existe un mecanismo del que se vale el sujeto en la administración y cuya relevancia es significativa para el logro de dicha cultura: “La intervención administrativa en las representaciones metafórica y ritual que constituyen la trama de la vida escolar ha de conducirse, forzosamente, mediante el lenguaje” (Bates, 1989: 48). El lenguaje, dice, es un mecanismo que da forma a la cultura.

Es de suma relevancia establecer que el lenguaje es una parte primordial y decisiva para que los administradores logren la organización requerida en las instituciones. La conversación y los arreglos de las situaciones en la organización se dan mediante dicha conversación, pues el lenguaje está siempre presente.

En este sentido, hay que advertir que para Bates (1989) la conversación no es ni necesariamente directiva por parte de los administradores, ni sumisa por parte del personal, pues: “Aquello que emerge en el curso del desempeño de la función administrativa es una negociación en la que el director emplea el lenguaje, el territorio y el estatus para ganar posiciones e influir para lograr acuerdo y respaldo en las decisiones” (Bates, 1989: 48).

Podrá observarse, en suma, que el autor enfatiza el papel del director como parte fundamental, pues, a decir suyo, éste debe asumir el liderazgo de una institución. Un papel necesario, que debe valerse del lenguaje y otros mecanismos para operar la negociación y alcanzar los acuerdos.

Precisamente en relación con los cargos y su cumplimiento en la administración de la educación, Pitner (1989) escribe:

Los cargos administrativos en los institutos de enseñanza primaria y secundaria son los puestos desempeñados por los profesionales que se ocupan de conseguir, coordinar y asignar los recursos necesarios para la supervivencia de la organización escolar (Pitner, 1989: 64).

Las acciones realizadas por los administradores son la base de la continuidad de los sistemas educativos, algo en lo que Sander (1989) también hace hincapié: “Así como la administración pública coordina las actividades del Estado, así la administración educacional coordina las actividades del subsistema educacional del Estado, para el logro de los objetivos sociales” (Sander, 1989: 75).

Sin embargo, la gestión resulta ser algo mucho más complejo, pues además de la búsqueda de determinados objetivos fijados por el Estado, y operados a través de la administración pública (lo que terminaría por priorizar sólo una relación vertical), la gestión se relaciona de una manera más compleja con el todo social:

En términos operacionales, cabe a la administración educacional la compleja función transaccional de integrar los elementos “internos” individuales y organizacionales del sistema educativo, y vincularlos estratégicamente con los elementos “externos” económicos, culturales y políticos para el logro de la transformación constante del hombre, del sistema educacional y del mundo (Sander, 1989: 75-76).

Entonces, puede verse a la gestión como un proceso articulador cuya finalidad es lograr la transformación de la realidad social y de los sujetos que la constituyen. Es decir, la gestión escolar no es simple operatividad; por el contrario, la envuelve una serie de realidades que la hacen extensa y compleja. De entre esas realidades, cabe destacar sus funciones de dominio. El siguiente apartado se ocupa de las relaciones entre la gestión y el poder.

Gestión y política

De la gestión puede decirse prácticamente lo mismo que Casanova (1995) escribe sobre la administración pública:

Como campo de estudio la Administración Pública ha sido interpretada desde varias perspectivas que no siempre han contribuido a su desarrollo. Desde la fallida concepción dicotómica –que separaba política y administración- hasta la confusión conceptual entre objeto y estudio –que designa con el mismo término disciplina y objeto de estudio- la Administración Pública ha enfrentado posiciones teóricas que la han colocado en una situación poco precisa en el ámbito de las ciencias sociales (Casanova, 1995: 13-14).

Puede entenderse entonces que la gestión implica una doble dimensión técnica y política. La cuestión no es simple, pues, en el caso de la educación, encuentra una dificultad particular, ya que ésta “lleva consigo una considerable carga ideológica, aspecto éste íntimamente relacionado con la política” (De Puelles, 1986: 23). La educación se convierte, pues, en un importante instrumento de dominación.

En tal sentido, es importante preguntarse: ¿Cómo es que el Estado hace llegar toda esa carga ideológica de la educación hasta los sujetos? Es precisamente lo que se cita a continuación lo que permite acercarse a una respuesta a tal cuestionamiento:

La administración se nos aparece, pues, como la organización del Estado encargada de ejercer la política del gobierno. Esta primera aseveración es importante porque nos indica que el Estado para el logro de sus fines, necesita una organización que, como tal, está sometida a todos los condicionamientos que las modernas teorías de las organizaciones han señalado (De Puelles, 1986: 25).

Puede observarse, entonces, que es la administración el medio idóneo para transmitir exactamente lo que se desea difundir mediante el acto de educar. La carga ideológica de la educación encuentra en las formas de gestionar el saber un

por demás eficaz. “La administración pública, por tanto, tiene una naturaleza dual, implica política y administración: relaciona al Estado y a la sociedad mediante la dirección administrativa y el dominio político” (Casanova, 1995: 16). Y más adelante, refiriéndose a la planeación de la educación:

La planeación se constituye así en un instrumento de legitimación para el Estado, que ante su creciente incapacidad para justificar y legitimar su autoridad basado en normas positivas se ve precisado a incorporarse a un proceso que en términos generales se juzga adecuado, racional y generalmente inteligible [...] (Ibidem: 18).

De acuerdo con lo expuesto, es mediante la educación que se consolida la legitimación ya referida en líneas anteriores por parte de la acción del Estado. El administrador de la educación, como ya se mencionó, sería quien materializaría la relación existente entre el Estado y la sociedad, pero más en específico al sector educativo del Estado con la sociedad. Así, se hace hincapié, la administración de la educación, implica, al igual que la administración pública: política y administración.

Gestión en la educación básica según la SEP

En México, la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) culmina un ciclo de reformas curriculares en cada uno de los tres niveles que integran ese nivel educativo: en 2004, con la Reforma de Educación Preescolar; en 2006, con la de la Educación Secundaria; y en 2009, con la de Educación Primaria. Todo este proceso se consolidó al aportarse una propuesta formativa pertinente, significativa, congruente, orientada al desarrollo de competencias y centrada en el aprendizaje de las y los estudiantes.

Difundir, explicar y generar el interés de docentes, madres y padres de familia, la comunidad académica y además sectores interesados en las políticas públicas para la Educación Básica de nuestro país, representa una condición fundamental

para el éxito de la RIEB, de ahí la importancia de dar a conocer el Plan de Estudios 2011. Educación Básica (Plan de Estudios, 2011: 10).

El Plan de Estudios 2011 reunió una serie de Reformas y de esfuerzos encaminados al desarrollo de competencias en los individuos que transitan por el nivel básico de educación en México. Es, en sí, la reducción educativa, ya señalada, en simple capacitación para el trabajo. Cabe destacar que las inversiones de organismos internacionales permiten la formación de planes en educación que formulan la preparación en competencias para la vida del educando; y que este último desconoce que su educación podría estar encaminada a la formación de su pensamiento, lenguaje y sensibilidad, o bien en la adquisición de conocimientos y cultura; y no solamente remitirse al desarrollo de competencias.

Ante esto, por supuesto que la sociedad actual tendría que estar abierta a realizarle una crítica a las formas de gobierno y de legitimación del Estado. Algo que puede entenderse de mejor manera, en la medida en que se lee:

La planeación de la educación en la práctica se ha constituido en parte del sistema político e ideológico del Estado capitalista, dando cierta dosis de racionalidad a la acción gubernamental y ratificando su carácter de mecanismo de control que apoya las estructuras vigentes. En el ámbito educativo se ha expresado de manera peculiar la necesidad del Estado de legitimar su acción por vías racionales. Las acciones gubernamentales en el sector educativo han sido reiteradamente sustentadas en la planeación de la educación, "técnica" que sin embargo ha demostrado su poca efectividad y validez en cuanto al desarrollo de la educación se refiere, dejando el acento en la función de control y legitimación (Casanova, 1995: 26-27).

La cita permite identificar aspectos ya mencionados, como que la planeación de la educación es la oportunidad de lograr la racionalidad por parte del Estado y, sobre todo, que es un mecanismo de control legítimo. Otra situación interesante en lo escrito por el autor, es que vuelve a hacer una crítica rigurosa al actuar del Estado, pero ahora en lo que se refiere a la planeación de la educación

como “técnica” usada por el mismo para racionalizar el logro de metas de desarrollo del país. Es claro que existe una incompetencia en cualquiera de las situaciones administrativas en las que se involucre.

Ya se ha mostrado un poco de lo que el lado oficial en México busca en cuanto a planeación educativa se refiere. En esa dirección es como se ha pensado en revisar distintos documentos oficiales y ubicar cómo trabajan el concepto que aquí interesa: la gestión escolar. Es importante subrayar que lo que se presenta es el punto de vista de quienes elaboraron cada uno de los documentos y no el propio.

En relación con lo anterior, puede verse el siguiente aspecto: “Administrar es la acción cuyo resultado esencial consiste en proporcionar un servicio o producir un bien para la satisfacción de una necesidad” (Manual del director del plantel de educación primaria, 1985: 53). Se cita lo anterior con la intención de ubicar la intencionalidad de los documentos oficiales. Se tiene de entrada que la administración es vista como una acción simple que posibilita a ciertos individuos proporcionar un servicio, en este caso el educativo.

Anotado esto, se hace necesario formular otro cuestionamiento: ¿Cómo se realiza el proceso de gestión que permite llegar mediante la educación a la mayoría de los sujetos? Para atender tal cuestionamiento se revisarán diversos documentos oficiales a fin de entender la forma como se realiza el proceso en la educación pública en México.

De esta manera, se ubicará primeramente el aspecto de la gestión educativa como un conjunto:

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio

entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (Programa Escuelas de Calidad, 2012: 50).

Dado lo anterior, se entiende en concreto a la gestión como una acción y a una organización ejerciéndola. La organización se crea precisamente para lograr los objetivos deseados de forma inicial y para la solución de los problemas presentados en el desarrollo de toda la acción para lograr los objetivos. A través de esta cita se tiene un acercamiento al entendimiento de la gestión educativa (desde la postura oficial). También, es significativo que se tiene un cierto plazo. Es decir, se tiene que durante todas las acciones a realizar para lograr el objetivo se tendrá un determinado tiempo.

Otra situación importante y que se tiene que resaltar es que la gestión habrá de estar justo en medio del plan de acción y el logro de los objetivos. Esto precisamente porque es el proceso para lograr las metas de la organización.

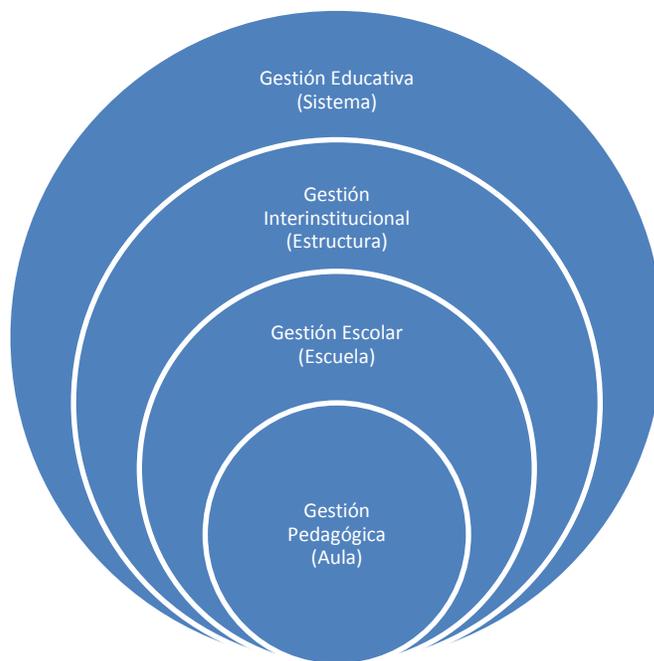
Ya se señaló que la gestión se clasifica mediante categorías, se hace justo describirlas aquí: “La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica” (Programa Escuelas de Calidad, 2012: 52).

Se habló, en líneas anteriores, que la gestión educativa engloba todas y cada una de las categorías de la misma. Así, se tiene la clasificación de la que se habla. Cada una de las clasificaciones tiene que ver con los aspectos propios a atender en las mismas.

Es así como se ha de llegar a la revisión en general de cada una de ellas y a una revisión más minuciosa de la gestión escolar, por ser ámbito de interés en este apartado. Antes se ubica lo descrito, como forma de introducción a lo señalado mediante una gráfica, misma que ha de permitir dar mayor entendimiento de la gestión educativa.

Gráfica 1: Muestra los niveles de concreción de la gestión educativa.

LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SUS NIVELES DE CONCRECIÓN



Fuente: Adaptado de Programa Escuelas de Calidad (2012: 52).

Se ha tratado de mostrar la gestión educativa y su jerarquización desde la postura de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Asimismo, se pretende detallar en lo sucesivo las jerarquías ya presentadas. En ese sentido, la primera de las categorías es la gestión institucional y para entenderla se cita lo siguiente:

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan sus particularidades al contexto general. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de la administración educativa (Programa Escuelas de Calidad, 2012: 53).

De acuerdo con lo que se cita, puede entenderse que existen instancias administrativas, las mismas que son las que organizan las formas de atender cada una de las políticas que son ordenadas desde la gestión educativa. La

administración que se realiza a partir de la gestión institucional permite llegar a las instituciones escolares.

La forma en que se organiza el trabajo para el logro de objetivos, puede entenderse lleva a la gestión escolar:

De acuerdo con Loera (2003) se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Programa Escuelas de Calidad, 2012: 58)

Toda la organización descrita hasta el momento termina en el instante en que se logra (en un sentido ideal) el proceso enseñanza-aprendizaje en el alumnado y la gestión escolar, además de la pedagógica son las que concluyen el proceso que de alguna manera abordan todas las categorías. Éstas también son precisamente las que tienen la relación directa con dichos alumnos.

