

01025  
53



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

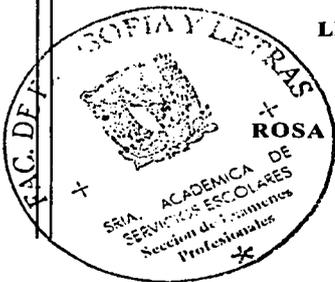
**PROPUESTA PEDAGÓGICA:  
ESTRATEGIA DE GESTIÓN ESCOLAR INTEGRADORA  
PARA UNA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR.**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA:

**ROSA MARGARITA LEÓN MANFFER.**



ASESORA: DRA. SARA GASPAR HERNÁNDEZ



FACULTAD DE FILOSOFÍA  
Y LETRAS



MÉXICO, D.F.

JULIO DE 2003

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

d



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**Alberto y Bernardo con todo mi amor,**

**porque ustedes son la fuerza  
que impulsa mis ganas de triunfar...**

**¡Lo logramos juntos! GRACIAS,  
hacemos un excelente equipo.**

**A Natalia, mi madre y a mis hermanos:  
Maru, Ruperto y Marisa por su apoyo  
para iniciar este nuevo proyecto de  
vida...**

**GRACIAS**

**A mis cuñadas, cuñados, sobrinas, sobrinos,  
con sus respectivas parejas, a las más pequeñas  
y hasta los que pronto vendrán...porque son  
una GRAN FAMILIA , más que por cantidad,  
por lo que todos y cada uno de ustedes  
significan para mi.**

**A mis compadres: Ana Laura y Oscar  
y demás amigos que me acompañaron  
y motivaron para la realización de este trabajo.**

**Un especial agradecimiento a mis maestros:**

**Sara Gaspar Hernández, Ma. Inés Castro López,  
Claudia Bataller Sala, Héctor Cárdenas Lara y  
Gilberto Guevara Niebla por sus invaluable  
aportaciones para la realización de este trabajo  
y por toda la atención y tiempo que me dedicaron.**

**A los maestros más exigentes en mi labor  
educativa:**

***Mis alumnos.***

# ÍNDICE

	<b>INTRODUCCION</b>	.....1
	<b>CAPITULO UNO</b>	
<b>I.</b>	<b>EL MARCO TEORICO-POLITICO DE LA EDUCACION BASICA PRIMARIA, EN MEXICO.</b>	.....4
1.1.	Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica.	.....5
1.2.	Plan y programas de estudio para la educación básica primaria.	.....10
1.3.	Programa nacional educativo 2001 - 2006	.....12
	<b>CAPITULO DOS</b>	
<b>II.</b>	<b>FUNDAMENTO DIDACTICO DE LA POLITICA EDUCATIVA EN LA ESCUELA BASICA.</b>	.....24
2.1.	El Constructivismo	.....26
2.2.	Los valores en la educación	.....31
2.3.	La educación de calidad	.....39
2.4.	La gestión escolar en una nueva perspectiva	.....41
<b>III.</b>	<b>CAPITULO TRES</b>	
	<b>CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR, OBJETO DE ESTUDIO.</b>	.....55
3.1.	Datos de la institución	.....56
3.2.	Perfil del puesto desempeñado	.....58
3.3.	Diagnóstico de la escuela al inicio de la gestión	.....62
<b>IV.</b>	<b>CAPITULO CUATRO</b>	
4.1.	<b>PROPUESTA PEDAGOGICA: CONJUNTO DE ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR EL MODELO EDUCATIVO OFICIAL EN LA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR.</b>	.....68
4.1.	El aspecto político - pedagógico de la gestión escolar	.....69
4.2.	El aspecto pedagógico-curricular de la gestión escolar.	.....75
4.3.	El aspecto pedagógico-formativo de la gestión escolar	.....86
4.4.	El aspecto pedagógico-administrativo de la gestión escolar.	.....88
	<b>CONCLUSIONES</b>	
	<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene su origen en la serie de experiencias acumuladas a lo largo del desempeño profesional en el campo educativo, concretamente en el ámbito de la gestión escolar. Representa a la vez, la posibilidad de hacer una reflexión teórico-metodológica sobre la propia práctica pedagógica, ya que uno de los retos más importantes en la labor realizada ha sido la reestructuración del modelo de una escuela primaria particular, llamada Félix Fulgencio Palavicini, situada en la ciudad de México.

A partir del esquema didáctico tradicional: (una enseñanza verbalista, el currículo sobrecargado, contenidos descontextualizados, el uso desmesurado de la memoria en el aprendizaje, la escasa participación del alumno en el proceso, así como de la organización formal y convencional de la escuela: (estructuras jerárquicas, liderazgo vertical y sobre carga de labor administrativa); surgió la necesidad de instrumentar los cambios que fueran pertinentes con la modernización y el programa educativo nacional vigente. Ambas líneas políticas promueven una transformación significativa del quehacer educativo y encuentran en la "gestión", el medio para hacerse operativas en la vida escolar.

El interés central de esta tesina, es señalar un conjunto de estrategias de gestión escolar que han sido adecuadas, para integrar el modelo educativo oficial en la escuela primaria particular objeto de nuestro estudio. Recordemos que dicho modelo surge a través del Acuerdo nacional para la modernización educativa en 1992, que da origen a la Ley general de educación de 1993 y a los Planes y programas de estudio del mismo año que, a la fecha siguen vigentes y constituyen el fundamento básico de nuestro sistema escolar. La elaboración de este estudio ha permitido evidenciar algunos de los problemas que enfrenta la escuela para avanzar hacia la calidad educativa. Nuestra atención se concretará en la forma en que el "Director", como responsable principal de la gestión, puede lograr la integración pertinente de la política educativa con las necesidades reales y concretas del centro de referencia y la propuesta se fundamenta en los recursos pedagógicos que han sido de gran utilidad en el desempeño laboral.

La metodología que suscribe este trabajo consiste en una selección y revisión detallada de bibliografía diversa, documentos oficiales del sector educativo, materiales internos del plantel y de las constantes conversaciones que se llevan a cabo con docentes, alumnos, padres de familia y autoridades en el propio ámbito escolar. El marco teórico está formado por los aspectos de la política educativa que se consideraron más importantes para la realización de este material, los rasgos que caracterizan a las nuevas corrientes didácticas y a los recientes

enfoques de la organización escolar; otro momento, está creado por la descripción del modelo vivencial de la escuela, elemento indispensable para señalar las necesidades educativas que dan lugar a la última parte, la propuesta de un conjunto de estrategias que han sido identificadas como las más adecuadas para facilitar la gestión escolar del plantel.

La estructura de esta tesina se presenta en cuatro capítulos: El primero señala el marco teórico político de la educación básica primaria en México, especialmente los aspectos relacionados con la escuela primaria particular. Consiste en una mención sintética del "Acuerdo nacional para la modernización educativa" (1992), tomando en cuenta aquellos elementos de los "Planes y programas de estudio para la educación básica primaria" (1993) que son fundamentales para este trabajo; posteriormente se identifican los aspectos del "Programa nacional educativo 2001-2006" que atañen al nivel educativo correspondiente.

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

El segundo capítulo aborda los rasgos relevantes del enfoque didáctico de la política educativa de nuestro sistema escolar, considerando que la tendencia se dirige al abandono de las formas tradicionales, del uso excesivo de la planeación por objetivos y de la función reducida del director escolar; apuntando así, a las posibilidades intelectuales del niño, al apoyo de una didáctica constructivista, a la integración de otras disciplinas como la Psicología cognitiva, la Ética y la Administración de recursos humanos. En torno a esta pedagogía se articula la práctica educativa y como elemento sustancial, la gestión escolar, de ahí que el director deba responder necesariamente a esta orientación para ser coherente con los fines educativos.

El tercer capítulo nos permite ubicar aquellos elementos que forman el esquema funcional de la escuela, señalando los aspectos que han sido diferentes al planteamiento oficial y que encuentran en la gestión escolar el medio posible para que la imagen didáctica y organizacional del plantel se integre adecuadamente a los principios de la política educativa, manteniendo y mejorando a la vez los rasgos que dan identidad al centro y que en su carácter de particular, necesita para ser competitivo en el medio de la iniciativa privada.

El cuarto capítulo expresa la propuesta, describiendo las estrategias de gestión escolar que fueron adecuadas y las que se están llevando a cabo en forma

apropiada. Dicha aportación permite detectar la definición pedagógica, la forma particular de conceptuar lo educativo, de correlacionar las experiencias personales y el sentido que se le confiere al quehacer laboral, impregnado de la propia visión personal.

Es conveniente destacar que a lo largo de este estudio se tuvo en cuenta la relación entre la gestión escolar como actividad central del proceso educativo y la formación pedagógica como un aspecto de gran valor profesional, ya que los campos de acción del pedagogo: docencia, orientación educativa, producción y utilización de medios didácticos, administración escolar y capacitación pueden ser atendidos en el desempeño del director del plantel, como responsable de la gestión.

Actualmente existe suficiente bibliografía sobre la “Gestión Escolar”, en cambio el material sobre estudios de caso a nivel de educación básica en la iniciativa privada es todavía escaso. Considero que mas allá de la formación normalista que tradicionalmente tiene el director técnico, el pedagogo puede aportar herramientas que son de gran utilidad en el ámbito profesional, de ahí que una información más puntual sobre la trayectoria y la evolución de los pedagogos en este sector educativo, es conveniente y necesaria.

Finalmente se expresan las conclusiones a las que se llegó con esta labor; sin pretender que éstas puedan ser definitivas, sí se puntualizan reflexiones sobre la forma en que la política educativa impacta el espacio escolar, la relación entre los fundamentos didácticos del modelo oficial con la práctica real de la escuela, la nueva función del director en esta perspectiva, las necesidades del centro educativo que no pudieron ser abordadas desde la propuesta y las estrategias gestoras que con mayor efectividad han contribuido a la integración del modelo educativo en la escuela.

Las conclusiones de este trabajo nos permiten también establecer la relación del director escolar, como responsable de la gestión del centro, con su formación pedagógica, como herramienta indispensable para el desempeño profesional. Esperando que estas consideraciones puedan ser útiles especialmente a los pedagogos que vayan a desempeñarse en el ámbito de la gestión escolar y a otros directores de escuelas que compartan características similares a la nuestra.

## **CAPITULO UNO**

### **EL MARCO TEÓRICO- POLÍTICO DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO.**

En nuestro sistema educativo, el Gobierno federal y los Gobiernos estatales a través de la Secretaría de Educación Pública elaboran los planes, programas y proyectos que permiten concretar los principios enmarcados en la política educativa. La Gestión Escolar cumple una función sustancial para enlazar el marco oficial con las escuelas, en este caso nos referiremos a la educación básica, concretamente a la primaria.

Tradicionalmente ha sido el Director técnico de cada plantel la persona encargada de realizar este vínculo con las autoridades educativas y de dirigir la organización del centro para implementar el modelo educativo oficial, sin embargo en los últimos años el perfil del director ha ido cambiado, en respuesta a la transformación que ha tenido el sistema educativo se ha iniciado una nueva forma de llevar a cabo la gestión escolar, por eso es importante conocer los principios que le dan contexto.

Históricamente nuestro país ha vivido reformas significativas de índole educativo y la más reciente se ha caracterizado por un serio esfuerzo de modernización y transformación en este sector. Los fundamentos que sustentan esta política de cambio, se encuentran expresados en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica,<sup>1</sup> firmado en mayo de 1992, en el Artículo Tercero Constitucional, en la Ley General de Educación, aprobada un año después en julio de 1993 y que reglamenta los aspectos previstos en dicho Acuerdo. También se elaboraron en ese año los nuevos Planes y Programas de estudio para la educación básica, documento vigente en estos días y que se considera elemento central para la planeación del proceso de aprendizaje.

La normatividad que surge en estos principios se aplica a todo el sistema, incluyendo el sector de las particulares que estén incorporadas y es común en la práctica de la gestión escolar, desatender la orientación que promueve la política

---

<sup>1</sup> Para hacer las citas correspondientes de este documento se usarán las siglas: ANMEB. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

educativa y dar prioridad a las metas específicas del centro escolar, que no siempre coinciden con los fines sociales o institucionales de la educación. Una de las características que distinguen la formación pedagógica del gestor es la capacidad de apreciar, considerar y poder integrar los aspectos filosóficos, teóricos y políticos en un contexto equilibrado, otorgando a cada componente su propio peso de importancia en la vida práctica del centro escolar.

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

### 1.1. ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.

Como tarea previa a la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se realizó una consulta amplia en el sector educativo, que permitió identificar los principales problemas del país en esta materia, entre otros, señalaremos: "Baja calidad educativa, desarticulación educativa, leyes excluyentes de la sociedad, educación irrelevante, evaluación deficiente, rezago, presupuesto insuficiente, centralismo, desvinculación con el avance de la ciencia y la tecnología y carente información sobre la educación privada." (Guevara Niebla, 1992). A partir del reconocimiento de necesidades tan importantes y ante los desafíos que planteaba la propia dinámica del entorno frente al contexto mundial, era imprescindible dar un impulso modernizador al sistema educativo.

Surge así el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, con el propósito central de procurar "una educación de alta calidad, con carácter nacional y con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población" (ANMEB, 1992. p.1). Los grandes retos de la modernización fueron: Calidad educativa y cobertura, mismos que se definieron en tres líneas estratégicas: "La reorganización del Sistema Educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos y la revaloración de la función magisterial". (ANMEB, 1992. p. 5)

#### a) La reorganización del Sistema educativo.-

El Acuerdo señala la necesidad de modificar el sistema y hace referencia concreta a la Gestión Escolar. "El sistema educativo en su conjunto muestra signos inequívocos de centralización y cargas burocráticas excesivas. Se ha distanciado crecientemente la autoridad de la escuela con el consiguiente deterioro de la gestión escolar, y se ha hecho más densa la red de procedimientos y trámites". (ANMEB, 1992, p.5)

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

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

Las nuevas formas de participación social tienen el propósito de fortalecer la capacidad de organización y participación del sistema en la escuela misma, de los maestros, los padres de familia y los alumnos. El Acuerdo señala con precisión "Salvaguardando los contenidos y aspectos técnicos del proceso educativo, es conveniente estimular la participación individual y colectiva de los padres de familia" (ANMEB, p. 12)

#### b) Reformulación de contenidos y materiales educativos.

En la fecha en la que se suscribe el Acuerdo, los planes de estudio ya tenían casi 20 años de haber entrado en vigor y como resultado de una demanda generalizada del sector y de la misma sociedad, se decidió reservar para la educación primaria aquellos conocimientos que realmente fueran esenciales, de tal manera que se determinó como fundamental para la educación básica: "La lectura, la escritura y las matemáticas, habilidades que, permiten seguir aprendiendo durante toda la vida y dan al hombre los soportes racionales para la reflexión. En un segundo plano, todo niño debe adquirir conocimientos suficiente de las dimensiones naturales y sociales del medio en que habrá que vivir, así como de su persona." (ANMEB, 1992. p. 14)

En este acuerdo, también se va gestando la necesidad de incluir la formación con principios éticos, el alcance de los derechos y obligaciones del individuo, la organización política y la personalidad fundada en valores como la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad, como elementos indispensables para la democracia.

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

- 1.- Fortalecer en los seis grados el aprendizaje y el ejercicio asiduo de la lectura, la escritura y la expresión oral. Se abandonará el enfoque de la lingüística estructural.
- 2.- Reforzar a lo largo del ciclo de aprendizaje de las matemáticas, subrayando el desarrollo de la capacidad para relacionar y calcular las cantidades con precisión y

fortalecer el conocimiento de la geometría y la habilidad para plantear claramente problemas y resolverlos. Se desechó el enfoque de la lógica matemática.

3.- Reestablecer en la Primaria el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo en lugar del área de Ciencias Sociales.

4.- Reforzar el aprendizaje de contenidos relacionados con la salud, acentuar una formación que inculque la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Para llevar a cabo los programas emergentes se elaboraron guías de apoyo didáctico para los profesores y se siguió utilizando el libro de texto anterior. Conforme se fueron produciendo nuevos materiales coherentes con la reformulación de contenidos, se entregaron a los maestros. El programa advierte sobre la realización de un esfuerzo especial para mejorar la oportunidad y eficiencia con que se distribuyen los libros de texto gratuito a las escuelas.

C) Revaloración de la función magisterial.

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

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

Concluimos así los rasgos que se consideraron más importantes del Acuerdo para el desarrollo de esta tesina y de éstos es necesario resaltar aquellos que tuvieron mayor impacto en la escuela de referencia.

1.1. 1. El impacto del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa en la escuela particular de referencia.

La reorganización del Sistema educativo

En esta época el sector educativo contaba con un aparato normativo sumamente complejo, por lo que la atención a los trámites burocráticos era una actividad que ocupaba la mayor parte de tiempo del director y esto obstaculizaba la posibilidad de una gestión escolar centrada en la calidad de los aprendizajes dando prioridad a la solución de situaciones administrativas; de ahí que esta propuesta fuera bien recibida y aceptada en el medio de directores, sin embargo el proceso que ha llevado a cabo la reestructuración institucional ha sido largo y difícil.

Sobre el federalismo educativo, en el acuerdo se establece que la SEP continuará a cargo de la dirección y operación de los planteles de educación básica y de

formación de maestros en el Distrito Federal. Esta situación cambió a partir de las modificaciones que se le hicieron a la Ley Federal de Educación, ahora Ley General, en julio de 1993. Sin embargo en la escuela de referencia no se ha sentido esta transformación puesto que, continuamos dirigiéndonos a las mismas autoridades educativas y hay trámites que se siguen atendiendo en oficinas centrales de la SEP.

La política de participación social que establece el Acuerdo, no tuvo impacto en la escuela hasta, que se reguló la función del Consejo escolar de participación social, cuyo responsable y coordinador es el director del plantel. Este consejo está integrado por los padres de familia, representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, exalumnos y demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

No obstante que el Acuerdo señala con precisión que se salvaguardan los contenidos y los aspectos técnicos del proceso educativo, para abrir una mayor participación social de los padres de familia, la propuesta no se aceptó con agrado por parte de los maestros y directores y menos por los de escuelas particulares.

Podemos decir que la reestructuración escolar que señala el Acuerdo, es el aspecto de la modernización educativa que ha avanzado en forma más lenta con respecto a las otras dos líneas estratégicas.

Reformulación de contenidos y materiales educativos.

En nuestro país ha sido común en la práctica educativa, que los métodos de enseñanza y los contenidos curriculares atiendan a criterios más instruccionales que formativos; de ahí que la propuesta modernizadora implicaba necesariamente reformular el currículo con un enfoque orientado a la formación de ciudadanos que compartan valores sociales y los dirijan a lograr metas comunes, que sean capaces de utilizar sus aprendizajes en la solución de problemas de la vida diaria y que valiéndose del uso de la ciencia y la tecnología puedan alcanzar niveles aceptables de competitividad.

La reformulación de contenidos ha significado un proceso complejo para las escuelas, pues en un primer momento tuvimos que enfatizar toda la atención a las materias de español y matemáticas sin contar con la formación pedagógica oportuna sobre la comprensión lectora, las habilidades comunicativas y nuevas formas de aprendizaje. Al señalarse en el acuerdo, "un segundo plano para la adquisición de dimensiones naturales, sociales y de su persona", hubo como respuesta un abandono significativo de estas áreas por parte de las autoridades educativas.

El abandono del enfoque de la lingüística estructural en la asignatura de español, también influyó en el proceso de aprendizaje, pues por una parte se otorgó una

importancia conveniente a los aspectos de lectura y expresión oral y por otra parte se notó una deficiente aplicación de los usos del lenguaje en sus representaciones escritas. Esta situación se rectificó posteriormente cuando los libros de texto incluyeron el análisis gramatical simple en los grados de quinto y sexto.

Antes de la reforma modernizadora, se podía observar que los contenidos curriculares no tenían una secuencia lógica. Había temas que se enseñaban repetidamente a lo largo de la primaria y otros con carencias metodológicas. La reestructuración de contenidos en cada ciclo escolar permitió articular los grados, con todo, no llegó a lograr la articulación entre niveles educativos. (Preescolar con Primaria y ésta con Secundaria).

En el Acuerdo se establece la necesidad de incluir la formación con principios éticos, sin embargo no se elaboraron materiales de apoyo suficientes, ni libros de texto pertinentes para atender este importante aspecto.

Entre los procesos que resultaron más complicados se encuentra la producción de los libros de texto correspondientes al nuevo enfoque educativo. Durante dos ciclos los docentes usaron las guías que elaboró la SEP. Conforme los nuevos libros de texto fueron llegando al espacio escolar, se eliminó el uso de materiales editados por particulares y se utilizó el libro de texto, que vale la pena mencionar, son materiales muy bien estructurados y que representan el apoyo principal para el docente en el aula. Especialmente para el ámbito de la educación pública.

En esa época se emprendió un esfuerzo especial por mejorar la oportunidad y eficiencia de la distribución de los libros de texto en las escuelas, con todo, es hasta el ciclo escolar del 2000-2001 que pudimos constatar el comienzo de un cambio en este rubro.

**Revaloración de la función magisterial.-**

En la escuela de referencia, la formación de maestros ha sido escasa por lo que el apoyo de los materiales que editó la SEP para la instrumentación de la modernización educativa, ha sido fundamental. Entre otros, podemos mencionar: El programa de fortalecimiento de las escuelas del distrito federal, Programa de acciones de apoyo para directores de educación primaria.

Sobre los cursos de actualización docente, la escuela recibió invitación para participar en los talleres interanuales, aunque no hubo lugar para las particulares en otros, como el Programa de apoyo a la enseñanza de la lengua y las matemáticas.

La creación de la Unidad de Servicios de apoyo a estudiantes con rezago y la Carrera Magisterial, son algunas de las acciones que emprendió la SEP para

instrumentar la modernización educativa, fortaleciendo y revalorando la función magisterial, aunque solo se aplica para alumnos y maestros de las escuelas públicas.

El incremento salarial al magisterio, citado en líneas anteriores, también tuvo un fuerte impacto en la escuela particular de referencia y en otras de la misma zona escolar, ya que en estos años no ha sido fácil para este centro superar la oferta salarial de los maestros de la escuela pública.

La oferta de maestros es uno de los aspectos que más ha perjudicado a la escuela particular de referencia y seguramente a otras del mismo nivel económico, pues a partir de 1984 se modificó el plan de estudios de la normal para maestros de primaria, nivelándola a licenciatura, consecuentemente disminuyó la demanda de este servicio y por lo tanto el volumen de egresados.

En este contexto, parecía imposible instrumentar el programa de modernización educativa al interior del centro escolar, pues la escasez y constante movilidad de maestros, no permitía la continuidad en el proceso de formación docente, ni la consolidación del equipo laboral.

## **1.2. PLAN Y PROGRAMAS DE ESTUDIO PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA.**

El plan y los programas de estudio son producto de un proceso de diagnóstico, evaluación y elaboración en el que participaron, a través de distintos mecanismos, maestros, padres de familia, centros académicos y autoridades educativas. Uno de los antecedentes lo constituye el documento denominado "Nuevo Modelo Educativo", elaborado en 1991 por el Consejo Nacional Técnico de la Educación, quien remitió a la consideración de sus miembros y a la discusión pública una propuesta para la orientación general de la modernización de la educación básica.

En mayo de 1992, al suscribirse el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, la Secretaría de Educación Pública inició la última etapa de la transformación de los planes y programas, siguiendo las orientaciones expresadas en el Acuerdo y para el inicio del ciclo escolar 1993, se formulan las versiones completas de los Planes y Programas con el propósito de organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos.

El término "básico", no se refiere al conjunto de conocimientos mínimos o reducidos, sino a los que son necesarios para adquirir, organizar y aplicar saberes de diverso orden y complejidad creciente. De ahí que uno de los ejes centrales del plan de estudios es "estimular las habilidades que son necesarias para el aprendizaje permanente". (SEP. Planes y Programas, 1993, p. 13). Por esta razón se pretende que el proceso esté en todo momento ligado a la práctica de

habilidades intelectuales y de reflexión. Se intenta así reconciliar la enseñanza informativa y formativa, “bajo la tesis de que no puede existir una sólida adquisición de conocimientos sin la reflexión sobre su sentido, así como tampoco es posible el desarrollo de habilidades intelectuales si éstas no se ejercen en relación con conocimientos fundamentales”. (Ibidem, p.13)

Uno de los cambios más evidentes en la organización del plan de estudios, fue el incremento del tiempo de trabajo, la distribución del calendario escolar aumentó a 200 días laborales, conservando la jornada de 4 horas diarias. En la escuela primaria particular, el tiempo diario corresponde a 6.5 horas. Sin embargo, en la vida escolar este tiempo se reduce si consideramos las 18.5 horas mensuales que se destinan al recreo de los alumnos, las ceremonias cívicas y la jornada de Junta de consejo técnico.

Determinando que la escuela particular cuenta con 45% más de tiempo, que la pública para llevar a cabo el proceso educativo, y que en la práctica este tiempo resulta justo para cubrir los planes y programas educativos, podríamos advertir que es aún más difícil para las escuelas del sector público. De ahí que una de las características de la modernización ha sido establecer prioridades, desechar aquellos contenidos que no fueran relevantes y que los maestros aprendan a integrar los temas de diversas asignaturas en la enseñanza.

Como rasgos distintivos del plan, encontramos más dedicación en tiempo a la materia de español, cuyo propósito central es que los niños desarrollen su capacidad de comunicación en la lengua hablada y escrita. A la enseñanza de las matemáticas se dedica una cuarta parte del tiempo de escolar, procurando que las formas de pensamiento y representación propios de esta disciplina sean aplicadas siempre que sea pertinente en el aprendizaje de otras asignaturas.

