



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

PRACTICA PROFESIONAL EN LA DIRECCION DE UNA ESCUELA SECUNDARIA

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN PEDAGOGIA PRESENTA : SUGEY ALEJANDRA MARTINEZ RESENDIZ



ASESORA: DRA. TERESITA DURAN RAMOS

MEXICO, D. F.

COLEGIO DE PEDAGOGIA





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.

*Agradezco a DIOS
Por permitirme existir, cumplir mis metas
Y rodearme de gente extraordinaria: familiares, amigos y
Maestros.*

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	3
1. MARCO DE REFERENCIA.....	
1.1 Origen y características de la institución.....	4
1.1.1 Organigrama de la institución.....	6
1.1.2 Misión, visión y perfil de egreso del proyecto escolar.....	7
2. Normatividad de las escuelas secundarias particulares.....	10
2.1 De la educación que imparten los particulares.....	12
2.2 Definición del puesto de director en las instituciones de educación básica.....	13
2.2.1 Propósitos del puesto.....	15
3. Descripción de la actividad laboral.....	18
3.1 Funciones desempeñadas.....	18
3.1.1 Propósitos.....	18
3.1.2 Descripción de funciones.....	18
3.2 Actividades realizadas por áreas de la dirección escolar.....	20
1.- Área de planeación.....	20
2.- Área de personal escolar.....	20
3.- Área de recursos materiales.....	21
4.- Área de control escolar.....	21
5.- Área de servicios de asistencia educativa.....	22
6.- Área de extensión educativa.....	22
7.- Área técnico-pedagógica.....	23
3.3 Responsabilidades de la dirección escolar.....	24
4. MARCO TEÓRICO.....	
4.1 Tareas generales de la dirección escolar.....	26
4.2 Los estilos de dirección.....	27
4.3 Habilidades que debe tener el director para su desempeño.....	27
4.4 La función de conducir una institución educativa.....	29
4.4.1 Soportes de la función de conducir.....	32
5. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO INICIAL DE LA TAREA.....	34
6. PROPUESTAS.....	41
7. GRADO DE AVANCE.....	45
8. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	47
9. RELACIÓN ENTRE LA ACTIVIDAD LABORAL Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL.....	49
OBRAS CONSULTADAS.....	51

INTRODUCCIÓN

Todo lo que observamos a nuestro alrededor es el resultado de procesos, donde el ser humano ha intervenido ya sea directa o indirectamente, modificando así su entorno.

El presente trabajo es precisamente el resultado de un proceso de formación y ejecución en una de las áreas del perfil profesional del pedagogo: la educación escolarizada.

La decisión de optar por el informe académico de actividad profesional como vía de titulación fue porque considero que es una oportunidad para el egresado de pedagogía de plasmar y compartir por escrito una de sus primeras experiencias laborales como profesional de la educación; invitándole así en lo sucesivo a escribir sobre su práctica profesional en cualquier área de la pedagogía en la que se encuentre laborando.

El propósito de este informe es compartir mi experiencia laboral al frente de una institución educativa particular. Expresar cuál es el papel que el pedagogo debe desempeñar desde mi perspectiva en una comunidad donde las exigencias son mayores en relación con la educación de los hijos comparada con las de las instituciones de educación pública.

Por todo ello, en este informe académico de actividad profesional en la dirección de una escuela secundaria se describen las características de la institución, las actividades realizadas durante dos ciclos escolares, los retos enfrentados, las propuestas que se hicieron, los logros y el aprendizaje obtenido, e incluso las limitantes formativas y personales que se evidenciaron.

1. Marco de referencia

1.1 Origen y características de la Institución.

La actividad profesional se desarrolló en el colegio particular "Chris College", situado en la calle Libertad s/n, colonia San Sebastián Chalco, Estado de México; en los ciclos escolares 2002-2003 y 2003-2004.

Chalco es uno de los municipios del Estado de México, está ubicado al sureste del Distrito Federal; su población se dedica principalmente al comercio.

El Colegio fue fundado por Christopher Edoh Zinsu, nacido en marzo de 1945 en Ghana, África, huérfano a los tres años de edad de padre y madre. Por tal hecho su tío materno se hace cargo de su educación y emigra a la ciudad de Nueva York donde cursa su educación elemental, preparatoria y turismo, licenciatura que no concluye por emigrar a la ciudad de México para fundar un colegio de idiomas.

Dicho colegio termina siendo construido en Valle de Chalco, Estado de México; en el año de 1994, abriendo labores con clases de francés, inglés, primaria y secundaria con el sistema abierto y la carrera de técnico programador analista.

Tres años más tarde logra su expansión, por medio del alquiler de un edificio que se encuentra a las afueras de Chalco; anteriormente una preparatoria, donde el proyecto era ofrecer educación escolarizada bilingüe en los niveles de preescolar y primaria.

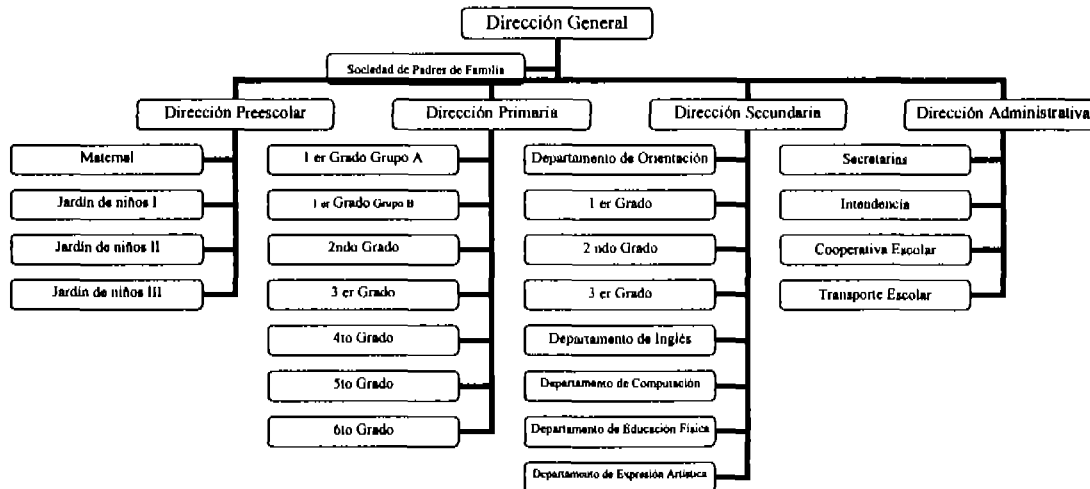
Las actividades académicas en este Colegio dieron inicio en el mes de agosto de 1998; es decir, en el ciclo escolar 1998-1999, comenzando con los niveles de maternal, preescolar y primaria, con una infraestructura pequeña, pero bien diseñada. En el año 2000 se inició el trabajo en educación secundaria con un edificio más, para el desarrollo de las nuevas actividades.

Así, el Colegio quedó integrado con un grupo de maternal, tres grupos de preescolar, siete grupos de primaria y tres grupos de secundaria, con una matrícula total de 220 alumnos.

En relación con el personal, en ese entonces éramos 5 directivos, 20 docentes, tres auxiliares, dos administrativos, dos intendentes, tres personas que integraban la cooperativa escolar y el chofer del transporte escolar. Los profesores de inglés, computación, expresión y apreciación artística, educación física y orientación, se compartían en los tres niveles educativos existentes. Un total de 36 personas laborando en el colegio.

1.1.1 Organigrama de la Institución

Colegio "Chris College"



Organigrama General Esquemático
Elaboró: Sugey Alejandra Martínez Reséndiz
Autorizó: Christopher Edoh Zinsu
Fecha: 2002

1.1.2 Visión, misión y perfil de egreso del proyecto escolar de la institución

La Institución pertenecía a la Zona Escolar 02 de Secundarias Generales, integrada por 27 escuelas en su totalidad; atendidas por un supervisor escolar y un auxiliar técnico.

Esta zona escolar a su vez formaba, desde entonces, parte del Departamento Regional X de Amecameca con sede en la Escuela Normal de Chalco.

El proyecto escolar de educación secundaria elaborado en trabajo colegiado para el ciclo escolar 2003-2004 fue el siguiente:

La *visión* y *misión* de la escuela secundaria particular N° 0370 "Chris College" era:

Formar alumnos con excelente calidad educativa, orgullosos de sus orígenes, respetuosos de sus tradiciones y responsables de su destino; facilitando el descubrimiento y desarrollo de las potencialidades individuales a través de diversas actividades de formación y apoyo que permitan alcanzar la realización plena de nuestros alumnos. Su misión era: "Hacer que todos nuestros profesores influyan en sus alumnos positivamente, que la educación que impartan sea formativa, no limitándose solo a contenidos sino además con su ejemplo, teniendo así como alumnos a mejores personas al término de cada ciclo escolar, personas con obediencia y respeto a sus padres, a sus compañeros, a las autoridades, a los adultos, personas que aprendan a pensar por sí mismos."¹

Lo anterior, a través del fortalecimiento de nuestra tecnología educativa por medio de la formación de habilidades docentes y la infraestructura de la escuela, fomentando una actitud de investigación como fuente constante del conocimiento que no conoce fronteras, con un ambiente adecuado y la seguridad de una superación integral que cristalice las aspiraciones de nuestro quehacer educativo.