La gestión escolar puede entenderse (desde la postura oficial), como las acciones conjuntas que realizan personas específicas en los centros escolares para producir todas las situaciones favorables. Lo expuesto, con la finalidad de que se logre el objetivo fundamental: educar al alumnado en todos los sentidos necesarios y previstos.

En esa dirección, es precisamente la gestión pedagógica la última de las categorías presentadas, y se cita sobre la misma:

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo evalúa. Además tiene que ver con la manera en que se relaciona con sus alumnos y con

los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros (Programa Escuelas de Calidad, 2012: 59-60).

El término de gestión pedagógica no aparece en el sentido literal, pero la cita expresa en definitiva lo que se puede entender por mencionado término. Es así como se comprende a la gestión pedagógica como las acciones de las que se encargan exclusivamente los docentes de las escuelas para la atención en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

La misma, no puede entenderse de forma simple, pues tiene que ver con aspectos complejos como los que se mencionan a través de lo citado (los mismos exigen un alto grado de entendimiento), y también un conocimiento profundo de autores que enriquezcan su práctica. Esto, con la finalidad de evitar conducirla únicamente desde sentido común.

Se ubicó cada una de las categorías que en general son parte de la gestión educativa y porque era muy importante contextualizar a la gestión escolar. En esta parte del escrito, se hace necesario regresar a la gestión escolar. Lo precedente, porque es precisamente de todas las categorías la que interesa sobremanera.

Existe un trabajo que ubica en la gestión escolar condicionantes, se hace necesario en esta parte del presente texto ver en qué consisten y es por ello que se revisarán cada uno de ellos. Sin embargo; primeramente se quiere saber lo que comprende el autor por condicionantes, es por ello que se escribe: "Son entendidas como condicionantes aquellas circunstancias indispensables que permiten la promoción de procesos de cambio o de mejora" (El proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos, 2004: 16).

Desde la perspectiva del autor, se tiene que en las instituciones escolares como parte importante de la gestión escolar deben de reunirse las condiciones necesarias para la gestión. Mismas que son necesarias porque han de permitir las mejoras a realizar. Las condicionantes son: la autonomía, democracia y trabajo en equipo.

En todas y cada una de ellas tiene que ver el director de la escuela, esto de alguna u otra manera, pero tiene un rol de suma importancia en el trabajo en equipo. Para ver cada una de las condiciones mencionadas, primero se cita lo siguiente respecto a la autonomía:

La **autonomía escolar** es un proceso que implica delegar, propiciar y hacer efectiva la toma de decisiones por parte de los actores, flexibilizando y desburocratizando la organización de la escuela. Consiste en la posibilidad que tienen todos los miembros de la comunidad educativa de tomar decisiones en la gestión escolar, pedagógica y comunitaria de la escuela, siempre en concordancia con la normatividad vigente en la Secretaría de educación Pública (El proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos, 2004: 16).

De acuerdo con lo citado, se tiene entonces que la autonomía permite la toma de decisiones. Existe claridad en el texto en el sentido de describirla como un proceso el cual implica precisamente delegar la toma de decisiones. Sí es que la autonomía se va a realizar de esta forma, ello implica que todo el personal con cargos en la gestión serán capaces de tomar decisiones en relación con una situación presentada. Además, podría pensarse que el personal referido, y no sólo el directivo, estaría lo suficientemente preparado para la solución de cualquier problemática.

En lo que se refiere a la segunda de las condicionantes, puede citarse lo siguiente:

La democracia implica generar una cultura co-participativa en la que se tienen derechos y obligaciones, donde la participación de cada integrante del consejo es elemento clave en la transformación y organización escolar y en el logro de los propósitos educativos que se fija la escuela (El proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos, 2004: 16).

Puede verse que la condicionante de la democracia, es aquella en la cual en un grupo de trabajo se reconocen primeramente derechos y obligaciones. Además, como ya se sabe existen ciertos propósitos educativos y todo el colectivo

docente participara de forma activa en las decisiones en todas las actividades que competen a la escuela.

En lo que se refiere a la tercera y última de las condicionantes, ha de tomarse lo que se cita:

El trabajo en equipo es un modo de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines y resultados a alcanzar. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y apoyo recíproco entre sus miembros, donde los movimientos son de *carácter sinérgico* (El proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos, 2004: 17).

Dentro de las organizaciones laborales siempre estará la importancia de articular el trabajo. En ese sentido, se tiene que dentro de los documentos oficiales ubican una preocupación porque lo que se señala se dé de la mejor manera y para lograrlo no hay como la organización esté en el entendido de trabajar en un clima de confianza y de apoyo recíproco.

3.3. Importancia de la gestión escolar

Cuando se habla de la gestión escolar se habla de todas las actividades que son propias de la administración de los centros escolares y su importancia reside en la organización, desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales que se trazan desde ámbitos superiores y que van dirigidos a la educación de los alumnos del nivel escolar que pueda pensarse.

La educación en los Estados modernos es la parte central para lograr el desarrollo de un país. Actualmente se le tiene contemplada como una acción a realizar dentro de las escuelas con la finalidad de lograr el progreso económico de las sociedades de la actualidad.

En ese sentido, las labores de gestión son de gran relevancia porque son la parte supervisora y de vigilancia del cumplimiento de los objetivos que en el ámbito de la educación se fijan los gobiernos nacionales.

Otro aspecto que en lo personal se considera esencial en las labores de gestión es dar cumplimiento a todos los trámites de la documentación de todo el personal adscrito a la institución, pero sobre todo la del alumnado. En el caso concreto del nivel primaria, nivel en el cual se laboró y que se muestra la experiencia a través del presente escrito; los profesores, el directivo, el Apoyo Técnico Pedagógico (ATP) y el Asistente Técnico Administrativo (ATA) se dan a la tarea de trabajar en equipo para entregar los documentos conforme al grado en que están los alumnos.

Todo aquél profesional que se encuentre desempeñándose en niveles administrativos tendrá que comprender que su labor no sólo está en el cumplimiento de lo señalado hasta el momento, sino que existen otras situaciones necesarias que complementan lo expuesto. Lo que se señala es que en el transcurso de la experiencia ha podido notarse que no existe una consciencia sobre las cuatro construcciones distintas de gestión educativa. Sin embargo, se observa que aunque sin tener un conocimiento claro de ese deber ser en lo administrativo, el personal en ese cargo tiene la intención de lograr el máximo de productividad con el mínimo de recursos, lograr los objetivos previamente trazados, satisfacer las demandas que realiza la comunidad escolar y junto a profesores elabora también propuestas de suma relevancia en la vida cultural de los educandos.

La gestión educativa toma su importancia entonces desde diversos ámbitos que la conforman y que permite a partir de lo estructurado a lo largo de este trabajo reconocerla como una práctica que conlleva toda la carga ideológica del Estado que encuentra en el acto administrativo el aporte invaluable para gestionar el saber necesario en la sociedad perteneciente a un país.

3.4. El pedagogo en la gestión escolar

Históricamente al pedagogo se le ha reconocido como un cuidador de niños, o bien, como un docente en distintos niveles escolares. El pedagogo en general no desconoce tal situación, pero además debe reconocer que existen otros ámbitos laborales que puede ejercer sin ningún problema.

De acuerdo a lo señalado se tiene que en este escrito se ha podido transmitir la presente experiencia laboral y la misma tiene que ver con un campo distinto al de la docencia, en específico al ámbito de la gestión escolar. A través de transmitir dicha experiencia es como se puede aportar un conocimiento que permita al pedagogo ejercer en el ámbito referido desde aspectos teóricos y no sólo desde el sentido común.

En tal sentido, se tiene primeramente que los aportes que han podido construirse mediante la revisión de Sander (1995) permiten anotar que el pedagogo que ejerza la gestión debe hacer de su conocimiento que la administración en la educación se construye con cuatro criterios administrativos: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, cuyas características ya han sido descritas.

En segundo término, el pedagogo también debe reconocer los aportes teóricos que se han recogido aquí de Bates (1989). Con lo anterior se hace referencia a las relaciones personales en las instituciones escolares entre pares docentes y estos mismos con el directivo; otro aspecto que se aprendió con este autor es el lenguaje, éste es el mecanismo que da forma a la cultura, pues permite a los administradores lograr la organización requerida en las instituciones.

Asimismo con Pitner (1989) se interpreta que los administradores en las instituciones escolares y se encargan de conseguir, coordinar y asignar los recursos que se necesitan para que se mantenga la organización y funcionamiento de dichas instituciones.

Un tercer aspecto de suma relevancia es precisamente el que se ha encontrado al revisar el aporte de Casanova (1995), de este modo se ha comprendido a la gestión con una doble dimensión: técnica y política. A su vez, en la revisión De Puelles (1986) se entendió que la educación se convierte en un importante instrumento de dominación.

En consideración de lo expuesto en este apartado, el pedagogo debe reconocer estos aspectos de suma importancia y a partir de ellos construir su práctica en la gestión escolar.

IV. Descripción de la experiencia

A continuación se describen de manera detallada las actividades de gestión realizadas en cada una de las tres escuelas en las que participó quien esto escribe. Para cada caso se inicia la descripción con algunos datos históricos de esos centros escolares, posteriormente se sitúa a la escuela en su contexto social, haciendo referencia también a sus dimensiones y estructura normativa para, finalmente, arribar a las actividades de gestión. El orden de la descripción es el siguiente: 1) Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”; 2) Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud”; 3) Escuela Primaria “Maestros mexicanos”. Esta última institución es donde se hace la mayor extensión de la descripción, esto porque es donde se tiene la impresión de que se realizaron las actividades de gestión más interesantes. Lo anterior, se menciona sin la intención de menospreciar la práctica realizada en las otras instituciones.

4.1 Ubicación geográfica y descripción general de las escuelas donde se realizó la experiencia

Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”

a) Dimensiones actuales

La Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral” está ubicada en el sur de la ciudad de México. En el ciclo escolar 2012-2013 tuvo 568 alumnos, el ciclo escolar 2011-2012 en el que quien escribe realizó la experiencia en dicha institución, la matrícula fue menor: 564 alumnos, para ser exactos. Es una escuela considerada de alta demanda. Su existencia de personal es siempre de 37 personas adscritas al plantel, y cuya organización se expresa a continuación: un director, un Asistente Técnico Administrativo (ATA), tres Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), dieciocho docentes frente a grupo, tres profesores de Educación Física, tres profesores de Inglés, tres psicólogos de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER), un conserje y cuatro Asistentes de Servicios del Plantel (ASP).

La Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral” cuenta con instalaciones que tienen las siguientes características: cuatro edificios en total, dos de ellos son de dos niveles (ubicándose todos los salones de clase), además del salón de TIC, baños de los niños y las oficinas de (USAER); uno de los edificios antes mencionados ubica únicamente la dirección, oficinas administrativas, biblioteca y los baños de profesores; finalmente, resta decir que el último corresponde al comedor. Es importante mencionar que todos los salones de sexto grado cuentan con equipo multimedia y el resto de salones tienen distintos equipos como pantallas o televisores y reproductores de VHS o DVD.

Existen dos construcciones de menor tamaño, una se ocupa como bodega para los profesores de Educación Física en la que depositan todo el material de su asignatura, mismo que es independiente a todas las construcciones; y además existe un cuarto para la conserjería. Éste se construyó de forma contigua al edificio donde se ubica la dirección.

La superficie total del terreno de la escuela es de 4705 m², de ésta se tiene una zona construida de 1679 m² y el resto es de 3026 m² es la parte libre de construcción y se ocupa para la ceremonia cívica, el recreo, las clases de Educación Física, los festivales, el tránsito cotidiano acontecido en el lugar, áreas verdes y jardineras.

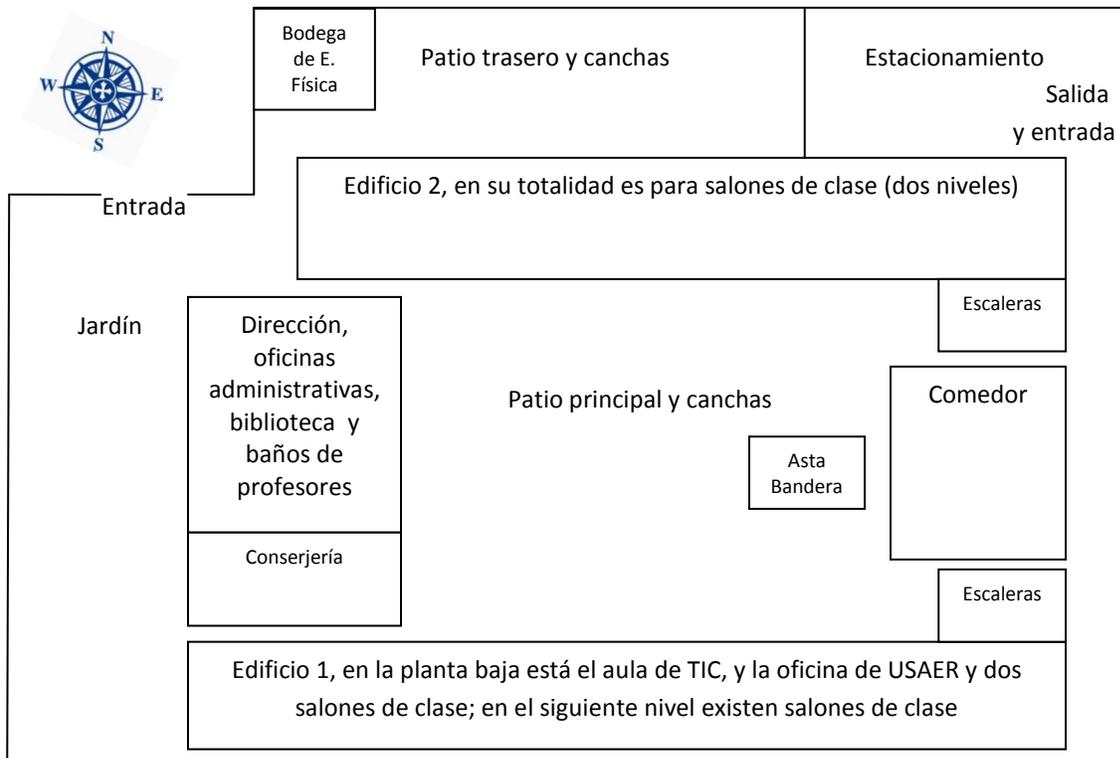
En lo personal se considera de suma importancia dar a conocer un poco más de la institución, por ello, se presenta a continuación un croquis de la colonia y de la escuela. Lo anterior, con la finalidad de dar una mayor ubicación geográfica y también de la organización del centro educativo.