“La orientación adoptada para la enseñanza de las matemáticas pone mayor énfasis en la formación de habilidades para la resolución de problemas y el desarrollo del razonamiento matemático a partir de situaciones prácticas”. (SEP. Plan y programas. 1993, p. 16)

En la enseñanza de las ciencias naturales los cambios más relevantes consisten en la atención especial que se otorga a los temas relacionados con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y de los recursos naturales.

El aprendizaje de la historia, la geografía y la educación cívica se organizó por asignaturas específicas con la finalidad de establecer continuidad y sistematización en cada línea disciplinaria. En los dos primeros grados escolares las asignaturas de ciencias naturales, historia, geografía y civismo se dan como una sola, denominada “conocimiento del medio”, en el tercer grado historia,

geografía y educación cívica se estudian en conjunto y en los últimos grados ya se separan en su campo de estudio particular.

Finalmente el plan de estudios reserva espacios para la enseñanza y práctica de la educación física y artística, como parte de la formación integral de los alumnos, asignaturas que en la escuela particular, normalmente son cubiertas por maestros especialistas en la materia.

En términos generales esta es la organización del plan de estudios de educación primaria, los programas de cada asignatura se encuentran explicados en forma sencilla y como rasgo característico de este nuevo modelo se incluye el enfoque pedagógico de cada materia, se elimina la planeación por objetivos tan detallada de programas anteriores y se enfatiza la distinción de los propósitos formativos fundamentales de aquellos que son secundarios.

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

### 1.3. PROGRAMA NACIONAL EDUCATIVO 2001-2006

El Programa Educativo Nacional <sup>2</sup> es producto del trabajo y esfuerzo conjunto de diversos sectores sociales y educativos, como: La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, La Federación de Instituciones Mexicanas de Educación Superior, Organismos Internacionales, Autoridades Estatales de Educación, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, Comisión de consulta ciudadana, Secretaría de Educación Pública y el equipo de transición del gobierno que, en base al Plan Nacional de Desarrollo y al marco legal del sector educativo han diseñado este programa "con el propósito central impulsar la transformación del sistema educativo actual en uno más amplio, equitativo, flexible, dinámico, articulado y diversificado, que ofrezca educación

---

<sup>2</sup> Para referir las citas que se hagan de este documento se usan las siglas de PRONAE: Programa Nacional Educativo.

para el desarrollo integral de la población y que sea reconocido nacional e internacionalmente por su buena calidad y por contar con mecanismos efectivos de participación de la sociedad en el desarrollo mismo..." (Reyes, Tamez. 2002 en Educación 2001. 82, 4)

### Los retos del Programa

El Programa Educativo Nacional señala como los tres grandes retos: cobertura con equidad, educación de calidad y funcionamiento del sistema educativo. Estos se plantean a partir de las necesidades que fue manifestando la aplicación de la propuesta modernizadora.

El programa se organiza en tres etapas:

1ª Punto de partida.- Que incluye el análisis a las 4 transiciones de México contemporáneo (demográfica, social, económica y política); el enfoque educativo al año 2025, estrategias al año 2006 y mecanismos de evaluación y seguimiento.

2ª Reforma de la Gestión del Sistema Educativo.- Que abarca un cambio de las políticas gestoras, la federalización del sistema, coordinación, elaboración del marco jurídico y los instrumentos institucionales para la realización del programa.

3ª Subprogramas.- Que comprende el diseño y realización de programas y proyectos educativos que orientados a cada nivel del sector, se concreten en el cumplimiento de los retos planteados.

### Las Metas del Programa

Entre las metas proyectadas para el 2006, se plantea:

1.- Ampliar la cobertura con equidad, para que los mexicanos de todas las condiciones sociales tengan las oportunidades para que su desarrollo personal sea compatible con las transformaciones del país, con especial atención a los grupos sociales más desfavorecidos, a la de grupos con capacidades diferentes y a la demanda educativa de grupos étnicos y de género.

2.- Enfatizar la calidad de los servicios educativos, atendiendo en el caso de educación básica, los problemas de reprobación y deserción escolar, la formación de profesores, la aplicación del método más orientado al aprendizaje que a la enseñanza y la formación de directores, un sistema oportuno y confiable de evaluación y el logro de un mayor equilibrio entre la información y la formación del individuo.

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

**El programa nacional de educación 2001 – 2006 considera cuatro grandes rubros, designados como transiciones: Demográfica, Social, Económica y Política.**

- a) **La transición demográfica.-** En lo que concierne a la educación básica presenta elementos que se deben considerar, como la tendencia en las próximas décadas a la reducción de la demanda educativa de la población menor a 15 años y el aumento de la demanda en educación media superior y superior. (PRONAE, 2001, p. 40)
- b) **La transición social.-** Este rubro comprende la necesidad de atender con equidad, igualdad y justicia a todos los sectores de la población. Cada vez se exige en mayor medida, una educación capaz de consolidar la democracia del país. Esto a través de una formación más orientada a los valores. El programa centra su atención social a los indicadores de equidad, justicia y multiculturalidad.
- c) **La transición económica.-** “La nueva sociedad del conocimiento se ha sustentado en un cambio acelerado y sin precedentes de las tecnologías de la información y de la comunicación, así como la acumulación y diversificación del conocimiento.” (PRONAE. 2001, p. 41)

En el sentido económico, la educación requiere eficientarse, alcanzar mejores y mayores niveles de competitividad, ser más flexible en cuanto al acceso, más pertinente a las circunstancias de quienes la requieren y permanente a lo largo de la vida.

La Escuela Primaria, se compromete más que nunca a formar habilidades, aptitudes y conocimientos que tengan una secuencia práctica en la vida, es por ello que se dejan a un lado todos aquellos contenidos que no tengan un valor significativo para el individuo de manera inmediata y enfatiza su atención a los contenidos que aporten un desarrollo concreto en la vida diaria. Entre éstos podríamos mencionar las capacidades comunicativas y la solución de problemas.

- d) **La transición política.-** “Actúa como poder determinante, como estímulo para establecer nuevas formas de relación entre el gobierno y la sociedad civil”. (PRONAE. p. 45)

El programa establece la importancia de vincular la participación de la sociedad civil en el desarrollo educativo del país, contempla nuevas formas de organizar el

sistema, de realizar la gestión educativa y de incluir a la sociedad en un compromiso común.

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

Entre otros cambios, se pretende la actualización del marco jurídico, de tal manera que facilite la descentralización del sistema y una reorganización administrativa del mismo.

### Políticas estratégicas y líneas de acción del Programa Nacional Educativo.

Los propósitos, estrategias y líneas de acción del PRONAE. los podríamos agrupar en base a los retos, de la siguiente manera:

**Reto de cobertura educativa con equidad**, que consiste en “Garantizar el derecho a la educación expresado como la igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro educativo de todos los niños y jóvenes del país en la educación básica.” (PRONAE. p. 127)

Este objetivo se orienta en mayor medida a las escuelas públicas, debido a que el acceso a la educación en escuela particular, está determinado por la capacidad económica de los padres de familia y la elección que ellos hagan con respecto a la selección de escuela, la permanencia del alumno en estas escuelas, se establece en función de la satisfacción de los padres con el servicio educativo.

**Reto de calidad del proceso y el logro educativo**, que señala: “Garantizar que todos los niños y jóvenes que cursen la educación básica adquieran conocimientos fundamentales, desarrollen las habilidades intelectuales, los valores y las actitudes necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.” (PRONAE. p. 128)

Las políticas propuestas son: Articulación de la educación básica, transformación de la gestión escolar, fortalecimiento de contenidos educativos específicos y producción de materiales impresos, de fomento al uso educativo de las tecnologías de la información y comunicación en la educación básica, fomento a la investigación e innovación educativas y la política de formación inicial, continua y desarrollo profesional de los maestros.

A continuación se explican estas políticas, concretamente aquellas que tienen

mayor influencia en el ámbito de la escuela primaria particular.

- a) Política de articulación de la educación básica.- Se refiere a la revisión, adecuación y continuidad curricular en los 3 niveles educativos.

Los programas y proyectos que definen esta política, relacionados con el nivel de primaria son:

1.- La evaluación Pedagógica y Curricular de los tres niveles de educación básica.  
2.- Definición de estándares de logro educativo y perfil de egreso de la educación básica.

- b) Política de transformación de la gestión escolar, que incluye la reestructuración organizacional de las escuelas básicas.

Los programas y proyectos contemplados para esta política, son:

1.- Programa de escuelas de calidad.  
2.- Programa de transformación de la gestión escolar en la educación básica.  
3.- Programa de actualización y desarrollo profesional de directivos escolares.  
4.- Proyecto de jornada completa.

Entre las estrategias que emanan de esta política está el desarrollo del proyecto institucional que se efectúa en cada escuela primaria del Distrito Federal, actualmente los directivos de escuelas primarias particulares, son asesorados sobre estos programas y proyectos a través de las juntas de consejo técnico que se realizan en la Zona Escolar.

- c) Política de fortalecimiento de contenidos educativos específicos y producción de materiales impresos, que contempla la actualización de contenidos curriculares y producción de recursos didácticos pertinentes. Los principales proyectos y programas en el nivel de educación primaria, son:

1.- Programa nacional de lectura.  
2.- Proyecto para el fortalecimiento del pensamiento crítico y el desarrollo de competencias matemáticas y científicas.  
3.- Proyecto intersectorial de educación saludable.  
4.- Proyecto para el desarrollo integral de la educación artística y la cultura.  
5.- Programa de formación ciudadana y cultura de la legalidad.  
6.- Programa de producción editorial para la educación básica.

Los recursos para establecer el funcionamiento adecuado de este tipo de proyectos y programas están orientados a las escuelas primarias públicas, la escuela primaria particular recibe apoyo con materiales impresos y asesoría para

la realización de éstos, a nivel informativo; sin embargo para la instrumentación óptima de estos programas se requiere de una capacitación específica que debe obtener la escuela con asesores externos.

En el enfoque innovador de los contenidos curriculares destaca: La construcción de una ética pública, la transformación de las capacidades comunicativas en escritura y lectura, como competencias fundamentales, el procesamiento de datos como la capacidad de mudar un flujo de información en conocimientos críticos y significativos que tengan una utilidad concreta, la matemática como herramienta para resolver problemas mediante lenguajes simbólicos, el ejercicio de diferentes tipos de inteligencia.

Este enfoque implica la reorientación de la enseñanza y el aprendizaje, por lo tanto la revaloración profesional de la formación y capacitación de los maestros.

- d) Política de fomento al uso educativo de las tecnologías de la información y comunicación en la educación básica, que se lleva a cabo a través del fomento, uso, expansión y desarrollo de estas tecnologías en la escuela.

La Secretaría de Educación Pública cuenta con un sistema de informática y comunicación que funciona a través de red satelital, radio y televisión. Se pretende ampliar la cobertura y optimizar su utilización por medio del programa de "Expansión del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación básica", que cuenta a su vez con los siguientes subprogramas:

1. Mejoramiento de la operación y expansión de la Red "EDUSAT"
2. Operación y expansión de la red escolar de informática educativa
3. Operación y consolidación de la videoteca nacional educativa
4. Operación y desarrollo del portal educativo "Sepiensa"
5. Desarrollo de los centros estatales de tecnología educativa
6. Desarrollo y expansión del programa "Enciclomedia para la educación"
7. Actualización y capacitación para maestros de educación básica, mediante las tecnologías de la información.
8. Desarrollo y expansión de la biblioteca digital para la educación básica.

Desde que se inició el Programa de Modernización Educativa, la SEP. aplicó el uso de medios de información electrónica para facilitar la comunicación con la comunidad educativa, incluso para transmitir cursos de formación docente, programas didácticos para alumnos y organizar los trámites de acreditación o certificación escolar. Para instrumentar estos programas dotó a las escuelas públicas del Distrito Federal con la infraestructura pertinente, como televisiones, video-caseteras, computadoras y sistema en red satelital. Las escuelas primarias particulares pueden ingresar a este programa de medios, siempre y cuando cuenten con el material operativo correspondiente y en el caso de la escuela de referencia, no existe el soporte económico para utilizar el programa completo.

e) **Política de fomento a la investigación y la innovación educativas**

**Esta política se define a través de la promoción, fomento y utilización de la investigación educativa en la reorientación oportuna de la planeación, la práctica, la evaluación escolar y la formación de docentes.**

**Uno de los aspectos innovadores del Programa Nacional Educativo es la investigación con fines evaluativos del sistema, que abarca la detección de necesidades del modelo educativo, desde su fundamentación teórica, hasta el impacto social de los resultados del aprendizaje del alumno.**

**Entre los principales programas y proyectos, destacan:**

- 1. Programa de fomento de la investigación educativa**
- 2. Fondo para la innovación en la educación básica**

f) **Política de formación inicial, continua y desarrollo profesional de los maestros**

**Esta política contempla: maestros en ejercicio, escuelas normales, Licenciaturas en educación especial, física, indígena, artística e inicial; equipos directivos, grupo colegiado, evaluación a las escuelas normales y perfiles académicos de ingreso, así como de permanencia de maestros en el desempeño profesional.**

**El propósito es fomentar el desarrollo profesional de los maestros asegurando una oferta de formación continua, variada, flexible y congruente con los propósitos educativos, así como las condiciones institucionales para esa capacitación y un sistema de estímulos que aliente el ejercicio profesional y retribuya el trabajo eficaz de los maestros**

**Los programas principales para la atención a estos objetivos, son:**

- 1. Programa para la transformación y el fortalecimiento académicos de las Escuelas Normales.**
- 2. Programa Nacional para la actualización de los maestros de educación básica en servicio.**
- 3. Programa para el desarrollo profesional del magisterio.**

**EL Reto a la Integración y funcionamiento del Sistema Educativo.-** Se desglosa en tres grandes fines: Reforma de la gestión institucional, federalización educativa y participación social.

### Reforma de la gestión institucional

Cuyo objetivo principal es reformar el funcionamiento del sistema educativo asegurando la eficacia en el diseño y puesta en marcha de las políticas, su evaluación continua, la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas, para garantizar una gestión centrada en el aula y la escuela. Para este objetivo se definieron las siguientes políticas: Funcionamiento eficaz de las escuelas, federalismo de la educación básica, evaluación y seguimiento.

a) La política para el funcionamiento eficaz de las escuelas consiste en impulsar la transformación de las estructuras administrativas de la educación básica en los diversos niveles de gestión de los servicios educativos, a través de asegurar las condiciones institucionales, normativas y laborales; la detección y corrección oportuna de sus carencias y deficiencias, la ampliación de las facultades del personal docente y directivo para tomar decisiones respecto de la vida escolar con un enfoque de eficiencia de recursos humanos, la práctica educativa en torno a los alumnos y reorganizando la estructura interna en los estados.

b. Política de federalismo en educación básica.- Que contempla la promoción y consolidación del federalismo en la educación básica, mediante el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las autoridades educativas estatales

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

c) Política de evaluación y seguimiento.- Que consiste en la aplicación sistemática de instrumentos de evaluación y seguimiento y el desarrollo de investigaciones sobre el desempeño de los alumnos de educación básica. Entre los programas y proyectos correspondientes, están:

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

Al respecto, el Secretario de Educación Pública Reyes Tamez dijo: "El compromiso de la Secretaría es con la transparencia, con dar a conocer los resultados y con informar a toda la sociedad sobre cuál es la situación del sistema educativo", cuando se le cuestionaba sobre la opinión de algunos funcionarios, que descartaban la posibilidad de hacer transparentes los resultados de la evaluación educativa, a la opinión pública "(recuperado:<http://www.reforma.com/ed.impresa>.)

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

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

- 1.- Proyecto de difusión de derechos y deberes de los padres de familia en la escuela
2. Proyecto de actualización de maestros y directivos para alentar y aprovechar la participación social en la educación básica.

e) Política de rendición de cuentas.- Implica la instrumentación y creación de condiciones institucionales para que la gestión pública pueda rendir cuentas a la sociedad. (PRONAE, p.156)

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

### 1.3.1 Impacto del Programa Nacional Educativo en la escuela primaria particular, objeto de estudio.

A diferencia de la modernización educativa que apuntó sus acciones alrededor del proceso didáctico, el programa actual exige movilizar los criterios en función de la organización interna del sistema. En la escuela Félix Fulgencio Palavicini se trabajó intensamente en la reestructuración de contenidos y en la adquisición de nuevas formas de enseñanza y a partir del ciclo escolar 2001, la atención se ha dirigido hacia una nueva forma de realizar la gestión escolar.

El Programa nacional de educación mantiene los principios didácticos originados en la modernización educativa, aunque ahora destaca una orientación globalizadora para la educación, en el sentido de eficiencia, competitividad y calidad. Un propósito ambicioso que al pretender reconocimiento nacional e internacional, requiere necesariamente mayores niveles de desempeño de todos los que participamos en este sector.

En este aspecto el director desempeña un papel relevante para la escuela primaria particular, pues la responsabilidad de instrumentar las políticas estratégicas, tendientes a elevar la calidad educativa descansa directamente en el gestor escolar. Cabría resaltar la conveniencia de la formación pedagógica en el desempeño de este campo, pues la profesión otorga herramientas en el ámbito de la didáctica, evaluación, capacitación e investigación educativa para el mejoramiento de la calidad.

Acerca del reto de calidad del proceso y el logro educativo, la atención a la formación ética de los alumnos es uno de los elementos innovadores, fundamental en la formación de la persona y de la sociedad. No obstante que en la escuela siempre hemos considerado este rubro, ahora se puede prever un mayor apoyo de las autoridades, mismo que redundará en la elaboración de programas y materiales que orienten pertinentemente la labor iniciada.

La política de articulación de la educación básica ha sido muy bien recibida por la escuela particular, ya que uno de los problemas del centro ha sido que el perfil de egreso del alumno de primaria, no coincide con el perfil de ingreso a la secundaria particular. Esto sucede porque la primaria, desde 1993 ajustó sus contenidos curriculares al programa de modernización educativa, y los exámenes de admisión a la secundaria particular evaluaban los aprendizajes correspondientes al plan de estudios anterior a la reforma educativa. Así pues, la primaria de referencia debía cubrir el currículo oficial y agregar los contenidos necesarios para otorgar al alumno un óptimo nivel de competitividad en su ingreso a la secundaria.

Los programas de escuelas de calidad, transformación de la gestión escolar y actualización de directores son relevantes para modificar los esquemas de funcionamiento escolar. La posibilidad de otorgar a los docentes y directores

mayor capacidad de decisión en busca de ampliar la autonomía de los centros, solo será viable en la medida que se tenga más preparación profesional y la habilidad para integrar una gestión que responda en primer orden a la formación de los alumnos, a través de la organización eficiente de los recursos humanos.

El programa nacional de lectura es uno de los que ya se ha aplicado en la escuela de referencia y que progresan en la medida en que los docentes también van interiorizando el hábito de la lectura, sin embargo hay otros programas que cita el PRONAE, que no se han aplicado.

Acerca del uso educativo de las tecnologías de la información y la comunicación, la nueva organización de la gestión pública hace más frecuente el uso de sistemas de informática para la realización de trámites y de otros que cumplen funciones pedagógicas. Las escuelas primarias particulares pueden ingresar a este programa de medios, siempre y cuando cuenten con el material operativo correspondiente y en el caso de la escuela de referencia, no existe el soporte económico para aprovechar completamente el programa .

En cuanto a la política de formación inicial, continua y desarrollo profesional de los maestros, la escuela primaria particular no recibe invitación para participar en todos los programas de formación magisterial. Eventualmente asiste a talleres de actualización, que tradicionalmente tienen un carácter informativo. Corresponde a los dueños de las escuelas la responsabilidad de financiar los cursos de formación docente que apunten al logro de los propósitos del modelo oficial.

Otra de las políticas de mayor impacto, no solo en la escuela de referencia, sino en el ámbito social ha sido la de evaluación y seguimiento. La necesidad de mejorar las estrategias de evaluación, de rendir cuentas a la sociedad y de fomentar una cultura correspondiente se ha venido generando desde la propuesta de la modernización educativa y recientemente se va perfilando la posibilidad de lograrlo.

El problema político de esta iniciativa tiene dos vertientes: por un lado evidenciar las carencias, deficiencias y errores de los gobiernos anteriores, en materia de educación y por otro mostrar los avances que el nuevo gobierno va alcanzando en este rubro. No obstante con un adecuado manejo de la misma, es posible que la respuesta de la sociedad sea positiva, porque sirve para elaborar una imagen de transparencia de nuestras autoridades, como para motivar el interés social en la tarea formativa de niños y jóvenes del país.

Con todo y que la evaluación se haya convertido en un tema polémico, en la escuela de referencia damos apertura a este aspecto del Programa Nacional Educativo, ya que tradicionalmente hemos fomentado la evaluación no solo del

proceso de aprendizaje de los alumnos, sino de la labor docente y del funcionamiento escolar. También los padres de familia están familiarizados con la rendición de cuentas de nuestro trabajo.

Con la política de participación social en la educación básica se puede cubrir una de las necesidades más evidentes que presentaba nuestra educación desde hace muchos años. El ritmo de vida tan acelerado que trajo la urbanización, provocó una serie de factores económicos y sociales que se manifiestan en el desinterés, el desgano y a veces la imposibilidad de los padres para comprometerse con la atención adecuada y la educación formativa de sus hijos, de tal manera que entregaron toda esta responsabilidad a la escuela y ahora detectamos graves carencias y deficiencias en la formación humana de los individuos, que de alguna manera, al resto de la sociedad nos corresponde enfrentarlas o sufrirlas.

Uno de los inconvenientes de esta política ha sido el manejo inadecuado de la misma, pues no han quedado bien definidos los límites y propósitos de esta participación de la familia en el centro escolar. Nos podríamos preguntar ahora, si ¿Todos los padres de familia tienen herramientas formativas que les permitan elaborar juicios críticos? ¿Podría ocurrir que algunos padres de familia utilicen esta apertura para mantener o establecer grupos de poder al interior de la escuela o incluso del aula? ¿Está preparado el plantel educativo para ser un espacio abierto a la comunidad? ¿Deben participar los padres de familia de las particulares, en las decisiones económicas o financieras?

Concluimos así este capítulo, que al mostrar un panorama general del marco teórico que fundamenta la política educativa, nos permite identificar aquellas líneas de acción que son elementales para la educación de nuestro país y que a la vez representan los desafíos más significativos para la gestión escolar. Los retos: aprender de la Didáctica nuevas formas de construir los procesos de aprendizaje, estrategias mas eficientes para la enseñanza no solo de contenidos informativos, sino de los formativos y encontrar en la organización escolar, la mejor manera de optimizar los recursos humanos en búsqueda de la calidad educativa.

## **CAPITULO DOS**

### **II. FUNDAMENTO DIDÁCTICO DE LA POLITICA EDUCATIVA PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA.**

Como vimos en el capítulo anterior, los rasgos que distinguen la propuesta oficial son una educación de calidad que centrada en alcanzar mejores niveles de formación para los alumnos responde, a la vez a nuevas formas de organización del centro escolar, generando una relación más dinámica, democrática y comprometida entre el sector educativo y el entorno social.

La Didáctica como disciplina que aborda el proceso de enseñanza-aprendizaje en su dimensión teórica y práctica, nos permite tender un puente entre los propósitos de la política educativa y el quehacer concreto del aula. El análisis de esta relación es fundamental en la gestión escolar ya que la comprensión y aplicación pertinente de los principios didácticos es una herramienta de gran valor en el quehacer pedagógico del director escolar.

Actualmente, la Didáctica responde a las condiciones del acelerado avance de la tecnología y de la forma de vivir, a un medio que genera la necesidad de desarrollar capacidades comunicativas, procesar mayor cantidad de información y reclama de las habilidades adecuadas para utilizarla; que exige también, una formación con más grado de afectividad, que se oriente a la realización de una persona íntegra capaz de interactuar armónicamente con el medio.

El gestor escolar debe, por una parte conocer las corrientes recientes que aportan elementos indispensables para atender el enfoque didáctico del centro y por otra parte se enfrenta a la necesidad de elaborar nuevas formas de organización escolar, procesos que también tienen su fundamento, y justificación teórica.

Integrar ambos aspectos educativos, a través de la gestión escolar sin perder de vista los fines institucionales de la educación es la parte medular de la propuesta en esta investigación, consecuentemente la revisión del marco teórico didáctico es conveniente para dar solidez al trabajo. Podríamos sintetizar las corrientes didácticas predominantes en la práctica educativa en cuatro enfoques:

El primero corresponde a la educación tradicional y destaca por su rigidez curricular, por el uso de métodos repetitivos y memorísticos, por la actitud pasiva del alumno frente al aprendizaje, los contenidos descontextualizados y el

autoritarismo docente. Contra este enfoque surgió la propuesta de modernización educativa.

La segunda perspectiva se orienta a la Tecnología Educativa, misma que se sustenta en el Conductismo, enfatiza la instrucción rigurosamente programada, mecanicista y fuera de contexto. Este enfoque fue muy utilizado en el modelo oficial mexicano y en su intento de encuadrar el proceso pedagógico en un sistema básicamente pragmático, demostró su incapacidad para atender la calidad y la formación integral del individuo.

Una tercera postura surge del rechazo a las dos anteriores. Integra elementos de la Escuela Nueva del siglo XIX y de la Pedagogía Institucional. Aporta elementos importantes a la Didáctica y en general a los conceptos educacionales, sin embargo no logra construir una estructura compatible con el elemento político del sistema y con el contexto real de nuestro país.