¹ Proyecto Escolar 2003-2004. Escuela secundaria particular n° 0370 "Chris College". C.C.T. 15PES0858P

En síntesis, impulsar en nuestros alumnos el fortalecimiento de sus valores humanos que los conduzcan racionalmente a emprender con acierto la misión de su vida.

En este mismo proyecto escolar se incluía un apartado sobre cuál era el perfil de egreso a alcanzar con relación a los alumnos, con base en lo que marca en la Dirección General de Educación Básica, donde ésta última hace énfasis en el fortalecimiento de las "competencias para la vida en los alumnos". Estas competencias no son sólo en el aspecto cognitivo, sino también vinculadas con el campo afectivo y las relativas a la convivencia social, la democracia y la relación con la naturaleza.

Por lo anterior, la finalidad del colegio particular "Chris College" fue:

"Brindar el clima adecuado para una educación integral pretendiendo formar: Un hombre sincero, libre, crítico, creativo, alegre y lleno de esperanza. Un mexicano honrado y trabajador, sensible a los valores de su pueblo, orgulloso de pertenecer a él, solidario y comprometido en la transformación más justa. Una persona de convicciones claras y profundas, sólidamente instruido, abierto al deporte y al arte, responsable de su promoción humana, intelectual, ética y técnica. Una persona realizada académicamente, capacitada para desarrollar las competencias que le demanda la situación socioeconómica del país"².

Esta finalidad era demasiado ambiciosa, sin embargo fue un objetivo planteado en conjunto y no individual como regularmente hace el director de una institución con el fin de sólo entregar el proyecto escolar como mero requisito ante su supervisión escolar.

Durante mi gestión este objetivo llegó a cubrirse en un 50%, desafortunadamente el dueño como empresario y yo no llegamos a congeniar sobre la misma visión educativa y con regularidad cambiaba el rumbo con actividades sólo de tipo artístico, que dieran publicidad al colegio, situación que no se consideraba mala, simplemente excesiva y que propiciaba descuidar otras áreas de la formación integral.

² Proyecto Escolar 2003-2004. Escuela secundaria particular n° 0370 "Chris College". C.C.T. 15PES0858P

Hoy día, la institución ha cambiado de dueño, de espacio geográfico, de plantilla y de objetivo y el dueño anterior enfrentando demandas laborales y por adeudo de arrendamiento.

Presenté mi renuncia al iniciar el mes de julio del 2004 al puesto de directora.

2. Normatividad de las escuelas secundarias particulares y su incorporación

Para que las instituciones particulares puedan impartir educación en sus distintos niveles, contar con la clave del centro de trabajo y validez oficial en los estudios que imparten, es necesario que se sujeten a los lineamientos establecidos como los que a continuación se describen:

DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS PARTICULARES Y SU INCORPORACIÓN³

Artículo 47. Las escuelas particulares incorporadas son aquellas que están sostenidas por la iniciativa privada.

Artículo 48. Son requisitos indispensables para el trámite de reconocimiento oficial:

- 1.- Solicitud de incorporación mediante forma especial.
- 2.- Oficio que indique nombre completo del propietario de la escuela y dirección de la misma.
- 3.- Si la escuela es propiedad de alguna asociación civil, remitir copia legalizada ante notario público del acta constitutiva de la sociedad.
- 4.- Relación del personal: directivo, docente, administrativo y manual y en ese orden anotando las actividades específicas a su cargo, en la inteligencia de que el director, subdirector y secretario no tengan sino esa comisión.
Los maestros podrán impartir hasta tres materias diferentes cada uno, que no rebasen las 36 horas de la semana.
- 5.- Croquis del local con indicaciones de ubicación de: dirección, aulas, talleres, laboratorios, patios, sanitarios, etc., autorizado por un técnico en la materia.
- 6.- Horario con base en forma especial.
- 7.- Inventario detallado y por separado de:
 - a) muebles
 - b) enseres

³ Secretaría de Educación Pública. "Reglamento de Educación Secundaria". Capítulo IX. Gobierno del Estado de México, 1982.

d) laboratorios

e) biblioteca (el inventario de ésta deberá presentarse redactado con base en fichas bibliográficas para cada obra)

8.- Expediente individual de cada maestro con los siguientes documentos: contrato de trabajo, forma, ficha, acompañada de los documentos que se pidan.

9.- Para trabajar en el nivel de educación secundaria es preciso que el director y los maestros cuenten con la autorización de la Dirección General de Profesiones para dictar la cátedra que se le encomienda.

Con mayor razón recabarán ese documento los pasantes, prácticos o con título de niveles superiores.

10.- Para desempeñar las actividades artísticas y tecnológicas se deberá presentar documento que lo acredite como especialista en la materia.

11.- Se refiere a escuelas comerciales.

12.- No se aceptará ningún expediente de solicitud de trámite de incorporación que no se presente completo.

13.- De todo documento debe existir copia para el archivo de la escuela.

14.- Para autorizar la incorporación de los grupos deberán funcionar con un mínimo de 25 alumnos y un máximo de 50.

Artículo 49. Deberán ajustar sus actividades y enseñanzas al artículo 35° de la Ley General de Educación.

Artículo 50. Sujetarán la educación que impartan a los planes de estudio, programas de enseñanza y métodos pedagógicos que formule el Estado para los planteles dependientes de éste.

Artículo 51. El director, maestros y alumnos, así como el funcionamiento de estas escuelas se sujetarán en todo al reglamento citado.

Artículo 52. Las escuelas particulares están obligadas a otorgar becas para los alumnos de escasos recursos, que pueden consistir en la exención de pagos de colegiaturas y cuotas de todo tipo sin menoscabo de recibir igual trato y condiciones de educación que el resto de los alumnos. Las becas se otorgarán a propuesta de la

Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social del Estado y pueden considerarse hasta en un 10% de la inscripción total de la escuela.⁴

Lo anterior es sólo para conseguir la incorporación al sistema educativo, si se cumple con lo requerido, la incorporación se obtiene en un periodo de 60 días hábiles. Cabe aclarar que las escuelas particulares pueden iniciar sus labores sin tener la incorporación, ésta puede obtenerse después de haber iniciado el ciclo escolar.

2.1 De la educación que imparten los particulares.⁵

Con respecto a la educación que se imparte en las instituciones particulares, para su reconocimiento de validez oficial debe regirse bajo las siguientes normas:

Artículo 54. Los participantes podrán impartir educación e todos sus tipos y modalidades.

Artículo 55. Las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios se otorgarán cuando los solicitantes cuenten:

- I. Con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación.
- II. Con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine.

Artículo 57. Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:

- I. Cumplir con lo dispuesto en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la presente ley;
- II. Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes;

⁴Secretaría de Educación Pública. "Reglamento de Educación Secundaria. Capítulo IX". Gobierno del Estado de México, 1982.

⁵Secretaría de Educación Pública. *Ley General de Educación*. "Capítulo V". México, 1993.

- III. Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado;
- IV. Cumplir los requisitos previstos en el artículo 55, y
- V. Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen.

Para determinar si la escuela está cumpliendo con dicho reglamento al término de cada ciclo escolar, el supervisor escolar extiende un documento de liberación al director escolar donde especifica que ha cumplido con lo requerido durante el ciclo escolar y entregado la documentación final; sin dicho documento el representante legal no puede realizar el trámite de pago de vigencia de derechos y sin este pago la institución no recibe la documentación oficial requerida para iniciar otro ciclo escolar.

2.2 Definición del puesto de director en las instituciones de educación básica

En el Acuerdo 98 de la Secretaría de Educación Pública, difundido en el Diario oficial del 7 de diciembre de 1982, por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria, se determina que: "El director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel".

Para ocupar el puesto en escuelas secundarias oficiales, los requisitos que debe cumplir son los siguientes:

Escolaridad: Título de Normal Superior.

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor y el de subdirector, en el subsistema.

Antecedentes escalafonarios: Dictamen de subdirector.

Características requeridas para el desempeño del puesto: Las características o requerimientos de rasgos de conocimiento, capacidad y actitud se definen de manera convencional.

Para ocupar el puesto en escuelas secundarias particulares:

Escolaridad: Título de normal superior ó psicología educativa ó pedagogía; en su defecto pasante, con documento autorizado por la supervisión escolar correspondiente para el trámite en el Departamento Regional.