Mapa 1. Croquis de ubicación de la colonia donde está la Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”.



Nota: La escuela está ubicada en primer retorno de Candelaria Pérez sin número.
 Fuente: Google maps.

Figura 1. Croquis de la Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”.

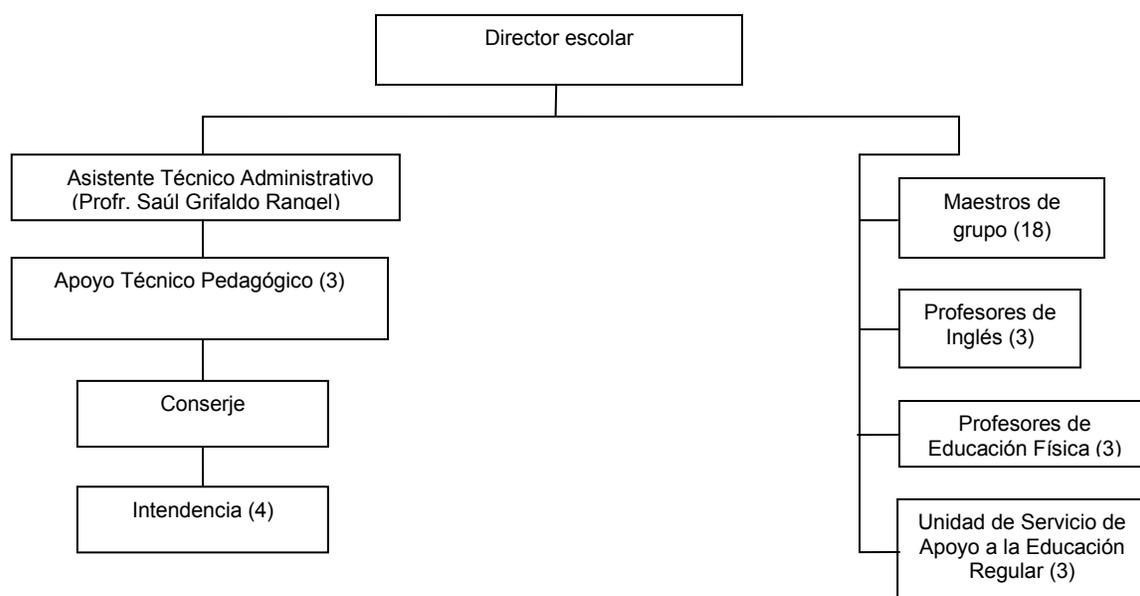


Fuente: Elaboración propia.

b) Organización actual

La Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral” está adscrita a la supervisión 443 del Distrito Federal. Dicha supervisión pertenece a la Dirección Operativa número 4 de un total de cinco que existen en la entidad federativa ya mencionada. Con la finalidad de mostrar la organización del centro escolar, se muestra el siguiente organigrama:

Diagrama 1. Organigrama de la Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”.



Fuente: Elaboración propia.

c) Labores realizadas en la Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral”

En la Escuela Primaria “Maestro Ricardo Salgado Corral” se tuvo el cargo de Asistente Técnico Administrativo (ATA), en el ciclo escolar 2011-2012. En dicho cargo, se realizó el trabajo administrativo que requiere una primaria pública: manejo del Sistema Integral de Información Escolar para Primarias SIIEP, entrega de oficios a supervisión o a Dirección Operativa número 4, manejo de nomina, elaboración de plantillas, elaboración de documentación que requiriera el director, profesorado, alumnos y padres de familia.

Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud”

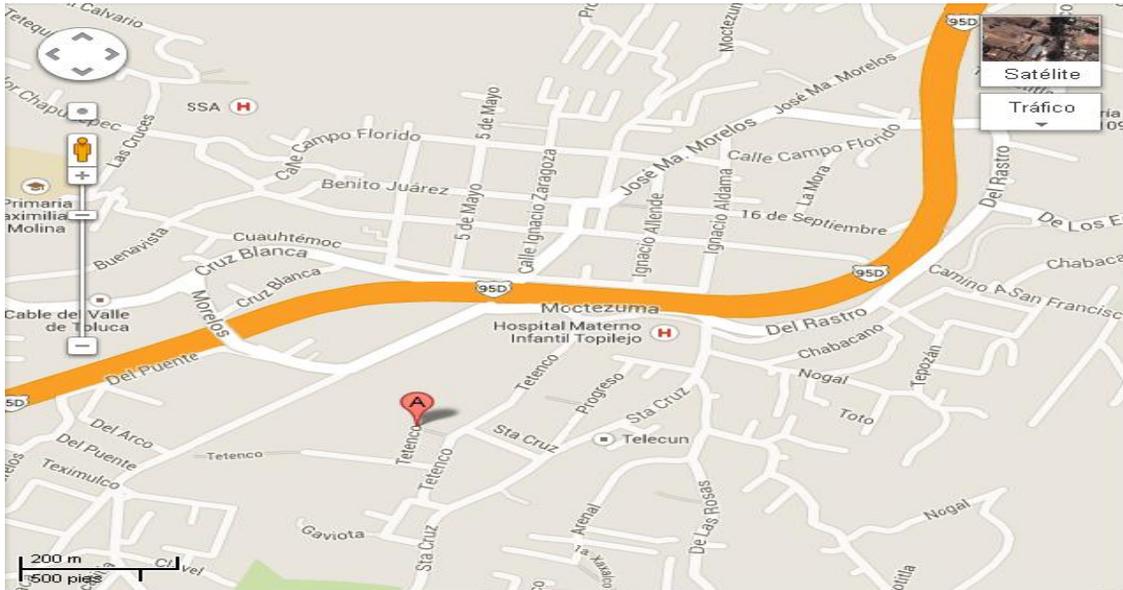
a) Dimensiones actuales

La Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud” está ubicada en el sur de la ciudad de México. En el ciclo escolar 2012-2013 tuvo 599 alumnos y en el ciclo escolar 2013-2014 el número de matrícula es de 586 alumnos. El número de personal adscrito al plantel en un periodo en que no exista una intervención como la del “Programa de Escuela Integral” en la que se fue participante es de 31 personas adscritas al plantel, cuya organización se expresa a continuación: un director, un Asistente Técnico Administrativo (ATA), tres Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), dieciocho docentes frente a grupo, dos profesores de Educación Física, dos profesores de Inglés, una conserje y tres Asistentes de Servicios del Plantel (ASP).

La Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud” cuenta con instalaciones que tienen las siguientes características: dos edificios en total, ambos son de dos niveles y en uno de ellos se ubican salones de clase, un salón de TIC (al momento de la experiencia en este centro no se contaba con equipo de computo), un cuarto adjunto para la conserjería y baños de los niños; el otro de los edificios que sería el principal se ubica la dirección, oficinas administrativas, el resto de los salones, los baños de profesores, dos salones más amplios (sirvieron de cocina y comedor durante el desarrollo del Proyecto de Escuela Integral), una bodega para profesores de Educación Física y una más para los intendentes.

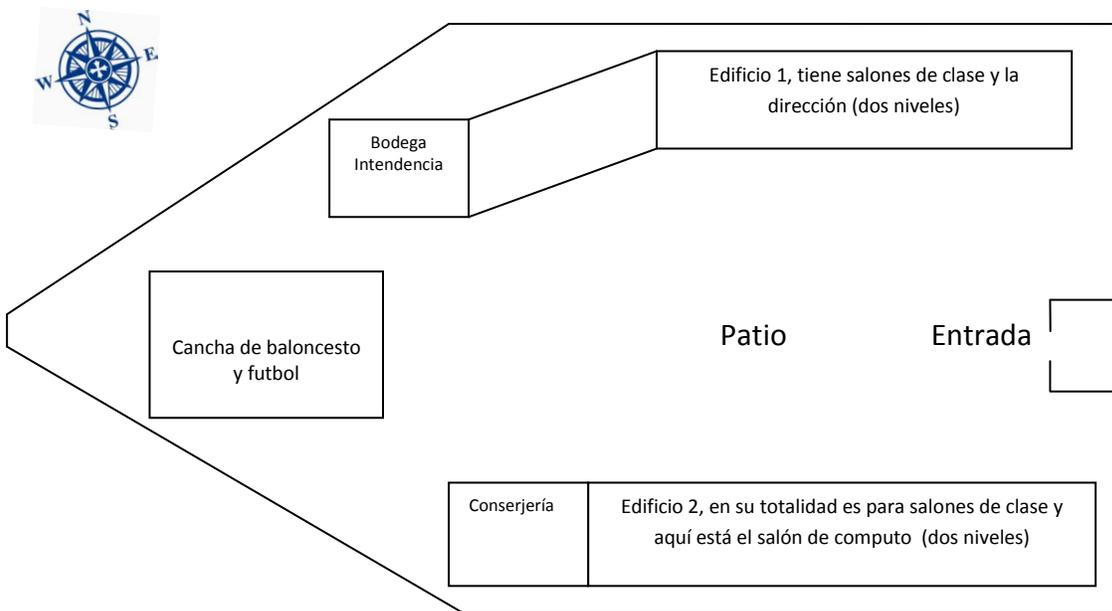
Así se menciona que la superficie total del terreno de la escuela es de 3922 m², de ésta se tiene una zona construida de 1598 m² y el resto es de 2324 m² es la parte libre de construcción y se ocupa para la ceremonia cívica, el recreo, las clases de Educación Física, los festivales, el transito cotidiano acontecido en el lugar, áreas verdes y jardineras. Se presenta a continuación un croquis del predio y de la escuela.

Mapa 2. Croquis de ubicación del predio donde está la Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud”.



Nota: La escuela está ubicada en el predio Tetenco.
Fuente: Google maps.

Figura 2. Croquis de la Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud”.



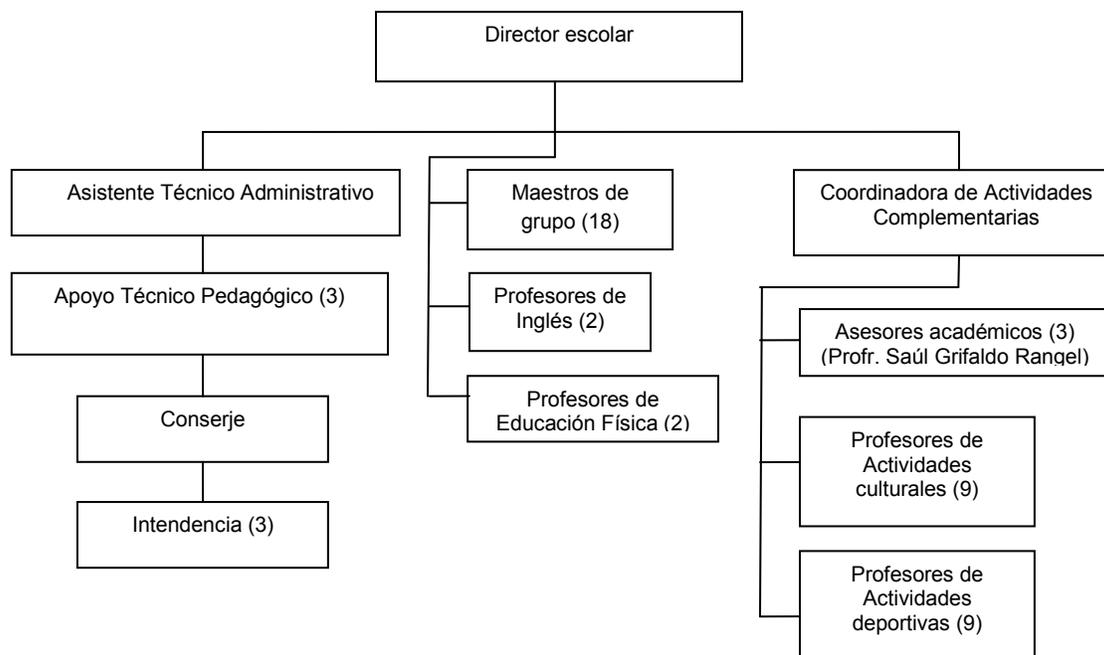
Fuente: Elaboración propia.

b) Organización actual

La Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud” está adscrita a la supervisión 447 del Distrito Federal. Mismo que pertenece a la Dirección Operativa número 4 de un

total de cinco que existen en la entidad federativa ya mencionada. Con la finalidad de mostrar la organización del centro escolar, se presenta siguiente organigrama:

Diagrama 2. Organigrama de la Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud”.



Fuente: Elaboración propia.

c) Labores realizadas en la Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud”

En la Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud” se tuvo el cargo de Asesor académico, en el ciclo escolar 2012-2013, específicamente en el periodo comprendido entre septiembre a diciembre de 2012. En dicho cargo, se realizó un trabajo principalmente enfocado a la revisión de tareas, pero tuvieron que realizarse otras actividades.

En estas actividades primeramente se menciona que como parte de las labores la principal de las mismas fue la de asesorar a los alumnos con sus tareas. Es importante destacar que fuimos tres asesores y que cada uno atendió un ciclo escolar. En lo particular tocó atender el segundo ciclo: tercero y cuarto grado.