La perspectiva didáctica reciente es aquella que retoma elementos de las anteriores, que recoge aportaciones de otras disciplinas, como la Psicología, la Sociología y la Epistemología para integrarlas al proceso educativo. Esto permite conocer la naturaleza, estructura y organización del conocimiento científico y su traducción en el currículo escolar; la reflexión sobre las prácticas pedagógicas y la función ideológica de la institución escolar; el papel de los agentes socializadores en el aprendizaje y funcionamiento de la institución; así como la evolución psicológica del ser humano en cuanto a la adquisición de aprendizajes.

En el marco didáctico del modelo oficial, resaltan las siguientes tendencias educativas.

- a) Constructivismo.- Que fundamenta básicamente el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula escolar, representa también una ayuda pedagógica para que el docente pueda guiar al alumno en el desarrollo de habilidades y destrezas cognitivas.
- b) Formación en valores.- Que establece los principios que sustentan la vida afectivo-social del alumno, los agentes socializadores de la comunidad escolar en relación con el medio externo y que permite cumplir con los fines humanísticos y socializadores de la educación nacional.
- c) Calidad educativa.- Orientada a la selección de contenidos curriculares considerados como fundamentales en el aprendizaje, a optimizar el trabajo docente, las relaciones interpersonales en la comunidad y la organización escolar basada en los recursos humanos.

Abordaremos la perspectiva constructivista y el enfoque valoral, como los elementos que, de manera general pueden constituir el sustento didáctico del quehacer educativo en cualquier nivel y sector del mismo, posteriormente la “Calidad”, como el elemento orientador de la gestión escolar y ésta, como la categoría del modelo pedagógico que puede integrar teorías diferentes de una manera equilibrada.

## 2.1. EL CONSTRUCTIVISMO

A continuación se presentan los rasgos más importantes de la Didáctica Constructivista en relación a los referentes de la educación pública en los que se proyecta este enfoque.

La tendencia constructivista en el modelo educativo oficial, se puede distinguir en diversos materiales que elabora la Secretaría de Educación Pública y que en la escuela de referencia han sido utilizados por la dirección y el cuerpo docente para la planeación, diseño, desarrollo y evaluación del proceso educativo. Entre otros, podemos mencionar:

- El Plan de Estudios de 1993 (Documento base para la planeación curricular).
- Guía para la elaboración del Plan de trabajo anual. 1998, 1999 y 2000.
- Programa de actualización para directores de escuelas primarias 97, 98, 99 y 2000. (Las Matemáticas, Atención a la diversidad, El juego, Necesidades básicas del aprendizaje).
- Libros para el maestro
- Programa nacional año de la lectura 2000. “Leer para ser mejores”.
- Talleres de actualización 2002 – 2003.
- Sugerencias para reflexionar al inicio del ciclo escolar 2001 – 2002
- Ficheros de actividades didácticas de español y matemáticas.

De acuerdo con César Coll (1991)<sup>3</sup>, podríamos considerar el “Constructivismo, como una teoría que por un lado representa un marco global de referencia, coherente y articulado para el análisis y la planeación educativa y por otro, una estrategia didáctica general que se rige por el principio de ajuste de la ayuda pedagógica...”

La teoría constructivista ha sido muy útil en la práctica educativa porque logra unir principios pedagógicos y psicológicos en una orientación didáctica que más

---

<sup>3</sup> Constructivismo e Intervención Educativa ¿Cómo enseñar lo que se ha de Construir? Citado en Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Antología Básica UPN, 1995.

allá de abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje, nos brinda elementos importantes para el desarrollo de la ciencia educativa.

El Constructivismo se fundamenta en “la psicología cognitiva: el enfoque psicogenético piagetiano, la teoría de los esquemas cognitivos, la teoría ausubeliana de la asimilación y el aprendizaje significativo, la psicología sociocultural vigotskiana, así como las teorías instruccionales, entre otras...” (Díaz Barriga Frida. y Hernández G. 1997, p. 14)

En general estas teorías coinciden en rescatar las variables internas del individuo para el aprendizaje, la conducta como una totalidad y la superioridad del aprendizaje significativo. Bajo esta perspectiva se han ido modificado los esquemas tradicionales para desarrollar la planeación curricular, así como los métodos de enseñanza que descansan en el uso de la memoria, las relaciones jerárquicas y la ausencia de experimentación.

En “Sugerencias para reflexionar al inicio del ciclo escolar” (SEP, 2001, p.1), se menciona:

“hoy, va abriéndose paso la idea de que la didáctica debe tener un enfoque distinto. Esta nueva óptica parte de considerar que lo importante es... adoptar una actitud crítica y analítica respecto al quehacer docente... La didáctica ha pasado de ofrecer unas prescripciones sobre como trabajar... para ser un vehículo de reflexión sobre la práctica, llevada a cabo por el propio docente. La planificación es pensar en lo que se puede hacer, sin olvidar... tomar en cuenta la forma de vida cotidiana de mis alumnos y por lo tanto, respetar su cultura.”

En los “talleres de actualización 2002” se establece que entre las características didácticas del modelo educativo, se encuentran:

- a) La atención al proceso de aprendizaje, en función del desarrollo evolutivo del individuo. (*Considerando las aportaciones de Piaget.*)
- b) El proceso de la construcción de aprendizajes significativos y duraderos, (*estudiada por Ausubel.*)
- c) La atención dialéctica entre aprendizaje y desarrollo social, (*conceptualizada por Vigotski.*)

### Enfoque del Constructivismo

El constructivismo se orienta hacia un enfoque biológico y social. El primero relacionado con la forma de aprender del individuo y el segundo en la forma de dar significado sociocultural a sus aprendizajes. La idea central de su enfoque se podría resumir así:

“Enseñar a pensar y actuar sobre los contenidos significativos y contextualizados”. (Díaz Barriga Frida y Hernández G, 1999, p. 16)

### Principios del Constructivismo.

Los principios básicos del constructivismo, son: Integración, contextualización significativa, aprendizaje cooperativo, ajuste de ayuda pedagógica, socializador y perfectible.

#### 1.- Integración.-

Porque incluye aportaciones de varias disciplinas o ámbitos del conocimiento, relacionando sus principios básicos con el marco o contexto escolar.

#### 2.- Contextualización significativa.-

Se pretende que los aprendizajes sean reales y correspondan a la solución de problemas de la vida cotidiana del alumno.

En “Sugerencias para Reflexión”, (2001, p. 7) se menciona: “promover entre todos los educandos la actividad mental que permita establecer el máximo de relaciones con el nuevo contenido, atribuyéndole significado en el mayor grado posible y fomentando que aprenda a aprender para asegurar el control personal de sus conocimientos y los propios procesos durante el aprendizaje”. Se hace necesario trabajar los contenidos adaptándolos a las características, intereses y cultura del grupo de alumnos, así como secuenciarlos de acuerdo a su grado de complejidad, a lo significativo que resulten para los alumnos y a lo relacionados que estén con los conocimientos previos. Así mismo, importa tener presente los tipos de contenidos que de acuerdo con Díaz Barriga F. y Hernández G. (1999, p. 29), pueden agruparse en tres áreas básicas: Los contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales.

El aprendizaje de los contenidos declarativos, se refiere al “saber qué”, como aquella competencia referida al conocimiento de datos, hechos, conceptos y principios. Este tipo de saberes, a su vez se pueden aprender en forma factual (en forma literal) o por conocimiento conceptual, (el cual requiere de una asimilación sobre el significado de la nueva información y el uso de conocimientos previos del alumno).

Las autoridades educativas en su discurso, hacen énfasis en “eliminar” el uso de la memoria en el proceso de aprendizaje, argumentando que cumplen así con las líneas políticas del nuevo programa educativo; sin embargo no están considerando a la memoria como una de las habilidades intelectuales del ser humano que deben ejercitarse en equilibrio con las demás.

El aprendizaje de los contenidos procedimentales, se refiere al “saber hacer”, es la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas y métodos de la manera más significativa posible, en forma comprensiva, pensante, funcional y generalizable a varios contextos.

El aprendizaje de contenidos actitudinales.- son experiencias subjetivas (cognitivo-afectivas) que implican juicios evaluativos y que se aprenden en el contexto social.

En los Planes y programas de estudio vigentes, el enfoque para el aprendizaje de todas las asignaturas, se basa en el método de la formación de habilidades cognitivas a través de la solución de un problema real, en el que intervengan ejercicios o experiencias de otras disciplinas, de tal manera que el alumno interiorice el aprendizaje y lo pueda representar en un marco apropiado a su edad y ambiente social.

“Las habilidades cognitivas son procesos del pensamiento a través de los cuales el alumno puede continuar aprendiendo en contextos diferentes a los escolares y son:

Aprender a pensar: Habilidad para aplicar los conocimientos a través de los procesos de elección, decisión, razonamiento, análisis, discriminación, etc. y se enseña a través de tres áreas:

- Capacidad de solucionar problemas. (Implica detección, formulación, análisis y solución práctica)
  - Desarrollo de la creatividad. (Producción con originalidad e independencia)
  - Metacognición. (Consiste en conocer, acerca del conocer. Saber qué camino seguimos para comprender o solucionar). Aprender a recuperar el conocimiento para aplicar lo aprendido.”
- (PROADEPP,<sup>4</sup> “Como guiar a los educandos para su formación y aprendizaje”. 2000, p.8)

En el Programa Nacional Educativo 2001- 2006 (p.50), el título de “Innovaciones Educativas”, hace referencia a la conveniencia de “desarrollar en el alumno la capacidad de aprender a aprender, de transformar un flujo creciente de información en conocimientos críticos y significativos que tengan una utilidad concreta, de conocer como se aprende y de qué manera pueden generarse nuevos conocimientos”.

### 3.- Aprendizaje Cooperativo.-

---

<sup>4</sup> A lo largo de este documento se citará el Programa de actualización y apoyo para Directores de educación primaria, con las siglas: PROAADEP.

En “Sugerencias para Reflexionar” (2001, p. 3), el apartado: “La “Construcción del conocimiento” plantea “el proceso de enseñanza-aprendizaje como una construcción conjunta que implica la negociación de significados. A través de su participación las niñas y los niños contrastan sus representaciones individuales con las de los demás”

Las líneas políticas incluyen también el trabajo participativo y en equipo a través de los ejercicios propuestos en los libros de texto, en los materiales de apoyo pedagógico para maestros, en el trabajo colegiado de docentes y en la gestión escolar.

#### 4.- Ajuste de ayuda pedagógica.-

A través del cual otorga un importante papel al docente y lo reconceptualiza. El maestro ya no es un transmisor de conocimientos, es orientador y promotor del aprendizaje.

En el enfoque actual se enfatiza la función del docente como facilitador de aprendizajes, capaz de utilizar herramientas didácticas en el aula que proporcionen al alumno los medios para reconstruir sus saberes y la ayuda para darles un significado colectivo y organizado. También se hace referencia constante al cambio de actitud del maestro en la enseñanza, proponiendo que sea más, una persona que escucha y no la única que habla en el aula. Argumentando que el profesor que escucha:

- “Recoge en sus intervenciones las aportaciones de los alumnos, para devolverlas ampliadas o reformuladas.
- Da la oportunidad de que los alumnos pregunten.
- Aprende sobre los intereses y conocimientos previos de los alumnos.
- Puede actuar contingentemente con lo que escucha.” (SEP. Talleres de actualización 2002-2003, pp. 21 – 23.)

El Programa Nacional de Educación, en el título de “Enfoque hacia 2025”, describe las concepciones pedagógicas del modelo educativo, destacando como efectivas aquellas que reconceptualicen al maestro como facilitador y tutor de los aprendizajes.

#### 5.- Socializador.-

Atiende a las funciones y objetivos de la educación en la sociedad y hace una reflexión crítica sobre ellos. Promueve el desarrollo personal a través del aprendizaje en función del crecimiento del grupo. El maestro ayuda en su función mediadora, a atribuir sentido social a los aprendizajes.

## 6.- Perfectible.-

El Constructivismo, en su función de estrategia didáctica, como en su carácter de marco global de referencia, implica comprender mejor cómo y de qué manera aprenden los alumnos, como construyen o reconstruyen sus conocimientos y de qué forma los profesores pueden influir efectivamente en este proceso. Para esto requiere hacer una constante y efectiva observación directa del momento en que se dan las actividades del aula escolar.

En este sentido, la modernización educativa incluyó estrategias de observación en el aula para obtener datos útiles en el diagnóstico de la escuela, de tal manera que se recopilen elementos prioritarios de investigación educativa.

De acuerdo con Coll (1992, citado en Díaz Barriga Frida y Hernández G, 1999, p.16) "la concepción constructivista se organiza en torno a 3 ideas fundamentales:

- 1.- El alumno es el responsable último de su proceso de aprendizaje. (El es quien lo reconstruye, después de darle las herramientas apropiadas para lograrlo).
- 2.- El conocimiento que se enseña en las instituciones es en realidad el resultado de un proceso de construcción a nivel socio-cultural.
- 3.- La función del docente es ayudar al alumno a engarzar el proceso de construcción, con el saber colectivo."

Podríamos considerar estas ideas, como el eje central alrededor del cual se instrumenta la Didáctica del modelo educativo.

En la escuela de referencia hemos transformado la práctica didáctica hacia este enfoque, integrando la formación en valores. No podríamos considerar la enseñanza ética como un modelo distinto o ajeno al proceso de aprendizaje, ya que el ser humano más allá de los conocimientos y habilidades que adquiere en el centro educativo, también desarrolla su capacidad humana, forma estructuras que le permiten socializarse, normas de convivencia. El niño aprende mejor en la medida en que puede dar un contexto significativo a sus aprendizajes y si dicho entorno se enmarca en actitudes éticas, será más probable que desarrolle una actitud crítica y moral hacia el entorno social.

## 2.2. LOS VALORES EN LA EDUCACIÓN

A través de la historia de la civilización podemos observar que la educación es un proceso inherente a la transmisión de valores culturales, por tanto cumple una función instrumental y formativa. Entendiendo que lo formativo se refiere al desarrollo de valores, afectos y conductas que permiten crecer al individuo, como persona individual y social, en una relación dialéctica consigo mismo y con su entorno.

La formación ética o moral adquiere diversas formulaciones según las épocas y los contextos geográficos. En la historia de la Pedagogía, cada corriente del pensamiento contempla en mayor o menor medida la educación formativa y los intereses humanos van cambiando de acuerdo a las demandas sociales, junto con éstas la atención a determinados valores.

Las corrientes pedagógicas conceden atención a los valores que van considerando adecuados y es por eso que la formación moral puede ir del moralismo puro, propio de la escuela tradicional a la axiología pragmática, propia de los sistemas de educación tecnológica. Podríamos ahondar en esta línea para establecer en qué momento la humanidad abandona el interés por ciertos valores y se torna por otros, sin embargo debido a los límites del presente trabajo optaremos por señalar que hoy en día una de las carencias y necesidades prioritarias de todo sistema educativo es la educación valoral, en función de una ética universal y para nuestro sistema educativo, no es la excepción.

Muchos son los educadores e investigadores en la materia, que han contemplado en sus investigaciones el proceso a través del cual el niño desarrolla una actitud moral, al margen de posibles doctrinas religiosas. Entre otros podríamos mencionar a "Bloom, Erickson, Piaget, Kohlberg," (citados en Scmelkes 1997). Sin embargo en nuestro país no se ha integrado un programa permanente de ética para la educación básica, no obstante la preocupación volvió al debate político y en conjunto con los estudios de la UNESCO y de otros organismos internacionales se retoma el asunto de los valores en el Programa Nacional Educativo 2001-2006.

Conforme la sociedad va creciendo y se va extendiendo hacia un mundo globalizado, se va enfatizando la necesidad de atención a la diversidad, equidad y justicia social. "Se ubica a la vez la presencia de un fenómeno social, también conocido como: "Crisis valoral" y entre otros factores se atribuye el hecho, a la influencia debilitadora de la televisión, el cambio de la estructura familiar, el rompimiento de las relaciones entre escuela y la comunidad y los nuevos problemas éticos que surgen en el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología" (Schmelkes, 1997. p.7)

Actualmente la misma sociedad que en algún momento consideró más importantes ciertos valores que otros, pide un cambio estructural en la formación de los niños y espera que a través de la institución educativa se satisfaga esta demanda. La escuela por tanto, no puede renunciar a esta necesidad social porque en sí misma es formadora social.

En las décadas de los setentas y ochentas nuestro modelo educativo se caracterizó por una inadecuada formación de valores y enfatizó el desarrollo cognoscitivo del alumno. De todos modos en cada escuela y en cada aula se

elabora un proceso de desarrollo personal, social, afectivo y normativo que la mayor parte de veces queda a juicio del maestro. Algunos autores han coincidido en denominar este hecho como el currículo oculto, ya que se lleva a cabo, pero no de manera explícita, no en forma sistemática y sí de apariencia poco reflexiva. “La experiencia formativa que se realiza sin fundamentos, corre el riesgo de desformar y manipular... En la medida en que la formación valoral se mantenga oculta, ni es evaluable ni se puede, al respecto, pedir cuentas”. (Ibídem, pp. 7 y 8)

Según Pablo Latapí: (citado en Concha M. 2003, p.67) “El Estado, aún el... laico, no puede, prescindir de intervenir en la formación moral de los niños y jóvenes, asunto que se relaciona inevitablemente con la moral pública, aunque sus intervenciones no estén exentas de riegos y equivocaciones”. Al respecto el Programa Nacional de Educación hace referencia a la construcción de una moral pública.

Las razones para construir una moral pública desde el espacio escolar pueden sobrar, la intención de haber innovado esta opción en el modelo oficial puede ser adecuada, sin embargo la implementación real de este enfoque en todas las acciones que integran el modelo educativo, parece ser más complicada.

La integración de un enfoque valoral en la educación primaria, debería verse reflejada en la operatividad didáctica y en la gestión escolar. “Para que la escuela pueda ejercer este cometido de manera efectiva, es necesario fortalecer la investigación sobre la educación en valores” (PROAADEP. 1999, p.1), a propósito, la inclusión de éstos en cada espacio de la vida escolar, permitiría mucho más elementos para la investigación en el tema, para la retroalimentación y menos margen de error en su aplicación.

#### Los valores en el ámbito didáctico de la educación primaria.

“El divorcio existente entre los valores educativos que preconizan esfuerzo, disciplina y solidaridad... y los de la sociedad que valora el éxito, la belleza y la opulencia chocan frontalmente”. (Canton M. I. 2001, p. 57)

Parece difícil atender esta situación en las escuelas cuando la velocidad del progreso, el avance científico y tecnológico rebasan el cambio curricular en cuanto a la ejecución de contenidos valorales. Por ello es que el enfoque constructivista que revisamos en líneas anteriores, puede ser una herramienta útil en el proceso, ya que por sus características permite al alumno codificar y decodificar su entorno, adaptar las construcciones cognitivas al mundo real para atribuirles significado y reconstruir culturalmente sus aprendizajes en función de los valores sociales más adecuados.

La didáctica constructivista, basada en aprendizajes significativos permite y facilita el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, una de las condiciones necesarias para la formación moral y que se opone a la línea tradicional: moralista y descontextualizada, que comúnmente ha sido utilizada en algunos sectores de nuestro sistema escolar.

En el constructivismo, los alumnos van reconstruyendo los valores a partir de experiencias interesantes para ellos y conocimientos que el docente facilita, el desarrollo moral se va generando en forma paulatina, secuencial, continua y permanente en cada momento de la vida escolar. El docente se convierte en guía del proceso, participa con los alumnos de una nueva forma de vivir y atender su entorno, por eso es tan importante que ambos compartan esos valores. El Programa Nacional Educativo, señala que "una de las funciones básicas del maestro será la conciliación de la filosofía educativa con su propio desarrollo humano, ante los alumnos y los padres de familia" (p. 44).

Entre los procesos más complejos de la gestión escolar en la escuela primaria de referencia, ha destacado precisamente la conciliación de intereses en los valores morales, parece imposible integrarlos cuando los padres de familia tienen ciertos intereses, los maestros otros y la comunidad educativa los suyos. Más en una escuela particular y laica, los padres de familia, como contratantes de un servicio se sienten en el derecho de recibir una formación a la medida de sus necesidades individuales, ignorando las colectivas.

"En la medida en que el docente y la escuela se propongan abrir los espacios para que nuestros alumnos junto con sus familias vivan los valores, no resultará tan lejana esa posibilidad." (Schmelkes, 1992. p. 82)

### El currículo valoral en la escuela primaria.

En el "Programa de acciones de apoyo para directores de escuelas primarias" (1999, p. 4), se define a los valores morales como cualidades independientes del sujeto y de carácter absoluto. Por ejemplo: la verdad, la solidaridad, el respeto. Tienen tres dimensiones: "Una objetiva, de ser y valer en sí mismos, una subjetiva en cuanto representan un interés para el sujeto y un carácter social en cuanto que son la aspiración de un colectivo humano determinado".

"Cada uno de los cuatro pilares de la educación: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser, debe recibir una atención equivalente a fin de que la educación sea para el ser humano, en su calidad de persona y de miembro de la sociedad, una experiencia global y que dure toda la vida en los planos cognitivo y práctico." (De Lora, 1996. Cap. 4 p. 97) En este sentido podemos señalar que la instrucción y la formación conforman una unidad educativa.

Uno de los propósitos de la educación es conciliar las aspiraciones personales del sujeto con las de la sociedad a la que pertenece. Nuestro sistema educativo, procura una formación valoral que se asiente en "Los Derechos Humanos", en "La Educación para la Paz" y en el desarrollo del "Juicio Moral".

#### **La formación moral en el principio de Los Derechos Humanos.<sup>4</sup>**

Se pretende re-educar al ser humano en aquellos valores que le permitan construir una sociedad asentada en la base de valores morales comunes y son los Derechos Humanos los principios que constituyen esa ética universal.

Educar en derechos humanos se concibe como una tarea que previene el daño social y a la vez que repara los problemas culturales causados por la violencia, la intolerancia, la desigualdad y la injusticia. Generar la necesidad de vivir en tales derechos puede ser el primer paso para ir consiguiendo sociedades democráticas, justas, participativas y con conciencia ciudadana.

Aunque la escuela no es y no debe ser el único agente de formación valoral, es sin duda el agente socializador más fuerte tanto por su carácter masivo, como por su capacidad formativa.

#### **La formación moral en el principio de Educación para la Paz.**

La educación para la paz surge como una demanda de la sociedad a las situaciones de guerra, violencia, de comprensión internacional y actualmente de convivencia social.

Además de hacer conciente al ser humano sobre la conveniencia de la paz, la función educativa más importante es contribuir a eliminar las causas de la violencia. Situación difícil si somos concientes de que habría que re-educar a los grupos de poder y a los gobiernos en una cultura de valores morales más adecuada que la que expresan en el presente.

A nivel de educación primaria, una de las aportaciones de este principio formativo ha sido orientada al reconocimiento del conflicto social en el aula, lo que implica aceptación de la diferencia del otro, considerar la posibilidad de que otros piensen de manera distinta. Asumir esta diferencia posibilita enfrentar el conflicto sin destruir la dignidad de las personas, sino a través de su aceptación. Conlleva también a considerar las diferencias culturales de los pueblos. En consecuencia la "Educación

---

<sup>4</sup> Naciones Unidas define los derechos humanos como aquellos que son inherentes a nuestra naturaleza y sin los cuales no podemos vivir como seres humanos. Nos permiten alcanzar un desarrollo pleno y hacer uso de nuestras cualidades, inteligencia, talento, conciencia y satisfacer nuestras necesidades... (Tirado K. 1994, 12 citado en Scmelkes, 1997, p. 44)

para la paz” facilita la atención a la equidad, a la diversidad, a la justicia y a la cooperación.

Este principio se encuentra integrado en diversos contenidos del plan de estudios de educación primaria y su desarrollo también ha ido generando una forma diferente de conducir la disciplina del aula, de resolver los problemas y de atender las diferencias intelectuales o físicas de los alumnos. Sin embargo es un reto trabajar en este ámbito, cuando el entorno del niño está rodeado de violencia, agresión, intolerancia y guerras.

Una de las estrategias gestoras que ha funcionado en la escuela de referencia ha sido afrontar las situaciones de antivalue que surgen en la vida escolar y en el medio social. A través de diversas actividades fomentar el diálogo sobre éstas, la expresión de opiniones y si es el caso el establecimiento de acuerdos.

### **La formación para el desarrollo del juicio moral.**

Significa el desarrollo de estructuras éticas universales que permitan adoptar principios generales de valor, como justicia, responsabilidad, tolerancia y solidaridad, entre otros. El desarrollo del juicio moral en el individuo, permite tomar decisiones efectivas en situaciones morales, hacer elección pertinente de valores, resolver conflictos sociales y concientizarse de sus actos.

Erikson plantea que “El desarrollo moral es parte del desarrollo emocional, y que éste procede por etapas; cada una es crítica e implica la solución de un conflicto.”(Schmelkes, 1997, p.25)

Por su parte Piaget señala dos etapas en el desarrollo moral: La heterónoma, en que el niño basa su juicio moral en un respeto unilateral a la autoridad y la autónoma, de equidad y cooperación, en la que basa su juicio en la reciprocidad.

A su vez Kohlberg continúa los estudios de Piaget, estableciendo que el desarrollo del juicio moral es un proceso secuencial de madurez que incluye seis estadios y que supone un apoyo educativo explícito.