Experiencia: no necesaria

Cabe mencionar que para el ciclo escolar 2005-2006 los lineamientos con respecto al cargo de director en las instituciones privadas, han cambiado, debido a que sólo se aceptan titulados (con título ó cédula, no se aceptan con acta de examen

profesional) y el trámite se hace directamente en el Departamento de Escuelas Particulares con sede en Toluca, donde el representante legal deberá presentar la plantilla requisitada con documentos en original y copia de cada uno de los docentes.

2.2.1. Propósitos del puesto

El Manual de Organización de la escuela secundaria, establece que el propósito de este puesto es: planear, organizar, dirigir, y evaluar la prestación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública.

También el de ejecutar otras tareas pedagógicas, como:⁶

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

⁶ Secretaría de Educación Pública. *Antología de Gestión Escolar*. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México, 2002.

Las actividades sustanciales de la tarea directiva son:⁷

1. *La Asesoría:* Comprende las acciones que pretenden dar apoyo, orientación, recomendación e incentivación a la escuela y cuya finalidad es mejorar la actividad técnico pedagógica de los docentes.

Las actividades de asesoría que pueden considerarse son:

- * Impulsar la formación y actualización del personal directivo y docente.
- * Procurar el diseño, operación y evaluación de proyectos escolares.
- * Elaboración e implementación del plan de trabajo.
- * Elaboración de propuestas de innovación y creatividad colectiva relacionadas con el diseño de metodologías de enseñanza.
- * Interesar a los maestros en los niños con más dificultades de aprendizaje, proponiendo estrategias que permitan resolver, durante los horarios de la escuela, los problemas de bajo rendimiento y/o reprobación y gestionar la atención especializada en los casos requeridos.
- * Gestión de los recursos materiales o apoyos de especialistas necesarios para el logro de los propósitos educativos.

2. *La coordinación:* Contempla las acciones que buscan relacionar a la escuela con su comunidad y otras organizaciones (padres de familia, centros de investigación u otras instituciones de asistencia social), con la finalidad de contar con apoyos que faciliten el mejoramiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje. Por ello, procuran dirigirse al establecimiento de relaciones internas y externas del plantel.

⁷ *idem*

3. *La evaluación:* Agrupa las acciones y los procedimientos que orienten los criterios de valoración y calificación de los procesos pedagógicos y administrativos de la escuela, sectores y zonas.

Se dirigen a los procesos y resultados de la labor educativa, al proceso de enseñanza – aprendizaje, a la dinámica de trabajo vivenciada por los miembros de la escuela, a los criterios y metodologías que permiten la elaboración, implementación de sus proyectos escolares, así como a la consecución de procesos administrativos y el funcionamiento de la escuela.

Las actividades de evaluación son:

- * Elaboración de criterios que posibiliten valorar los instrumentos y procedimientos de planificación utilizados en un ciclo escolar los cuales faciliten una nueva planeación institucional.
- * Conocer la efectividad de los instrumentos y procedimientos utilizados para determinar el grado de operatividad del plan y programas de estudio.
- * Reorientar la selección y adecuación de los contenidos, la funcionalidad de las metodologías de enseñanza y el conocimiento de los aprendizajes logrados por los alumnos.
- * Valorar los instrumentos y procedimientos que se establecieron para los horarios de trabajo, las actividades académicas, la conformación de los grupos de alumnos y la utilización de las instalaciones de la escuela.
- * Diseñar criterios que permitan conocer la funcionalidad de las políticas y lineamientos escolares que orientan el proceso administrativo al interior del plantel.
- * Valorar el grado de participación de la comunidad escolar en el logro de los objetivos de los proyectos institucionales.
- * Conocer la pertinencia de las actividades de actualización y formación docente para la elaboración de propuestas adecuadas.

3. Descripción de la actividad laboral

3.1 Funciones desempeñadas

La actividad que desempeñé fue la de directora de secundaria. De acuerdo con los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública, el director de un plantel de educación secundaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, siendo así la máxima autoridad de la escuela y responsable del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

Por lo que mi función se centró en planificar, ejecutar, supervisar, atender, coordinar y evaluar situaciones y proyectos en el centro escolar, así como delegar responsabilidades a los equipos de trabajo que se conformaron.

3.1.1 Propósitos

Por lo anteriormente citado, el propósito de esta actividad fue el de prever, administrar y ajustar la prestación del servicio de educación secundaria conforme a las normas y lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por la Secretaría de Educación Pública.

3.1.2 Descripción de funciones

Mis funciones fueron la de planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.

Determinar y establecer las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel; y por ello vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que regían el servicio.

Con relación a la función anterior, trabajé en propiciar un ambiente agradable para el mejor desarrollo de las labores dentro del plantel. Por ello, se estableció y se mantuvo la comunicación permanente con la comunidad escolar, con el propósito de que estuviera informada de las disposiciones que normaban las tareas y de lograr así su participación consciente y corresponsable en las funciones educativas.

Otra de las encomiendas que desempeñé fue la de vigilar la conservación utilización y aprovechamiento de todos los recursos materiales con los que cuenta la institución.

Por otro lado, facilitar la realización de las supervisiones de carácter técnico pedagógico y las auditorias que se determinaran, atendiendo con ello las disposiciones que señalaran las autoridades correspondientes.

Promover la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas que coadyuvaran al desarrollo integral de los educandos.

Así mismo, autorizar la documentación oficial que debía ser expedida por la institución.

Por último evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel.

3.2 Actividades realizadas por áreas de la dirección escolar.

A continuación se especifican las actividades realizadas por áreas que competen a la dirección escolar.

1.- En el área de *planeación*, mis funciones fueron:

- a) Programar y promover la realización de acciones que propiciaran el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel.
- b) Captar la información de la demanda de servicios educativos del plantel y proponer al representante legal el número de grupos por grado para el buen funcionamiento de la institución.
- c) Participar en la realización del proyecto de actividades del colegio de directores de la zona escolar 02 de secundarias generales.

2.- En el área de *personal escolar* las actividades que desarrollé fueron:

- a) Distribuir las tareas encaminadas a atender los servicios técnico-pedagógicos, asistenciales y administrativos del plantel entre los miembros del personal con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implicaran sus respectivos nombramientos..
- b) Organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presentaron en la labor educativa.
- c) Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar al representante legal sobre las irregularidades que se presentaran.
- d) Evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a los miembros del personal y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias.
- e) Levantar las actas administrativas que procediesen por irresponsabilidad e incumplimiento en que incurriera el personal a mi cargo.

- f) Realizar propuestas al representante legal para la permanencia o actualización de la plantilla docente.
- g) Asignar las comisiones a cada uno de los docentes de acuerdo a los eventos realizados en el colegio.

3.- En el área de *recursos materiales y financieros* mis funciones fueron limitadas debido al tipo de organización que tiene una escuela particular, donde el director se encarga, en el mejor de los casos, de aspectos estrictamente académicos y de atención a padres de familia.

Sin embargo a pesar de las limitantes, mis actividades en esta área fueron:

- a) Administrar debidamente los recursos materiales de la escuela.
- b) Determinar las necesidades de equipo y material didáctico para la prestación de los servicios de la escuela y realizar así las gestiones conducentes para satisfacerlas.
- c) Supervisar tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás anexos del plantel como la funcionalidad de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo.
- d) Presentar proyectos de actualización y capacitación docente al dueño para realizar las gestiones con las instituciones para la impartición de cursos y talleres.

4.- En el área de *control escolar* las actividades desarrolladas fueron:

- a) Autorizar la inscripción de los alumnos que cumplieran con los requisitos establecidos.
- b) Realizar, revisar y firmar la documentación oficial que expedía el plantel referente al control escolar.
- c) Vigilar la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos.

- d) Solicitar a las autoridades superiores las revisiones de estudio de los alumnos que lo requiriesen.
- e) Entregar a la autoridad educativa correspondiente la documentación relativa al registro de inscripción y calificaciones de los alumnos conforme a los procedimientos y al calendario establecido para el caso.
- f) Coordinar la aplicación de los exámenes extraordinarios.
- g) Tramitar los certificados extemporáneos por exámenes extraordinarios.
- h) Tramitar reposiciones de certificados.
- i) Establecer los mecanismos convenientes para atender con eficiencia a los padres de familia o tutores, e informarles sobre el aprovechamiento y comportamiento escolar de sus hijos.

5.- En el área de *servicios de asistencia educativa*, las actividades que desarrollé fueron:

- a) Vigilar que se logaran las finalidades de los programas de orientación educativa y vocacional y solicitar a la autoridad competente la asesoría requerida para la mejor prestación de estos servicios.
- b) Facilitar la información a padres de familia sobre programas de apoyo económico para los estudiantes.
- c) Vigilar que los trámites de becas para los alumnos del plantel se realizaran conforme a las disposiciones y a los procedimientos establecidos al respecto.
- d) Planear e informar a los padres de familia sobre el taller: "escuela para padres" impartido los sábados en la institución por el departamento de orientación.