Dentro de las actividades que se realizaron en el asesoramiento de las tareas estuvo la de una “capacitación permanente”, esto con una reunión los días

miércoles con profesores de la Oficina de Proyectos Académicos (OPA) de la Dirección Operativa número 4. En dichas reuniones se capacitaba a los tres Asesores académicos en la forma en que debía llevarse a efectos el club de tareas y en la realización de las “Fichas de tareas”.

Otras actividades tuvieron que ser modificadas en el transcurso del tiempo en la experiencia realizada. Al respecto se comenta que el horario laboral fue de las 12:00 a las 18:00 horas y se dividió para las actividades de la siguiente forma: de las 12:00 horas que era la hora de entrada a las 14:30 horas, de 14:30 a 15:00 horas, de 15:00 a 15:30 horas y de 15:30 a 18:00 horas.

En el primer horario, dentro de las primeras actividades que se realizaron se puede mencionar la organización de todo el trabajo como es grupos que se iban a atender en el club de tareas, así como las actividades que iban a realizar cada uno de los Asesores académicos. En lo personal, se menciona que se efectuó un inventario del material con el que se contaba para las actividades complementarias, dígame actividades deportivas o culturales, en este caso instrumentos musicales.

Las actividades que cada uno realizó en el grupo de club de tareas tuvieron que ser suspendidas para ocupar el horario de 12:00 a 14:30 horas para organizar la salida de los alumnos cuyos padres estaban inconformes con el Programa ya referido. En el horario mencionado se realizó la organización de los niños que se retiraban de la escuela y no se quedaban a las actividades complementarias. En lo personal correspondió entregar a los niños uno a uno con su padre o tutor a fin de evitar otro tipo de problemática y al final del proceso se llegaron a entregar hasta 242 alumnos.

Las actividades realizadas en los espacios a partir de las 14:30 horas hasta el final del horario diario sufrieron muy poca variación. En sí después de entregar a los alumnos se debía de cuidar que comieran y si era preciso se les ayudaba a las madres que estuvieran en esa labor. Después de comer se realizó el apoyo en las tareas que era básicamente la función a realizar y para la que se fue contratado.

Después de realizar la tarea los alumnos debían esperar a sus profesores de actividades complementarias: según sus horarios les correspondía actividades deportivas, o bien, actividades culturales. Casi todo el tiempo tocó cubrir grupos ya que los profesores pedían día económico y no asistían como debía esperarse. Las veces que no se cubrió grupo, en ese tiempo que iba de 15:30 a 18:00 horas se realizaron labores logísticas para la presentación de eventos en los que se hacían demostraciones de lo que aprendían los alumnos en las actividades complementarias. Así, se apoyaba los días del evento (se guiaba a autoridades que llegaban a la escuela, se recibía a padres, se apoyaba a la coordinadora de actividades complementarias en lo que necesitara y a profesores de dichas actividades) y se tenía un control de todo el material con el que se contaba.

4.2 Actividades específicas de gestión que se realizaron en la Escuela Primaria “Maestros mexicanos”

Escuela Primaria “Maestros mexicanos”

1.- Presentación y aspectos generales

a) Antecedentes

La Escuela Primaria “Maestros mexicanos” está ubicada en el Poniente de la ciudad de México, en la colonia Santa Teresa, perteneciente a la delegación Magdalena Contreras. Tal y como se señala en el archivo histórico de la escuela, ésta se construyó hace cuarenta y ocho años, al margen de lo que fue el Camino Real de Contreras (ahora avenida México), en un terreno baldío utilizado como basurero y con algunos columpios en donde los niños de la comunidad llegaban a divertirse (Archivo histórico de la Escuela Primaria, 2008: 1).

Actualmente, las instalaciones lucen, en su conjunto, deterioradas y, claro está, con las dificultades que esto implica. Un ejemplo de ello es el hecho de que

tras los movimientos telúricos del 20 de marzo de 2012 los pisos se dañaron de forma considerable y tuvieron que reemplazarse en su totalidad.

La escuela también ha sido objeto de cambios administrativos, pues luego de permanecer a la Dirección Operativa número 3 y en la actualidad pertenece a la Dirección Operativa número 4, ambas pertenecientes al Distrito Federal. Asimismo, este centro escolar atendía a los alumnos en tres turnos: matutino, vespertino y nocturno. Sin embargo, a partir del ciclo escolar 2009-2010 se implementó el Programa de Jornada Ampliada, lo que implicó que desapareciera el turno vespertino y el turno matutino ampliara su horario de 8:00 a 14:30 horas. No obstante, el turno nocturno prevalece actualmente con el horario de 19:00 a 21:00 horas. Como se sabe, éste atiende a personas mayores de quince años y que, por distintas razones, no han concluido sus estudios de primaria.

b) Dimensiones actuales

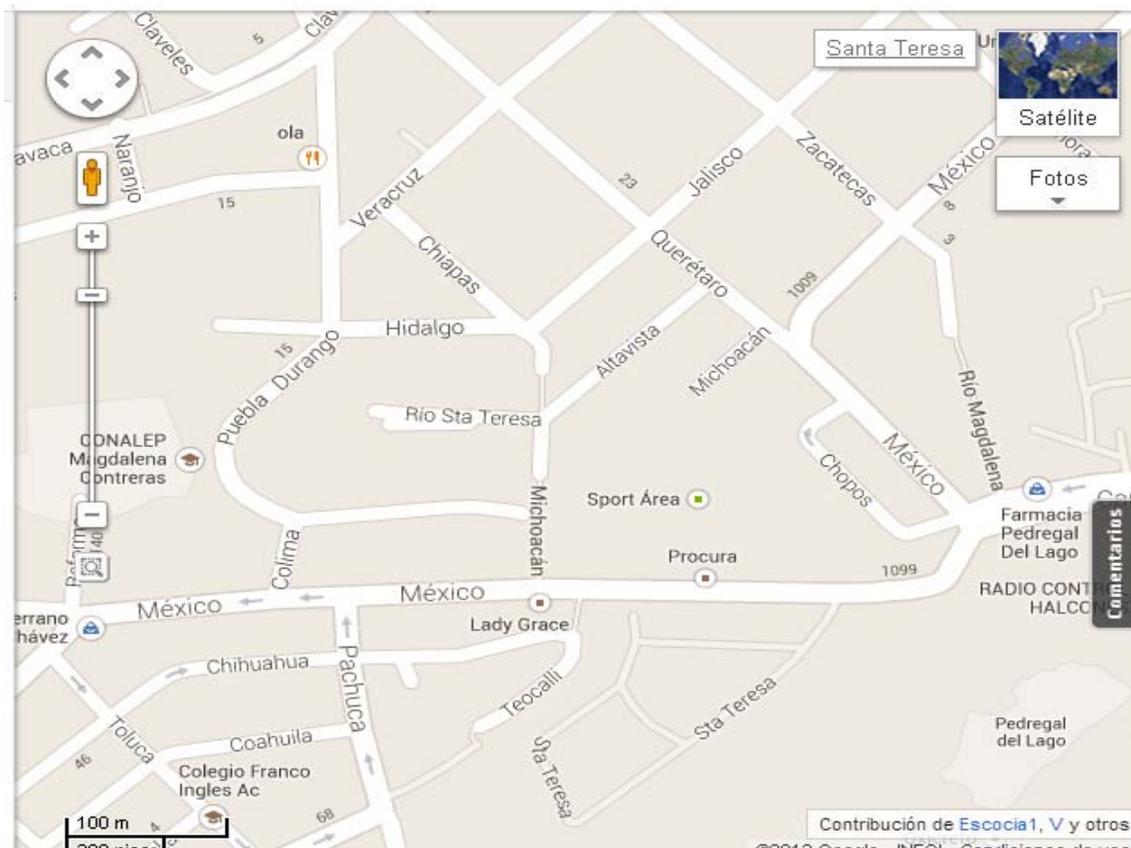
La Escuela Primaria “Maestros mexicanos”, como ya se mencionó, está ubicada en el Poniente de la ciudad de México. En el ciclo escolar 2012-2013 tuvo 402 alumnos; 28 personas adscritas al plantel, cuya organización se expresa a continuación: un director, una Asistente Técnico Administrativo (ATA), dos Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), catorce docentes frente a grupo, dos profesores de Educación Física, dos profesores de Inglés, tres psicólogos de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular USAER, un conserje y dos Asistentes de Servicios del Plantel (ASP).

La Escuela Primaria “Maestros mexicanos” cuenta con instalaciones que tienen las siguientes características: dos edificios, ambos de tres niveles ubicándose todos los salones de clase ahí, uno es el principal, en el mismo se ubica la dirección, una subdirección y los sanitarios para servicio de toda la comunidad escolar; en el otro además de estar el resto de los salones está el aula de TIC.

Existen dos construcciones de menor tamaño, una se ocupa para la biblioteca y la otra es para la oficina de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER). También hay en existencia una bodega para los profesores de Educación Física en la que depositan todo el material de su asignatura, mismo que es independiente a todas las construcciones y un cuarto para la conserjería.

En ese sentido, se menciona que la superficie total del terreno de la escuela es de 768 m², de ésta se tiene una zona construida de 468 m² y el resto es de 300 m² es la parte libre de construcción y se ocupa para la ceremonia cívica, el recreo, las clases de Educación Física, los festivales, el tránsito cotidiano acontecido en el lugar, áreas verdes y jardineras. Se presenta a continuación un croquis de la colonia y de la escuela.

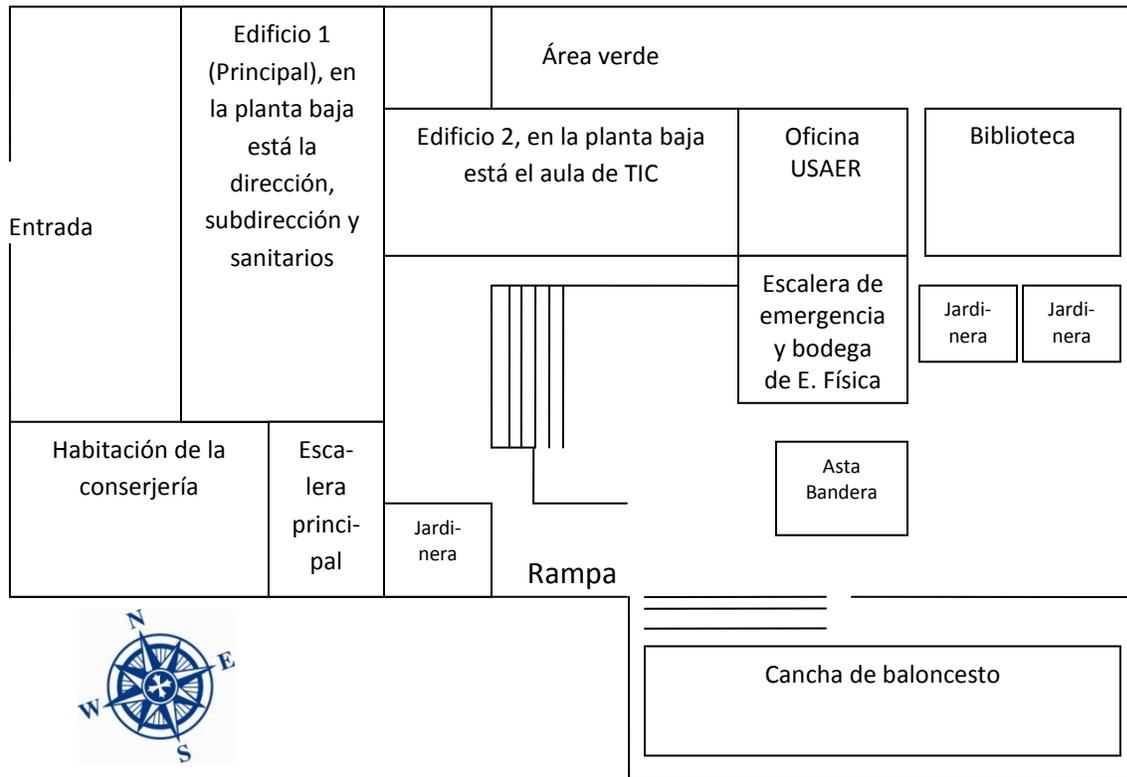
Mapa 3. Croquis de ubicación de la colonia donde está la Escuela Primaria “Maestros mexicanos”.



Nota: La escuela está ubicada en calle Toluca número 2 esquina con Av. México.

Fuente: Google maps.

Figura 3. Croquis de la Escuela Primaria “Maestros mexicanos”.