Sería oportuno considerar que los estudios que se basan en la Psicología evolutiva del individuo, fueron realizados en una época diferente, en un contexto en que los niños por tradición, por costumbre, tenían un tipo de estimulación diferente y que no desarrollaban tempranamente su autonomía. Las personas que trabajamos y convivimos con niños frecuentemente encontramos que los niveles de desarrollo intelectual se presentan a más temprana edad. De ahí que la formación moral también deba adecuarse y articularse en los niveles preescolares y por supuesto en el hogar.

Al respecto de estos estudios dice Jarret (1991, p. 50) "Si no hay excelencia académica, entendida como la capacidad de lograr el arribo al estadió de las operaciones formales de los niños (a partir de los 11 años), tampoco habrá posibilidades del desarrollo del juicio moral. (Citado en Schmelkes, 1997, p. 29)

Es por lo tanto conveniente que como educadores estemos muy concientes de que una educación de calidad atiende necesariamente el aspecto moral del niño y que no podemos esperar una actitud ética o lograr el propósito de la ética pública si no avanzamos al mismo tiempo en los procesos cognitivos y habilidades de expresión básicas. "El incremento del saber, que permite comprender mejor las múltiples facetas del propio entorno, favorece el despertar de la curiosidad intelectual, estimula el sentido crítico y permite descifrar la realidad, adquiriendo al mismo tiempo una autonomía de juicio." (De Lora, 1996. p. 100)

Con la modernización educativa nuestro sistema escolar a nivel Primaria, logró modificar en muchos espacios educativos la didáctica de aprendizaje, los contenidos curriculares del plan de estudios y los recursos de apoyo a la enseñanza, sin embargo en el ámbito de la formación moral quedó un gran camino que recorrer.

Es a partir del Programa Nacional Educativo, que se vuelve a generar políticamente la preocupación por atender la educación en valores, sin embargo no queda muy claro un programa que oriente y facilite al docente, a los padres de familia y a la escuela la formación en este ámbito<sup>5</sup>. Lo que sí se precisa es que el proceso de educación moral es evolutivo en el niño, que se vincula con el aprendizaje académico, que se desarrolla en una didáctica constructivista y que se basa en la experiencia contextualizada de la vida escolar.

En el "Programa de acciones de apoyo para el director de la escuela primaria " y en el Plan de Estudios 1993, se establece que la formación ética, ya sea bajo el principio de los Derechos Humanos, de la Educación para la Paz o del Juicio Moral, implica para la escuela, incidir en los siguientes aspectos curriculares:

- 1.- Desarrollar estructuras éticas universales que permitan adoptar principios generales de valor, como justicia, responsabilidad, tolerancia, solidaridad, equidad y respeto.
- 2.- Construir una imagen de sí mismo a través del autoconocimiento.
- 3.- Adquirir las habilidades necesarias para hacer coherente el juicio con la acción a través de la autonomía.

---

<sup>5</sup> En la fecha en que se elaboró esta tesina, no existía un programa concreto para la formación de valores en la educación primaria. El programa fue presentado por la SEP, el 20 de mayo de 2003, y se aplicará en dos etapas: Durante el 2003-2004 como prueba piloto en un grupo seleccionado de escuelas y a partir del 2004-2005 para los grados de 5° y 6° en las demás escuelas.

- 4.- Desarrollar la capacidad de transformar el entorno hacia el bienestar colectivo.
- 5.- Manifestar la empatía hacia los demás a través de la cooperación y trabajo en equipo.
- 6.- Desarrollar las habilidades sociales para la convivencia y la participación cívica.

Aunque no existe actualmente un programa permanente y específico para el desarrollo de la formación moral, la Secretaría de Educación Pública ha enviado a las escuelas algunos materiales de apoyo para docentes, directivos y padres de familia.

Los cursos de actualización docente y las reuniones de consejo técnico consultivo contemplan espacios para acordar sobre el ámbito ético en el desempeño académico. Las escuelas públicas del Distrito Federal utilizan entre otros: El ideario escolar, Los temas transversales, La asamblea de grupo y La participación cívica, como estrategias de apoyo en el logro de los objetivos valorales.

La Escuela Primaria Particular, objeto de nuestro estudio además de las estrategias citadas ha optado por:

- La función tutorial.- A través de atención y el seguimiento para detectar las dificultades del niño en su formación. Se registra en una ficha de observación periódica el avance cualitativo del niño en ciertos indicadores, con el fin de que alumnos, docentes, directivos y padres de familia mantengan el interés por el desarrollo de ciertos hábitos y conductas. Los registros se comentan y se acuerdan continuamente con los involucrados.

-El Círculo Mágico.- Como dinámica de integración y expresión que se lleva a cabo con constancia y que permite a docentes y alumnos básicamente aprender a escuchar, organizar y expresar sus ideas en torno a sentimientos y pensamientos, así como desarrollar el respeto hacia los demás en atención a la diversidad y equidad.

- El reglamento del aula.- Que facilita a los niños su participación democrática en acuerdos para la convivencia, genera un compromiso colectivo.

-Las pláticas a padres de familia.- Que básicamente contribuyen a fomentar su participación en la vida escolar de sus hijos y les proporcionan elementos para orientar su formación valoral.

Podríamos enumerar una amplia actividad de formación valoral en la escuela de referencia, hemos tenido un intenso trabajo con alumnos, docentes y personal administrativo, no obstante queda mucho por hacer, especialmente con los padres de familia y la participación social de la comunidad.

### 2.3. LA EDUCACION DE CALIDAD

El concepto de calidad surge en las escuelas de administración, entre la década de los cincuenta y sesenta. En México es en los ochentas cuando se aplica en los procesos de capacitación empresarial con la idea de "Calidad Total" y a partir de 1992 con la modernización educativa se involucra este elemento como un indicador educativo.

Como antecedentes al concepto de "Calidad Total", están la teoría administrativa humanista y la teoría sistemática. La primera surge como una oposición a lo tradicional, retoma elementos de la Psicología y destaca al hombre y el ambiente como los elementos base para la eficiencia en el trabajo. La segunda integra aportaciones de las matemáticas, la cibernética y la teoría de sistemas, considerando a la empresa como una estructura autónoma con capacidad para tomar decisiones, y se dirige a la selección de los subsistemas con problemas que obstaculizan el logro de los objetivos propuestos, para darles solución a través del "Proceso de calidad."

La formación en la línea administrativa es una demanda prioritaria para el pedagogo que se desenvuelve en el ámbito de la gestión escolar, ya que, por la tendencia reciente a los procesos de calidad, debe aplicar este tipo de conocimientos.

En el ámbito educativo, se considera la calidad, como la capacidad de proporcionar el dominio de los códigos culturales básicos, valores y actitudes en el "legítimo derecho que tiene todo ser humano de aspirar a una mejor calidad de vida" (Schmelkes S, 1992, p.15) En el quehacer escolar, la calidad comprende todo un proceso dinámico y sin límite, ya que siempre se tendrá la oportunidad de optimizar el desarrollo del ser humano, como ente individual y social.

El proceso de calidad en cualquier tipo de sistema y más en los de índole educativo, implica la transformación de la cultura de la organización. Integra un necesario convencimiento de mejorar la acción educativa y de cambiar actitudes y valores.

#### Características de la calidad en el enfoque educativo.

- a) Realista.- Debido a que hay una realidad heterogénea entre las escuelas, parte de la situación que se manifiesta en cada una y en cada aula. En este sentido facilita la instrumentación de la "Equidad educativa".

b) **Proceso gradual y permanente.-** Pretende pequeños cambios, que sean constantes y completos, de tal manera que se cumplan objetivos a corto, mediano y largo plazo. Requiere de un diagnóstico válido que permita dar prioridad a la solución de problemas. Lo más importante del proceso es que una vez que se avanza en el nivel, éste se mantenga y se inicie otro ciclo de calidad.

c) **Social.-** Se orienta hacia el cumplimiento de la función social de la educación. Representa un esfuerzo en conjunto, integra a todas las personas involucradas en una comunidad educativa y se dirige hacia la satisfacción de las expectativas sociales en este sector.

d) **Voluntaria.-** Un proceso educativo orientado hacia la calidad, surge de la convicción de las personas involucradas, del reconocimiento de que hay problemas y de que se requieren cambios para la solución, que transformen la realidad de las escuelas hacia un mejor nivel de vida.

e) **Humana.-** Depende de todos los recursos humanos de la institución. Cuando las actividades de enseñanza – aprendizaje y las interrelaciones de los miembros de la comunidad educativa están orientadas a valores y metas comunes, el proceso de calidad se puede dar exitosamente.

En el proceso hacia la calidad, la acción más complicada ha sido transformar la cultura del docente en este enfoque. En este sentido se marca diferencia significativa entre la formación del pedagogo y la formación del normalista, para los primeros es fácil adaptarse a nuevos esquemas de desempeño, aplicar innovaciones y buscar cambios.

### Los elementos que integran el proceso de Calidad Educativa.

De acuerdo con Schmelkes S. (1992, pp.22-63), El proceso de calidad está integrado por los siguientes elementos:

#### 1.- Beneficiarios del producto.-

El término “cliente” utilizado en la administración es sustituido por beneficiario, considerando como el principal beneficiario de la educación al alumno, quien de manera inmediata y a largo plazo recibe el provecho de la educación; en segundo lugar, los padres de familia quienes eligen un servicio educativo para sus hijos y que son los principales jueces, en función de la satisfacción de sus expectativas; en un tercer lugar está la misma escuela, pues las personas que la integran se ven favorecidas cuando su trabajo rinde frutos y en cuarto lugar la sociedad, donde se reflejan los resultados del sistema educativo en diversos ámbitos.

La escuela particular ha estado tradicionalmente más familiarizada con este término en su carácter de institución privada que ofrece un servicio.

## 2.- Contexto.-

Está conformado por todos los recursos humanos que integran la escuela (alumnos, padres de familia, maestros, directivos, autoridades y comunidad en general). También por las situaciones físicas, sociales, económicas e ideológicas en las que se desarrolla el proceso educativo.

En el caso de la escuela primaria de referencia el grupo de docentes que integran el equipo comparte un perfil común, características específicas por las que fueron seleccionados al contratar sus servicios y en los alumnos también se presentan rasgos compartidos y que muchas veces están dados por una situación socio-económica que motivó la elección de esta escuela entre otras opciones.

## 3.- Diagnóstico.-

Es el conjunto de necesidades detectadas, que permiten a la comunidad educativa conocer los problemas de una escuela y organizar la prioridad de atención.

A partir de 1993, la escuela de referencia realiza un diagnóstico anual que integra diversos indicadores y al que además, agregamos de forma interna el análisis estadístico del comportamiento de la matrícula. A partir de este diagnóstico elaboramos el Plan anual de la escuela y posteriormente el proyecto institucional.

## 4.- Desarrollo del Proceso.-

Es el camino que recorren los miembros de la comunidad educativa, hacia la solución de problemas; implica el diseño, la distribución de acciones, la comunicación, el monitoreo y la evaluación.

## 5.- Participación de la Comunidad.-

Consiste en extender la labor y el producto educativo hacia toda la comunidad, de tal manera que se genere mayor compromiso social con el sector y se establezca también la "rendición de cuentas".

## 2.4. LA GESTIÓN ESCOLAR, EN UNA NUEVA PERSPECTIVA

La Gestión Escolar, cubre dos aspectos básicos: Por un lado lleva a la práctica las políticas educativas posibilitando una actividad escolar que gire en torno a los aprendizajes y formación de los alumnos y por otra parte, orienta sus acciones hacia el equilibrio económico del plantel en su carácter de particular para que éste

represente un proyecto sustentable. La gestión implica un conjunto de acciones, un proceso que se realiza por un grupo de personas, cuyo líder responsable es el director del plantel. Sin embargo no siempre ha sido así, la forma en que se lleve a cabo la gestión, descansa en la concepción que se tenga de la escuela, del modelo educativo de la misma y de la forma de interpretar las políticas educativas.

Para definir con mayor detalle la función de gestión escolar, en el contexto actual, primero nos aproximaremos al concepto de escuela, ya que es el espacio de la actividad gestora.

Consideremos la escuela como el lugar donde convergen las políticas educativas con las acciones prácticas del acto educativo, el lugar donde la gestión va adecuando el camino hacia el logro de objetivos, tanto aquellos que son propios del centro escolar en su carácter privado como los institucionales que emanan del sector público.

Tradicionalmente la escuela se conceptualiza como “una organización formal compuesta por un conjunto de personas que tienen a su cargo una función, dentro de una estructura definida jerárquicamente”. (Torres Estrella M. 2001, p. 17)

No obstante que la escuela se representa como una estructura organizacional de corte sistemático, se ve influida por el contexto social, económico, político, histórico, demográfico, etc; a la vez dichos factores están condicionados por las realidades internas del centro escolar, que por cierto son complejas.

En los términos de la Pedagogía Institucional, estaríamos en el terreno de lo “instituido”; como el conjunto de rasgos establecidos por las autoridades del plantel (dueño y director) que definen la organización escolar en forma rígida y lo “instituyente”, como aquellos elementos que surgen de la participación de las personas involucradas, a través de sus aportaciones, ideología y de la forma de resolver los conflictos. Por lo tanto podemos considerar que aún cuando pertenecen al mismo sistema educativo nacional y de compartir los objetivos del modelo, cada escuela es diferente a las demás y se distingue por características que la hacen única.

En la “Antología de gestión escolar”<sup>6</sup> se considera que: “La escuela llegará a ser, fundamentalmente “Unidad Educativa” que en relación a modelos descentralizados obtendrá mayor poder de decisión, construirá una nueva forma de organización y recuperará su intencionalidad educativa”. (2000, p. 8)

A través de la Gestión escolar se pueden integrar diversas dimensiones de los actores educativos, procesos, intereses sociales, formas de organización, etc. En

---

<sup>6</sup> Esta antología de gestión escolar es el material que ahora se utiliza para los cursos de actualización de Supervisores y Directivos de Primaria en el sector público.

nuestros días el factor humano es de primordial importancia para lograr esta armonía y es este el agente que marca la diferencia entre la gestión tradicional (autoritaria, vertical y burocrática) y la gestión de calidad.

### Antecedentes de la Gestión Educativa de Calidad.

Hasta hace poco tiempo la gestión escolar se orientó a dar respuesta a los trámites que regulan la normatividad oficial, misma que a su vez le da validez a los estudios en la escuela particular incorporada. Con la reforma modernizadora la función gestora volcó su atención fundamentalmente en el currículo y como constataremos en esta propuesta, ahora es el factor humano, el núcleo integrador de la gestión escolar, originado en el concepto administrativo de "Calidad Total".

De acuerdo con Canton Isabel, "la década de los setenta estuvo envuelta en un carácter pesimista para los especialistas en educación ya que el informe Coleman (1966) publicó las grandes fallas y deficiencias de los sistemas educativos, tanto a nivel de eficiencia, como a nivel formativo-social y es a raíz de esta evaluación que surgen dos líneas de investigación educativa." (2001, pp. 20 y 21)

La Socio-crítica, fundamentada en el Marxismo y la escuela de Frankfurt y que cuestiona el quehacer educativo en franca oposición con el uso del Conductismo, de la Tecnología Educativa y de la Gestión por Sistemas.

La Tecnológica y Liberal, de la que se derivan dos líneas:

a) "Las Escuelas Eficaces".- Cuya característica es dar mayor importancia a los resultados que a los procesos, establecen indicadores estáticos, el liderazgo vertical, la evaluación sumativa y la rendición de cuentas.

En la escuela primaria de referencia, la gestión escolar originalmente apuntaba hacia este enfoque. Establecimos procesos sistemáticos a través de manuales de procedimientos para diversas acciones de la vida escolar. A partir de la reforma modernizadora, la Secretaría de Educación Pública introduce para la planeación educativa de cada escuela una herramienta de organización denominada "Plan de trabajo anual". Para su elaboración se entregaron guías de conducción que incluyen indicadores educativos estáticos y homogéneos para todas las escuelas urbanas públicas y privadas del Distrito Federal.

b) Las "Escuelas de calidad", con cierta influencia socio-crítica, suelen plantear un sentido más dinámico a la institución escolar. Dan mayor importancia al proceso que al resultado, promueven el liderazgo horizontal y la evaluación cualitativa constante.

López Ruperez afirma que: "La complejidad de la escuela como subsistema social, con vistas de ser un instrumento de progreso y una herramienta de modernización, habrá de inspirarse en un marco de conceptos y de procedimientos que desempeñe el papel de paradigma orientador y otorgue coherencia y fundamento a las acciones, a los planes, a las políticas y a las estrategias, la propuesta sería entonces la gestión de calidad". (1997, p. 38)

El desarrollo de estas teorías ha generado un aumento en las expectativas respecto al papel de las escuelas en la vida social y económica del país; en consecuencia también ha elevado el nivel de importancia de la función gestora, en cuanto a lo que la sociedad y las mismas autoridades educativas, esperan del Director escolar.

### Características de la Gestión de Calidad.

En la Antología de gestión escolar se explica que "La transición del modelo educativo va generando una gestión escolar que ya no descansa solo en su propio espacio pedagógico y logístico-burocrático, sino que adquiere sentido a partir del dominio social que compone su entorno.

Una de las características que tenía la dirección del centro escolar de referencia, antes de implementar el enfoque actual, era la cantidad de tiempo que solía dedicarse a la solución de trámites con las autoridades educativas. Fue complicado encontrar el espacio para atender las situaciones propias del quehacer pedagógico. De hecho hay escuelas particulares con mayor sustento económico que tienen dos directores: Uno realiza la logística oficial y otro se hace cargo de la atención directa a los alumnos, padres de familia, maestros, etc.

La gestión de calidad va conformando lineamientos, valores y práctica educativa con base a un proyecto común. La organización del centro educativo se descentraliza y la función gestora se transforma en un proceso compartido por todos los involucrados en la comunidad escolar.

Con la reforma de modernización educativa se inició también el trabajo colegiado en un objetivo común, que en aquel entonces consistía en adoptar el cambio curricular y estructurar entre los docentes y el director, el Plan de trabajo anual. Bajo estas circunstancias, el gestor educativo debía actuar como mediador y facilitador entre la política educativa y la actividad didáctica del centro escolar, siendo promotor del trabajo en equipo.

El Programa Nacional Educativo se orienta hacia la re-estructuración de la cultura organizacional, permitiendo una nueva forma de relación entre los miembros del grupo, generando nuevas formas de cooperación y compromiso con los objetivos

educativos. Una de las estrategias que utiliza, es el desarrollo de un “Proyecto educativo” para cada escuela, el cual trataremos más adelante.

La óptima administración de los recursos humanos, se convierte entonces en el enfoque y central de la gestión de calidad.

Una de las funciones que resultó más compleja en el ámbito de la gestión escolar fue establecer una sana y adecuada relación con todos los miembros de la comunidad, ya que alumnos, padres de familia, maestros y autoridades manifestaban intereses diferentes. Conciliar sus demandas en atención a un esfuerzo común es una labor difícil y lenta. Entre los rasgos más importantes de la Gestión de calidad, destacan:

1.- Integración de recursos humanos.- La unión del profesorado en una meta común y que implica la selección, formación y organización del equipo docente.

En el Programa de desarrollo educativo del Distrito Federal, 2001 – 2006 se establecen entre los ámbitos de acción, la formación de “Escuelas de Calidad”, definidas como “aquellas en que se asume de manera colectiva la responsabilidad sobre los resultados del aprendizaje”.

2.- Democratización.- Es el diseño de un proyecto común, emanado de la comunidad educativa. El Programa Nacional Educativo, establece que “La Gestión interna de las escuelas deberá evolucionar hacia formas creativas de expresión de valores democráticos” (2001-2006, p. 48). Uno de los rasgos que por tradición caracterizan el rol docente es desempeñar un papel protagónico en el aula y no se diga el director en el espacio escolar, abandonar esos esquemas y recurrir a prácticas más democráticas de gestión es una actitud que cuesta trabajo lograr, más cuando no hemos sido formados en esta cultura.

3.- Autogestión.- Implica mayor poder del grupo colegiado para la toma de decisiones y la solución de conflictos.

El Programa Nacional Educativo, afirma que “se han de desarrollar plenamente los mecanismos para que las personas se sientan parte de un todo, se sepan escuchadas y sean corresponsables de las decisiones.” (Pág. 68).

4.- Liderazgo.- Ejercido en forma horizontal, con la participación del grupo docente, fundamentado en el pleno conocimiento de los objetivos y metas institucionales y orientadas hacia la calidad educativa.

5.- Compromiso.- Cuando las personas participan en un proceso de mejoramiento hacia calidad, también interiorizan una actitud de desarrollo personal, una responsabilidad con su beneficiario. (Alumnos, compañeros, padres de familia, autoridades y sociedad en general.)

6.- Motivación.- El camino hacia la calidad, genera también una motivación interior, en la búsqueda de mejorar se genera satisfacción y un sentido de transformación de la rutina diaria. El reconocimiento de la labor por parte de los demás, también provoca una re-conceptualización de la docencia.

7.- Flexibilidad.- El proceso de gestión de calidad, debe permitir la posibilidad de hacer adaptaciones, de cambiar las iniciativas que no estén funcionando y como principio básico, la fertilidad del error.

8.- Ética.- La gestión de calidad requiere, por una parte de una actitud ética profesional bien desarrollada en el Director y por otra parte permite rescatar valores humanos en los demás miembros del equipo, tales como la dignidad, el respeto, la equidad, la atención a la diversidad y la solidaridad.

Queda claro que el concepto de gestión ha cambiado y por ende la función del director escolar, quien pasó de ser un dirigente autoritario, protagónico, rígido y envuelto en la burocracia, a un líder con fundamentos pedagógico – administrativos que le permiten organizar eficientemente los recursos humanos para que trabajen en un proyecto común, un animador que motiva el trabajo de su equipo y genera compromisos, una persona que escucha, acepta y aprende de los errores y que en este proceso facilita la conducción del centro hacia la mejora continua y constante. Para López Ruperez, "La investigación sobre los factores de la eficacia escolar, permite identificar la Gestión como la condición Sine qua nom de la excelencia educativa". (1997, p. 103)

Para realizar una gestión de calidad que se fundamente en una eficiente administración de recursos humanos, que incluya nuevas formas de generar compromisos es necesaria la integración de valores compartidos y del compromiso ético del director con su desempeño profesional.

#### La formación de valores en el proceso de Calidad.

En el trayecto hacia la calidad, los valores del grupo humano, hacen la diferencia. De acuerdo con López Ruperez. (1997, p. 22) "La cualidad del sujeto capaz de adaptarse eficientemente a entornos laborales, sociales y económicos francamente dinámicos debe ir acompañada de la preservación de referentes éticos, de valores y de principios que permitan al individuo retener los elementos fundamentales de identificación de la persona con una cultura, con una civilización".

Una de las características que tienen las escuelas de calidad revela la existencia de valores compartidos que orientan las acciones, que dan fuerza a los compromisos y que otorgan sentido a su actuación. El trabajo en un ambiente de valores éticos representa

la herramienta más adecuada ya que, “las personas se desarrollan como tales cuando son capaces de crecer integralmente, cuando son concientes de que pueden participar en la transformación de la realidad actuando en forma congruente con los valores que quieren ver reflejados en dicha realidad.” (Schmelkes, 1992. p. 81)

La gestión escolar juega un papel importante en este aspecto, un director que se rija bajo los mismos valores, que los exprese y los fomente hacia toda la comunidad educativa puede generar en el equipo de trabajo mejores expectativas y propiciar la identidad de las personas con la escuela.

“La relación con la materia y la técnica debe ser complementada por una aptitud para las relaciones interpersonales. El desarrollo de servicios obliga, pues, a cultivar cualidades humanas que las formaciones tradicionales no siempre inculcan y que corresponden a la capacidad de establecer relaciones estables y eficaces entre las personas.” (De Lors, Cap. 4. p 101)

Podemos considerar entonces que la atención a la formación de valores en el centro escolar, representa el núcleo integrador de la gestión, pues permite unir la administración con calidad de los recursos humanos, los principios definidos en la política educativa y la misión particular del centro escolar.

#### La función del director en la gestión de calidad.

La función directiva se orienta a un trabajo grupal, participativo y al desarrollo de un liderazgo positivo que genere compromisos reales con los objetivos propios de la escuela y con la política educativa. Por otra parte, es el Director quien enfrenta los asuntos que surgen en el ámbito laboral, los problemas comunes con los padres de familia, alumnos y profesores y el funcionamiento adecuado del proceso de aprendizaje con todo lo que ello implica. Fuera de la escuela, también enfrenta su relación con los supervisores escolares, con otros directores, con organismos civiles y con la comunidad donde se inserta el centro escolar.

A partir de la aplicación de la propuesta de de modernización educativa, la Secretaría de Educación Pública desarrolló el “Programa de acciones de apoyo para Directores de Educación Primaria” (1997). Este incluye el estudio de temas que los mismos directores señalaron como prioritarios y que en un principio fueron orientados a fortalecer el cambio de modelo didáctico, posteriormente a fortalecer el liderazgo gestor.

El directivo se desempeña por un lado, como líder de un grupo de personas interactuantes en una dinámica de dimensiones sociales, políticas, económicas y académicas y por otra parte es un intermediario entre las autoridades educativas y la vida escolar. Esto conlleva la necesidad de aplicar habilidades y destrezas precisas en la realización de su trabajo.

El documento “El Directivo de la nueva escuela urbana”, (en PROAADEP, 2000.) trata sobre la formación de líderes educativos, en esta perspectiva, el Programa nacional educativo señala la conveniencia de formar maestros y cuadros directivos con otro perfil de desempeño.