6.- En el área de *extensión educativa* mis actividades fueron:

- a) Cumplir con los lineamientos establecidos para la integración de la asociación de padres de familia y prestar asesoría en relación con su funcionamiento.
- b) Solicitar la autorización que correspondiese para promover y realizar actividades deportivas, artísticas, sociales y culturales entre la comunidad escolar.

- c) Presidir los actos en que participaron los alumnos, maestros o padres de familia, en su calidad de miembros de la comunidad escolar.
- d) Promover entre los alumnos y maestros la elaboración y difusión de trabajos de carácter científico, tecnológico, artístico o recreativo y orientarlos en sus finalidades.
- e) Asistir con alumnos y docentes a las actividades exigidas por la supervisión escolar.

7.- Y en el área *técnico-pedagógica* mis actividades fueron:

- a) Vigilar que la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio se efectuaran conforme a las normas y a las disposiciones establecidas.
- b) Presidir las reuniones bimestrales para el análisis de indicadores sobre aprobación y reprobación.
- c) Desarrollar las temáticas sugeridas de los talleres generales de actualización.
- d) Evaluar la eficiencia de los métodos, técnicas y materiales didácticas que se empleaban en la conducción del aprendizaje.
- e) Programar, organizar y presidir las reuniones técnico-pedagógicas procedentes.

3.3 Responsabilidades de la dirección escolar

De acuerdo con las siete áreas de trabajo mencionadas en la dirección, mis responsabilidades fueron:

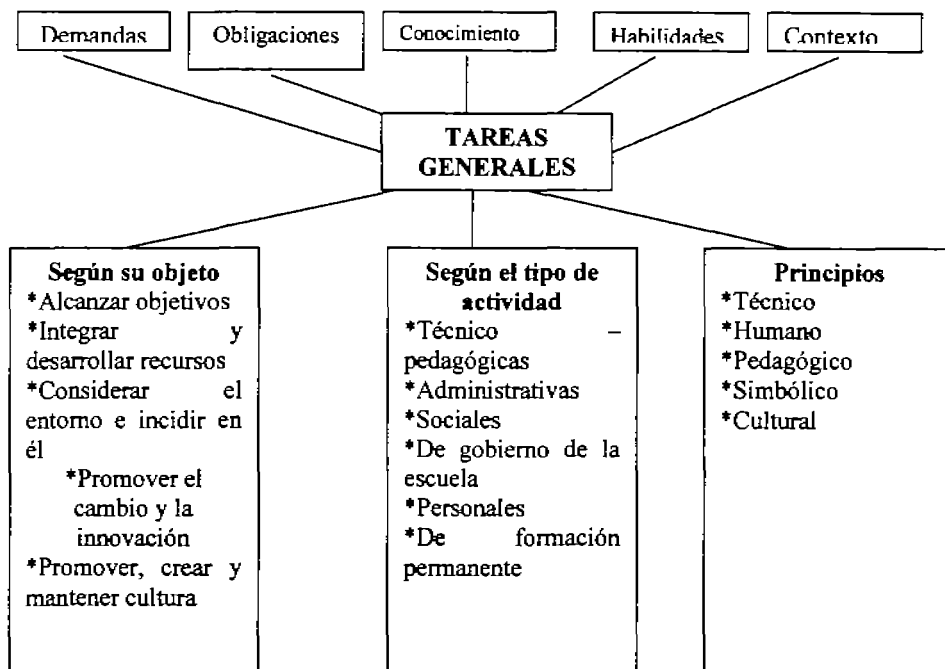
1. Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional, conforme a las normas y a los procedimientos establecidos.
2. Aplicar la estructura orgánica autorizada.
3. Coordinar a los integrantes de la escuela en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel.
4. Verificar que las actividades del plantel se realizaran conforme al calendario escolar vigente.
5. Promover actividades que permitieran proyectar la acción educativa de la escuela hacia la comunidad.
6. Estimular el desarrollo de valores cívicos y sociales entre los miembros de la comunidad escolar.
7. Participar conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia, cuya realización promovieran las autoridades educativas.
8. Fungir como presidente del Consejo Técnico Escolar.
9. Custodiar el libro de visitas de supervisión.
10. Atender las instrucciones y aplicar las medidas pertinentes que resultasen de las supervisiones o auditorias efectuadas en el plantel.
11. Cuidar de la integridad física y moral de los educandos.
12. Atender los casos de alumnos que infringieran las disposiciones y aplicar las sanciones pedagógicas que procediesen conforme a las disposiciones vigentes.
13. Denunciar ante las autoridades civiles los hechos delictuosos que se cometieran en el interior de la escuela y comunicarlos a las autoridades educativas.
14. Permanecer en el plantel el tiempo que señalara mi nombramiento con excepción del que requiriese la tramitación de asuntos oficiales.

15. Ser el enlace entre el personal a mis órdenes y las autoridades educativas.
16. Informar al personal de la escuela de las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dictasen las autoridades correspondientes.
17. Enviar la información requerida por las autoridades superiores conforme a las disposiciones que se señalasen.
18. Ser responsable del patrimonio escolar.
19. Cuidar del uso debido de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.

4. Marco teórico

4.1 Tareas generales de la dirección escolar

De acuerdo a lo que se ha abordado con respecto a las actividades del director escolar, a continuación se esquematizan las tareas generales de esta función:⁸



Como se aprecia en el esquema la función del director es amplia y requiere de trabajo en equipo para dirigir la institución y atender las demandas de la propia comunidad; por ello, es importante que el director indague las opiniones de los profesores antes de tomar decisiones y estar dispuesto a escuchar las críticas, además deberá aprender a compartir el poder para evitar que las situaciones salgan de control.

⁸ Antúnez, Serafín. *La acción directiva en las instituciones escolares*. México: Horsori, 2000. p 45.

4.2 Los estilos de dirección

Los diversos modos, de ejercer la acción directiva suelen denominarse estilos de dirección. Se trata de conductas que están condicionadas, creo yo, por tres factores fundamentales:

- 1.- Cómo es la persona que dirige: sus capacidades, su carácter, su personalidad, la formación que posee, sus convicciones respecto de la educación.
- 2.- Cómo son las personas a las que dirige: sus convicciones, el concepto que tienen de sí mismos, sus expectativas personales y profesionales; la formación que poseen, las condiciones laborales en las que se encuentran.
- 3.- Cómo es el contexto en el que se desarrolla la acción: el marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles (condiciones, restricciones), las características de las familias de los alumnos, etc.

4.3 Habilidades que debe tener el director para el desempeño de sus funciones.⁹

Antes de mencionar dichas habilidades, quiero retomar que el *director es un experto, especialista en una de las varias etapas del proceso global de enseñanza-aprendizaje*¹⁰, por ello requiere de las siguientes destrezas

- 1.- Comprender que el servicio educativo es producto de un proceso histórico-social del país.
- 2.- Ejercer la coordinación e integración de todas las funciones dentro del plantel, asumiendo la organización ejecutiva escolar.

⁹ *ibidem* p 85 .

¹⁰ SCHLEMONSON, ALDO. *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós, 1996. p 59.

- 3.- Orientar al personal docente para optimizar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 4.- Conocer el marco legal que regula el servicio de educación secundaria para orientar la administración del servicio fundamentado en la normatividad vigente.
- 5.- Conocer los planes y programas de estudio para propiciar su correcta aplicación dentro del plantel a su cargo.
- 6.- Entender que las características de cada servicio de educación secundaria corresponden a necesidades específicas de la educación media básica.
- 7.- Promover el logro de los objetivos que en materia de educación ha planteado el Estado, mediante la aplicación del conocimiento del proceso educativo, estimulando la participación consciente de la comunidad.
- 8.- Delegar el cumplimiento de programas a los docentes, habiendo planificado conjuntamente.
- 9.- Supervisar el cumplimiento operativo de programas.
- 10.- Vincular la acción educativa de la escuela con la comunidad para lograr el desarrollo armónico de ambas.
- 11.- Administrar el servicio educativo eficaz y eficientemente, de acuerdo con los procedimientos y principios que lo orientan.
- 12.- Definir y poner en marcha el proyecto pedagógico, que es un proyecto estratégico y que abarca un horizonte temporal de largo plazo.
- 13.- Tener habilidad para manejar de manera armónica las relaciones humanas que se den en el plantel, aplicando los principios de la dinámica de grupos en los aspectos de liderazgo, motivación, etc.

Por todo lo anterior, a mi parecer se hace necesario que la persona que ocupa el puesto de director en una institución educativa particular le anteceda mínimo un año de experiencia laboral, disposición de aprender y un carácter firme, que tenga la capacidad de analizar y resolver problemas y fenómenos de la especialidad de una manera trascendental, que sienta y actúe de acuerdo con la gran responsabilidad que

tiene, pero a la vez sea conciente de que habrá decisiones que no dependerán de él, sino del dueño de la escuela y lo que éste último quiera hacer con ella.