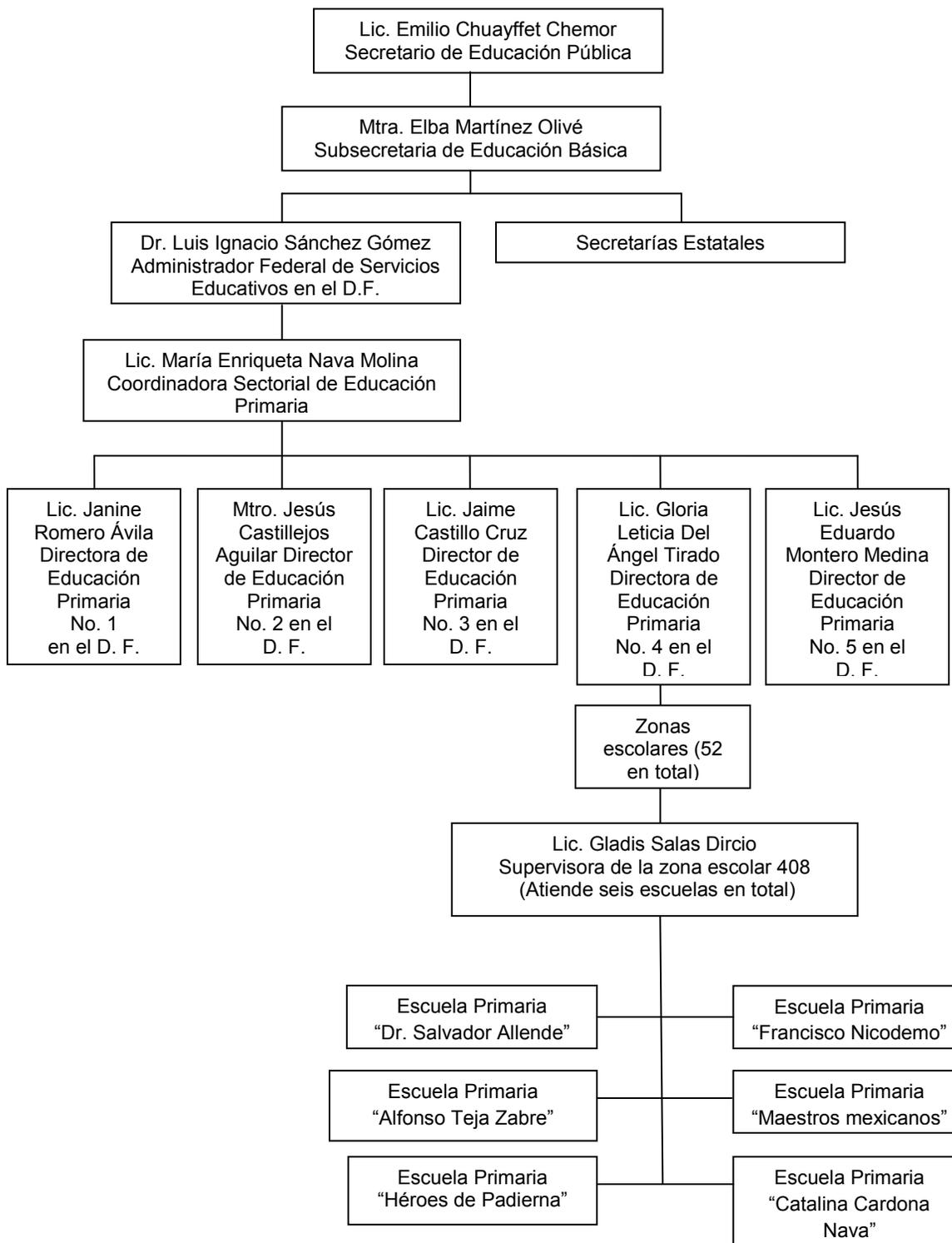


Fuente: Elaboración propia.

c) Organización actual

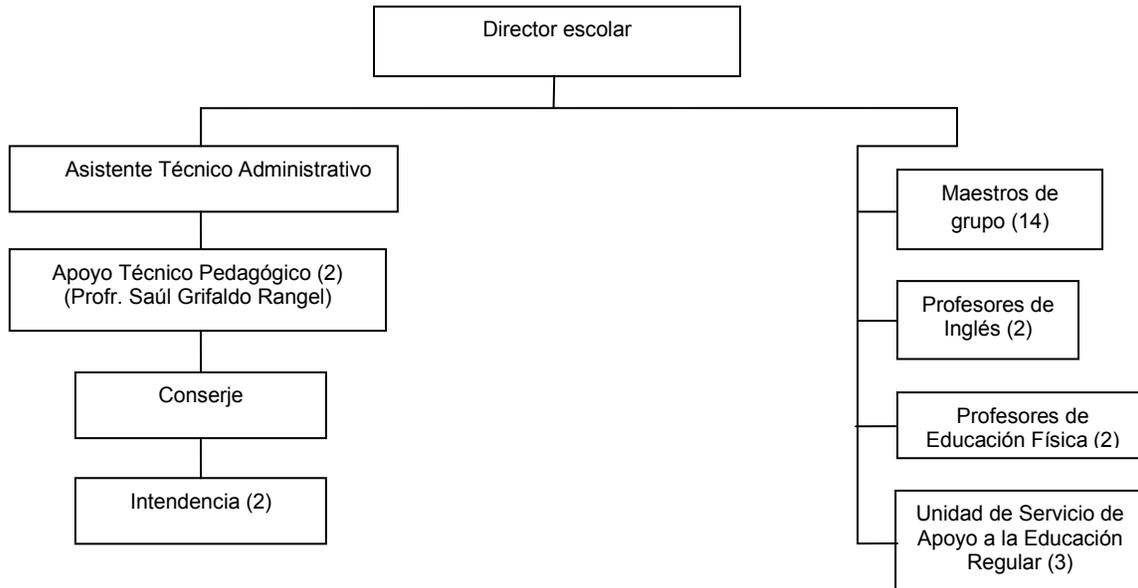
La Escuela Primaria “Maestros mexicanos” está adscrita a la supervisión 408 del Distrito Federal, la cual se integra de seis escuelas en total. Asimismo, de las cinco Direcciones Operativas que aquí existen, esta escuela depende de la número 4. Con la finalidad de dar una mayor ubicación se muestra a continuación un organigrama de la SEP/escuela y otro de la primaria ya referida:

Diagrama 3. Organigrama de la SEP/Escuela Primaria “Maestros mexicanos”.



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 4. Organigrama de la Escuela Primaria “Maestros mexicanos”.



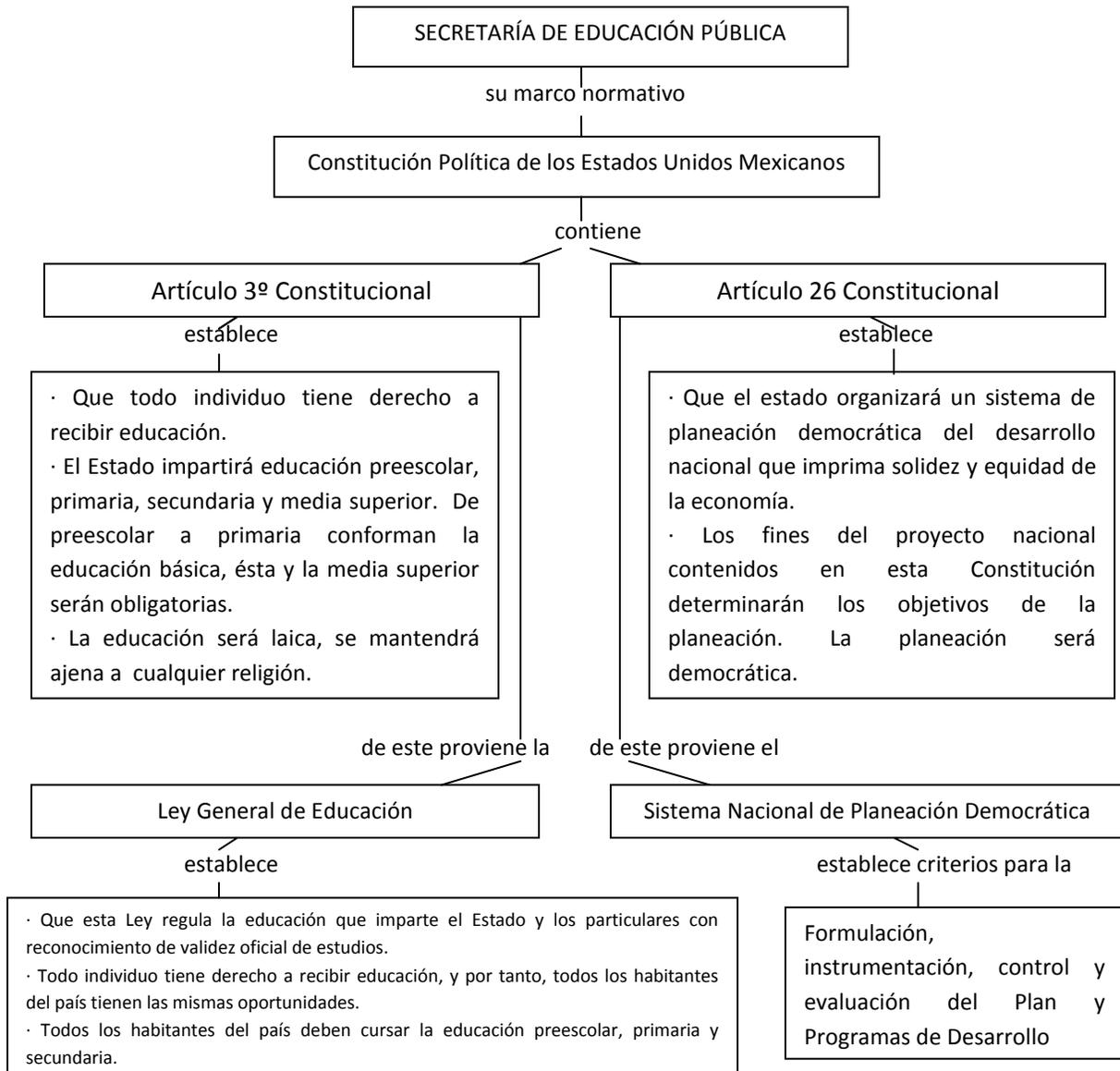
Fuente: Elaboración propia.

d) Marco normativo y programático

Las instituciones de trabajo están regidas por leyes, reglamentos, o bien otros documentos propios de cada institución. Éstos expresan los derechos y obligaciones de los trabajadores. En tal sentido, la Secretaría de Educación Pública SEP y sus instituciones escolares no son la excepción. Así, el tipo de documentos mencionados norman las acciones en la ejecución del trabajo de cada empleado.

Desde un punto de vista personal, el marco normativo y programático de la SEP tiene que dividirse en tres partes importantes para su estudio: las leyes, los programas y los acuerdos. Éstos se presentarán de manera esquemática, a través de un diagrama. Asimismo, al final interesa mostrar el Marco para la convivencia en las escuelas de educación primaria en el Distrito Federal, ya que es un documento importante en la normatividad de las escuelas de educación primaria del Distrito Federal.

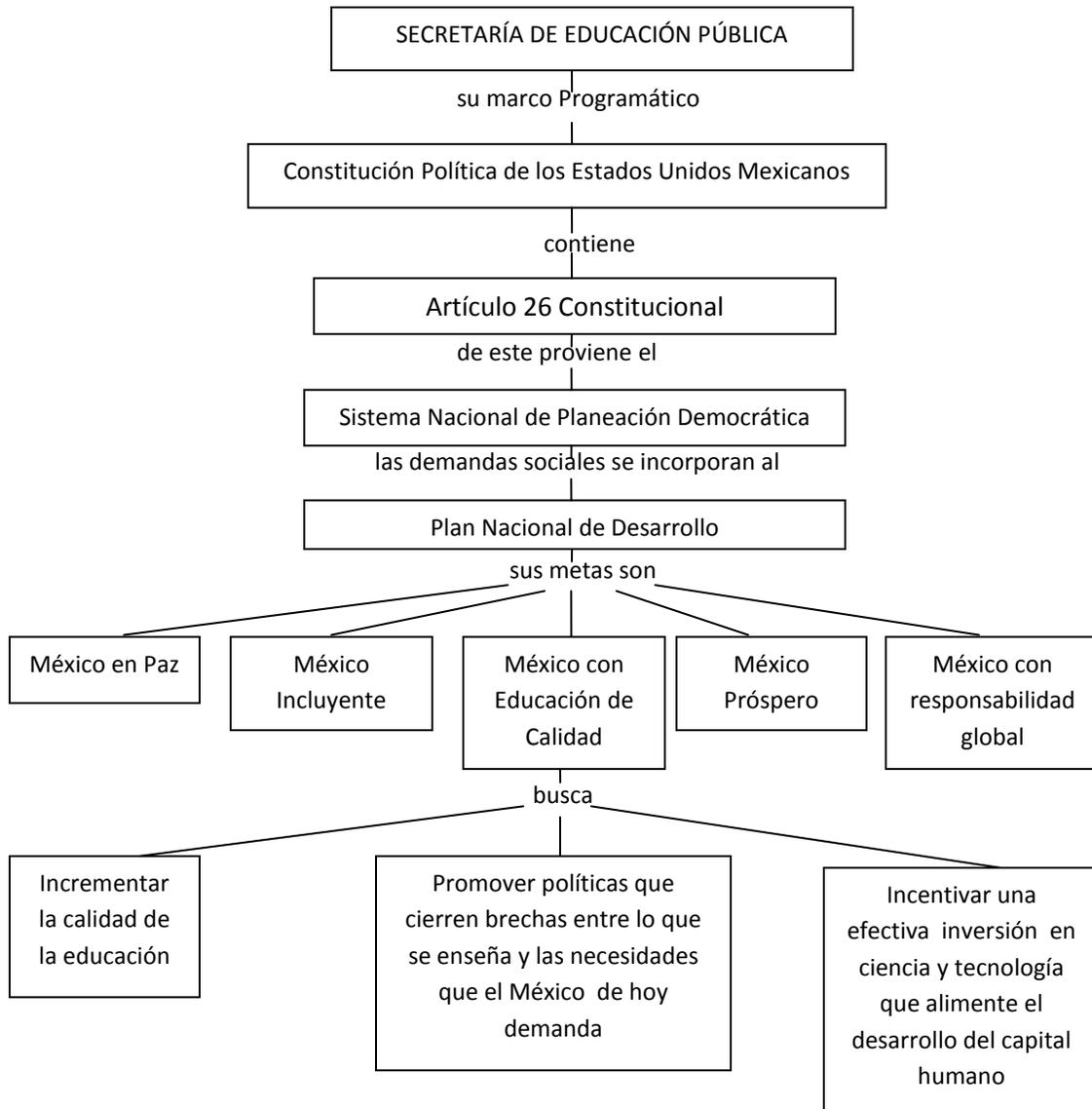
1) Diagrama 5: Muestra el marco normativo de la SEP.



Fuente: Elaboración propia.