En la antología de Gestión Escolar (2000, p.9) se señala que “El director de la escuela, en la realización de sus funciones debe considerar la totalidad de las dimensiones que dan sentido a la institución.”

a) Dimensión pedagógico-curricular.- Que hace referencia a los fines o razón de ser de la escuela en la sociedad.

En la práctica, la cantidad de trabajo que se debe desarrollar entre trámites y atención a situaciones emergentes (ausentismo de docentes, eventos especiales, etc.) representa un distractor que provoca perder de vista constantemente el fin educativo de la escuela.

b) Dimensión comunitaria.- Apunta a las relaciones entre la sociedad y la escuela.

El gestor escolar, con formación pedagógica manifiesta habilidades sociales así como un acentuado interés en los problemas educativos a nivel del aula, de la escuela y con la comunidad, facilidad para las relaciones humanas, capacidad para trabajar en equipo, disposición de servicio hacia la comunidad y capacidad de persuasión entre otras, no obstante En la escuela de referencia se han establecido contactos mínimos con la localidad donde se ubica el plantel.

c) Dimensión administrativa-financiera.- Se refiere a la obtención, distribución y optimización de los recursos necesarios para la consecución de la gestión escolar.

En la escuela particular de referencia, la obtención y disposición de los recursos está a cargo de la administradora (una de las dueñas de la empresa). El gestor escolar se encarga de optimizar los recursos materiales disponibles y los distribuye en ocasiones como insumos del trabajo diario.

d) Dimensión organizacional-operativa.- Es la articulación de las dimensiones anteriores, haciéndolas operativas.

El gestor escolar en la escuela de referencia, diseña y planea la estructura organizacional de actividades, calendariza con metas a corto, mediano y largo plazo, delega responsabilidades, hace seguimiento y facilita las vías y recursos para llevar a cabo los procesos.

A estas dimensiones, podríamos agregar las características del director en el enfoque de las escuelas eficaces, que López Ruperez (1997, p. 106 – 107) refiere como las siguientes:

1.- Visión clara de lo que puede llegar a ser la escuela.

En el documento "¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? ( PROAADEP 2000), se ofrecen elementos para que el Director elabore una visión concreta de su escuela y se utilicen posteriormente como diagnóstico para el Proyecto Escolar.

2.- Elevadas expectativas sobre el rendimiento de sus alumnos y profesores.

3.- Interacción constructiva en el aula, con maestros y alumnos.

En el documento "La Visita a las aulas", en PROAADEP, 2000 se elabora una reflexión sobre la relación dinámica que puede llevar a cabo el Director, con la actividad didáctica del aula y la forma de retroalimentar el trabajo docente.

4.- Uso eficaz de los tiempos reales del aprendizaje.

5.- Promoción de un clima escolar ordenado.

6.- Utilización creativa de los recursos materiales y humanos.

7.- Atención constante y oportuna a los resultados académicos de los alumnos.

### El Proyecto Institucional.

El Proyecto institucional es una herramienta de la gestión escolar, orientada a mejorar la calidad educativa; representa un instrumento intelectual que orientará al conjunto humano del centro educativo.

El trabajo en Proyecto es un recurso ampliamente utilizado en la educación ya hace tiempo, sin embargo parece adquirir importancia, a partir de la reforma modernizadora ya que el contexto histórico-político de nuestro país requería dar continuidad a la propuesta de 1993 enlazándola con el Programa nacional educativo actual. En estas circunstancias había que encontrar la metodología pertinente para llevar a cabo los principios y propósitos de la política educativa en la práctica cotidiana del aula escolar.

La planeación es uno de los ejes más importantes de la práctica pedagógica y el proyecto implica elaborar un diseño en conjunto, en este caso el gestor escolar

debe facilitar a los docentes las herramientas y formar en ellos las habilidades que les permitan mejorar la calidad de planeación.

A partir del ciclo escolar 2000-2001 las escuelas de educación básica en el Distrito Federal utilizaron el "Proyecto" como una alternativa para orientar al grupo colegiado en el proceso de transformación de la gestión escolar, que posibilita brindar un servicio de mayor calidad educativa.

"El Proyecto es un proceso complejo de elaboración y reelaboración en el que los diferentes actores se encuentran implicados y comprometidos, que fundamentalmente conlleva la construcción de acuerdos respecto a los diferentes ámbitos de la vida institucional, que contempla orden y sistema," (Rossi Mariana, 1999, p.14)

No debe confundirse con la declaración de buenas intenciones, a diferencia de otras formas de gestión, el proyecto es un binomio: enunciación-acción, teoría-práctica, pensar- hacer, investigación – acción, diseño – desarrollo. Se puede entender al "Proyecto" como: anticipación a la acción, principios que orientarán esa acción, estrategias para desarrollarla, herramienta para orientar la práctica y básicamente "la herramienta de gestión escolar que permitirá crear nuevos modelos de hacer y vivir la escuela." (Ibídem, p.27)

El Proyecto institucional permite establecer prioridades, definir los objetivos, concentrar las acciones en un eje común que en el caso de las escuelas primarias del Distrito Federal, es aplicar un nuevo modelo de gestión, orientado hacia la atención a las necesidades de los alumnos, consecuentemente a la calidad y la modernización educativa.

Es un proceso continuo y abierto a la construcción, de ahí que haya tantos proyectos como escuelas existen y que al interior de cada escuela puedan darse varios a la vez. Implica la construcción de acuerdos vinculados con las intenciones pedagógicas de la escuela, la programación curricular académica y la normatividad institucional.

#### Componentes del Proyecto Institucional.

Se refiere a los contenidos del Proyecto que se someten a discusión y de acuerdo con Rossi M. (p. 45),:

a) Las Intenciones Pedagógicas.- Que se refiere a generar acuerdos de carácter global, respecto de la vida institucional. Constituye la carta de presentación de la escuela, comprende a su vez las notas de identidad, la imagen-objetivo y la estructura organizativa.

Desde 1997 en cada “Plan de trabajo anual” (la otra herramienta gestora), se incluye un apartado sobre la identidad escolar y la misión del centro educativo en particular.

b) Programación curricular académica.- El proyecto incluye un perfil de egreso de los educandos, referido a los contenidos, conocimientos, habilidades, destrezas y valores que obtienen como resultado del proceso de aprendizaje. Aún cuando la escuela debe ajustarse al modelo curricular que establece la política educativa, el desarrollo del proyecto permite dar mayor énfasis en aquellos aspectos que el plantel necesita, siempre en función de mejores resultados para los alumnos.

c) Normatividad institucional.- Hace referencia, por un lado al marco legal o jurídico definido en la Ley general de educación, en los lineamientos que establece la SEP cada ciclo escolar, para el funcionamiento de las escuelas y por otro lado atiende a las normas de convivencia y laborales que están determinadas por la propia escuela. En este sentido el proyecto escolar permite generar espacios para lo instituyente, es decir, aquellos acuerdos y negociaciones que se convienen en la práctica a través del conjunto de personas que participan en la vida escolar.

### Las características del Proyecto Institucional.

Los rasgos que definen el Proyecto y que son comunes al perfil de las escuelas primarias, son los siguientes.

a) Participativo.- Implica convocar a los docentes y a toda la comunidad educativa para que asuman mayor protagonismo en las decisiones sobre la educación que se quiere en el centro escolar. Una de las ventajas del trabajo en Proyecto es que la participación de todos los involucrados facilita la gestión horizontal de los recursos humanos.

b) Contextualizado.- “Define, en el contexto de cada unidad educativa y del Programa nacional, la opción por determinados valores, intenciones, objetivos y medios. Precisa construir múltiples y heterogéneas formas de concretarlo al nivel de cada comunidad escolar.” (Antología SEP. 2000, p. 15)

c) Retrospectivo- El proyecto permite reconstruir la estructura organizacional a través de la revisión de lo que ha sido y es la escuela y las metas alcanzadas en el diagnóstico institucional. Produce una reflexión teórico-práctica que permite detectar las prioridades coherentes con la realidad institucional.

d) Prospectivo.- A través de un diagnóstico integral y confiable, el Proyecto permite definir las pautas a seguir en la estructura organizacional y curricular, de tal manera que se parte de situaciones reales y a la vez evite incurrir en los

mismos errores del pasado. Implica una visión de futuro que incluye los objetivos globales a largo plazo.

e) Dinámico.- Es un proceso de construcción y reconstrucción que al igual que el de calidad total, no supone un límite de tiempo para su cumplimiento, sino metas cortas que al irse desarrollando van generando otras, que suelen ser de mayor nivel cada vez.

f) Sistemático.- Sigue un proceso básico de elaboración, que aunque se refleja como flexible, implica un orden en la organización y en su propio método, lo cual facilita a la vez su coordinación, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

g) Integrador.- Permite regular las metas institucionales del contexto oficial, con las que corresponden al interior del centro escolar.

### La Metodología del Proyecto Institucional.

El proceso que de manera general se sigue para la elaboración del Proyecto Escolar es: El diagnóstico de la escuela, selección de problemas y detección de necesidades, definición de objetivos a corto y mediano plazo, diseño de estrategias, desarrollo de actividades, seguimiento y evaluación constante.

Los materiales que envía la Secretaría de Educación Pública, a la escuela de referencia,<sup>7</sup> constituyen una guía que facilita y orienta la elaboración del proyecto. De acuerdo a la revisión y el uso de estos materiales podemos hacer una descripción sintética de la metodología del proyecto, que se explica a continuación.

#### 1.- El diagnóstico.

Es en sí mismo un ejercicio de auto-evaluación interna del plantel y se realiza con la participación de las personas involucradas en éste. Abarca todas las áreas de desempeño escolar, permite hacer conciencia de los logros obtenidos en ciclos anteriores, retomar las ideas centrales de la misión de la escuela, definir los propósitos de la política educativa de acuerdo al contexto del centro escolar en particular, detectar necesidades, ordenar prioridades y delimitar las estrategias que se pueden llevar a cabo para la solución de problemas. Esto en atención al aprendizaje de los alumnos, como eje rector del proyecto.

---

<sup>7</sup> Algunos de estos materiales son: El Proyecto Escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela, 1997. Consideraciones para el seguimiento y evaluación del Proyecto Escolar. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el Diagnóstico, 1997. Programa Escuelas de Calidad: Estructura del Proyecto Escolar, 2001. Fichas para la elaboración y presentación del Proyecto Escolar en CD. 2000 y El Proyecto Escolar: Lo construimos todos. Material en CD. 2003.

El diagnóstico se elabora a través de la ficha institucional, el análisis de resultados de la enseñanza, la reflexión sobre la organización escolar, el estudio de recursos materiales y humanos, la selección de problemas y la detección de necesidades.

## 2.- Definición de objetivos.

Esta parte del proceso permite esclarecer las metas que a través del proyecto se pueden concretar. Algunas de éstas se lograrán al paso de un ciclo escolar, pero habrá otras que se tendrán que trabajar a mediano plazo. Es importante que los objetivos del proyecto sean coherentes con los propósitos del centro escolar y éstos a su vez, con los planteados en las políticas educativas.

## 3.- Diseño de estrategias.

También es resultado del trabajo en equipo, donde los involucrados dibujan la forma que tendrá el proyecto escolar y la manera en que cada quien puede participar. Trazan el camino que en principio se va a recorrer para llegar a la solución de los problemas. En este sentido el proyecto escolar, tiene un carácter muy flexible, ya que permite una y otra vez aplicar diferentes estrategias hasta que una responda al problema que se quiere superar.

## 4.- Desarrollo de la Actividad.

Es la puesta en marcha de aquellas estrategias que van orientadas a la solución de uno o algunos problemas concretos. Es importante considerar que la actividad propia del proyecto es una forma innovadora de la planeación educativa, que sustituye al plan de trabajo anual de la escuela.

## 5.- Seguimiento.

A través del desarrollo del proyecto y por lo tanto del ciclo escolar, se van dando espacios o momentos para trabajar en reuniones colegiadas sobre los avances, límites y obstáculos que se van presentando en el camino. Uno de los instrumentos más valiosos del trabajo colegiado es que en realidad pueda aportar algo al proceso de calidad de la educación y gran parte del éxito de estas reuniones está en manos del gestor escolar.

## 6.- Evaluación.

Es uno de los elementos más importantes del proyecto, implica un cambio de actitud del grupo de docentes y director pues significa mayor compromiso con su labor, con su alumnado y en general aproximarse a la rendición de cuentas a la sociedad. La evaluación del proyecto es continua y precisa indicadores cualitativos y cuantitativos. Los primeros se orientan a realizar retroalimentación pertinente y

**oportuna del proyecto y los segundos hacia el replanteamiento anual del proyecto para precisar nuevas metas y volver a iniciar el ciclo, tal como se da en el movimiento de la calidad total.**

**La evaluación de los proyectos en el modelo actual, propone que se tomen en cuenta las siguientes esferas del proceso educativo: Trabajo en el aula y las formas de enseñanza, organización y funcionamiento de la escuela, así como la vinculación de ésta con las familias. Los indicadores sugeridos por la Secretaría de Educación Pública son: "Cobertura, cumplimiento de metas, cumplimiento del calendario escolar, liderazgo efectivo del Director, trabajo colegiado, superación profesional de directivo y docentes, práctica docente eficaz, promoción de valores, cultura de calidad, participación social responsable, participación de la familia en el proceso educativo de sus hijos, rendición de cuentas, infraestructura escolar, deserción o permanencia escolar y aprovechamiento escolar." (Consideraciones para el seguimiento y evaluación del proyecto escolar, SEP, 2002, pp.18 – 25)**

**La función del director escolar en el desarrollo del proyecto es de gran importancia para el éxito del mismo y a la vez este procedimiento constituye una herramienta fundamental para modificar las formas tradicionales de la gestión escolar. No obstante, conviene mantener un sentido más pedagógico que administrativo en la ejecución, pues no podemos olvidar que los docentes tienen una carga de trabajo en el aula que resulta agotadora y que esta nueva forma de planeación no debería representar una obligación adicional a su ardua labor.**

**A lo largo del capítulo hemos señalado los ejes centrales que definen el marco teórico de la política educativa: El constructivismo como la referencia que nutre al proceso de aprendizaje, la formación de valores a modo de elemento curricular innovador, el proceso hacia la calidad en cuanto a paradigma orientador del funcionamiento escolar, basado a su vez en la adecuada administración de los recursos humanos y que se hace operativo a través del proyecto escolar; y la gestión escolar como el conjunto de acciones que nos permiten integrar este referente conceptual en la praxis educativa.**

**Este enlace es complejo si tomamos en cuenta que esta reforma implica que los actores educativos apliquen principios didácticos con los que no fueron formados inicialmente. Entonces podríamos cuestionarnos si ¿los docentes pueden tener una actitud constructivista hacia la enseñanza, si ellos mismos se educaron en una didáctica tradicional? ¿Se puede aplicar el constructivismo, si no se conocen a fondo las teorías del aprendizaje recientes? ¿Estamos suficientemente preparados para incluir la formación en valores? ¿Cómo podremos llevar a cabo una administración de recursos humanos democrática, si estamos más ligados a las formas autoritarias?**

## **CAPITULO TRES**

### **CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR, OBJETO DE ESTUDIO.**

En este capítulo se describen los rasgos que distinguen el plantel de referencia, que sintetizan su modelo educativo, destacando entre éstos las funciones que corresponden a la gestión escolar.

Los datos principales de la escuela, así como la definición de su contexto histórico representan la primera imagen del plantel y que nos permite ubicar el entorno y el ambiente interior en que se desarrolla la labor educativa.

La explicación de las funciones y organización de la gestión escolar nos lleva a precisar en forma más clara la carga de trabajo que tradicionalmente ha sido abordada por el director técnico del plantel.

El diagnóstico inicial, correspondiente al ciclo escolar 1993-1994 es el instrumento que se eligió como punto de partida para elaborar la propuesta, representa un momento crucial del cambio educativo en la escuela de referencia ya que, a partir de aquí las acciones del director están orientadas a la aplicación de la política educativa en cuanto a la modernización, y a la implementación de nuevas formas de gestión en coherencia con la política educativa.

La formación pedagógica ha sido una de las herramientas básicas para realizar la gestión escolar en esta etapa de transición, pues a partir del diagnóstico y el reconocimiento de que había problemas se pudieron detectar las necesidades más importantes, organizar prioridades y establecer objetivos que nos llevaron a realizar las acciones que se consolidan en la propuesta de este trabajo.

El impacto que causó el proceso modernizador en la escuela, generó oportunamente cambios en la forma de pensar y de actuar de todos los que estamos involucrados en el quehacer educativo, sin embargo habría que reflexionar que, si en una escuela pequeña ha costado trabajo y esfuerzo, ¿que ha pasado en este tiempo con los planteles particulares de mayor matrícula? ¿Cómo han abordado la modernización educativa? ¿Cuánto tiempo les ha llevado?

### 3.1 DATOS DE LA INSTITUCIÓN

#### Ubicación geográfica

La escuela recibe el nombre de Félix Fulgencio Palavicini, está ubicada en la calle de Mercaderes Núm. 64 Colonia San José Insurgentes, en la Delegación Benito Juárez.

Es una escuela de sostenimiento particular, que cuenta con los niveles de Preescolar y Primaria. El nombre del plantel se escogió entre varias opciones que se ofrecieron para su incorporación oficial a la SEP en 1988.

Las instalaciones ofrecen un espacio reducido, aunque por el momento es suficiente, considerando que hay poca población de alumnos. Una parte es la antigua casa, habilitada para salones de clase y la otra es la construcción ubicada en el patio trasero, expresamente diseñada para aulas escolares.

Cabe hacer notar que, aunque el espacio es limitado, la instalación está bien aprovechada y ofrece espacios alegres y cómodos para los niños.

#### Marco Histórico

Tiene sus antecedentes como Jardín de niños, establecido el 2 de mayo de 1977. Su fundadora inició la labor educativa con niños de 3 a 6 años de edad en una lucida instalación colonial, con un alegre jardín adornado con una fuente y juegos infantiles. Se complementó con el servicio de guardería el servicio educativo de pre-escolar.

La estructura e imagen de lo que originalmente fue la casa, se fueron modificando en la medida que aumentó la población y los grados escolares. En 1988 se establecen las bases oficiales para la incorporación a la Secretaría de Educación Pública, es a partir de este año que los horarios se fueron modificando, se acortaron hasta cancelar el servicio de comedor y en 1990 se orientan los esfuerzos al desarrollo del nivel académico de la Primaria, con objetivos más definidos y un sistema que a lo largo del tiempo se ha ido consolidando y actualizando.

Durante esta época la matrícula llegó a ser de 150 alumnos en Primaria y 80 de Preescolar. Los dos niveles se separaron en diferentes instalaciones. Desafortunadamente por motivos económicos hubo que juntarlos nuevamente en un solo espacio físico. Esto sumado a la disminución de horarios provocó que la

matrícula descendiera notablemente. A la fecha no se ha recuperado el volumen de la población.

Ha tenido 3 Directoras técnicas y 1 administrativa. Actualmente tiene una población de 100 alumnos, la planta docente se compone por 12 profesores, 5 administrativos y 2 directivos (Uno administrativo y otro técnico).

A partir del año 2000 complementó su servicio, ofreciendo instrucción bilingüe y como escuela de diagnóstico y orientación psicopedagógica durante las tardes y en el último ciclo escolar se amplió el servicio, ofreciendo taller de tareas para los alumnos y espacio para fiestas infantiles abierto a la comunidad.

### Contexto socio-económico de la escuela

El plantel se encuentra ubicado geográficamente en una colonia de recursos económicos altos. En los últimos años la población infantil de la zona disminuyó notablemente. La mayor parte de las casas son antiguas, grandes y han permanecido habitadas por personas maduras o de la tercera edad, que evidentemente no representan mercado para la demanda educativa.

Ya en los dos últimos años, se observa que cambia la dinámica socio-económica de la zona. Familias con niños regresan a vivir con los abuelos o utilizan estos terrenos para hacer viviendas pequeñas, e incluso abrir un negocio.

Durante mucho tiempo la población infantil se había caracterizado por hijos de personas que trabajaban en el entorno escolar. Empleados de gobierno, bancos, tiendas y oficinas en general; la mayoría son de recursos bajos o moderados que vienen diariamente de colonias lejanas y que hacen un esfuerzo por tener a sus hijos en escuela particular. También esa situación ha sufrido transformaciones, ya que en los últimos años la escuela empieza a tener demanda de los niños que llegan a vivir a la colonia.

El perfil de las familias que componen la comunidad escolar, en la gran mayoría son padre y madre que trabajan largas jornadas, y básicamente compuesto por familias desintegradas donde los niños están a cargo de la madre. Otro pequeño grupo lo conforman familias integradas. En ambos casos las razones por las que seleccionaron esta escuela para sus hijos es por la atención más personalizada que ésta puede ofrecer a los niños.

Conviene señalar que con mayor frecuencia, llegan a la escuela aspirantes que solicitan grupos reducidos; ya sea por canalización de escuelas grandes o porque los padres determinan que es lo más indicado. En ocasiones se trata de niños que presentan algún tipo de problema para el aprendizaje que en otras escuelas

no pudieron resolver. En otros casos, los menos, se trata de niños con afecciones neurológicas o psicológicas que requieren una atención especial de parte del profesor y de los especialistas en la materia.

Durante los primeros años de la primaria, la plantilla docente se mantuvo constante. Es a partir del 94, con la crisis económica, que hubo una deserción importante de maestros. Fueron tiempos difíciles porque cuando los equipos de trabajo no se van desarrollando simultáneamente con la institución, se pierde la continuidad del sistema.

Fue hasta el ciclo 98-99, en el que la mayor parte de los recursos humanos permanecen y se puede dar la continuidad en los programas y procesos.

#### Filosofía institucional.

Podemos decir que se trata de una escuela comprometida con la niñez mexicana y con la sociedad. Se orienta principalmente al desarrollo del niño en tres enfoques:

- a) Intelectual.- Que les permita el desarrollo del pensamiento crítico, adquirir los medios para expresarse, para solucionar problemas y las bases para participar productivamente en la sociedad mexicana.
- b) Humano.- Que les de la oportunidad de apropiarse de valores éticos en su desarrollo personal y ser fraternales en su interacción social.
- c) Afectivo.- Que les de herramientas para desarrollar su voluntad, proponerse metas, vencer obstáculos y superarse, ejerciendo su libertad con responsabilidad.

Dentro de las cualidades reconocidas por la comunidad, destacan las siguientes: La atención personalizada hacia alumnos y padres de familia, la imagen de las instalaciones que normalmente es ordenada, limpia y alegre, el programa de formación de hábitos y valores, la comunicación oportuna con los padres y el seguimiento de los avances en el proceso de aprendizaje de los alumnos

### **3.2. PERFIL DEL PUESTO DESEMPEÑADO.**

Tradicionalmente es el Director técnico de la escuela el responsable inmediato del funcionamiento general de la misma. Es la persona encargada de dirigir,

planear, supervisar, orientar, participar, evaluar y reportar todas aquellas actividades que forman parte del proceso educativo dentro del plantel. Normalmente en escuelas particulares como esta, la función directiva consiste en alcanzar los propósitos institucionales de la propia escuela, siempre dentro del marco de lineamientos que le dan validez oficial y reconocimiento a los estudios. Sin embargo y “afortunadamente”, en los últimos años el rol del director ha cambiado, pasando de ser la figura central del plantel a un verdadero líder social del equipo docente y en general de la comunidad educativa.

De acuerdo con el “Diccionario de las ciencias de la educación “La función directiva está determinada por la organización del Centro Educativo”. En este sentido inicié mi labor, dando continuidad al sistema que ya estaba establecido y en su momento fundamenté mis iniciativas en un enfoque educativo completamente tradicional y conservador, como se podrá apreciar más adelante en el desarrollo del presente capítulo.

### Descripción de funciones.

Para realizar el trabajo, fue necesario distribuir las funciones en 3 áreas: Gestión de trámites escolares ante la SEP, coordinación del proceso educativo y organización escolar.

#### a) Gestión de trámites escolares ante la Secretaría de Educación Pública.

En éste ámbito, las funciones principales consistieron en enlazar las iniciativas emanadas de las autoridades, hacia el interior del centro educativo, supervisar el cumplimiento de éstas, dirigir al equipo docente para desarrollar su trabajo en función de los programas oficiales y conocer permanentemente cuestiones de gestión administrativa.

La gestión de trámites oficiales fue la parte del trabajo que más tiempo y esfuerzo requirió. No por la dificultad de la tarea, como por la burocracia del sistema que debíamos enfrentar. Dado que los formatos y documentación oficiales son tan estrictos en su elaboración y llenado hice el intento de crear un “Manual de procedimientos” que facilitara la entrega de estos documentos, sin embargo no hubo (al menos en mi periodo de dirección) más de dos documentos que conservaran la continuidad en la estructura y en las fechas de entrega, entre un ciclo escolar y otro.

Las acciones encomendadas por la Secretaría de Educación Pública, al director se pueden clasificar de la siguiente manera...

1.- Control Escolar.- Procesos de inscripción, reinscripción, estadística de asistencia, población, etc.

**2.- Acreditación y certificación.-** Procesos de evaluación, calificación, validación de estudios de un ciclo a otro, etc.

**3.- Reincorporación.-** Proceso para constatar que se cumple con el marco jurídico de la escuela, en cuanto a instalación, población, servicios que ofrece, becas, recursos humanos, seguridad y horarios.

**4.- Plan de estudios.-** Supervisión y seguimiento sobre el cumplimiento oportuno de los propósitos señalados en la política educativa, que se aplique el currículo predeterminado por la SEP y que se optimice la calidad de la enseñanza. La utilización adecuada del libro de texto, la realización de las juntas de consejo técnico consultivo.