4.4 La función de conducir una institución educativa¹¹

La función pensada de este modo, abarca una variedad de tareas que imponen la profesionalización del director con respecto a los conocimientos y las habilidades involucradas en las dimensiones del proyecto institucional:

- 1) Dimensión pedagógica
- 2) Dimensión organizacional
- 3) Dimensión económico-administrativa.

Disponer de saberes específicos en estas tres dimensiones permite poder reflexionar y actuar sobre ellas. Por eso, es preciso señalar los requerimientos de formación y experiencia como aspectos fundamentales de la función de conducción.

1) La función del director desde la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica, entre otras, las siguientes tareas:

- Trabajar por la cultura y la identidad de la escuela, y sostener sus símbolos, valores, rituales y costumbres.
- Determinar el marco teórico referencial que da sustento al proyecto pedagógico: explicitar las concepciones acerca del aprendizaje, el conocimiento y el rol docente.
- Seleccionar los contenidos, diseñar objetivos y estrategias didácticas; organizar el tiempo y el espacio (criterios).

¹¹ K. de Lejtman, Silvia. "La conducción de una institución educativa" en *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós, 1996. 76 p.

- Construir la normatividad que regule la vida cotidiana de la escuela y de sus diferentes actores.
- Definir el perfil de los alumnos: criterios para la evaluación de logros de aprendizaje y promoción.
- Definir el perfil de los docentes (directivos, asesores, coordinadores y maestros). Elaborar criterios para seleccionarlos, evaluarlos, removerlos o promoverlos, a partir del reconocimiento de las diferencias.
- Gestar la capacitación.
- Supervisar la tarea del equipo de conducción y, por su intermedio, del quehacer de toda la escuela.
- Definir criterios respecto de la relación con la comunidad educativa y de las diferentes formas de circulación de la información, que faciliten una comunicación ágil y apropiada en cada circunstancia.
- Evaluar permanentemente la calidad del proyecto pedagógico, especialmente en sus aspectos concernientes al proceso y a los resultados.
- Impulsar proyectos creativos que acerquen a la escuela innovaciones y/o mejoras dentro del campo pedagógico, y le signifiquen ubicarse en el contexto educativo general.

2) Con respecto al perfil organizativo del director, sus aspectos más relevantes son los que se reseñan a continuación, con ejemplos de las tareas pertinentes:

- Transmisión de forma sostenida y continua , del proyecto institucional a toda la comunidad, trabajando y difundiendo la imagen institucional.
- Fijación de metas prioritarias tendientes al mejoramiento constante del servicio de la escuela como organización.
- Planificación de estrategias para alcanzar las metas previstas, según los recursos y las condiciones del contexto (equilibrio presupuestario con crecimiento económico).

- Coordinación e integración de todas las actividades que se realizan en la institución, y las que la vinculan con el medio exterior.
- Diseño y funcionamiento de la estructura organizativa (roles y relaciones de cada uno de los actores de la comunidad educativa).
- Creación del perfil del personal no docente, criterios para su selección, remoción y sistemas de reconocimiento y recompensas.
- Selección del personal y creación de equipos de trabajo, docentes y no docentes, con cabezas responsables y eficientes en el plano ejecutivo, y con un alto grado de adhesión al proyecto institucional.
- Funcionamiento de una red de comunicaciones que facilite la circulación de la información con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- Creación de una normatividad general que regule la convivencia en la escuela, la organización y sea un instrumento útil para el logro de un buen clima de trabajo: cálido, ordenado y productivo.
- Distribución de recursos en función de la disponibilidad.
- Previsión de futuras necesidades de materiales didácticos y proyección de planes alternativos para satisfacerlas.

4) Con respecto a la dimensión económico-administrativa, el director de sección no tiene ingerencia en esta área (en el caso de instituciones particulares)

4.4.1 Soportes de la función de conducir¹²

Se entiende por soporte aquella condición necesaria para ejercer la función de director. Incluye por un lado, ciertas características de personalidad y, por otro, capacidades que es necesario desarrollar.

Con relación a las características de personalidad, no hay ningún rasgo específico que pueda identificar la personalidad de un director, sin embargo, se puede afirmar que se requiere de un temperamento equilibrado, algo así como poder dejar la perturbación en casa para no trasladar al rol conflictos personales o intereses particulares.

Tener confianza en sí mismo de cómo se llevan adelante las decisiones, aún frente a la oposición de algún sector de la comunidad educativa. En la función de conducir, cotidianamente se toman decisiones complejas e inciertas- y hasta riesgosas-. Son momentos que requieren fortaleza de personalidad, seguridad y capacidad de decisión aplaudidas, como características personales.

Por otro lado, el director influye para lograr que un equipo de gente trabaje dentro de cierto estilo, con un objetivo común, con compromiso, responsabilidad y gusto por lo que hace. Le corresponde impulsar y mantener unido al equipo de trabajo en función del ideario institucional.

Con relación a las capacidades que es necesario desarrollar, se señalan las siguientes:

1.- *Capacidad de captar totalidades dinámicas.* Esto es, que el director tenga la visión global de los ámbitos externo e interno de la escuela, como su interrelación: escuchar la demanda de los padres, consultar con directores de nivel, capacitar a docentes y participar en congresos, asistir a cursos y contar con bibliografía actualizada; son

¹² *ibidem* p. 79

factores que permiten decidir qué cambiar, qué mantener, qué valorar, qué privilegiar y a qué no renunciar.

El director de una institución educativa es, al mismo tiempo, el impulsor de proyectos, es también, el que establece objetivos y políticas, revisando sistemáticamente procesos y resultados, haciendo las necesarias correcciones.

2.- *Capacidad para delegar.* Se refiere a compartir con los otros la responsabilidad por el sostenimiento del proyecto institucional. El ejercicio de la delegación exige acuerdos previos entre las partes sobre qué se delega y cómo, hasta donde es autónomo cada miembro del personal y cuáles son sus funciones, y ante quién rinde cuentas.

3.- *Capacidad para armar y animar equipos de trabajo efectivo.* Esto es parte de la tarea de gestión del director, por ello, es aconsejable que se tengan momentos para el diálogo y reflexión individuales con cada miembro del personal de la institución. A partir de estas reuniones se pretende construir espacios de intercambios productivos acerca de problemáticas institucionales, e incluso de situaciones personales. De acuerdo a la experiencia, el acrecentamiento de los lazos grupales favorece la pertenencia, y un cada vez mayor compromiso. Y por último la:

4.- *Capacidad para generar la circulación sistemática de la información.* Esta es una habilidad muy importante, ya que la cuestión va volviéndose tanto más compleja cuantos más niveles de enseñanza tiene la escuela.

La circulación sistemática de la información entre los diferentes sectores de la escuela y entre sus múltiples actores facilita la convivencia institucional.

5. Diagnóstico del estado inicial de la tarea.

Al iniciar la actividad profesional en la dirección del Centro Educativo, me encontré con un desorden de tipo administrativo debido a que la directora anterior renunció por habersele encontrado un fraude de tipo monetario y robo de documentación, por lo que tuve que iniciar el trabajo sin ningún formato para poder entregar la documentación que correspondía a la Supervisión Escolar.

Por la situación que menciono, el trato con los padres de familia fue un poco tenso, ya que manifestaban una conducta defensiva y con poca credibilidad hacia la institución; como consecuencia la matrícula bajó, con ello las condiciones de trabajo de los docentes se vieron afectadas.

Por otro lado, había descontrol también por parte de los docentes ya que se iniciaba el ciclo escolar sin directivo oficial y sin una organización interna.

Una vez que la supervisión escolar gestionó el cambio de directivo y tomara posesión en septiembre del 2002, decidí iniciar con las actividades más urgentes: definición de funciones, conocimiento e integración con el equipo de trabajo, entrega de documentación pendiente a la supervisión escolar, presentación con los padres de familia, conocer la modalidad de trabajo que se llevaba con anterioridad y rescatar documentación que permitiera dar seguimiento al proyecto escolar anterior y también identificar si existía la necesaria para llevar a cabo una evaluación del mismo.

Ya en trabajo colegiado, se realizó un análisis de la situación en la que se encontraba el Colegio, donde se llegó a los siguientes resultados y necesidades:

- 1.- Dar atención a los padres de familia por parte del Departamento de Orientación para sugerir el trabajo en la dinámica familiar en apoyo a la institución en la**

formación de los alumnos. Por lo que se integró el departamento con dos psicólogos: una psicóloga educativa y un psicólogo clínico; estos profesionales realizaron un proyecto de trabajo donde una de las actividades fue la entrevista con padres para conocer la dinámica familiar y con ello sugerir estrategias para mejorar, mantener o nivelar el rendimiento académico de los alumnos, e incluso para el cumplimiento oportuno de sus tareas. En esta actividad mi función fue estar presente en las entrevistas con los padres de familia en los casos en que se requiriera, así como revisar y avalar los reportes de las mismas, donde se asentaban los acuerdos y hacer las observaciones pertinentes.