El marco normativo y programático de la Secretaría de Educación Pública, como ya se mencionó se ubica toda una parte de programas, mismos que se originan con la finalidad de dar crecimiento a la economía. En ese sentido, la educación es una acción esencial a realizar por los gobiernos ya que es parte medular en el desarrollo de un país. A continuación se muestra, mediante un diagrama, lo antes expuesto.

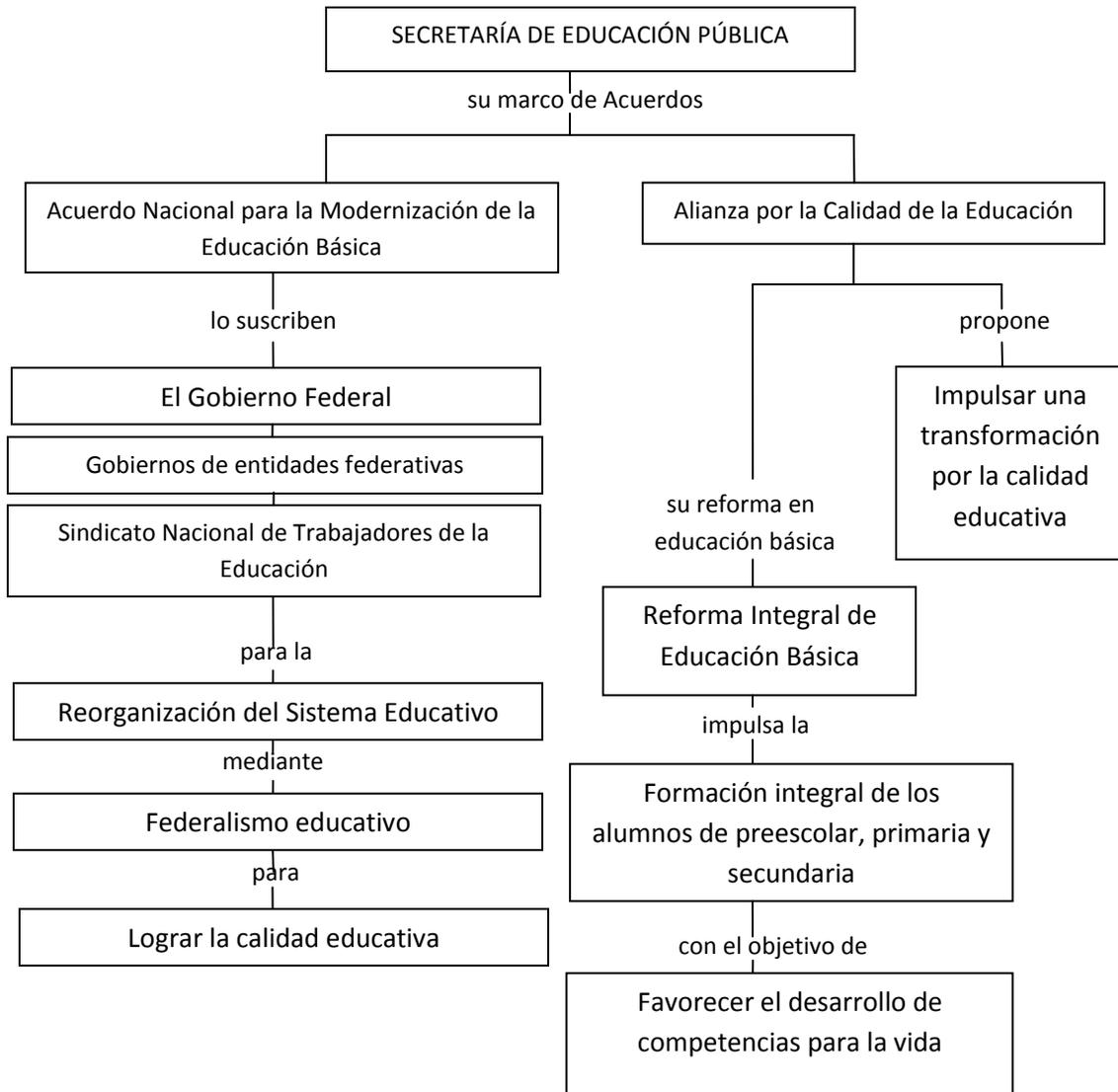
2) Diagrama 6: Muestra el marco programático de la SEP.



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se tiene la intención de mostrar lo que son los Acuerdos que se han realizado con la finalidad de lograr mejoras en la educación. En ese sentido, es que a continuación se presenta un diagrama de dichos Acuerdos.

3) Diagrama 7: Muestra el marco de Acuerdos de la SEP.



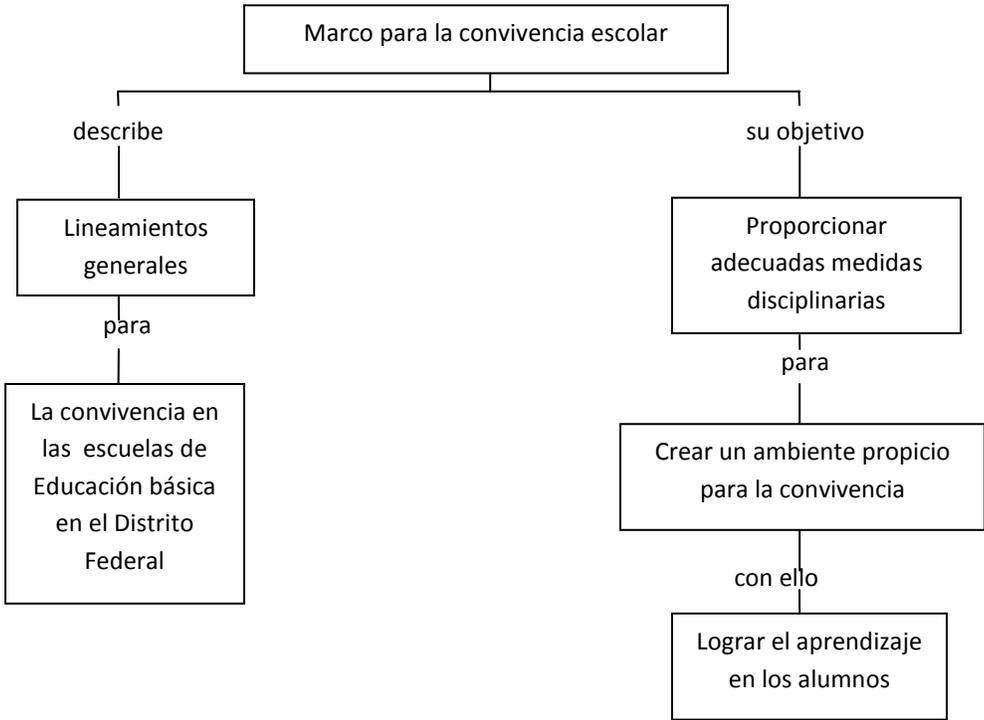
Fuente: Elaboración propia.

Al final se cree necesario mencionar que no sólo los trabajadores deben ubicar la normatividad vigente, sino que los mismos alumnos deben de apearse a ciertas normas que permitan la convivencia pacífica entre compañeros de aula y escuela. Además, tanto alumnos como maestros también necesitan conocer sobre dicha convivencia y la mejor forma de resolver conflictos en la relación maestro-alumno.

Se menciona que dentro de la escuela “Maestros mexicanos” se cuenta con reglamentos grupales, pero no se cuenta con un reglamento escolar; sin embargo, es conveniente aclarar que existe un documento para todas las escuelas del Distrito Federal que intenta potencializar la convivencia pacífica de la que se habla. Tal documento, es denominado Marco para la convivencia escolar en las escuelas de educación primaria en el Distrito Federal. Derechos, deberes y disciplina escolar.

Ese documento se presenta mediante un diagrama y se intenta captar los aspectos más relevantes del mismo y su significado dentro de la normatividad que interesa en las primarias de la entidad federativa mencionada.

4) Diagrama 8: Muestra el Marco para la convivencia escolar en las escuelas de educación primaria en el Distrito Federal. Derechos, deberes y disciplina escolar.



Fuente: Elaboración propia.

e) Marco social

La Escuela Primaria “Maestros mexicanos” tiene aspectos de tipo social que se considera, de forma personal, relevante se traten aquí con la finalidad de que se dé un panorama de las realidades que rodean a diario a los alumnos de la institución ya referida.

De acuerdo con lo anterior, en las líneas siguientes se describirá la situación social existente en las colonias circundantes a la primaria “Maestros mexicanos”, por esto se cita lo siguiente: “Debido a la situación económica precaria de muchas familias, éstas se ven en la necesidad de ocupar a la vez, una casa habitación, varias familias” (Archivo de la escuela, 2008: 2).

Como puede verse en la cita, la situación social en la que viven la mayoría de las familias de los alumnos asistentes a la primaria ya referida enfrenta ciertas dificultades. En general, pueden escucharse diversos comentarios de problemáticas de tipo social y económico en varios momentos de la cotidianidad laboral.

En ese sentido, se entiende que una situación económica adversa, muchas veces enfrenta otro tipo de problemáticas. Lo anterior, puede verse ocurre en el lugar geográfico donde se ubica la primaria, ello queda de manifiesto en esto:

[...] la situación actual del país afecta de manera directa su economía y de acuerdo a los ingresos que percibe cada familia está determinada al grado de alimentación, el nivel de salud, condiciones de la vivienda e indirectamente influye en el aspecto recreativo, ya que no cuentan con espacios abiertos y áreas verdes para poder llevar a cabo estas actividades. Los aspectos anteriores repercuten de manera directa e indirectamente, principalmente en los problemas de pandillerismo, y drogadicción, estos factores influyen en el nivel educativo y la falta de comunicación entre padres e hijos (Archivo histórico de la Escuela Primaria, 2008: 2).

La situación económica en la colonia Santa Teresa y otras colonias contiguas tiene mucho que ver con la realidad imperante en el país, así puede

verse en la cita, aunque existen sus excepciones en algunas de las familias, la mayoría carece de recursos económicos que permitan vivir sin presiones monetarias.

De forma lamentable al no existir sueldos lo suficientemente remunerados las condiciones de salud, vivienda, alimentación y recreativas (como se citó) se ven seriamente afectadas. La misma situación y otras particulares que viva cada una de las familias repercuten de forma seria en el desempeño de los alumnos.

Cada una de las problemáticas propias de la delegación citada lleva a que existan otras dificultades más serias en la región, pues ya son parte de los problemas de salud pública. La drogadicción, por ejemplo, es parte del malestar entre los vecinos de las colonias de La Magdalena Contreras. Lo expuesto, repercute seriamente, como ya se mencionó, en el aprendizaje de los alumnos, ya que centran su atención en otras situaciones y no tanto en las pertenecientes a la escuela.

2.- Descripción de la experiencia

a) Presentación de la experiencia

La experiencia profesional expuesta aquí se centra en mostrar las principales actividades realizadas como Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), en la Escuela Primaria "Maestros mexicanos". Esto en el periodo de tiempo que abarca de enero a agosto del año de 2013. Tal experiencia se considera ha sido muy significativa, pues cada una de las actividades desempeñadas fueron un nuevo conocimiento en las actividades de gestión escolar.

Cabe destacar que la labor profesional a realizar en la dirección de una primaria debe ser reconocida más allá de la entrega y cumplimiento de los requisitos solicitados en la supervisión, la Dirección Operativa, o bien, la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal AFSEDF

(como es el caso concreto en el Distrito Federal y de la experiencia que se presenta).

Evidentemente, no se subestima la importancia de la entrega en tiempo y forma de toda la documentación requerida, pero además de ello deben apuntarse los esfuerzos por lograr una mejor comunicación al interior de una institución escolar: del director hacia el personal a su cargo, incluidos los docentes y viceversa, tal y como se señalaba en el capítulo anterior, cuando se hizo referencia a los procesos de interacción que se observan al interior de una escuela.

A su vez, es necesario recordar que, en todo momento se trata con alumnos y que en medio de la presión de entregar documentos se les da en diversas ocasiones distintos servicios¹ en la dirección. Esto, tiene que hacerse siempre con respeto, ello a pesar de las circunstancias descritas.

En ese sentido, se indica que el personal de la dirección en la escuela tuvo la intención de cumplir con una buena relación en un ambiente de respeto, donde se dio el apoyo entre todos los del equipo de gestión escolar. Dicho equipo, lo conformaron el director, una Asistente Técnico Administrativo (ATA), y dos personas más ocuparon el puesto de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP). En suma, se conformó un equipo de trabajo en el que se dio la colaboración mutua y, en todo momento, se laboró en un ambiente de respeto.

En las líneas siguientes se realizará una descripción de la experiencia laboral y las actividades de gestión realizadas, divididas en cinco comisiones que fueron asignadas por el director de la escuela con base en las necesidades de la institución.

¹ Estos servicios pueden ser: reproducir un documento en fotocopia(s), proporcionar citatorios para el tutor en el caso de haber incurrido en alguna falta, entregar otros documentos que necesiten ya sea de forma personal o grupal, hacer la toma de lectura para el Programa Nacional de Lectura PNL, o bien, algún tipo de asesoría en algún conocimiento no consolidado.

b) Descripción de la experiencia y actividades de gestión escolar realizadas.

En las líneas siguientes, se presentarán las actividades específicas de gestión escolar realizadas en la Escuela Primaria “Maestros mexicanos”. En la presentación de tales actividades se ha considerado pertinente segmentarlas en cinco comisiones distintas:

- 1) Aplicación de Examen del Logro Académico (EXLA) de la asignatura de Matemáticas.
- 2) Secretario de Actas de Consejo Técnico Consultivo.
- 3) Programa Nacional de Lectura PNL.
- 4) Apoyo administrativo en general.
- 5) Proceso de certificación en los Desafíos matemáticos.