**5.- Proyectos y Servicios especiales.-** Incluye todas aquellas actividades diseñadas para complementar el plan de estudios y reforzarlo. Comprende concursos de conocimientos, habilidades y destrezas; paseos y excursiones culturales o recreativas y eventos especiales.

**6.- Administrativo.-** Son una serie de trámites que se van dando a lo largo del ciclo escolar, con diferentes objetivos y para diversas instancias de la SEP. Entre ellos podemos incluir la Cooperativa escolar y la Asociación de padres de familia; (acciones que también son supervisadas por el director, aunque no intervenga directamente en el desarrollo diario de éstas). La participación en distintas campañas sociales, como la de Cruz Roja, vacunación, alimentación, etc.

**7.- Recursos humanos.-** Se refiere a todo lo que está relacionado con el personal que labora en la escuela. La contratación del personal, la inducción al puesto, la capacitación o formación en el trabajo, los horarios, prestaciones, evaluación de sus funciones, etc.

**b) Coordinación pedagógica del proceso educativo.**

En este campo las funciones principales fueron orientar los esfuerzos del personal docente hacia el proceso de enseñanza-aprendizaje, elevar los resultados de la formación educativa y optimizar las relaciones humanas entre la comunidad escolar.

La formación pedagógica brinda habilidades al gestor escolar para actualizar la formación y el desempeño técnico- profesional de los docentes. Entre las acciones que se pueden realizar destacan: La formación permanente del personal, elaboración de perfiles de desempeño, evaluación de la práctica docente, evaluación curricular y diseño de material didáctico.

En las escuelas particulares, generalmente se separa el trabajo relacionado con SEP, de la dirección académica, porque tradicionalmente sus objetivos, contenidos y metodologías eran diferentes. Se cumplía con el Plan de estudios indicado y además se complementaba el currículum con otro tipo de propósitos.

En un principio, la labor desempeñada se realizaba cubriendo los requerimientos oficiales y agregando otra serie de contenidos al currículum escolar. Conforme transcurrió el tiempo y fui participando en el proceso de capacitación de Directores para la modernización educativa, el modelo didáctico fue cambiando.

La Coordinación se llevó a cabo a través del diseño, planeación, seguimiento, participación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje de cada grado del nivel primaria del centro escolar.

Coordinar la práctica educativa, requirió de las siguientes acciones:

- 1.- Conocer y analizar el Plan de estudios y los programas en el marco de la modernización educativa.
- 2.- Conocer y analizar los libros de texto gratuitos, así como los diversos materiales complementarios.
- 3.- Investigar, diseñar y proponer nuevas estrategias didácticas.
- 4.- Planear, diseñar y proponer programas específicos de "Disciplina" y "Formación de valores".
- 5.- Diseñar, planear y evaluar estrategias para optimizar la calidad de los aprendizajes que se detectaban deficientes, en cuanto a escritura, lectura, ortografía, redacción, cálculo mental, matemática y ciencias.
- 6.- Evaluar los grados de avance de los alumnos, en cuanto a sus aprendizajes, desarrollo de habilidades y destrezas.
- 7.- Valorar el desempeño docente, tanto en el cumplimiento de sus funciones administrativas, como en las formativas.
- 8.- Supervisar y optimizar la utilización de los espacios y recursos escolares.
- 10.- Orientar el trabajo docente, para eficientar la calidad del proceso educativo.

### c) Organización Escolar.

El propósito principal fue re-establecer el orden en el que se realizaban las actividades para facilitar la dinámica del trabajo escolar. Ya una vez iniciada la estructura organizacional, podía tomar elementos que me sirvieran para hacer un análisis y un diagnóstico sobre la situación de la comunidad educativa.

Entre las actividades más importantes en el área de organización escolar, están: Calendarizar actividades en forma anual, mensual y en algunos casos por evento, distribuir acciones para mantener atractivos los espacios escolares, elaborar y promover el reglamento escolar, distribuir horarios de clase y de actividades educativas varias, entrevistar y seleccionar personal para nuevo ingreso, elaborar un programa de "Inducción a la filosofía institucional", diseñar un manual de procedimientos académicos, en cuanto a las rutinas de trabajo, formación de hábitos y presentación de materiales; dirigir las juntas con padres de familia y las del consejo técnico consultivo, establecer mecanismos para eficientar el trabajo del personal de intendencia, programar, supervisar y evaluar las visitas, excursiones o actividades especiales fuera del espacio escolar, diseñar mecanismos de información para padres de familia sobre las acciones y actividades principales del centro escolar, coordinar eventos sociales especiales de la comunidad educativa, establecer estrategias para la elaboración y conservación de recursos didácticos.

En un primer momento del trabajo, se dio continuidad al modelo didáctico tradicional que operaba en esa época y además se retomaron principios de la "Tecnología Educativa" para implementar algunas acciones. Cabe mencionar la utilidad que representaron éstos últimos para realizar el trabajo. La prioridad era en ese entonces estructurar un sistema claramente definido tanto en los contenidos del aprendizaje, como en la planeación, la metodología de enseñanza, el proceso de evaluación y en la forma de la organización escolar.

### 3.3. DIAGNOSTICO DE LA ESCUELA AL INICIO DE LA GESTION

Para analizar las funciones realizadas en el desempeño profesional, se retomaron los "Indicadores educativos", aspectos que los propios Directores de Primarias han señalado como prioritarios en el marco de la reestructuración para la modernización de las escuelas y que sirvieron de base en aquel entonces para la elaboración del Plan de trabajo anual.

Este primer diagnóstico fue realizado en el ciclo escolar 1993 – 1994, fecha en que inicio mis desempeño dentro de la gestión escolar del plantel, no como directora, sino como coordinadora y a partir de 1996 ya como directora técnica.

## 1.- Hábitos de Estudio de los alumnos:

Dentro del aula, los alumnos presentaban poca participación en sus aprendizajes, la dificultad para leer con comprensión, escribir, seleccionar información, tomar notas, realizar observación, analizar, sintetizar, iba en detrimento de su formación cognitiva; teníamos señales claras del vertiginoso avance de una sociedad moderna que pondría una amplia cantidad de información al alcance de los niños y era imprescindible prepararlos para estructurar sus aprendizajes, ser personas críticas con capacidad de seleccionar y discriminar efectivamente los conocimientos esenciales, basándose en significados atribuidos en valores bien establecidos.

Encontramos que muchos de los libros que se piden al inicio del ciclo escolar no eran contestados o utilizados en forma oportuna. Afortunadamente a los maestros no les daba tiempo de utilizar completamente cada libro, y lo digo así porque de haberles dado tiempo, nos hubiéramos enfrentado a una educación cien por ciento libresca.

En términos generales, los alumnos no podían referir el avance de sus aprendizajes, expresaban haber trabajado, si lo habían hecho bien o mal, la calificación obtenida, pero se les dificultaba decir en sus propias palabras los logros alcanzados, no acostumbraban la reflexión crítica y sus aprendizajes no eran relacionados en un contexto significativo.

Los alumnos no dedicaban tiempo adecuado para el estudio. Entre otras razones destaca que no sabían leer con comprensión, que las tareas eran largas y tediosas y en poco contribuían a fortalecer hábitos de trabajo, lejos de eso, servían para mantenerlos ocupados, incluso restando su tiempo lúdico. No obstante, soy partidaria de aquellas tareas que redundan en la formación autónoma del niño, que estimulan la investigación y que mejoran destrezas y habilidades.

## 2.- Ambiente de trabajo en la escuela.-

La relación de los maestros con la Dirección, normalmente era cordial, la Directora anterior constantemente refería a sus docentes los logros alcanzados, felicitándolos continuamente por cada avance, sin embargo cuando inicié la labor directiva fue difícil seguir esa estrategia, así como reconocer sus logros porque había planteado propósitos desde perspectivas demasiado ambiciosas.

La escuela se caracterizó por tener un ambiente de trabajo agradable, sin embargo la población de docentes era tan cambiante que se dificultaba alcanzar

los propósitos del trabajo académico y no se consolidaban como equipo. Durante un tiempo hubo problemas de tipo administrativo que generaban interrupciones constantes al trabajo docente en el aula.

### 3.- Ambiente de trabajo en el aula

Los docentes carecían de formas constructivas para generar el aprendizaje en los alumnos, pese a esto, "La exposición oral", dejaba de ser la principal técnica de enseñanza en el aula, pero al mismo tiempo se podían apreciar situaciones educativas tradicionales, desde la distribución de las bancas al interior del salón, el tipo de disciplina y la actitud receptiva de los niños en el proceso durante la clase.

El tiempo de trabajo real, no se aprovechaba adecuadamente, pues se perdía mucho en ejercicios que no necesariamente cumplían los propósitos del programa, como repeticiones excesivas, copias y resúmenes dictados.

### 4.- Evaluación del éxito escolar

Los primeros resultados arrojaban información subjetiva en cuanto al éxito en el aprendizaje escolar. Los datos fueron obtenidos por estadística de calificaciones en las diferentes asignaturas, las cantidades no reflejaban con exactitud si se habían logrado los objetivos propuestos, debido a que éstas eran promediadas con actitudes de responsabilidad, cumplimiento, esfuerzo, etc. Además los instrumentos seleccionados para tener estos datos fueron exámenes elaborados por los mismos profesores y que reflejaban en gran medida la capacidad memorística de los niños, no así el avance de habilidades del pensamiento o desarrollo de destrezas cognitivas.

No obstante la escasa fidelidad de estos instrumentos, sí se podía detectar un rezago académico marcado principalmente en las asignaturas de matemáticas y español. Los grados escolares con mayor problema académico fueron primero, tercero y quinto y los que presentaban más dificultades de conducta y adquisición de hábitos fueron segundo, cuarto y sexto.

La misma tendencia se presentó durante dos ciclos escolares consecutivos.

En las reuniones de trabajo, los docentes referían que las causas del rezago académico y de los problemas conductuales se originaban en el entorno familiar, en el entorno social y en la falta de tiempo para realizar eficazmente la práctica educativa, en otros casos atribuían el atraso escolar a las deficiencias de aprendizaje que presentaban algunos niños, debido a cuestiones neurológicas o psicológicas.

## 5.- Recursos de la escuela y del aula.

Aunque la escuela es pequeña y tiene limitaciones económicas, había suficientes materiales para la realización del trabajo en clase, no obstante algunos eran antiguos y había que cambiarlos, otros estaban en bodega y de difícil acceso para maestros y alumnos. Básicamente los que utilizaban para sus clases eran el pizarrón, libros de texto, libros complementarios, cuadernos, copias fotostáticas y eventualmente un mapa para las asignaturas de Ciencias sociales.

La instalación, aunque se mantenía limpia y ordenada, resultaba incómoda para trasladar materiales, para utilizar aparatos eléctricos, para consultar libros. Incluso la oficina de la Dirección estaba físicamente alejada de las aulas de clase, resultaba difícil atender y supervisar la dinámica escolar.

## 6.- Planeación del trabajo escolar.

Los contenidos curriculares de la escuela tenían su origen en programas de 1987, después cubrieron sólo en parte el Plan de estudios de 1993, descuidando la atención a la formación de habilidades del pensamiento, excedían en gran medida la cantidad de temas. No se observaba totalmente definida una tendencia pedagógica en el proceso de enseñanza.

No había un formato preciso para entregar la planeación a corto plazo, la estructura del avance programático era elaborada por cada docente, sin un criterio común para todos, por lo que cada documento se presentaba en forma diferente y era frecuente que omitieran contenidos básicos para el aprendizaje y enfatizaran otros que parecían atractivos, pero no necesariamente importantes en el desarrollo de los alumnos.

Los docentes desconocían la continuidad entre los programas de un grado y otro, por lo que había temas que se daban repetidos en exceso y otros que se suponían vistos el ciclo anterior y que ya no se enseñaban.

Una de las tareas al inicio de la función Directiva, fue estudiar, analizar y seleccionar los contenidos correspondientes al Plan de estudios de Primaria, tomando en cuenta los que recientemente se habían propuesto en la política educativa. Se eliminaron aquellos que ya no concordaban con los propósitos de los Planes y programas de estudio, se les dio continuidad en función a los grados escolares y al grado de dificultad. Este análisis curricular se les entregó elaborado a los docentes, se estudió con ellos en las reuniones de consejo técnico y en un estilo totalmente tecnocrático se desglosó el programa de grado por asignatura, por semanas y por aspectos. Se les pidió que en función a éstos, registraran su trabajo por día, distribuyendo los tiempos como estaba indicado.

Partiendo de que la mayor parte de los docentes tenían dos o tres turnos de trabajo, esta iniciativa fue recibida con entusiasmo, ya que se les simplificó notablemente la carga de planeación y se les condujo para distribuir mejor sus tiempos laborales. Por otra parte ofreció a la Dirección el espacio de tiempo necesario para empezar a involucrarse en el proceso de modernización educativa de una manera más comprometida.

#### 7.- Administración del trabajo escolar.

Se presentaban serios problemas en este aspecto, la asistencia y puntualidad de los profesores no eran un hábito bien establecido, se carecía de un sistema administrativo que fuera útil para subsanar esta deficiencia. Situación que originaba a la vez grupos de alumnos cuidados, pero sin una actividad previamente programada, el director en salones y a su vez sin la posibilidad de poder visitar otros grupos para observar el trabajo de los demás maestros y asesorarlos oportunamente.

#### 8.- Vinculación con la comunidad.

Los padres de familia aceptaron con entusiasmo la organización tan estructurada, continuaron recibiendo información oportuna sobre las actividades escolares y en forma individual sobre el desempeño de sus hijos, estaban acostumbrados a participar en diversas actividades escolares y siguieron haciéndolo.

La gran mayoría de alumnos ya egresados, generalmente tienen una buena impresión de su escuela, se expresan bien de ésta y la recuerdan con cariño. No obstante la proyección de la escuela hacia la comunidad social donde está inmersa ha sido de poco impacto. Había una carencia importante de publicidad y promoción.

Era costumbre que en nuestras aulas hubiese uno o dos alumnos con algún tipo de dificultad para el aprendizaje que no representaba un impedimento para estar en sistema escolarizado. Esta situación lejos de expresar notoriamente el compromiso social de la escuela, generaba una mala reputación entre algunos padres de familia, esta información se extendía a otras escuelas hasta el grado de que los mismos compañeros directores nos enviaban a los niños que eran diagnosticados con este tipo de problemas, en el entendido de que éramos una escuela de educación especial, sin serlo.

## 9.- Evaluación y seguimiento.

La evaluación de los aprendizajes en un principio era elaborada por los maestros y cada quien conservaba su estilo de contenido y de presentación. Como rasgo característico los exámenes únicamente medían la reproducción de ciertos contenidos y dejaban de lado la valoración de habilidades y destrezas. En virtud de que se debía iniciar el diagnóstico escolar para entrar en el proceso de modernización educativa, fue necesario sistematizar también la evaluación de los niños.

A partir de este primer diagnóstico se desarrolla la gestión escolar que debía integrar el modelo educativo oficial al modelo ya estructurado en la escuela primaria de referencia. En este proceso se van dando una serie de conflictos, contradicciones, necesidades y problemas que trataron de atenderse pertinente y oportunamente.

La etapa en que se aplica la modernización educativa en la escuela de referencia ha sido muy compleja, terminar con las antiguas estructuras y dar entrada a las nuevas es un proceso que desestabiliza la rutina y causa inseguridad en la comunidad escolar. Al mismo tiempo, las autoridades de la SEP. vivían un caos en cuanto a la cantidad de información e indicaciones que recibían, se generó un ambiente de desconcierto e incertidumbre. Sin embargo a más de 10 años de haber iniciado este proceso en la escuela Félix F. Palavicini, podríamos decir que ha sido provechoso, que empezamos a constatar los cambios y a observar nuestros avances en calidad educativa.

El siguiente capítulo aborda la propuesta de un conjunto de estrategias que, desde el ámbito de la gestión escolar han sido de gran utilidad en este proceso de modernización que permiten integrar en primer orden, la política educativa con el modelo vivencial del plantel, consecuentemente un proceso didáctico basado en los aprendizajes constructivos del alumno en unión a nuevas formas de funcionamiento escolar que se sustentan en los principios de la calidad.

La propuesta con la que se concluirá este trabajo, comprende el trayecto por el que pasó la escuela y que parte de un modelo educativo tradicional para llegar a la aplicación del enfoque actual, de una dirección centrada en la realización de trámites, a una gestión con sentido social; descentralizada, en que el director se va transformando en mediador, facilitador, orientador y promotor del trabajo en equipo.

## **CAPITULO CUATRO**

### **PROPUESTA PEDAGÓGICA: CONJUNTO DE ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR EL MODELO EDUCATIVO OFICIAL EN LA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR.**

La siguiente propuesta responde a las necesidades y problemas que se han presentado en la escuela Félix Fulgencio Palavicini en el proceso de aplicación de la modernización educativa y del programa nacional educativo. Para su elaboración hemos identificado las iniciativas que en el desempeño de la gestión escolar ya fueron instrumentadas y que han demostrado su efectividad, también se han tomado en cuenta aquellos problemas que aún están en proceso de solución y otros que están latentes en el plantel.

Para la elaboración de esta parte del trabajo se consideraron la investigación documental de los capítulos anteriores, las notas personales elaboradas durante la dirección del centro y diversos documentos que constituyen el acervo de la escuela: Los Planes de trabajo anuales, desde 1993, el libro de Actas del consejo técnico consultivo, Los materiales facilitados por la SEP en el proceso de capacitación para la modernización y principalmente las ideas de alumnos, maestros, padres de familia y personal administrativo del centro escolar; aportaciones que sin duda constituyen el elemento más enriquecedor del quehacer educativo.

El conjunto de estrategias de gestión escolar propositivas en esta tesina son aquellas que se han elegido pertinentes con respecto a las características específicas de la escuela primaria particular de referencia. El contexto que define a cada plantel educativo es único, aunque de manera general comparten una problemática similar con otros, por lo que, este trabajo pedagógico puede ser de utilidad como un sencillo marco de referencia para los profesionales de la educación que se desarrollan en este campo, en escuelas particulares con características similares y puede constituir también una información puntual sobre la trayectoria, evolución y seguimiento del desempeño profesional del pedagogo en la labor gestora.

La idea central del presente capítulo es compartir con el lector las herramientas y procedimientos que en el caso particular, permitieron el desarrollo de una gestión que facilitara la implementación de la política educativa al interior

de la escuela primaria particular. La detección de necesidades y el análisis de la problemática del centro escolar, realizados para definir esta propuesta, se elaboran en los diversos campos de acción del gestor escolar: político, didáctico, y administrativo y organizacional; éstos en estrecha relación a la construcción conceptual pedagógica.

#### 4.1. EL ASPECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

Podemos definir el aspecto político-pedagógico como el campo de acción de la gestión escolar que enlaza las iniciativas, indicaciones y directrices de la política educativa, con la vida escolar del centro.

##### El problema de la comprensión de los elementos del modelo educativo oficial.

Las líneas estratégicas, definidas en diversos documentos son diseñadas por las autoridades y aunque responden a los intereses sociales de la población, los docentes no siempre son culturalmente conscientes de los fundamentos que sustentan la propuesta oficial. Conocen el contexto que corresponde a una escuela en particular, o a la experiencia laboral, sin embargo no aprecian fácilmente la situación global del contexto educativo en su conjunto.

##### Propuesta:

El director escolar, de acuerdo a la normatividad del sistema, debe cubrir como requisito para desempeñar el puesto, la formación profesional de normalista o licenciado en educación con experiencia docente frente a grupo, sin embargo, se requiere de una formación pedagógica, que permita situar su labor en un contexto más amplio. Es conveniente que la persona que desempeña el puesto de "Gestor Escolar", sea Pedagogo porque tiene la capacidad de reflexión teórica y metodológica sobre el ámbito educativo, con la posibilidad de definir con una perspectiva más amplia, que le permita inferir en la atención de problemas socio-políticos específicos.

Un conflicto que se presenta en la práctica educativa es la dificultad de conciliar los propósitos instruccionales de la educación, con los formativos; tal es el caso de la aplicación del Programa de "Escuelas de Calidad", fundamentado en las corrientes administrativas de Calidad total y el programa de Educación Valoral, cimentado en corrientes psicológicas más humanistas, en cuanto atienden el desarrollo del conocimiento de sí mismo, la autoestima, la educación de los derechos humanos, democracia, equidad, etc.

En la vida escolar hay ocasiones en que el director debe elegir entre decisiones de corte eficientista o de tipo humanista. Por citar algunas: autorizar determinada calificación en función de la autoestima del niño o establecer más tiempo para la realización de actividades cognitivas en detrimento del tiempo destinado a actividades artísticas, lúdicas o recreativas.

Más allá de las orientaciones políticas del modelo educativo oficial, el director debe tener una formación pedagógica que le sustente para tomar decisiones que en determinado momento afectan la vida escolar o el progreso de la organización, de ahí que sea conveniente sopesar las consecuencias de sus elecciones y tener como prioridad el desarrollo del conjunto de alumnos, de la escuela como tal y no de aquello que beneficie a una sola persona o a una minoría.

“Simultáneamente, deberá hallar y definir orientaciones que permitan no dejarse sumergir por las corrientes de informaciones más o menos efímeras que invaden los espacios públicos y privados, conservando así el rumbo del proyecto...educativo”, en este caso la misión particular de la escuela. (De Lors, 1996. Los cuatro pilares de la educación, p. 95)

En muchas situaciones la toma de acuerdos o la democratización de decisiones eleva el grado de compromiso de la comunidad educativa hacia sus propias acciones, especialmente cuando los integrantes están vinculados en valores comunes.

### El problema de la comunicación con las autoridades educativas.

La comunicación sobre la aplicación de la reforma modernizadora y ahora del programa educativo nacional se presenta en forma lenta y a veces insuficiente para la escuela particular. En el sector público se distribuye casi de manera simultánea a los directores y docentes, mientras que para la particular se dirige básicamente al director y éste a su vez a los maestros. También sucede que la información llegue más rápido a otras zonas y sectores escolares.

La reforma modernizadora trajo consigo cambios estructurales en la normatividad y operatividad administrativa para las escuelas, el desuso de trámites y el llenado diferente de documentos que ya solíamos manejar adecuadamente en la escuela particular. Esta nueva forma de operar requirió tiempo para instrumentarse y en su momento desajuste de la organización interna del plantel.

En distintas ocasiones se ha presentado el problema de inconsistencia de criterios o de instrucciones por parte de las autoridades para realizar los trámites de gestión escolar.

### Propuesta:

El director escolar debe mantener una sana relación con las autoridades educativas, en muchas situaciones de tensión es importante tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro, saber que ellos también son afectados por la carga burocrática del sistema. Así mismo es importante conocer el flujo de mando, de información y llegar a acuerdos cuando ésta no sea clara, precisa, insuficiente o contradictoria. A la vez es conveniente mantener contacto con los directores de otras escuelas de la misma zona o de otras, con el fin de hacerse llegar las indicaciones de manera oportuna, en ocasiones anticiparse a la emisión de comunicados.

Otra estrategia gestora, es elaborar un manual de procedimientos y la calendarización que en la medida de lo posible permita acceder fácilmente a las fechas de entrega y modalidades de elaboración y presentación de los documentos a las autoridades educativas. Se puede incluso preparar un equipo de maestros o personal administrativo en materia de procedimientos burocráticos, pues al compartir esta información se agiliza también la carga de trabajo, especialmente en ciertas épocas del año.

### El impacto de la reforma administrativa en el modelo educativo oficial.

#### La demanda de maestros

Con la reforma educativa de los últimos años, aumentó la demanda de maestros y disminuyó la oferta. Esto afectó a la escuela particular. Por un lado hay un gran número de docentes que quieren trabajar en el sector público, dadas las prestaciones y horarios que se ofrecen y por otro, las escuelas particulares compiten por conseguir a los mejores profesores. Afortunadamente para el medio magisterial, se ha incrementado la oferta salarial. Sin embargo si la escuela no tiene la infraestructura económica suficiente para enfrentar la competencia, el Director se ve en serias dificultades para formar la planta docente.

#### La propuesta:

“Desde la década de los setenta se había iniciado la expansión y diversificación de las carreras relacionadas con la formación de profesionales de la educación, muy probablemente en respuesta al crecimiento global del sistema educativo y como respuesta a la política de profesionalizar la educación normal...” (Díaz Barriga, 1989, citado en Ducoing et al. 1997, p.69).

Para enfrentar la escasa oferta de maestros, el gestor escolar por una parte puede contratar Licenciados en Pedagogía, inscritos en el curso de nivelación pedagógica que exige la Secretaría de Educación Pública para autorizar la plantilla de personal de la institución y por otra, debe conformar un equipo bien constituido que, comprometido con su labor y con la escuela en particular, permanezca por tiempo en el plantel.

Debido a las características que tenía la educación normal antes de reformar su plan de estudios, era una carrera corta que ofrecía al alumno la oportunidad de vincularse rápidamente en el medio laboral, de ahí que muchos de sus egresados más que vocación se integraban por necesidad económica. La licenciatura en educación y la de Pedagogía forman personas con otro perfil, que al menos garantiza un genuino interés por la educación, aunque en el caso de esta última, no siempre será por los niños de esta edad.

### Cumplimiento de la normatividad

Una de las contradicciones políticas es que la Secretaría de Educación Pública centraliza y emite la normatividad que debe operar en todo el sistema educativo, incluyendo lo que corresponde a escuelas particulares incorporadas y podemos constatar en la práctica que no todas se ajustan al marco jurídico. Como Director esta situación produce molestia, da la impresión de haber un trato poco equitativo de parte de las autoridades hacia el sector privado.