2.- Llevar un seguimiento psicopedagógico con todos los alumnos, con mayor énfasis en los casos de alumnos especiales. Para este seguimiento el departamento de orientación abría fichas clínicas o bien expedientes donde se encontraban los datos del alumno y pruebas psicométricas que le habían sido aplicadas; el seguimiento consistía en informar al padre de familia, directivo y docentes para llevar a cabo las sugerencias con el alumno y determinar el tiempo para una nueva valoración. Hubo dos casos que se canalizaron para una atención especializada. Por mi parte informaba a las autoridades educativas superiores para dar de alta en el programa de registro (9.11) a dichos alumnos, tal programa es una base de datos donde se encuentran los registros estadísticos de cada institución de la zona escolar.

3.- Tener espacios accesibles para la reflexión de la práctica docente, así como la capacitación y actualización en la misma.

Estos espacios son generados por el gobierno federal con el programa: "Talleres Generales de Actualización" (TGA). Se llevaban a cabo una vez por mes, en el horario de trabajo, donde la supervisión escolar sugería la temática a tratar, así mismo se brindaba una oportunidad para abordar situaciones propias de la institución.

Estos talleres se realizaban en la escuela secundaria Oficial 476 "Manuel Hinojosa Gifés" sede de las instalaciones de la zona escolar 02 de secundarias generales, ubicada en la calle Tizapa s/n Chalco, Edo. De Mex.

Como directivo, primeramente gestionaba la autorización por parte del representante legal para la asistencia de mi equipo de trabajo a dichos talleres, puesto que éstos eran de carácter obligatorio, por otro lado coordinaba el trabajo a realizar en las sesiones, ya sea desarrollando la temática o comisionando a alguien más para propiciar la participación de todos.

La temática que desarrollé con mi equipo de trabajo en los talleres versó acerca de:

- a) Programación neurolingüística aplicada al trabajo docente.
- b) Los valores en la escuela secundaria.
- c) La lectura y su influencia en la escritura y
- d) La importancia de la investigación en la labor docente.
- e) La producción de textos en la escuela secundaria.

Estos temas se abordaban en forma colectiva con una previa exposición y posteriormente retroalimentando la actividad con la participación de los demás, el objetivo: mejorar nuestra calidad de servicio para los alumnos.

Cuando se nos autorizaban estos espacios de trabajo los hacíamos fructíferos y los aprovechábamos al máximo, debido a que como escuela particular no se nos autorizaba la suspensión de clases, incluso de común acuerdo con los docentes, llegamos a trabajar los sábados para desarrollar los talleres. Posteriormente el supervisor escolar tuvo que hablar con el dueño de la institución para recordarle que la asistencia a los talleres era una disposición oficial y que como tal se debía participar en ellos.

4.- Acordar los criterios de evaluación cualitativa y cuantitativa.

Se refiere a que los profesores me presentaban sus propuestas de evaluación cuantitativa, de acuerdo con la asignatura que impartían y realizaba las observaciones pertinentes.

La escala cuantitativa se me entregaba cada bimestre por alumno para argumentar la calificación que se me reportaba.

La evaluación se planteó como un proceso permanente y como una actividad reflexiva, por lo tanto, requirió que como equipo de trabajo desarrolláramos actitudes de observación y adecuación a las necesidades personales de cada una de nuestras alumnas y de nuestros alumnos, que nos impulsó a analizar qué sucedía en el aula para tomar decisiones en cada caso y orientar o modificar el trabajo; la evaluación se consideró investigación, pues a través de la práctica los docentes buscamos la comprobación crítica de las propias presunciones o hipótesis de trabajo, así como de las estrategias que se pusieron en marcha.

5.- Trabajar arduamente el aspecto de la caligrafía, ortografía, lectura y redacción en todas las asignaturas. Para esto, junto con la profesora de español diseñamos estrategias para abordar los aspectos mencionados, con ello a lo largo del ciclo escolar se trabajaron talleres de lectura, redacción y poesía coral, no sólo para los alumnos, sino para todo el personal del Colegio.

Por ejemplo todos los viernes a las 9:00 de la mañana se suspendían las clases para llevar a cabo el tiempo de lectura, podía ser en el mismo salón de clases o bien en el patio del recreo, dirigido por el profesor que en su momento estuviese a cargo del grupo, directivos y personal administrativo también participábamos por lo que se descolgaban teléfonos y no se atendía a nadie externo al Colegio.

6.- Orientar a nuestros adolescentes sobre los aspectos socioculturales, nacionales y extranjeros, que influyen en su toma de decisiones.

Este objetivo se trabajó por medio de pláticas y foros entre los propios estudiantes, donde compartían sus puntos de vista con respecto a temas del momento como noviazgo, sexo libre, drogas, prostitución, familia y tecnología, donde se llegaba a la reflexión de la propia opinión. Mi función: facilitar la planeación y coordinar los foros.

Estos foros sirvieron para que, como docentes, tuviéramos información sobre las inquietudes de los estudiantes, sus formas de expresión, de pensar y sobre todo las actitudes que mostraban al abordar cada uno de los temas.

Cada vez que se llevaban a cabo estos foros, se entregaba un reporte a la supervisión escolar con el fin de enterarles de las actividades que desarrollábamos dentro del plantel.

7.- Reorientar la visión del trabajo bajo la propuesta del sistema preventivo que consiste en acciones específicas para prevenir situaciones que afecten el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el punto de vista práctico. Esta cultura de la prevención se debe contemplar desde el momento en que ingresan los alumnos a la escuela y hasta que se marchan, es decir, que cada una de las personas que integrábamos el colegio estuviera donde tendría que estar, haciendo lo que debiera hacer.

Este sistema preventivo también consistía en dar a conocer las prescripciones y reglamento de la escuela y cuidar después que los alumnos, padres, maestros y directivos lo lleváramos a cabo, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar los propósitos educativos y la formación integral de los educandos.

Este sistema proponía anticiparse a las necesidades, requerimientos y urgencias de los adolescentes, basándose en tres pilares: la razón, los valores y el amor.

Una razón que explicara, motivara, cuestionara y pusiera en evidencia los valores que diesen garantía, seguridad y estabilidad en la forma de manejarse por la vida y un amor basado en la amabilidad como clima y ambiente que debiese impregnar la relación entre educando y educador, entre familia y escuela.

8.- Dar acondicionamiento a algunas aulas y espacios del edificio escolar para poder desempeñar las actividades académicas y deportivas. Con respecto a esto, la dirección y los departamentos que conformaban el área de secundaria, presentábamos un proyecto de mantenimiento al representante legal, para llevar a cabo con mayor calidad y condiciones más adecuadas las actividades académicas, deportivas y culturales con los alumnos.

9.- Programar y llevar a cabo reuniones de trabajo con el dueño sobre la importancia del reconocimiento de la labor docente y sobre la necesidad de asistir a los eventos y reuniones convocados por la supervisión escolar.

Para ello, primero nos reuníamos los tres directivos de los distintos niveles con el fin de compartir sobre las disposiciones que por parte del dueño afectaban nuestra actividad y compromisos con las respectivas supervisiones escolares, posteriormente acordábamos una entrevista con el dueño para una reunión colegiada y comentarle sobre el funcionamiento de la institución y hacerle propuestas para el mejoramiento de las mismas.

10.- Asesorar de manera constante a todo el personal sobre la importancia de promover y mantener una comunicación asertiva con los alumnos y entre los mismos profesores. Este aspecto se abordó en las reuniones de los talleres generales de actualización, con ayuda de los psicólogos de la escuela.

11.- Crear y fortalecer equipos de trabajo docente. Esta actividad fue fundamental, debido al estado en que se encontraba el Colegio cuando asumí el puesto de directora.

El crear y madurar equipos de trabajo docente implica por parte del director: observación, tiempo y conocimiento de cada uno de sus maestros para delegar inteligentemente responsabilidades, claridad de metas y una comunicación continua y asertiva; esto me llevó tiempo pues no tenía la habilidad, además de haber tomado la dirección ya iniciado el ciclo escolar, por lo que en un principio tuve que trabajar sobre lo urgente; posteriormente todo fue fluyendo y se conformaron los equipos.

12.- Continuar trabajando con los alumnos los siguientes aspectos:

- Formación de hábitos positivos y cambio de hábitos nocivos.
- Promoción de la investigación académica
- Autodisciplina, comprendida como elemento necesario para realizar y consolidar proyectos de cualquier tipo
- Apoyar de manera continua a los padres en el proceso educativo y formativo de sus hijos
- Promoción de la expresión y apreciación artística y actividades deportivas

Lo anterior se trabajó en forma constante durante el ciclo escolar por medio de las actividades planeadas por la propia institución, así como por medio de las actividades marcadas por parte de la supervisión escolar y la Secretaría de Cultura y Bienestar Social (SECyBS).