1. *Aplicación de Examen del Logro Académico (EXLA) de la asignatura de Matemáticas.* Una de las actividades realizadas en el periodo ya enunciado, fue la colaboración para la aplicación del Examen del Logro Académico (EXLA). Sobre esto, se menciona primeramente que en el ciclo escolar 2012-2013 se trabajó durante los Consejos Técnicos Consultivos (CTC)² lo referente a la aplicación del examen de la asignatura de Matemáticas. Fue un examen cuyo objetivo fue mejorar en el aprendizaje de los alumnos en general de dicha asignatura.

Hay que decir que inicialmente quien esto escribe desconocía cuál era la dinámica a realizar en este caso. Se conocía sobre el trabajo que se realizaba en los Consejos Técnicos Consultivos (CTC), pero nada sobre los formatos a realizar ni sobre la entrega de los mismos a la supervisión. No obstante, y luego de un proceso de indagación, se realizó lo siguiente:

² El Consejo Técnico Consultivo, se realiza todos los viernes últimos de cada mes. Para tales efectos, se suspenden las clases y los profesores, personal administrativo, de apoyo pedagógico, directivos y supervisor(a) se reúnen en una escuela de la zona escolar 408 (en este caso). También se tiene un rol para respetar un turno distinto en cada escuela en medida de la progresión de los meses. A partir del ciclo escolar 2013-2014 el Consejo Técnico Consultivo, cambia de nombre, desde entonces se le denomina Consejo Técnico Escolar (CTE).

- Entrega de ITEM³.
- Mandar Examen del Logro Académico (EXLA) sin resolver de tercer grado⁴ (fue el de competencia de la Escuela Primaria “Maestros mexicanos” y de su director).
- Resolver el Examen del Logro Académico (EXLA) de tercer grado y mandarlo al correo de las demás escuelas de la zona escolar 408.
- Secretario de Examen del Logro Académico (EXLA).

Al respecto cabe apuntar que debido a que parte de las labores implicaron relaciones con otras escuelas, el director de la escuela, Profr. Cristhian Guerrero Velasco, siempre estuvo al cuidado de la gestión de los documentos ya enlistados. Además de mostrar las páginas del Programa de Estudios 2011 en que debía de basarse el llenado del ITEM.

Por otra parte, ya en la primera junta de Consejo Técnico Consultivo (CTC) se comisionó a quien escribe como secretario del EXLA en relación con la asignatura de matemáticas. Dicha comisión fue asignada en plenaria con todos los profesores del tercer grado reunidos, y a partir de una votación.

Cuando se tenía el examen preparado, se mandaba a los correos de todos los profesores que se reunían con el director, Profr. Cristhian Guerrero Velasco, para que ya tuvieran el resultado del trabajo realizado en la junta. A su vez, al correo electrónico de la Escuela Primaria “Maestros mexicanos” llegaban los exámenes de los demás grados, se supone, sin error alguno. Fue otra de las funciones que se tuvo que realizar y se dio en el entendido sobre el recorrido de las actividades.

Se recibió cada uno de los exámenes y, en caso de tener errores se reportó a cada una de las escuelas. Hay que decir que en todo momento se debía hacer

³ Documento que contiene el problema o ejercicio a evaluar en el EXLA aplicado durante todo el ciclo escolar 2012-2013 uno por bimestre y de forma independiente al examen para calificar al alumnado; en otros espacios se debe ubicar el contenido a evaluar, grado, bloque, aprendizaje esperado, el nivel de dificultad, ¿Qué debe saber el alumno? Y ¿Qué debe saber hacer?

⁴ Se le mandaba al director a su correo electrónico, cuando éste estuviera en reunión en supervisión, esto dos días antes de la junta de Consejo Técnico Consultivo (CTC).

una labor de coordinación con las escuelas de la zona escolar 408 y con la supervisión (a esta última también debían enviarse los exámenes). Esta instancia se encargó de dar su voto de aprobación tanto de un error en el examen como de la corrección del mismo.

No es sino hasta que la supervisión daba su voto de aprobación que el examen podía ser impreso. En dirección, en una labor de equipo, se imprimían los exámenes y con la estadística de todo el alumnado en mano, se reproducían en fotocopiado todas las cantidades que se requirieran por grupos. El día de la aplicación, el director repartía a los profesores sus exámenes para que se aplicaran en un periodo no mayor a dos horas.

En el periodo de aplicación, correspondía a quien escribe, preparar para los profesores una impresión de la clave del examen en la que debían de basarse para calificar ellos los exámenes de los alumnos y, una vez devueltos, se agruparon los resultados en el Anexo 1⁵. Una vez terminado, los resultados son enviados a través de correo electrónico a la supervisión escolar y se prepara la versión impresa para el director. Cabe destacar que este concentrado de datos, conocido como Anexo 1, se debía presentar durante las sesiones de Consejo Técnico Consultivo (CTC) para su análisis cuidadoso. Todo este proceso debía hacerse de forma sucesiva en cada bimestre.

2. Secretario del Libro Actas del Consejo Técnico Consultivo. Una de las funciones realizadas fue la de secretario del Libro de Actas de Consejo Técnico Consultivo. Esta función, muchas veces engorrosa para muchos profesores, es de suma importancia, pues la misma indica todos los acuerdos a los que el director escolar haya llegado con el colectivo docente. Dichos acuerdos deben cumplirse, ya que, junto con la redacción de lo tratado durante la junta de los Consejos Técnicos Consultivos (CTC), quedan asentados en el Libro de Actas y están validados con la firma de todos los participantes.

⁵ El Anexo 1 reúne datos estadísticos de los alumnos que realizaron el examen descrito, y se ubican en porcentajes en relación con el total de los alumnos matriculados en cada grupo. Los aciertos son ubicados en orden ascendente en relación con el de menor al de mayor dificultad, y se anota el porcentaje de alumnos que obtuvieron acierto en cada uno de los ejercicios.

Como secretario de Actas del Consejo Técnico Consultivo, la problemática enfrentada no fue sencilla, pues al iniciar las labores en el mes de enero, existían dos Actas atrasadas, la de noviembre y de diciembre. A continuación, se enlistan las labores realizadas en esta función:

- Buscar Órdenes del día⁶ para ayuda en la reelaboración de las Actas de Consejo Técnico Consultivo.
- Revisión con el director de Actas de Consejo Técnico Consultivo.

Las Actas de los consejos, se realizaron por petición del director, en borrador, ya que tenían que ser revisadas de forma conjunta antes de elaborar una versión definitiva y plasmarla en el Libro de Actas. Al respecto, hay que mencionar algunas de las dificultades para llevar a buen término esta labor, ya que las actividades propias o correspondientes a la figura del director no siempre hace posible la revisión conjunta del Libro de Actas, razón por la cual una buena parte de esas labores tuvieron que realizarse ya muy avanzado el ciclo escolar.

3. *Programa Nacional de Lectura PNL*. La comisión referente al Programa Nacional de Lectura (PNL), desde un punto de vista particular, fue sin duda la más interesante de todas, pues no se rige a partir del llenado de formatos, sino que implica también trato con alumnos o profesores. Existió, entonces, un diálogo permanente, lo que implica aprender a ponerse de acuerdo para el logro de las metas señaladas, en este caso, por la Dirección Operativa número 4 y la supervisión de la zona escolar 408.

El trabajo en esta función implicó actividades mensuales y el proceso fue accidentado debido a los malentendidos acerca de los documentos requeridos por la supervisión: (copia de formato de lectura de grupo, concentrado de lectura por escuela, reporte de lectura, seguimiento mensual de actividades estatales y formato del Programa de salud y seguridad).

⁶ La Orden del día la elaboran los directores escolares y la usan en los Consejos Técnicos Escolares y es un documento que les sirve de guía en las reuniones de todos los viernes últimos de cada mes.

La mayor dificultad en lo que respecta al PNL es la de conseguir los formatos de lectura llenos. Éstos son entregados por los profesores a su respectivo Apoyo Técnico Pedagógico (ATP); contienen los resultados de la prueba de lectura tomada a cada uno de sus alumnos. Los profesores determinan el tiempo necesario durante el mes para realizar las pruebas en su salón. Cabe destacar que de la entrega de estos formatos depende el llenado del concentrado de lectura por escuela y el reporte de lectura. Los dos documentos son de tipo estadístico y consideran el número de palabras leídas por los alumnos y por grupo, así como el promedio de las mismas.

De entre los problemas está la sutileza necesaria para evitar que algún docente se sienta apresurado para la entrega. Lo expuesto, más si se reconoce la gran labor que realizan al trabajar con grupos de niños tan numerosos y muchos tan inquietos que pueden sorprender. Por lo tanto, en lo particular se tuvo en todo momento la precaución descrita, aún a pesar de haber sentido en diversas ocasiones mucha presión por parte de la supervisión para entregar todos los documentos, pues evidentemente se necesita la entrega de los docentes para llenar los otros dos formatos referidos.

Los otros dos documentos enlistados anteriormente son el seguimiento mensual de actividades estatales y el formato del Programa de salud y seguridad. Ambos tienen una mayor complejidad a los anteriores, pues en éstos se detallan procedimientos realizados durante todo el mes a evaluar. De esta forma, en el seguimiento mensual de actividades estatales se anuncia la actividad realizada durante el mes, el periodo de realización, la estadística de los participantes, la participación que tuvo el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), se sintetiza la actividad, se escribe un propósito, se redacta el aprendizaje logrado, se anuncia si se tienen evidencias (son fotográficas y se sintió la obligación de cumplir con las mismas), se escriben los acervos utilizados, como se dio el seguimiento de las actividades y los datos del enlace.

En el formato del Programa de salud y seguridad, se registran los datos de la escuela, los del director, los del Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), que realiza

el trabajo y los profesores que lo apoyan (todos son los responsables del reporte). Además, se redacta un objetivo para la realización de las acciones que buscaban favorecer aspectos de salud o seguridad en la escuela y se especifican cada una de las actividades que se realizaron durante el mes. Además se anexan evidencias fotográficas que se obtuvieron en el proceso. Tales evidencias, se mandan vía electrónica a la supervisión.

Esta comisión descrita en las líneas inmediatas, se pudo realizar de esta forma hasta el mes de abril, cuando en reunión de Consejo Técnico Consultivo (CTC), se informa cada uno de los profesionales que ocupan el puesto de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), que se tendría reunión a partir del mes referido y con fecha de 26 de abril de 2013 y hasta el final del ciclo escolar en un salón distinto y único para estos profesionales.

Se reunieron alrededor de diez personas con un administrativo de la supervisión. Este administrativo mencionó que la mayoría hacía una entrega incompleta de los documentos, es decir, la lista escrita anteriormente no contiene todos los documentos que se debían de entregar. Cuestiones que la mayoría de profesores de los que se habla desconocían hasta ese momento. Se tomó nota para que a partir de ese momento se evitara un cumplimiento incompleto. Los documentos que en lo personal hicieron falta fueron los siguientes:

- Calendarización de actividades.
- Formato de seguimiento de niños del portafolio.

De esta forma, las cosas se complicaron, no por el hecho de desconocer cómo actuar o cómo llenar estos nuevos documentos, sino que se generó un sentimiento de mucha carga de actividades, y una preocupación por las dificultades propias que puede implicar el no entregar algún trabajo en tiempo y forma.

No obstante, se trabajó en contemplación de los nuevos documentos que habrían de entregarse. El de la calendarización de actividades no tuvo mayor

complicación, pues se ubican en el encabezado del documento los datos escolares y después espacios para llenar la fecha de entrega, el periodo evaluado, actividades realizadas en el Programa leemos mejor día a día, actividades realizadas en el seguimiento mensual de actividades estatales y el auto-seguimiento del proyecto de la biblioteca.

El trabajo más interesante fue con el llenado del formato de los “niños del portafolio”. Éste, es un listado electrónico de alumnos de segundo hasta sexto grado, a estos alumnos “niños del portafolio” se les realiza lectura y se anota cuantas palabras por minuto leen.

En este archivo electrónico, al anotar las palabras por minuto leídas por cada alumno se clasifica de forma automática al mismo en distintos espacios con los siguientes encabezados: requiere apoyo, se acerca al estándar, dentro del estándar y superior al estándar. Esto según los estándares de lectura, del Programa Nacional de Lectura (PNL).

El proceso para obtener los datos de la lectura de estos alumnos es de la siguiente forma: se tiene que ir a los grupos y se pide a los profesores permitan unos minutos al niño o los niños del portafolio. Por grupos de tres alumnos se buscaba el mejor espacio disponible para tomar la lectura, algunas veces fue la dirección y otras el aula de TIC, así como se recogen en su salón tienen que ser cuidados y regresados al mismo. Lo interesante es lo que pueda uno platicar con los niños en el trayecto y se hace en algunos casos un vínculo de amistad o de simple aprecio. Cabe destacar a los alumnos les gusta ser considerados para la lectura y los demás niños reclaman el que a ellos no se les considere para su lectura.

4. *Apoyo administrativo en general.* Desde el primer momento, se tenían diversas actividades que cumplir y con su carácter de urgencia. De esta forma se señalan las actividades a realizarse y que debían cumplirse con mayor prontitud:

- Solicitar correos electrónicos a los profesores para enviarles vía electrónica toda la información que se requiriera en el ciclo escolar.
- Mandar la primera información a profesores, consistía en fichas de Educación Física, mismas que en dirección se poseían en electrónico.
- Echar a andar la biblioteca de la escuela.
- Atender a grupos de profesoras que habían pedido días económicos.
- Hacer un calendario de firma de boletas.
- Inventario de libros que llegaron para uso de la dirección escolar.
- Realizar un recado para algunos profesores como recordatorio para tomar sus medidas pertinentes para el XVII Certamen Benito Juárez.

Dada la situación del atraso ya mencionada, se trató de hacer todas las actividades expuestas. Cabe señalar que el Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), no desconoce que una de sus funciones y la principal es la de atención a grupo⁷ y con esto se quiere decir que aunque haya mucho trabajo, la prioridad será este tipo de atención porque los alumnos no pueden quedarse solos.