Propuesta:

El Gestor Escolar debe conocer a fondo el marco jurídico que sustenta la normatividad en materia educativa. Es común encontrar contradicciones entre la Ley General de Educación y las indicaciones que emiten las autoridades. Habrá ocasiones en que este tipo de instrucciones no repercutan en la misión o compromiso de la labor educativa con los alumnos, de lo contrario el Director sí debe encontrar los medios para evitar abusos de autoridad o trato desigual hacia las escuelas. "La reforma de 1992, termina con la indefensión jurídica de los particulares a quienes se les negaba, en el texto anterior, el derecho de acudir a tribunales o recurso contra la negativa o revocación de una autorización del poder público". (Ornelas, Carlos. 1995, p. 79)

### La transición demográfica.

El programa educativo del Distrito Federal, hace un diagnóstico estadístico sobre las escuelas primarias en esta región, la reducción de demanda en las próximas décadas, debido a la tendencia demográfica, es un factor negativo para el crecimiento de la escuela particular de referencia. Habría que plantear si el

director escolar, desde su espacio educativo puede contribuir a enfrentar este problema.

Propuesta:

Dado que los índices demográficos y la tendencia a la reducción de población en edad Primaria no son fenómenos que se puedan resolver desde la Gestión Escolar, si son indicadores que nos orientan sobre la necesidad de mejorar la oferta educativa de la escuela. Será conveniente entonces ofrecer actividades atractivas, ya sean escolares o extraescolares que más allá de lograr la calidad educativa, se consideren un factor de mayor nivel de competencia en el medio.

En la escuela de referencia, se ha extendido la oferta del servicio a talleres extraescolares como baile, elaboración de tareas, apoyo psicopedagógico para dificultades de aprendizaje y actualmente como espacio de fiestas infantiles.

Una de las acciones que sería pertinente es el diseño de promoción y publicidad del modelo educativo, los talleres de destreza y los servicios extras que ofrece el plantel, orientada a las familias que viven en la localidad y a los empleados de las oficinas cercanas.

En función del contexto socio-económico en el que se encuentra ubicada la escuela, puede ser conveniente ofrecer talleres atractivos por las tardes, como los que están de moda: Yoga infantil, cocina para niños, animación a la lectura, estrategias de aprendizaje, que sean ofrecidos al público en general.

#### La innovación tecnológica.

Uno de los avances de la reforma educativa lo constituyen los sistemas de comunicación electrónica, sin embargo la instrumentación adecuada de la red informática requiere una infraestructura que la escuela no tiene. Existe una computadora para comunicarse vía satélite con la zona y sector escolar, recibir información y generar algunos trámites administrativos, pero no se extienden los programas de apoyo pedagógico a los docentes y alumnos.

Propuesta:

La innovación tecnológica del sistema educativo oficial, implica necesariamente que el gestor escolar se involucre en el uso de los medios electrónicos de información, así mismo debe procurar que se obtengan los medios económicos para que la escuela se dote de la infraestructura básica para que los programas de educación a distancia, lleguen a todos los alumnos y docentes de la escuela.

De acuerdo con Pablo Latapí el saber educativo del futuro, está impulsado por "las múltiples demandas de un mundo que está entrando a una modernidad

caracterizada por la "Civilización del conocimiento", (citado en Ducoing et al. 1997, p.26)

El pedagogo en el desempeño de la Gestión Escolar, se involucra en esta relación entre los medios y la escuela, de tal manera que optimice el uso de este recurso, como una estrategia de apoyo para el aprendizaje y la formación de los alumnos y maestros. Mientras se consiguen los recursos, la comunidad educativa puede coordinarse para grabar y reproducir algunos programas de apoyo documental. Sería conveniente establecer contacto con empresas privadas o gubernamentales para proponer un convenio de colaboración mutua si éstas pueden aportar la infraestructura y la escuela el espacio.

### La Participación Social de la Comunidad.

La escuela particular no ha implementado adecuadamente la política que trata sobre la participación social y la democratización en la toma de decisiones. La razón, básicamente es que los dueños del plantel no pueden permitir la participación u opinión de los padres de familia en cuanto al manejo de las finanzas, porque básicamente se generaría un conflicto de intereses

En esta política de participación social, no se ha podido cubrir el propósito de involucrar a los padres en la vida escolar en vistas de fortalecer la corresponsabilidad de la tarea educativa. Se han dado algunas iniciativas, pero tenemos aún mucho camino que recorrer. Una de las barreras más fuertes es que el pago del servicio educativo genera en los padres la idea de exigir un servicio que se da en el espacio escolar, mismo del que se desentienden porque le pagan a profesionales para ello.

Es una prioridad que cambie el concepto que la misma sociedad tiene sobre la institución escolar y los maestros, a favor de reconceptualizar la dignidad de su trabajo y valorar el esfuerzo de la comunidad educativa. Es difícil lograrlo si pretendemos que adultos, educados en otro tipo de sistema, que no han estado en un aula por un tiempo considerable, comprendan los beneficios del nuevo modelo y participen en forma diferente para educar a sus hijos.

Propuesta:

Entre las estrategias gestoras que se desarrollaron para lograr este propósito, se elaboró un proceso de comunicación constante con los padres de familia, para darles a conocer el progreso de la escuela en su conjunto y el de sus hijos en forma particular. Esta dinámica se realiza a través de los siguientes momentos.

- En la entrevista con los Padres de familia para darles a conocer la información del servicio, cuando solicitan el ingreso del alumno a la escuela.
- En la reunión de inducción a la filosofía de la escuela, para padres de familia de nuevo ingreso.
- En la reunión de información sobre el Plan de trabajo anual de sus hijos y el Proyecto para ese ciclo escolar.
- En la asistencia de los padres a dos clases abiertas durante el ciclo escolar.
- En la participación de los padres en la semana cultural, en las jornadas generacionales, en los eventos cívicos y en la muestra académica.
- La participación de los padres en algunas tareas concretas de sus hijos, cuyo propósito es que se realicen en familia.

Para profundizar la acción pedagógica de la escuela con la comunidad, podríamos ir más allá de la comunicación y la sana relación con los padres de familia, extendernos en una actitud de mayor servicio hacia nuestro entorno. Los niños tienen valores morales y desarrollan cualidades que a veces los mismos adultos frenamos. ¿Por qué no, hacer un proyecto de renovación de la Colonia, de ayuda a los más desfavorecidos, acción humanitaria, servicio de solidaridad entre generaciones, etc.? “Cuando se trabaja mancomunadamente en proyectos motivadores que permiten escapar de la rutina, disminuyen y a veces hasta desaparecen las diferencias e incluso los conflictos, entre los individuos”. (De Loris, 1996, p.103)

Otra de las acciones que puede desarrollar la escuela con el Consejo de participación social, puede ser la promoción de cursos de actualización y formación para docentes, padres de familia y personal administrativo. “El área sociológica en la formación pedagógica, parte de la relación entre educación y sociedad y prioriza el análisis de los procesos educativos dentro de su contexto social específico.” (Ducoing et al. 1997)

Finalmente en esta necesidad, se puede elaborar con el Consejo de participación social un proyecto específico de apoyo financiero para cubrir concretamente las insuficiencias en materia de uso de medios y tecnología informativa.

#### 4.2. EL ASPECTO PEDAGÓGICO-CURRICULAR DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

La instrumentación del proceso de aprendizaje, coherente con la perspectiva oficial es una de las áreas de desempeño determinantes en la gestión escolar, la

posibilidad de atender los procesos didácticos con calidad y a la vez mantener y hacer crecer la imagen que define la escuela primaria particular es uno de los retos más significativos para el Director.

Propuesta:

Una de las cuestiones que requieren atención inmediata es la formación docente en el área de la Psicología del aprendizaje, en técnicas de aprendizaje significativo, en la didáctica de enseñanza a través de la solución de problemas y en la inclusión de valores en el currículo de educación básica.

### Competencia deshonesto entre particulares.

Con la modernización educativa se redistribuyeron muchos contenidos curriculares, la escuela asumió este compromiso social y el plan de estudios se integró con aquellos contenidos que realmente fueran significativos para el desarrollo del alumno y que generaran habilidades del pensamiento. Por otra parte, hay escuelas particulares que han incrementado su oferta de contenidos. El problema se suscitó cuando el plantel de referencia quitó temas de los programas y los padres de familia empezaron a comparar nuestra oferta curricular con las de otras particulares. Es claro que para muchos padres, ajenos al conocimiento pedagógico, la reforma modernizadora iba en detrimento de la instrucción de sus hijos.

Propuesta:

“Todo cambio suele provocar crisis, importa que se planteen como desafíos u oportunidades. Para disminuir las resistencias, pueden desarrollarse algunas actuaciones, como el énfasis en los procesos informativos, participación, facilitación de recursos y negociación, entre otros”. (SEP. 2000. Antología de gestión escolar, p. 33) Lo importante sería en todo caso, no permitir que se aproveche el desconcierto que ocasiona la reestructuración curricular, para establecer prácticas que no son las más convenientes para el sector educativo.

La resistencia y confusión de los padres de familia con respecto al cambio de contenidos, puede ser solucionada por la gestión escolar, a través de generar un sistema de información pertinente sobre lo que se está haciendo en el aula y la manera en que los alumnos se verán beneficiados. Esta comunicación se da a través de entrevistas, reuniones informativas, pláticas con especialistas, circulares y periódicos murales. Lo más atractivo para el padre de familia es cuando asiste a eventos académicos y puede observar en vivo el desempeño de sus hijos en expresión oral, en concursos, en juegos didácticos y en general en dinámicas atractivas y alegres.

### Desarticulación de niveles educativos

Como hemos mencionado en este trabajo, mientras la escuela primaria reestructuraba su plan de estudios, las escuelas secundarias particulares seguían pidiendo un perfil de ingreso tradicional. Había temas que los niños no aprendían en la primaria y que si se les preguntaban en la prueba de admisión a secundaria. La escuela de referencia, a través de la gestión escolar debía encontrar la solución al problema.

#### Propuesta:

Para enfrentar el problema de la desarticulación curricular, entre la Primaria y las Secundarias particulares, el gestor escolar puede establecer vínculos y convenios con los directores de éstas últimas. El propósito es conocer el perfil de ingreso que solicitan y acordar que la escuela envíe un informe académico del alumno egresado, de tal manera que a la escuela nueva le sirva como punto de partida para dar continuidad de procesos.

Una de las estrategias acordadas en la gestión escolar del centro fue acelerar el ritmo de trabajo en quinto y sexto año, de tal manera que a la mitad del ciclo escolar en sexto, terminen el programa correspondiente y los meses siguientes se dediquen a hacer un repaso general de todos los conocimientos adquiridos en la primaria y se les capacite en los reactivos específicos del examen. Los resultados han sido excelentes, pues el nivel que presentan los alumnos en sus pruebas de ingreso a Secundaria, generalmente es alto.

### El desuso de métodos memorísticos

El modelo oficial ha insistido sobre el desuso de métodos memorísticos para el aprendizaje y en el plantel de referencia, seguimos utilizando éstos, aunque nuestra didáctica no descansa únicamente en el desarrollo de la memoria. Para el Gestor escolar, esta situación es contradictoria y a veces genera problemas con las autoridades educativas.

#### Propuesta:

“Aprender a conocer supone aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento... hay que ser selectivos en la elección de datos que aprenderemos de memoria, pero debe cultivarse con esmero la facultad

intrínsecamente humana de memorización asociativa..." (De Lors, 1996. Los cuatro pilares de la Educación, p. 98)

Cuando se inició la aplicación de la didáctica constructivista las líneas políticas señalaban un rotundo rechazo a los métodos memorísticos y nosotros asumimos este enfoque; al cabo de un tiempo nos percatamos de que los alumnos ya no podían aprender pequeños textos de memoria para realizar algunas actividades.

**Propuesta:**

Se acordó el ejercicio de la memoria para ciertos aprendizajes, que una vez comprendidos deberán utilizarse a lo largo de sus estudios, como es el caso de las multiplicaciones, la mecanización de operaciones, fechas históricas, argumentos teatrales, textos poéticos, deletreo de palabras en inglés y en español, la Ortografía, entre otros. Lo importante es siempre tratar de contextualizar los contenidos factuales con los conocimientos previos y con los contenidos conceptuales y procedimentales.

#### Desarrollo evolutivo y distribución de contenidos curriculares.

La atención al proceso de aprendizaje en función del desarrollo evolutivo del niño es una característica de la psicología cognitiva, considerada en el modelo oficial. La distribución de los contenidos en el plan de estudios sigue esta línea y de hecho la normatividad sobre la edad del alumno para ingresar a la Primaria, se sustenta en los periodos indicados. De ahí que deban tener los seis años cumplidos para su inscripción y que los grados de primero y segundo se integren como uno solo. Sin embargo en la escuela primaria particular hemos considerado que el ingreso de los alumnos se fundamente en el diagnóstico personal del niño, y en función al grado de dificultad del modelo educativo de la propia escuela.

**Propuesta:**

En cuanto a la edad óptima para que los niños ingresen a la Primaria, la escuela particular de referencia favorece los siete años promedio. A través de la Gestión Escolar se han aplicado pruebas psicopedagógicas que nos permiten determinar si el niño está suficientemente maduro para el aprendizaje. Aunque las autoridades educativas consideran el primero y segundo grados, como un solo ciclo, en la escuela particular debemos tomar en cuenta que el niño está aprendiendo en dos idiomas al mismo tiempo. De ahí que un mayor nivel de madurez, redundará en facilitar el desarrollo exitoso de sus habilidades.

## Método Inductivo

En la propuesta oficial y en la metodología de los materiales de apoyo se promueve el uso del método inductivo y se desatiende el deductivo para el proceso de aprendizaje de los alumnos. Uno de los problemas que hemos detectado es que al cabo de un tiempo, los niños olvidan las conexiones que hicieron para dar significado a determinado hecho o fenómeno, porque en su momento les era inmediato o familiar. El Gestor Escolar, debido a su formación pedagógica puede advertir este tipo de conflictos y junto con los docentes llegar a acuerdos didácticos.

### Propuesta:

Con respecto al uso predominante del método inductivo para el aprendizaje, "Convenría combinar tanto en la enseñanza como en la investigación los dos métodos, el deductivo y el inductivo...Según las disciplinas que se enseñen...la concatenación del pensamiento requiere combinar ambos. (De Lors, 1996. Los Cuatro Pilares de la Educación, p. 99) Una de las propuestas emanadas del equipo docente fue utilizar el método inductivo cuando se aborda un contenido por vez primera y al paso del tiempo reforzar dicho aprendizaje con el método deductivo. Incluso se convino retroalimentar cada año ciertos temas que en la dinámica oficial no se retoman.

## Integración y correlación de contenidos.

El modelo oficial propone abordar los contenidos siempre de manera integrada, con el apoyo de diversas disciplinas y ámbitos del conocimiento. De la misma manera, dirigen la evaluación a los contenidos sin distinguir claramente el propósito de los exámenes o sin diferenciar el tipo de contenidos que se desean valorar.

### Propuesta:

En la escuela particular enseñamos los contenidos en forma integrada en el momento de llevar a cabo las experiencias de aprendizaje, en cambio, evaluamos las asignaturas en forma aislada, incluso en los aspectos relevantes de cada asignatura. Esta modalidad ha sido propia del estilo del centro educativo y constituye parte de la imagen de éste. Los padres de familia están acostumbrados e identificados con este sistema, que ciertamente nos ha permitido ubicar muy bien aquellas habilidades del pensamiento que se han logrado y las que están en proceso. También nos permite un perfil bastante aproximado del alumno en cuanto a sus capacidades personales.

La asignatura de español, se evalúa a través de los siguientes aspectos: habilidades lectoras, expresión oral, expresión escrita y gramática.

La asignatura de matemáticas, se evalúa a través de los siguientes aspectos: manejo de cantidades, operaciones, geometría y solución de problemas.

Las Ciencias Sociales: en historia, geografía y civismo.

La asignatura de Ciencias Naturales: En educación ambiental, educación para la salud e iniciación científica

Las asignaturas de ciencias sociales y naturales, corresponden exactamente a los enfoques del modelo oficial.

### Técnica de la solución de problemas.

La didáctica del modelo oficial hace énfasis en el uso de la solución de problemas para abordar el aprendizaje, sin embargo en la práctica es frecuente encontrar que esta habilidad solo se desarrolla en la asignatura de matemáticas. Como Gestor escolar, se considera relevante esta herramienta, desafortunadamente también supone un manejo pertinente de información y didáctica por parte de los docentes, por lo que es una de las necesidades que se deben atender. Uno de los problemas de la formación docente en el área de normal y licenciatura es la carencia de habilidad para abordar el aprendizaje de varias disciplinas integradas a través de la solución de un problema real.

Propuesta:

Es necesario que los docentes estructuren más una metodología de enseñanza correspondiente y que utilicen la investigación y el análisis de información constantemente en su desempeño.

### El Ajuste de la ayuda pedagógica.

El ajuste de ayuda pedagógica, propuesto en la didáctica oficial es un concepto difícil de interiorizar para los docentes, por un lado tiene la conveniencia de evitar el autoritarismo y de fortalecer el liderazgo del maestro y por otro se presta a la mala interpretación. Los alumnos trabajan sin dirección y los profesores omiten una planeación oportuna. El Director debe estar atento a este problema.

Propuesta:

Abordar los contenidos en forma integrada, utilizar la didáctica de Solución de problemas y el principio de ajuste de ayuda pedagógica son elementos propuestos en la Didáctica oficial, que no fueron muy bien recibidos en el medio docente de la escuela particular. En la vida escolar no basta con transmitir las nuevas ideas al docente, para que éste las asuma como parte de su metodología de trabajo, la

labor gestora debe ir más allá del comunicado de información. "Crear las condiciones favorables para hacer innovaciones y los cambios propuestos a través de pequeños proyectos a plazo corto que sirvan de preparación o entrenamiento" (SEP, 2000. Antología, p. 37)

En la escuela implementamos la realización de "Talleres de destrezas", como una estrategia para que los alumnos y docentes trabajaran en una didáctica constructivista, desarrollando habilidades cognitivas contextualizadas y partiendo del planteamiento de problemas reales.

Dichos talleres se realizaron durante todos los viernes, los alumnos seleccionaban el taller de su interés y al finalizar cuatro, se rotaban. Los maestros a su vez diseñaban la temática y el procedimiento de acuerdo a sus preferencias y habilidades de enseñanza. La distribución de alumnos fue mixta en cuanto a edades. Los talleres más exitosos, fueron:

- 1.- "Imagin-arte" : Orientado al desarrollo de habilidades motrices y estéticas.
- 2.- "Calcul-arte": Diseñado para fortalecer habilidades matemáticas, específicamente de cálculo numérico y mediciones geométricas.
- 3.- "Arte-geo": Dirigido a la práctica de conocimientos geográficos a través de la elaboración artesanal de mapas y aplicación de experimentos.
- 4.- "Ciencia y arte": Enfocado al desarrollo del pensamiento científico a través de experimentos y diversas construcciones.
- 5.- "Arte-facto": A través de los juegos de tradición para el desarrollo de habilidades motoras, sociales y revaloración de diferentes juguetes tradicionales mexicanos.
- 6.- "Cocinar-te": Dirigido a la aplicación práctica de conceptos matemáticos y del lenguaje oral y escrito en la elaboración de sencillos platillos.

El éxito de estos talleres fue rotundo para la escuela, ya que maestros, alumnos y padres de familia valoraron y justificaron la conveniencia de la propuesta modernizadora. Las personas se sensibilizaron y se motivaron para trabajar en equipos, con aprendizajes más significativos y contextualizados, extendiendo este tipo de experiencias al interior del aula escolar con sus propios alumnos y para los alumnos ha significado sentirse más responsables de su propio aprendizaje.

## Programas de apoyo para el fortalecimiento de la calidad educativa.

La escuela particular no siempre recibe invitación para participar en los programas y proyectos diseñados en el sector oficial, de tal manera que corresponde a los dueños del centro, cubrir los gastos de capacitación correspondientes. En el caso de esta primaria únicamente se han dado dos cursos a cargo de especialistas externos. Uno para los maestros de español y otro para los de inglés. Corresponde al Gestor Escolar subsanar esta necesidad para que su equipo docente se actualice en función de la política educativa del país.

En el primer capítulo del presente trabajo se mencionan diversos programas de formación docente en los que participan los maestros del sector público, la temática de éstos generalmente atiende la formación didáctica para la enseñanza de aprendizajes concretos, ya sea lectura, escritura, razonamiento, solución de problemas, etc. En la escuela de referencia, corresponde al Gestor Escolar conseguir cursos de formación docente que sean pertinentes al contexto del centro y a los problemas concretos de maestro para realizar su labor, sin embargo al no contar con los recursos para contratar capacitación externa, ésta se lleva a cabo por el mismo Gestor Escolar y en ocasiones entre los propios docentes.

### Propuesta:

Una de las características de la formación del pedagogo es su capacidad para detectar las necesidades de formación docente, "formación y actualización académico-pedagógica permanente; elaboración de perfiles del personal académico, entre otros". (Ducoing et al. 1997, p. 56) Dado que la escuela particular está desvinculada del apoyo pedagógico de la Secretaría de Educación Pública," este tipo de actividades pueden ser abordadas por el propio director y su equipo de trabajo.

También se ha fomentado la participación en pláticas y talleres que dan los editoriales de forma gratuita o a costos muy bajos. Así mismo se han contactado especialistas entre la comunidad de padres, amigos y compañeros que eventualmente participan con la escuela en algún tipo de asesoría o conferencias para los maestros. Entre otros podemos citar: -Educación sexual, -Autoridad y disciplina, -Educación para la salud, -Primeros auxilios, -Animación a la Lectura y El juego y la lectura.

Entre los cursos impartidos por el director escolar, están: Disciplina y valores, Aprendizajes significativos, Técnicas de estudio, Inducción al trabajo docente, Técnicas de la entrevista y Círculo mágico.

### Programas de apoyo para la atención del rezago educativo.

Dentro de los programas de apoyo a la calidad, el sistema oficial ha desarrollado la Unidad de Servicios de Apoyo a alumnos con rezago académico, que en mayor medida se orienta a niños con dificultad para el aprendizaje. Este programa es atendido por especialistas en la materia.

“Cuando hay niños con necesidades específicas que no pueden ser diagnosticadas o atendidas dentro de la familia, corresponde a la escuela prestar la ayuda y la orientación especializadas que les permitan desarrollar sus talentos pese a sus dificultades de aprendizaje o sus discapacidades físicas” (UNESCO, 1996. De la Educación Básica... p. 138). Una de los problemas que ha enfrentado la escuela ha sido la carencia del área de apoyo psicológico, dentro de las horas de clase, para atender este perfil de alumnos.

#### Propuesta.

Cuando el director escolar tiene la formación pedagógica puede detectar oportunamente a los niños con problema de aprendizaje, en muchas ocasiones evaluarlos y canalizarlos para que reciban la atención pertinente. También es recomendable que el equipo docente se integre por una o más personas que tengan experiencia o preparación específica en la materia, de tal manera que entre el mismo equipo de trabajo se conforme un círculo de apoyo pedagógico para estos niños, o un proceso de formación docente donde se compartan ideas y se logren acuerdos.

La estrategia que se lleva a cabo en este tipo de situaciones, es canalizar al alumno que presenta dificultad para el aprendizaje con especialistas particulares o del sector público, para que los padres reciban el diagnóstico y la orientación correspondiente, posteriormente el Gestor Escolar y los docentes involucrados directamente con el niño, hacen seguimiento de los avances del alumno. Se establece un sistema de comunicación permanente con los padres de familia y con el especialista que atiende el caso, se toman acuerdos y se evalúa el progreso periódicamente.

La atención personalizada y constante que coordina el Gestor Escolar en este tipo de alumnos, genera un mayor compromiso de los padres para atender el problema de su hijo y en los maestros la seguridad de saberse apoyados por la institución.

### La evaluación educativa.

El sistema de evaluación entre un modelo y otro es diferente. La política educativa en la propuesta modernizadora fomenta una evaluación más cualitativa que

cuantitativa, que atienda con énfasis los aprendizajes cognitivos del alumno, sus destrezas y habilidades. Promueve el desuso de los exámenes memorísticos.

La propuesta es atractiva, sin embargo no se concreta en instrumentos o parámetros que sirvan de guía para evaluar a los alumnos y maestros. No obstante se ha iniciado el proceso de evaluación del centro escolar.

El Programa Nacional Educativo actual sí presentó modificaciones al enfoque modernizador, haciendo constante hincapié en la aplicación sistemática de evaluaciones y en el uso de diversos instrumentos.

Para el Gestor escolar esta falta de claridad en la política educativa es un problema, ya que tiene el compromiso de rendición de cuentas a los padres de familia que pagan por un servicio y que no están familiarizados con la cultura cualitativa, sino con los resultados cuantitativos.

Propuesta:

El sistema de evaluación de la escuela es bastante complejo. Retomando a Coll y Martín (1993) "La evaluación debe hacerse teniendo en cuenta tres dimensiones: La dimensión psicopedagógica y curricular, la dimensión referida a las prácticas de la evaluación y la dimensión normativa". (En Díaz B. Y Hernández. 1997, p. 181) La escuela primaria particular realiza evaluación en las tres dimensiones citadas. Aquella que corresponde a los alcances obtenidos como unidad educativa en función de la perspectiva oficial y que se realiza básicamente en tres momentos del año: En el diagnóstico previo a la elaboración del Plan Anual y del Proyecto, a medio año para retroalimentarlo y al final del ciclo escolar para reflexionar sobre los resultados y replantear procesos. En esta evaluación se incorpora la que corresponde al trabajo docente de forma individual y grupal.

