



DESARROLLO DE EXPERIENCIAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

Autora: Sonia Meneses Martínez

Resumen

El desarrollo de experiencias de la gestión educativa desde la supervisión escolar, fue parte de la investigación de tesis que para obtener el título de Maestría en Educación con campo en planeación de la UPN, realicé en mi contexto laboral. Después de un diagnóstico, se observó que la planeación era una debilidad de la práctica supervisora y la hipótesis era que si la práctica de una planeación sistemática, llevaba a la mejora de las funciones directivas, ésta sería reconocida por las comunidades educativas y se fortalecería la imagen de autoridad educativa por los hechos, no por el nombramiento oficial.

Pero esta decisión de actualizarse en la praxis de la planeación, no vendría de un agente externo, así que la propuesta fue, "autoevaluarse" como consejo técnico de sector y en el ámbito del mismo, diseñar estrategias que pudiesen apoyar la mejora de las funciones directivas en sus etapas de diagnóstico, desarrollo y evaluación de aquellas.

Cada supervisor escolar, detectó-en consejos técnicos de zona y escuela- las necesidades y problemas principales de sus comunidades, se comprendieron las etapas de la planeación estratégica y se desarrollaron éstas, con seguimiento en los consejos técnicos y en este mes de junio, se presentan avances de la gestión escolar por cada supervisor de zona.



Desarrollo de experiencias de la planeación estratégica en la gestión de la supervisión escolar

CAPÍTULO 4 DE LA TESIS (Resumen)

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

El Plan Nacional de Desarrollo constituye el instrumento base de la planeación del Ejecutivo federal con un horizonte de seis años (2001-2006)¹ y presenta los principios de este gobierno, sus objetivos y sus estrategias. La acción de esta administración se sustentará en tres postulados: *humanismo, equidad y cambio*. Se apoyará, asimismo, en cuatro criterios de la nación: *inclusión, sustentabilidad, competitividad y desarrollo regional*. Y las cinco normas que seguirán esta acción serán: *apego a la legalidad, gobernabilidad democrática, federalismo, transparencia y rendición de cuentas*.

Su política educativa promueve a la educación como el instrumento más importante para aumentar la inteligencia individual y colectiva y para lograr la emancipación de las personas y de la sociedad.

La educación es el mecanismo determinante de la robustez y velocidad con que la emancipación podrá alcanzarse y la punta de lanza contra la pobreza y la inequidad.

a) La Reforma Educativa

La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional a favor de la educación. Este proyecto supone la revisión integral de los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México. Esto implica lograr que la educación sea valorada como un bien público y, en consecuencia, que toda la sociedad mexicana se comprometa con su funcionamiento. Se requiere un ambiente propicio para la educación y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: *el magisterio, los educandos, padres de familia, las autoridades, los sindicatos, las empresas, los medios informativos y las organizaciones culturales, artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno*.

La educación nacional afronta tres grandes desafíos: *calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje, cobertura con calidad e integración y funcionamiento del sistema educativo nacional*. Estos desafíos señalados en el PND encuentran su expresión en tres principios fundamentales

- Educación para todos

¹ Poder Ejecutivo de la Federación (2002) *Reforma de la gestión educativa* en el Plan Nacional de Educación, México.



- Educación de calidad
- Educación de vanguardia

Como consecuencia de esta visión, el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo **es hacer de la educación el gran proyecto nacional.**

Las cuatro transiciones marcadas en el PND determinan las oportunidades de México para despegar hacia su desarrollo integral, equitativo y sustentable:

La transición demográfica

La transición social

La transición económica

La transición democrática

b) El Programa Nacional de Educación 2001-2006

Los retos cualitativos son mayores que los cuantitativos. Además de escuelas, se necesitan cambios profundos en el concepto de educación, en sus contenidos, sus métodos y sus propósitos. La vida del entorno cambia aceleradamente: cambia el entorno social, el conocimiento, los medios educativos y cambian los niños que asisten a la escuela.

La educación debe definirse rigurosamente en función de un proyecto de nación, esto supone apreciar la realidad y aspirar a la realización de ciertos ideales o concepciones éticas.

Algunos elementos centrales del pensamiento educativo en que se basa el proyecto que contiene este Programa Nacional de Educación² son:

- a) La justicia y la equidad educativas
- b) La educación y el fortalecimiento de la identidad nacional
- c) La responsabilidad pública en educación

Se requieren nuevas modalidades de educación adecuadas a las condiciones específicas de los distintos grupos de la población dentro del concepto de educación integral que abarque la educación de la afectividad, la expresión artística, la interacción social y el ejercicio de los diferentes tipos de inteligencia. Las instituciones necesitan una nueva cultura organizativa, deben pasar del mundo de la burocracia rígida al mundo de las organizaciones flexibles, capaces de aprender.