6. Propuestas

Debido a la situación en la que se encontraba el Colegio lo primero fue definir con el dueño de la institución el tipo de escuela que quería (misión y visión). Es decir, realizar el proyecto educativo institucional, donde se contemplaran: la finalidad de la institución, el ideario, el sustento teórico del sistema preventivo, los valores en que el Colegio conscientemente trabajaría: la metodología, la evaluación y los objetivos propios de cada uno de los niveles escolares.

Lo anterior con la finalidad de que no hubiera cambios innecesarios de organización cada vez que llegase un nuevo directivo y éste se adaptara a la modalidad de trabajo definido por la propia institución.

Una vez que se definiese la misión y visión de la escuela lo siguiente fue definir en forma colegiada el perfil del alumno que se deseaba tener en cada uno de los niveles: preescolar, primaria y secundaria, tomando en cuenta el objetivo de la educación básica y la misión y visión de la propia escuela.

Con ello, se daba la pauta para organizar la manera de seleccionar al personal docente e incluso al administrativo, pasando por una entrevista, un examen psicométrico y académico con el fin de conocer las aptitudes y las actitudes del personal que llegara a integrarse. Todo lo anterior con el fin de obtener una estabilidad en la plantilla, partir de las capacidades del personal docente, directivo y administrativo, que permitieran desarrollar el proyecto institucional en su conjunto.

Para el buen funcionamiento de la institución y el desempeño de actividades, se hizo necesario definir las funciones para cada uno de los que formarían parte del Colegio.

Para ello, los directivos elaboramos el manual operativo, donde se especificaban las funciones de cada uno de los integrantes del Colegio conforme al organigrama, es decir, se decía qué se debía hacer, dónde se debía estar, a quién obedecer, qué responsabilidades y facultades se tenían, qué se esperaba de la persona y a quién respondía de sus actividades.

Esto mejoró notablemente el funcionamiento, así como la imagen de la institución.

Con el fin de enterarme de las actividades académicas del Colegio, elaboré una escala de observación de clase que me serviría para entrar a las aulas cuando los profesores impartieran sus clases, con ello verificaría si los contenidos que se estuvieran abordando era conforme a la planeación que todos los viernes se me haría llegar. Esta escala contemplaba desde los aspectos de presentación del docente, puntualidad, manejo del grupo y recursos didácticos, tiempos de actividad, revisión de tareas y coherencia con el plan anual.

Con el fin de que los alumnos, personal del Colegio y padres de familia estuviesen enterados de las actividades del Colegio se propuso elaborar un calendario anual y mensual para atender oportuna y eficazmente las comisiones correspondientes para llevar a cabo cualquier evento: artístico, cultural, académico u oficial.

Este calendario estaba bajo la supervisión de los directivos, salía el primer día hábil del mes, se entregaba a los alumnos y al día siguiente presentaban el acuse de recibido por parte de los padres de familia.

En este calendario, se especificaban las guardias de entrada, formación y salida que debían hacer los profesores, los días de aplicación de examen para la

evaluación bimestral, suspensión de labores por los talleres generales de actualización, juntas con padres de familia y juntas con docentes, según era el caso.

Como institución se consideró importante buscar diversas modalidades de reconocimiento para los alumnos, es decir, estimular al adolescente a que su desempeño en la escuela fuera cada vez mejor. Esto se hizo por medio de los foros de opinión y en las ceremonias se hacía el reconocimiento a los participantes más destacados. Cabe aclarar que el reconocimiento se hacía por las actitudes y aptitudes que el alumno desarrollaba y no únicamente por sus calificaciones, ya que en la sección de secundaria no establecimos el cuadro de honor como una estrategia de estímulo.

Ahora bien, tomando conciencia de que todo equipo de trabajo necesita su actualización y capacitación para mejorar y enriquecer la actividad que desempeña, los docentes del Colegio nos comprometeríamos a la asistencia a cursos o talleres, para ello se gestionaría con instituciones que ofrecieran sus cursos en sábados sin costo alguno ó costo de recuperación.

Otros cursos serían planeados por mí como directora junto con el departamento de orientación.

Los cursos que se impartieron en la escuela versaron en los siguientes temas:

- * Planes y programas de educación secundaria.
- * Evaluación
- * Comunicación asertiva

Estos cursos se llevaron a cabo los días viernes después del horario de trabajo.

Por último directivos y docentes acordamos realizar cada fin de bimestre clases abiertas donde los padres de familia pudieran ser testigos del avance de sus hijos, buscando recuperar la credibilidad de la Institución.

Para ello, se le pedía a cada uno de los docentes entregara una planeación de clase con duración de 10 minutos donde participaran alumnos y padres, se daba la información con anticipación a éstos últimos por medio del calendario mensual y las actividades se realizaban por equipos en una especie de "rally" en el colegio.

Por ejemplo, se les asignaba un salón a cada uno de los docentes que impartía clases en secundaria, ellos preparaban una clase breve con un ejercicio de refuerzo para que los padres o los alumnos lo resolvieran, un grupo estaba dividido en equipos, de tal manera que el equipo integrado de padres y alumnos que concluyera rápida y acertadamente el circuito de pruebas era el ganador. De esa manera el padre de familia se formaba una idea u opinión sobre la forma de trabajo de cada una de las asignaturas que su hijo llevaba, a la vez se propiciaba la convivencia familiar.

7. Grado de avance

A pesar de las condiciones en las que asumí la dirección del establecimiento, el grado de avance fue evidente y al tener un buen equipo de trabajo las cosas fueron tomando forma y rumbo. La Sociedad de Padres de Familia comenzó a colaborar con la institución de una manera sorprendente, en las convivencias académicas y culturales organizadas por la Supervisión Escolar. Fruto de lo anterior los alumnos del Colegio se ubicaron en los tres primeros lugares de las 27 escuelas que integraban la zona escolar.

Lo anterior fue la carta de presentación de la escuela para estabilizar y volver a incrementar la matrícula.

Cabe mencionar que uno de los obstáculos con los que se enfrenta el director escolar en su tarea dentro de una institución particular, es que él no es la máxima autoridad dentro del centro educativo; y, por ello, todos los proyectos que se pudieran tener estarán condicionados a lo que el empresario desea, en beneficio de sus intereses económicos.

Con respecto a lo anterior, refiero una cita de Aldo Schlemenson: *"A los directores que por profesión y vocación son esencialmente educadores, gerenciar o ser empresarios les resulta ajeno a su identidad"*¹³

Con todo lo antepuesto, el avance más significativo fue conformar un equipo de trabajo, donde se distribuyeran las tareas y responsabilidades. Los factores que propiciaron este logro fueron:

*Claridad en la definición de metas.

¹³ SCHLEMENSON, ALDO. *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós, 1996. p 32.

- *Liderazgo definido.
- *Tareas y responsabilidades compartidas.
- *Sentimiento de pertenencia al equipo.
- *Compromiso de los miembros del equipo para lograr las metas.
- *Manejo adecuado del tiempo.

Considero que a través de mi intervención el avance que tuvo el Colegio y mi persona fue grande y provechoso, debido a que como fue un proceso difícil de llevar tuve que trabajar directamente en asuntos de organización para lograr la estabilidad en el funcionamiento de la institución, a través de los buenos resultados de ese trabajo fui ganándome el reconocimiento y respeto de los padres de familia, alumnos y docentes, sobre todo éstos últimos que hicieron a un lado el prejuicio de que una gente joven no puede enseñar algo al experimentado, por el contrario, trabajaron comprometida y profesionalmente para el logro del objetivo del Colegio.

Este avance, se vio reflejado también en el incremento de la matrícula y en la estabilidad de la plantilla. Sé que faltaron aspectos que fortalecer en la institución, por ejemplo el aspecto de la evaluación; sin embargo me siento satisfecha en la manera en que intervine en las distintas áreas de la dirección escolar, dejando una institución con un prestigio, un equipo de trabajo sólido, trabajo entregado en tiempo y forma a la supervisión escolar, un colegio competitivo con las escuelas que conformaban la zona escolar, una atención eficaz a los padres de familia, pero sobre todo dejé una institución con la capacidad de buscar formas para seguir creciendo y ser mejor.

Sin embargo, cuando en la convivencia entre dueño y subordinado se carece del respeto y trato digno, se llega a evaluar entre si vale la pena soportar la falta de educación y profesionalismo por el logro de los propósitos educativos de la institución en la que se labora.

Opté por conservar mi integridad moral al tomar la decisión de renunciar.

8. Valoración crítica de la actividad profesional

Considero que mi actividad en la Institución fue buena; sin embargo, estoy conciente de que no fue excelente, debido a mi inexperiencia, pues al ser nombrada directora tenía año y medio de egresada de la licenciatura. Es así como pude percatarme que la realidad educativa era distinta y más compleja de lo que podía haberme imaginado y que el estar en un puesto directivo implica mayor compromiso y requiere la posesión de mayores capacidades profesionales.