Otro tipo de evaluación es aquella que se realiza continuamente a los alumnos para ver reflejados los aprendizajes adquiridos, en este caso nos valemos de instrumentos informales de observación cualitativa y los formales, como exámenes previamente diseñados por el grupo colegiado. La periodicidad de aplicación de estos instrumentos y el formato que sigan es homogénea para toda la población escolar, ya que de éstos obtenemos datos cuantitativos para elaborar estadística que nos sirva de referencia sobre el progreso de los grupos.

En la dimensión normativa se implican los asuntos relacionados con la elaboración de calificaciones y procesos de promoción.

A diferencia de la propuesta oficial, la escuela no podría permitir la elaboración libre de los exámenes por parte de cada profesor, ya que necesariamente tenemos que reunirnos en junta de consejo para acordar lo que se va a evaluar en cada periodo y en función a estos indicadores obtenemos datos, que nos permiten

hacer estadística, observar tendencias de calidad y concluir los aspectos que requieren retroalimentarse.

Una de las estrategias gestoras es que los procedimientos de evaluación sean parte de la cultura de "Rendición de Cuentas" al padre de familia. "La calidad, no es sólo calidad producida, sino también, y sobre todo, calidad percibida". (Schargel F. 1997, p.57) Entre los rasgos que caracterizan la imagen del modelo educativo de la escuela, está que los padres vean a corto plazo los resultados del aprendizaje de sus hijos y que además les quede claro cuales son las áreas de desarrollo con más éxito y cuales requieren más apoyo o estimulación.

Hay ocasiones en que los exámenes son diseñados por el grupo colegiado con un esquema en particular, por ejemplo, para evaluar la habilidad lectora, la capacidad de solución de problemas, o la expresión escrita en diferentes contextos. La idea es que con los resultados, el director escolar y el grupo docente puedan apreciar el perfil de la escuela en función a una habilidad concreta.

Otro de los elementos que la escuela considera indicador para la evaluación es la presentación de los cuadernos. La propuesta oficial insiste en modificar el tipo de apuntes que realizan los alumnos tradicionalmente y en no promover la evaluación a la forma de presentarlos sino al contenido. Dado que el modelo interno de la escuela se caracteriza por una presentación ordenada y limpia de los apuntes, esto representa un problema para la Gestión Escolar, pues los padres de familia, como nuestros clientes externos, están familiarizados con esa imagen, estiman el trabajo docente y del alumno en función del estilo o diseño de los apuntes.

Propuesta:

Uno de los acuerdos que se gestaron en el plantel, fue la utilización de técnicas más dinámicas y constructivas para la toma de apuntes, que sustituyan el dictado y la copia tradicional como la elaboración de diagramas, esquemas, mapas conceptuales y dibujos. Sin embargo se consideró necesario que todos los cuadernos sigan manteniendo un orden en la distribución de los apuntes, introducir cada bimestre con el temario correspondiente y anotar los datos relativos a la fecha, aspecto y título. Se toma en cuenta la Ortografía y se cuida especialmente la redacción, cuando se trata de textos elaborados por los propios alumnos. También se consideró disminuir el uso de cuadernos para reproducir ideas y aumentar el tiempo de trabajo práctico.

#### 4.3. EL ASPECTO PEDAGÓGICO-FORMATIVO DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

##### La formación de hábitos en el programa valoral.

El modelo educativo establece la formación valoral como elemento sustancial de la educación del niño, señala incluso algunos indicadores para su atención, no obstante en la vida escolar se dan una serie de situaciones que no están tipificadas en los programas curriculares y que necesariamente deben ser atendidas por la escuela, ya que muchas veces son desatendidas por la familia. Entre otras podríamos hablar de la formación de hábitos en el niño, tales como su asistencia puntual, la presentación personal, la higiene, la presentación de sus trabajos, orden en sus cosas, etc.

La propuesta oficial, hace énfasis en evitar la pérdida de tiempo en atención a este tipo de conductas y en detrimento del tiempo que se dedica al aprendizaje.

Propuesta:

Considerando que la escuela pública tiene cuatro horas diarias de clase y la escuela particular tiene seis y media, podemos otorgar un margen de tiempo y darnos espacios para procurar la formación de hábitos en los alumnos. Los acuerdos que se han tomado en las reuniones de consejo, son estrategias para mantener orden en la clase al mismo tiempo que se desarrollan las actividades de aprendizaje, sin caer en la disposición de filas de las bancas o tener a los alumnos estáticos. La idea es proyectar un ambiente de orden mínimo para realizar el trabajo escolar y las condiciones de higiene necesarias.

##### La construcción de una ética pública.

La política educativa, hace referencia sobre la construcción de esta ética pública a través de incluir la formación valoral en la educación primaria, sin embargo no se ha diseñado un programa más estructurado sobre este aspecto, de hecho la escuela carece de libros de texto gratuitos en materia de educación cívica. Esta situación implica una necesidad prioritaria y es el Gestor Escolar quien debe instrumentar al interior del centro escolar, la formación ética, consiguiendo los apoyos correspondientes.

Propuesta:

Para incluir en el currículo de la escuela los contenidos correspondientes a la formación valoral, se han analizado los programas de estudio oficiales y en cada clase se busca el espacio para fomentar en el alumno una conducta ética, alusiva al tema que se esté tratando. Este tipo de actividades se incluyen en los avances programáticos del maestro y en el diseño del proyecto escolar, aunque se tiene la

flexibilidad de improvisar en la práctica, cuando los mismos niños generan la oportunidad de hacerlo.

Uno de los problemas que se generan en la formación de valores, es que los padres de familia no comparten con la escuela este tipo de propósitos. En muchos casos les enfada el cumplimiento de normas, tener que participar con sus hijos en determinada actividad formativa o hablar con ellos sobre temas delicados como la equidad, justicia, educación sexual, salud, etc.

Propuesta:

Una de las estrategias que ha sido exitosa en esta necesidad, es hacer un consenso anual entre toda la comunidad educativa (padres, profesores, alumnos y personal administrativo), sobre aquellos valores morales que vamos a fomentar en los niños. De los resultados de la encuesta se obtienen los cinco más repetidos, y se les informa el proyecto de trabajo específico para promoverlos. Con esto logramos mayor compromiso de todos los involucrados y sobre todo se genera un ambiente de esfuerzo por lograr metas comunes.

#### La didáctica en la formación de valores.

Otra de las necesidades que plantea la formación de valores es que los docentes generalmente relacionan la ética con una instrucción formal y dogmática, de tal manera que un buen propósito se puede convertir en una acción rígida y tediosa para los niños.

Propuesta:

Una estrategia del Gestor Escolar, es promover entre los maestros dinámicas constantes que promuevan la interiorización de los valores, a partir de situaciones reales y concretas. Es conveniente utilizar un método inductivo para relacionar a los niños con estos aprendizajes y extender el trabajo a casa, con una actividad que implique la utilización del método deductivo. Por ejemplo: Ante una situación de deshonestidad que se pueda presentar en el aula, en la convivencia diaria de los alumnos, el docente orienta el análisis de la conducta, establece acuerdos, y refiere ejemplos cercanos a ellos, se trabaja en actividades que promuevan la honestidad en la escuela durante la semana y para el fin de semana se les pide una noticia recortada del periódico, comentada en familia que sea alusiva al tema de la honestidad y que se acompañe de situaciones sociales de la localidad que deban evitarse si son deshonestas o cultivarse si son honestas. En la ceremonia cívica se presentan sus trabajos y se comenta el que haya seleccionado el propio grupo.

Otra de las estrategias didácticas que ha tenido respuesta favorable es el desarrollo de la autoestima como parte fundamental de la vida escolar. Para la Gestión Escolar, ha sido de gran utilidad fomentar este propósito pues permite "tratar a las demás personas con integridad y respeto, para así aprovechar las capacidades de cada miembro de la sociedad" (Shargel F. 1993, p.XX1)

#### La formación valoral en la gestión de calidad.

Uno de los problemas más significativos para lograr cambios en la administración de recursos humanos, es que implica modificar la cultura colectiva. El director escolar debe actuar contra costumbres, inercias y apatías del propio entorno.

Propuesta:

Una de las estrategias más útiles en la Gestión Escolar, es fomentar una auténtica motivación del personal docente, la comunicación positiva, la constancia de propósitos y el deseo de progreso, cimentados en una alta calidad moral del Director, como líder social de la escuela.

#### 4.4. EL ASPECTO PEDAGÓGICO-ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

Para llevar a cabo el proceso de modernización educativa, una de las acciones que se desarrollaron en el centro escolar de referencia fue modificar significativamente la forma de administración de los recursos humanos. Dado que el enfoque de la escuela respondía a un sistema tradicional, la función del Director era conducir todos los elementos que intervienen en el proceso educativo, de manera rigurosa, sistemática y la autoridad se ejercía siempre en forma vertical. "La experiencia nos indica que, en ocasiones, los centros privados, por su pasada trayectoria de gestión vertical, encuentran más dificultades a la hora de comprometer al colectivo en esta materia de Gestión Escolar" (Shargel F. 1993, XXIV)

#### El modelo de Gestión Escolar.

Había que encontrar los medios que fueran cambiando ese modelo directivo en una perspectiva más participativa, en un enfoque moderno y con vistas a la calidad. ¿Cómo hacerlo sin generar la desestabilización del centro?

### **Propuesta:**

La estrategia utilizada en la Gestión Escolar ha sido escuchar a los docentes, alumnos y personal administrativo, tomando en cuenta que son individuos que poseen personalidad, necesidades y expectativas propias. Escuchar implica buscar y encontrar el espacio de tiempo y la actitud de apertura para atender completamente el mensaje de cada uno. Uno de los resultados, ha sido transformar algunos elementos instituidos en la escuela, por lo instituyente que hizo más ligera la vida escolar. Escuchar es un medio que permite también conocer las aportaciones positivas que puede tener cada miembro del equipo a la organización y definir sus habilidades de liderazgo que le interesan.

### **Habilidades comunicativas.**

Otro de los problemas que enfrenta la administración de recursos humanos es la capacidad de comunicarse, es común en los grupos humanos y parece muy frecuente en el medio escolar que existan problemas en este aspecto. Corresponde al Gestor Escolar, crear el ambiente que favorezca formas de relación y comunicación asertivas.

### **Propuesta:**

Una de las estrategias efectivas en este proceso, es que los medios utilizados para emitir una información sean los más adecuados. Hay comunicados que son dirigidos a todo el personal y se procura hacerlo con la asistencia de todos, en ocasiones es necesario establecer diálogo con una sola persona y debe evitarse la presencia de otro. Para la organización de algunos eventos o actividades especiales se toman acuerdos de conjunto en las reuniones de consejo y ahí mismo se redacta el plan de acción u orden del día, para que todos lo revisen al mismo tiempo. Cuando hay conflictos de convivencia diaria es muy conveniente resolverlos a través del diálogo en forma oportuna y pertinente.

Los procesos de comunicación con los padres son más formales, una de las recomendaciones que hacemos con los docentes es que eviten las relaciones estrechas de amistad con ellos, pues a la larga generan problemas o conflicto de intereses en el centro escolar. Normalmente la relación con los padres de familia, es abierta, cordial y siempre con el respeto correspondiente para mantener una relación que se asiente en la búsqueda del bienestar y progreso del alumno. Al respecto se les dio un curso a los docentes sobre la "Entrevista con el padre de familia", de tal manera que se apliquen métodos de comunicación positiva para el alumno y a la vez se establezca un compromiso del padre para apoyar al maestro en el proceso de formación del alumno.

### Liderazgo participativo.

Una de las necesidades que se generaron en la Gestión Escolar para poder implementar las reformas educativas, ha sido el desarrollo de un liderazgo horizontal y participativo. De acuerdo con Torres E. Mercedes, "Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores un líder transformacional... desarrolla talentos, las capacidades y los conocimientos de éstos..." (2001, p. 72)

#### Propuesta:

El Gestor Escolar puede integrar el equipo de trabajo con objetivos muy claros y precisos, sobre todo promover el desarrollo de valores formativos comunes a todo el conjunto escolar. Es importante estimar, valorar y observar el trabajo docente, destacando sus aportaciones positivas sobre las negativas, comunicarles las altas expectativas que se tienen en el grupo docente y de manera personal, delegar responsabilidades en función de las habilidades personales de cada uno; inculcar con el ejemplo la lealtad hacia la institución, estimular constantemente el desarrollo intelectual de todo el personal y favorecer las actividades culturales.

Una de las acciones más favorables en la Gestión Escolar, para integrar un buen ambiente en el equipo de trabajo, fue hacer con los profesores trabajo docente para apoyarlos en situaciones de presión. Desde la elaboración de materiales didácticos, adornos, dar alguna clase, montar una obra teatral, organizar una exposición, enseñar una recitación y de hecho durante el ciclo escolar dar una materia en algún grupo o en todos. El trabajo en el aula, permite al Director de la escuela, ubicarse en las necesidades reales de sus alumnos, profesores, contextualizar las situaciones de la vida escolar y sobre todo mostrar con hechos la capacidad pedagógica para resolver ciertas situaciones, incluso puede ser la incapacidad para resolverlas por un medio y buscar juntos la solución por otro medio.

### Distribución del Tiempo.

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

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

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

**Propuesta:**

La solución al manejo del tiempo se tiene que dar desde el interior del centro escolar, ya que difícilmente se transformará el problema burocrático del sistema oficial. Entre las estrategias Gestoras que han dado resultado, destaca la calendarización anual de actividades escolares, de tal manera que cada persona del equipo docente conozca la distribución de actividades desde el inicio de clases. Sobre la calendarización de aquellas actividades que son instruidas por las autoridades, lo más recomendable es adelantarse a ellas en la medida de lo posible, hay muchas que se repiten cada año como los Concursos de la Canción Mexicana, los de Poesía y Oratoria, La Olimpiada del Conocimiento, Escoltas, Himno Nacional y Símbolos Patrios, Jornadas Ecológicas, etc; es conveniente integrarlas al programa interno de la escuela, como parte de la misma y no como actividades extraordinarias.

Hay actividades de índole administrativo que necesariamente se deben efectuar en turno vespertino de trabajo, para crear los espacios que permitan al Gestor Escolar estar en contacto con la comunidad educativa, haciendo el trabajo operativo correspondiente y evitar así en esas horas, el trabajo de escritorio.

#### Distribución de Recursos.

La organización, distribución adecuada y oportuna de recursos, materiales y apoyos para el trabajo docente también es un factor que permite evitar la pérdida de tiempo, buscando o haciendo materiales.

**Propuesta:**

El material que se usa para el trabajo diario debe estar ordenado, pero al alcance de docentes y alumnos. Es importante diseñar con la comunidad educativa las estrategias correspondientes a la solicitud y entrega, de tal manera que se haga en forma eficiente y oportuna. No incurriendo en trámites, sino en un trabajo de equipo que compromete a toda la comunidad para el cuidado y buen uso del mismo.

#### La optimización de recursos.

Uno de los problemas que enfrenta la escuela es su espacio reducido. A través de la Gestión escolar se han propuesto innovaciones creativas en el uso de la instalación.

### **Propuesta:**

El modelo didáctico oficial, se presta al desarrollo de actividades de aprendizaje fuera del aula escolar o en un ambiente más relajado para alumnos y maestros. La dinámica de trabajo ha sido utilizar cualquier espacio escolar para realizar las actividades posibles. Es común que nuestros alumnos trabajen en el patio, en el salón de usos múltiples, que usen la forma del patio para aplicar conceptos de geometría, que tracen mapas en el suelo, que salgan a la localidad para investigar sobre temas específicos, etc.

Uno de los problemas que se señalaron en el diagnóstico de la escuela al inicio de la Gestión Escolar, fue el uso excesivo de libros de apoyo para el aprendizaje.

### **Propuesta:**

A través de la Gestión Escolar, el equipo de maestros acordó la cantidad y calidad de los materiales que se piden en la lista de útiles escolares cada año. Disminuyó notablemente la cantidad de libros en las materias de español, debido a que se trabajan principalmente los libros de texto oficiales, se fortaleció la adquisición de libros de lectura para la biblioteca de cada salón y el material para los trabajos artísticos se reorganizó de tal manera que entre los ocho grupos de la escuela se integra una partida de uso común.

### **La obtención de recursos:**

Como se ha comentado a lo largo del trabajo, uno de los mayores problemas que enfrenta la Gestión Escolar en este centro es la limitación económica para poner en práctica el proceso de calidad y el proyecto escolar.

### **Propuesta:**

A través de la Gestión Escolar, se han desarrollado eventos con la participación de padres de familia para recabar fondos, mismos que se destinan a la adquisición de materiales didácticos para apoyar el aprendizaje de los alumnos y motivar el desempeño docente.

De esta manera concluimos la propuesta pedagógica. Es importante considerar que, el conjunto de estrategias gestoras que se identificaron como adecuadas para integrar los propósitos establecidos de la política educativa en la escuela de referencia, no son definitivas, ni absolutas; representan aquellas acciones realizadas para preparar el ambiente escolar óptimo en esta búsqueda constante de "Calidad educativa" y a partir de éstas se seguirán generando nuevas y diferentes formas de llevar a cabo la compleja labor del director, como responsable principal de la "Gestión Escolar".

## **CONCLUSIONES**

Este trabajo ha representado una reflexión teórico-metodológica sobre el desempeño profesional en el campo de la gestión educativa, que nos ha permitido concluir que:

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

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

El conocimiento preciso de los principios teóricos que enmarca la política educativa permite al director escolar, como líder responsable de la gestión, la posibilidad de conducirse en forma coherente y desarrollar más habilidades para afrontar los conflictos que frecuentemente se presentan con el complejo aparato burocrático del sector.

Con base en los fundamentos teórico-didácticos de la política educativa podemos determinar que la gestión escolar se sustenta en los conceptos de calidad para la organización del centro educativo, procurando enfáticamente un proceso constructivista en el aprendizaje de los alumnos.

La integración de la didáctica constructivista con los principios de calidad educativa genera un modelo de gestión con carácter humano, pues hace posible adoptar una actitud crítica y analítica respecto al hecho educativo.

La educación en valores constituye un eje facilitador de la aplicación constructiva de la gestión escolar hacia la calidad educativa.

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

La expectativa social acerca del rol directivo también se transforma y esto implica que de manera permanente el gestor debe continuar la formación pedagógica que le permita afrontar los nuevos retos profesionales que la misma sociedad demanda.

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

El perfil pedagógico del director y del equipo de trabajo, representa un instrumento fundamental para profesionalizar el desempeño , colaborando así a la transformación del sector educativo.

La formación pedagógica ha representado un factor significativo en el desarrollo de la gestión escolar del centro, ya que nos ha permitido comprender el hecho educativo en su contexto global, escolar y del aula, otorgando a la gestión una función mediadora entre la sociedad y la formación de nuestros niños.

Algunas consideraciones que son importantes para la gestión escolar de la escuela Félix Fulgencio Palavicini, son:

La elaboración de este trabajo permitió evaluar la aplicación de las políticas educativas en la escuela y encontramos haber avanzado más de lo que se pensaba, pues se pudo hacer una estimación cualitativa a partir de los resultados positivos.

El "Proyecto institucional, está diseñado en una forma similar al proceso de calidad total de las corrientes administrativas. En el ámbito educativo es la estrategia gestora más eficiente para organizar la integración de recursos humanos, sin embargo puede tener el riesgo de atender con énfasis los objetivos particulares del proyecto y descuidar el contexto global del centro escolar, es por eso que el director, haciendo uso de sus habilidades pedagógicas, no debe perder la orientación de la misión general del plantel.

Para la escuela de referencia sería conveniente diseñar un curso de formación docente sobre la didáctica del aprendizaje, a través de la solución de problemas, ya que fue uno de los puntos débiles en el análisis del centro escolar.

La estrategia gestora más exitosa y más comprometedor para lograr la integración de la política educativa con el modelo vivencial de la escuela, fue involucrar a toda la comunidad educativa en un proyecto común y democrático de formación de valores en los alumnos.

Como resultado del presente trabajo, podemos identificar la necesidad de investigación educativa en los siguientes aspectos:

a) Los mecanismos que utilizan las escuelas particulares para dar atención a la normatividad y el marco jurídico oficial, dentro del esquema de mayor autogestión que promueve la política educativa.

b) La necesidad de profundizar el proceso de formación de valores y el desarrollo evolutivo del alumno, en un contexto que sea más actual y que responda a las características propias del entorno; de tal manera que la formación moral de nuestros niños se pueda sustentar en teorías adecuadas y se desarrolle el proceso en forma explícita hacia las autoridades y especialmente hacia la sociedad.

c) Profundizar la investigación sobre el funcionamiento de la gestión escolar en otras escuelas particulares, que permita establecer parámetros con indicadores de evaluación y detección de necesidades en esta área.

Aunque actualmente existe bibliografía sobre la gestión escolar, son escasos los materiales que se pueden encontrar sobre casos concretos de gestión en escuelas particulares, la mayoría hacen referencia al sector público.

Realizar este trabajo en una sola escuela particular representó una limitación de investigación, en cuanto a la posibilidad de tener una población más representativa que permitiera extender la propuesta a otros planteles particulares.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALVAREZ Manuel y SANTOS M. (1996) Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Editorial Escuela Española, 205 p.
- CANTON M. Isabel. (Coord.) (2001) La implantación de la calidad en los centros educativos, una propuesta aplicada y reflexiva. Madrid: CCS, 331p.
- CERÓN A. Carlos. (1998) Un Modelo Educativo para México, México: Santillana. 380 p.
- COLL, César. (1991) " Constructivismo e Intervención Educativa. ¿Cómo se ha de enseñar lo que se ha de construir?" Congreso Nacional de Psicología Educativa. Madrid. en Corrientes Pedagógicas Contemporáneas, Antología Básica. México: Universidad Pedagógica Nacional, 1995. 129p.
- CONCHA M. Miguel. (2003) "Didáctica y Aprendizaje de Valores" en Educación 2001. VIII. 94 México, pp. 63 – 69.
- DELORS, JACQUES. (Comp.) (1996) La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. España: Santillana, 223 p.
- DIAZ BARRIGA, Arceo, F y HERNÁNDEZ G. (1997) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructiva. Pre-edición. México: Mc Graw – Hill Interamericana. 217pp.
- DUCOING P., PACHECO T, PONTON C Y HERNANDEZ. (1997) Formación Universitaria en Educación II. Universidades del Centro. México: CESU, 288 p.
- EDUCACIÓN 2001, Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas. Año VII, Núm. 82. México, marzo 2002. pp. 2-6 y dossier educativo 6.

- GLATTHORN , Allan . (1997) "Constructivismo, principios básicos". En Investigación y Práctica Educativa. Educación 2001, México, Núm.24, mayo pp. 42-48.
- GOBIERNO DE LA REPUBLICA. (2001) Programa Educativo Nacional 2001 – 2006. México, (material en CD.)
- GUEVARA N. Gilberto (Comp.) (1992) La Catástrofe Silenciosa, México: Fondo de Cultura Económica, 1er capítulo.
- LOPEZ R. Francisco. (1997) La Gestión de Calidad en Educación. 2ª ed. Madrid: Muralla, 167p.
- ORNELAS Carlos,(1995) El Sistema Educativo Mexicano, México: Fondo de Cultura Económica,CIDE y Nacional Financiera, 360 p.
- REYES Taméz, (2003) "Rehuye SEP promover competencia educativa". En PeriódicoReforma:  
<http://www.reforma.com/edimprensa/notas/030216/portada/textos>
- ROSSI, Mariana. (1999) " El Proyecto Educativo Institucional", en Acuerdos para hacer Escuela. Buenos Aires: pp. 7-67
- SCHARGEL, Franklin P. (1997) Como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total. Guía práctica. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 178 p.
- SCHMELKES, SYLVIA. (1992) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: OEA-SEP. 113p.
- SCHMELKES SYLVIA. (1997) La Escuela y la formación valoral autónoma. México: Castellanos Editores, 129 p.
- SCHLEMENSON Aldo et al. (1996) Organizar y Conducir la Escuela. Reflexiones... Buenos Aires: Paidós. 184 p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1992) Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica. México: 21 p.

- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2000) "Antología de Gestión Educativa", México. 414 p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2002) Consideraciones para el seguimiento y evaluación del proyecto escolar. México, 20 pp.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2000) "¿Cómo guiar a los Educandos para su formación y aprendizaje?", en el Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Educación Primaria. México.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (1997) El Proyecto Escolar. "Una estrategia para transformar nuestra escuela." Serie: Cuadernos para transformar nuestra escuela. México, 77p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (1999) "La Formación Valoral y la calidad de la educación , en el Programa de Apoyo a Directores de Educación Primaria. Perspectivas Siglo XXI. México: Pág. 1 – 13.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, (1993) Ley Federal de Educación. México.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2002) "Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Primaria. Subsecretaría de servicios educativos para el Distrito Federal. Dirección General de Operación de Servicios Educativos. México: 19 p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1993) Plan y Programas de Estudio de Educación Básica Primaria. México, 162 p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2000) Sugerencias para Reflexionar al Inicio del Ciclo Escolar 2001 – 2001. Coordinación Sectorial de Educación Primaria, México: 12 p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2002) "Talleres de Actualización". En el Programa de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio, 2002 – 2003. México: 37 p.
- TORRES ESTRELLA, Mercedes. (2001) La Nueva Escuela II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar." México: Paidós. 160 p.