Se tuvo necesariamente que pensar en prioridades en cuanto a las actividades enlistadas en líneas anteriores, sin dejar de reconocer la importancia de todas, se atendieron las que en consideración de quien tiene a cargo la escuela urgían más. Por lo mismo, se puede mencionar que para echar a andar la biblioteca, sólo pudo realizarse un inventario del acervo cultural en posesión del centro escolar, así se dejó para el siguiente inicio del ciclo la conclusión del proceso. La primera semana se complicó realizar muchas de las actividades delegadas, debido a que la Asistente Técnico Administrativo (ATA), había solicitado días económicos por motivos personales.

En esta situación descrita, en lo particular se tuvo que realizar el trabajo administrativo (labores que no se desconocen) mientras la Profra. Reyna María Aguilar García reanudaba sus funciones. En sí las labores realizadas en lo

⁷ Se habla de todo lo que conlleva atender un grupo cuyo profesor no asistió a la escuela por diversas razones (enfermedad, paro laboral, falta injustificada o día económico).

personal en esta institución escolar desde un principio y parece hasta el final han sido un tanto accidentadas, es decir, se estuvo donde se requiriera, muy a pesar de dejar a un lado las funciones propias del puesto de trabajo.

Se considera prudente enunciar que las demás funciones fueron cubiertas cabalmente y no se considera necesario realizar una descripción de lo realizado, por ser tan evidentes las actividades. Por otra parte en relación a cubrir grupos, se menciona que en un plano ideal los profesores dejan el trabajo que desean realicen sus alumnos, pero esto no siempre ocurre de esta forma, así que se debe estar listo para diversos trabajos a realizar por los alumnos. En relación con ello, se expresa se poseen “Fichas de tareas” realizadas en la Escuela Primaria “Ateneo de la Juventud” y las mismas fueron de gran utilidad.

5. *Proceso de certificación en los Desafíos matemáticos.* Otra función que tuvo que realizarse, fue la de seguir de alguna forma todo el proceso de “certificación” de los Desafíos matemáticos. Se menciona que para el ciclo escolar 2013-2014 entran en vigor los Desafíos matemáticos como parte de las actividades escolares que se emprenden con la intención de lograr mayores aprendizajes y mejores resultados en la asignatura de Matemáticas.

Se proyectó que para el inicio del ciclo escolar nombrado los profesores estén perfectamente capacitados en la aplicación de dichos Desafíos y para lograrlo el final del ciclo escolar 2012-2013 fue el periodo de capacitación al que se denominó “certificación”. Se contempló que todo el personal de supervisión, dirección y aula estuviera “certificado” en la aplicación de Desafíos matemáticos para el siguiente ciclo al proceso de capacitación.

Con una capacitación previa para supervisores y directores en el mes de abril, se informa a finales del mismo mes, a cada Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), de escuela, que en el periodo comprendido del 2 al 9 de mayo de 2013, se iba a realizar el proceso de capacitación para la aplicación de Desafíos matemáticos.

El proceso, entonces, fue el siguiente: el día 2 de mayo de 2013, se citó al personal con cargo de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), en la escuela “Héroes de Padierna”, en la cual está ubicada la supervisión de la zona escolar 408.

Ese día se mencionó la importancia de que se concluyera en excelente forma el proceso de “certificación” con quienes tenían el cargo de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), y posteriormente con los profesores de grupo de cada escuela. El inicio de la capacitación referida estuvo a cargo de un director de una escuela perteneciente a la zona 408 y un administrativo de la supervisión escolar. El director tomó una decisión relevante, pues solicitó permiso para presentar un Desafío matemático en un grupo de sexto grado en la escuela “Héroes de Padierna”. Al final, mencionó que esta decisión la había tomado porque consideró la importancia de no hacerlo muy teórico y se diera la oportunidad mejor de observar todo el desarrollo de un Desafío matemático en lo práctico. Lo mismo podría ayudar más en el proceso de capacitación en el que se iniciaba.

En definitiva, fue significativo ver la presentación del Desafío, antes de revisar una parte teórica. Posteriormente, el administrativo de la zona escolar siguió en el proceso de capacitación con una parte teórica de los Desafíos y la organización de la presentación en tres diversas escuelas donde quien presentara iba a ser evaluado por tres profesores de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), y un representante de supervisión.

Se cumplió con el proceso de “certificación” de todos los profesores con puesto de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), de acuerdo con lo escrito hasta el momento, sería relevante realizar una descripción de lo que son los Desafíos matemáticos, estos pueden presentarse en cuatro momentos:

- 1) Presentación: se inicia con la indicación del nombre de quien presenta el Desafío, también se invita a los alumnos a que expresen lo que entienden por Desafío matemático y luego se continúa con una situación que permita captar la atención de los alumnos (narración, canción, lectura o biografía)

debe estar vinculada con el Desafío matemático (duración de 5 minutos aproximadamente).

- 2) Desarrollo: se lee la actividad (debe hacerlo un alumno voluntariamente) y el docente aplicador aclara cualquier duda sobre la misma, empiezan a realizar la actividad los alumnos y el profesor debe de monitorear el trabajo de los equipos (a realizarse en 10 minutos aproximadamente).
- 3) Puesta en común: el docente organiza la forma en que los alumnos pasen al frente a anotar sus resultados de los ejercicios y mediante diversas preguntas del docente los alumnos comparan sus resultados (a efectuarse en 10 minutos aproximadamente).
- 4) Cierre: el docente aplicador realiza distintas preguntas que van dirigidas a la sensibilidad del sujeto (en relación a como se sintieron en esos momentos y se realiza en 5 minutos aproximadamente).

Una vez concluido el proceso de capacitación con los docentes que tenían el cargo de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), se realizó el proceso con todos los profesores de escuela para capacitarlos. Éstos finalmente serán los que apliquen los Desafíos matemáticos a partir del ciclo escolar 2013-2014.

La dirección de la escuela se encargó de realizar la agenda para ver como los profesores presentarían los Desafíos matemáticos en los grupos donde se tuviera Educación Física o la asignatura de Inglés. Evaluó el director, un Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), (fue parte de las actividades que tuvieron que realizarse) y el docente de cada grupo donde se presentara el Desafío matemático.

Se participó en la “certificación” de los catorce docentes de la escuela cada uno aplicó en dos ocasiones, todos los profesionistas que evaluaron tuvieron un documento denominado registro de observación y una copia del Desafío que se aplicó. En dicho registro se anotan en diversos espacios la evaluación del trabajo de los alumnos y en otros, de igual forma, la evaluación de los docentes, y también se registró los logros en el trabajo del Desafío, obstáculos en el trabajo con el Desafío y las sugerencias para el docente.

Se hace importante destacar que al momento de terminar cada uno de los Desafíos en los grupos, se realizó algo que se denominó, de igual forma, puesta en común. En la misma, se convocó a todos los participantes en el Desafío matemático en la dirección de la escuela y se realizó para hacerle distintas observaciones al docente aplicador de forma oral y entregarle su registro de observación para que realizara mejoras correspondientes en la aplicación de los Desafíos. Una vez que se concluyen las presentaciones de dichos Desafíos en dos o tres grupos, según sea el caso, se expide un documento que “certifica” que se está apto para la aplicación de Desafíos matemáticos.

Reflexiones finales

En el final del trabajo aquí expuesto y a partir de la experiencia realizada de 2011 a 2013 en el ámbito de la gestión educativa en tres escuelas primarias de carácter público en el Distrito Federal, se reconoce que el pedagogo puede incursionar en dicho ámbito y desempeñarse de manera plena. Su formación en el área educativa y la necesidad de explorar en la administración escolar son los principales motivos para que dicho profesional se desarrolle en referido ámbito.

No se desconoce la existencia de una variedad de ámbitos laborales en los que puede desempeñarse el pedagogo, pero en este trabajo pudo revisarse un ámbito en la educación hasta ahora poco explorado. Así, escribir sobre una experiencia que permita ubicar gran parte de las actividades que se realizan en la actualidad en las instituciones escolares adquiere importancia ya que posibilita que, tanto el pedagogo, como cualquier otro profesional de la educación tengan un acercamiento real al saber hacer.

Precisamente en relación al saber hacer, se señaló en una parte del presente escrito, que no es una preocupación particular, sino que es propia de muchos que tienen algún vínculo con dicho campo. En ese sentido, lo que se escribió aquí sobre la experiencia laboral en la gestión educativa tiene importancia porque permite tener un conocimiento verídico de la práctica administrativa por parte del pedagogo.

De acuerdo con lo anterior, puede mencionarse que la labor a realizar en la gestión educativa en las escuelas primarias del Distrito Federal no es sencilla. Sin embargo, se tiene la completa seguridad que el pedagogo puede realizar las actividades que sean necesarias en el cumplimiento de los requerimientos escolares en el nivel de educación primaria. De esta forma, se hace mención que quien esté en el proceso formativo deberá educarse en dos ámbitos: la teoría y la práctica.

Se señala que existe una complejidad en las labores que puedan realizarse en la gestión educativa y que se han mostrado a lo largo del presente escrito, pero el pedagogo puede aportar significativamente para que las instituciones escolares cumplan en tiempo y forma con los requerimientos que les sean solicitados. Sin embargo, lo más importante es que pueda tomar decisiones que involucren su sentido crítico, o bien, su sensibilidad y, a partir de ello, que pueda incidir en la vida organizacional de la institución en la cual labora.

Al final se menciona que uno de los espacios laborales más propicios para el pedagogo en el ámbito de la gestión educativa es el de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP). Se hace esta mención sin restarle importancia a otros puestos como los de director, Asesor académico o Asistente Técnico Administrativo (ATA). Sin embargo, en el puesto mencionado se pueden realizar importantes actividades que tienen especial vínculo con el saber pedagógico. Además de las mismas, puedan sumarse asesorías a docentes en relación al plan semanal de clases que produzcan una mejoría en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Otra actividad, en el puesto referido, sería la de apoyar desde una postura más formal a los alumnos que no consolidan ciertos aprendizajes. Lo expuesto, junto a las prácticas descritas en la Escuela Primaria “Maestros mexicanos” en el capítulo IV de este informe, daría como resultado un trabajo pedagógico donde se involucre de forma permanente al profesional de la pedagogía en la educación del alumnado a nivel primaria. En suma, el nivel de educación primaria ofrece diversas oportunidades laborales para el egresado de pedagogía y éste puede ofrecer enormes aportaciones a tal nivel educativo.

FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA

BARRÓN Tirado, Concepción (1992), “Reflexiones en torno a las tendencias en la formación del pedagogo”, en: *Perfiles Educativos*. No: 57-58, JUL-DIC, pp. 16-21.

BATES R. J. (1989), “Administración de la educación: hacia un proceder crítico”, en: TORSTEN, Husen y Neville T. Postlethwaite. *Enciclopedia Internacional de la Educación*. Ministerio de la Educación y Ciencia: Vicens-Vives, Madrid.

BERCOVICH Hartman, Susana (1994), “Los límites de la pedagogía”, en: LÓPEZ Valdés, Mauricio, *La pedagogía hoy*. UNAM, México.

CASANOVA Cardiel, Hugo (1995), *Planeación universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, México.

DE PUELLES Benitez, Manuel *et al.*, (1986), *Elementos de la administración educativa*. Ministerio de la Educación y Ciencia, Centro de Publicaciones, Madrid.

FURLÁN Malamud, Alfredo y Miguel Ángel Pasillas (1993), “Investigación, teoría e intervención en el campo pedagógico”, en: *Perfiles Educativos*. (MÉXICO) No: 61, JUL-SEP, pp.79-94.

PITNER N. J. (1989), “Administradores: cargos en la enseñanza primaria y secundaria”. En: TORSTEN, Husen y Neville T. Postlethwaite. *Enciclopedia Internacional de la Educación*. Ministerio de la Educación y Ciencia: Vicens-Vives, Madrid.

SANDER, Benno (1989), “Administración de la educación y transformación social”, en: SANDER, Benno: *Gestión y administración de los sistemas educacionales: problemas y tendencias*. UNESCO.

SANDER, Benno *et al.*, (1996), *Gestión educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Troquel, Buenos Aires.

DOCUMENTOS OFICIALES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2013), pp. 221. Última Reforma DOF 19-07-2013.

Escuela Primaria “Maestros Mexicanos” (2008), *Archivo Histórico de la Escuela Primaria*, pp. 24.

Gobierno de la República (2013), *Plan Nacional de Desarrollo*, pp. 184.

Gobierno Federal (1992), *Sistema Nacional de Planeación Democrática*, pp. 33.

Ley General de Educación, 1993, pp. 56. Última Reforma DOF 09-04-2012.

SEP, (1985), *Manual del director del plantel de educación primaria, Proyecto Estratégico 5 Fortalecimiento a la Capacidad Técnico Administrativa de los Directores Escolares*, México, pp. 123.

_____, (2004), *El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos, Subsecretaría de servicios educativos para el D.F.*, Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F., México, pp. 56.

_____, (2008), *Alianza por la Calidad de la Educación*, pp. 24.

_____, (2011a), *Marco para la convivencia escolar en las escuelas de educación primaria en el Distrito Federal. Derechos, deberes y disciplina escolar*, pp. 31.

_____, (2011b), *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*, México, pp. 96.

_____, (2012), *Gestión estratégica en las escuelas de calidad: orientaciones prácticas para directivos y docentes. Compendio de módulos para la gestión educativa estratégica*, Programa Escuelas de Calidad PEC, México, pp. 288.

_____, (2013a), *Guía para el Consejo Técnico Escolar*, pp. 15.

_____, (2013b), *Lineamientos para la organización y el Funcionamiento de las Escuelas de Tiempo Completo*, pp. 22.

_____, (2013c), *Lineamientos para la organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*, 2013, pp. 15.