Así mismo, pude comprobar que fue más difícil tratar con adultos que con los propios alumnos, aún teniendo estos últimos problemas para el aprendizaje.

También pude experimentar que hay cosas que no se aprenden en la Universidad sino que se aprenden al ejercer la actividad profesional y en mi caso valorar la necesidad que tiene el profesional de la educación de involucrarse en todas las áreas del plan de estudios y no limitarse a cursar asignaturas relacionadas con una sola.

A través de esta actividad profesional, hoy puedo decir que la acción de dirigir un establecimiento educativo es una tarea que debe ser labor de equipo. Dado que consiste en influir en la conducta de todos los miembros de la comunidad, con el fin de que realicen determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que se han fijado.

También me es importante mencionar que la actividad del director escolar va más allá de organizar, coordinar, planificar y controlar. Es evidente que el trabajo

escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla como grupo y se logra una participación fluida. Esto último resulta difícil en ocasiones, debido a que es imposible la unanimidad de planteamientos y de criterios, por lo que las situaciones de conflicto llegan a ser muy frecuentes.

Sin embargo, lo que me ayudó mucho a manejar esta diversidad de criterios por parte de los compañeros docentes y a recibir por parte de ellos su colaboración para un objetivo común, fue el de por mi parte ofrecer como directivo pautas claras, es decir, plantear a las personas objetivos y tareas bien definidas, delegar responsabilidades, plantear a cada individuo las diversas posibilidades de colaboración y los ámbitos diferentes en los que podía participar, ofrecer formas y estructuras de organización variadas haciéndole ver la importancia de su trabajo en relación con la tarea colectiva, brindar la posibilidad de sugerir mejoras y cambios en la estructura y en los sistemas de funcionamiento vigentes hasta ese momento, saber encontrar para cada persona el lugar ideal donde pudiera sentirse cómoda y mejor pudiera contribuir con sus capacidades, intereses y aficiones, ofrecer la posibilidad de que el docente diseñara y desarrollara tareas importantes y creativas, no rutinarias; por último, haberme permitido potenciar las posibilidades de analizar en común los diferentes trabajos que se desarrollaban en la escuela: planificación del currículo; selección y elaboración de materiales didácticos, etc., y mediante visitas a otras instituciones, el intercambio de experiencias y modalidades de formación permanente centrada en la escuela.

Con esta experiencia laboral puedo afirmar que la labor educativa exige conocimiento amplio de la pedagogía y que sea producto de la reflexión, porque el educador debe percibir claramente el lazo que existe entre las diversas ramas del saber humano y el papel respectivo de cada una de ellas en la obra educativa y que las buenas escuelas son fruto no tanto del orden, sino principalmente de los buenos educadores con sustento científico y formación humana.

9. Relación entre la actividad laboral y la formación profesional recibida.

La formación profesional recibida fue para mí una base sólida que me permitió salir adelante en la problemática a la que me enfrenté en la educación escolarizada; sin embargo, dentro del plan de estudios para la formación del pedagogo debieran existir asignaturas de carácter obligatorio y no optativo como por ejemplo las que se refieren al conocimiento y organización del Sistema Educativo Nacional, en donde todo profesional de la educación debe tener conocimiento debido a que se integrará a un campo de trabajo donde frecuentemente requerirá conocer estos elementos.

Con ello no quiero decir que el plan de estudios de la licenciatura en pedagogía de mi generación (1996-2000) fuese obsoleto, sólo considero que hay asignaturas que brindan elementos prioritarios que debiesen tomarse como obligatorios y no optativos.

Así mismo, me permito sugerir que se impartiera una asignatura donde se dieran elementos al estudiante de pedagogía con relación a clases frente a grupo de cada uno de los niveles del sistema educativo nacional, es decir, tuviera los conocimientos de cuáles son los programas de estudio de educación básica y como éstos son llevados a cabo en la práctica, independientemente si en el perfil de egreso del licenciado en pedagogía se considere su práctica profesional en esta actividad (docente frente a grupo). Por ejemplo pudiera ser que las asignaturas de *Sistema Educativo Nacional* y *Legislación Educativa* se impartieran como obligatorias en los ocho semestres en los que se estructura el plan de estudios de la licenciatura en pedagogía.

Lo anterior lo sugiero por conocimiento de causa, debido a que para ingresar al campo laboral en nuestro país es cada vez más difícil y los requisitos son cada vez mayores; difícilmente el egresado de pedagogía puede intervenir en actividades de planeación, capacitación, investigación ó coordinación en instituciones serias,

además que en la mayoría de los casos se desconoce aún su campo de intervención profesional, sobre todo en escuelas particulares, donde generalmente se inicia la experiencia laboral como profesor de primaria ó docente de horas clase en secundaria y, en el mejor de los casos, como orientador educativo.

La relación entre la actividad laboral y la formación profesional recibida fue estrecha; me permitió tener los fundamentos teóricos para comprender mi responsabilidad en el campo laboral, pero sobre todo me permitió desarrollar las habilidades de búsqueda para mi propio crecimiento como persona y profesional de la educación.

La utilidad de este trabajo para los compañeros que están estudiando, por egresar de la licenciatura, haciendo su servicio social ó bien realizando el trabajo de titulación, es que puedan conocer la estructura organizacional de una escuela particular, las exigencias de ésta para mantenerse dentro del mercado y que en ella la labor de un profesional de la educación, pedagogo, es muy importante, porque él es el responsable de ir buscando las estrategias y aplicarlas para que la institución ofrezca una educación formal integral y de calidad, puesto que cuenta con los elementos teóricos para dar sustento a sus propuestas y que éstas mismas puede ir las modificando con base en su experiencia, refrendando cada día el compromiso de analizar el fenómeno de la educación de forma superior a lo común.

Por último, quiero mencionar que he rectificado sobre la importancia de cerrar oportunamente ciclos, para evitar que se cierren puertas en el campo laboral, me refiero a no demorar la titulación. Hoy en día quizá el título o los grados no garantizan la eficacia en el desempeño, pero abren puertas para aspirar a mejores empleos y sobre todo una mejor calidad de vida. Si bien es cierto, el profesional de la educación con o sin título llevará a cabo la actividad que le encomienden, pero quiero pensar que el requisito de la certificación significa garantizar un perfil.

OBRAS CONSULTADAS

ANTÚNEZ, SERAFÍN. *La acción directiva en las instituciones escolares*. México: Horsori, 2000. 173 p.

APARICIO ESPÍNOZA, María de Lourdes. "Manual de organización de funciones del director escolar de educación secundaria" (Versión preliminar). Departamento Regional Oriente. Amecameca, Edo. de Méx., 2004. 15 p.

DELGADO SANTA. *Educación participativa. El método del trabajo en grupos*. Colombia: Magisterio, 1997.

DELAIRE, G. *Los equipos docentes formación y funcionamiento*. Madrid: Nancea, 1991.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA. "Manual del director del plantel de educación secundaria". México, D.F SEP, 1987. 276 p.

FERREIRO GRAVIE, RAMÓN. *El A B C del aprendizaje cooperativo. Trabajo en equipo para enseñar y aprender*. México: Trillas, 2001.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO. "Reglamento de educación secundaria", Amecameca, Edo. de Méx., 1982. p. 18-19.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO. "Disposiciones reglamentarias en materia laboral para los servidores públicos docentes del subsistema educativo estatal", Toluca, Méx., 1999. 161p.

GRUPO: LOGA,S.C. "Habilidades directivas" Curso-taller: Antología. Ponente: Dra. Ganem Alarcón, Patricia. México, 2005.

HARGREAVES, DAVID. *Las relaciones interpersonales en la educación*. Madrid: Narcea, 1986.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. INSTITUTO INTERNACIONAL DEL PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN (IIEP). "Competencias para la profesionalización de la gestión educativa", Módulo: 5: delegación y módulo 9: trabajo en equipo. Buenos Aires, IIEP-UNESCO, 2000.

NAMO DE MELLO, GUIOMAR. *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP, 1998. 110 p.

PERRET CLERMONT. *La construcción de la inteligencia en la interacción social. Aprendiendo de los compañeros*. Madrid: Visor.

SCHLEMENSON, ALDO et al. *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós, 1996. 219 p.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Antología de Gestión Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial. Factor Preparación Profesional*. SEP, 2002. 247 p.

_____. "Normas de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización y certificación para escuelas secundarias oficiales y particulares incorporadas al sistema educativo nacional. Periodo escolar 2003-2004" México, SEP, 2003. 79 p.

_____. "Programa Nacional de Educación 2001-2006" México, 2001. p. 137-139.

_____. "Artículo 3° Constitucional" y "Ley General de Educación". México, SEP, 1993. 94 p.

EDICIONES CULTURAL. *Manual del Docente*. Madrid: Cultural, 2002. 312 p.