El enfoque educativo para el Siglo XXI sintetiza la visión a 2005, del sistema educativo funcionará con un esquema de gestión integral, en el que las estructuras de los niveles federal, estatal y municipal trabajarán articulada y eficientemente a partir de las necesidades y características específicas de los alumnos, las escuelas e instituciones de los diferentes tipos, niveles y modalidades educativas

² Poder Ejecutivo de la Federación (2001) *Programa Nacional de Educación*, En Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 .México



- Sustentará la planeación y la formulación de proyectos para mejorar la calidad de la educación.
 - Se habrá consolidado y generalizado la cultura de la planeación y de la evaluación participativa.
- c) La Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (D.G.S.E.I.)³

Por razones históricas coexisten en la Ciudad de México dos modelos de operación institucional, uno de ellos es exclusivo para la Delegación Iztapalapa. Este desarrollo peculiar ofrece la posibilidad de contrastar las formas de gestión para proponer nuevos modelos de organización escolar que respondan a las necesidades de la población estudiantil en distintas zonas geográficas del Distrito Federal.

La Evaluación de las prácticas para mejorar la gestión escolar a partir del análisis de los proyectos escolares en distintos tipos de escuelas en el Distrito Federal y el análisis del funcionamiento de los Consejo Técnicos en distintos tipos de escuelas a partir de los estudios de campo y registro de mejores prácticas –particularmente en el ámbito de la supervisión y dirección escolar- lleva como objetivo la profesionalización de la función en sus aspectos administrativo y pedagógico principalmente, a partir de las definiciones alternativas de la función del Supervisor Escolar según el nivel educativo.

Un análisis de las formas de organización de la supervisión en las diferentes regiones de Iztapalapa y la supervisión en los laboratorios psicopedagógicos; además de algunos estudios comparativos de la función de supervisión con otros países.

Se espera obtener principalmente:

- Diagnósticos
- Estudios de caso
- Análisis comparativos y

Promover la participación social como catalizador de la autonomía de las escuelas mediante el análisis de las formas de intervención de agentes internos y externos para la mejora de la gestión de las escuelas.

Como un deseo de llevar a cabo el proceso de descentralización en el Distrito Federal, la D.G.S.E.I. se convierte en la prueba piloto y presenta variantes de acción en todos sus ámbitos: administrativo, organizativo, el pedagógico, el de formación y actualización de docentes y directivos, la planeación estratégica que se trasluce en todos los departamentos de información y atención del servicio que brindan las escuelas de niveles inicial, preescolar, primaria, secundaria, especial y educación para adultos a la comunidad de Iztapalapa.

³ SEP-SSEDF-DGSEI. (2001) *Estrategia para la mejora educativa de las escuelas de educación inicial y básica de Iztapalapa*, México.

Sin embargo, la centralización sigue patente cuando el poder y control reside en la estratificación jerárquica de las autoridades educativas, la imagen de una directora general y cuatro directores de región territorial son los diseñadores y promotores de la Estrategia de Iztapalapa. La misma D.G.S.E.I. sigue siendo parte institucional de la centralización a nivel D.F. mediante el control y supervisión que ejerce la Administración de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

Capítulo 5 de la tesis (Resumen)

Metodología

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Se ha observado una discrepancia entre la teoría y práctica de la planeación estratégica, supuestamente conocida por los directores, supervisores, jefes de sector y apoyos técnicos de estas áreas en la DGSEI. Pero, a pesar de los talleres y cursos de actualización y profesionalización de la función directiva ofertados desde hace cuatro ciclos escolares a los profesores de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), la práctica de la supervisión escolar posee características tradicionales de “inspeccionar” o “tramitar” documentos; la parte de asesoría, coordinación académica, inclusión o participación en los procesos de diseño, ejecución y evaluación de proyectos educativos queda sólo implícita en el discurso de la gestión escolar desarrollada en las supervisiones escolares, hay contadas experiencias del proceso de desarrollo de una planeación estratégica participativa a nivel supervisión escolar.

La planeación de las supervisiones y puede comentarse también de los directores, se practica de manera empírica, improvisada e incompleta, casi siempre como un bloque apartado de praxis cotidiana, por ello es necesario reconocer y llevar a la práctica las fases de la planeación estratégica que puedan mejorar la gestión escolar de los supervisores, a partir de sus experiencias actuales que puedan ser compartidas y conocidas en sus contextos locales primero, y luego extenderlas a otros ámbitos de organización.

PROBLEMA GENERAL

¿ Cómo incide la planeación estratégica participativa, sistemática y coherente en la mejora de la gestión de la supervisión escolar?

OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar como incide la planeación estratégica participativa, sistemática y coherente en la mejora de la gestión de la supervisión escolar

PROPÓSITO GENERAL

Aportar elementos de las experiencias actuales, que permitan identificar a la planeación estratégica como un instrumento de mejora de la gestión de la supervisión escolar a partir del desarrollo de planeaciones estratégicas participativas en distintas supervisiones escolares.

HIPÓTESIS GENERAL

El diseño, desarrollo y evaluación de la planeación estratégica participativa, a partir de la praxis (teoría y práctica) de los supervisores escolares, permitirá mejorar la gestión que realizan en sus contextos educativos, mediante la sistematización, seguimiento y evaluación de sus funciones directivas y convertirse en agentes participativos, innovadores y promotores del cambio en sus zonas escolares.

VARIABLES	MÉTODOS/ TÉCNICAS	INSTRUMENTO	INDICADORES	FUENTES
<p><u>La planeación educativa a partir de la perspectiva de la supervisión escolar</u></p> <p>1.1 Tipo de planeación que realizan actualmente los supervisores</p>	Investigación documental y de campo	Encuesta de la perspectiva de planeación de supervisores y docentes (muestra)	- Enfoques de planeación: a) Estratégica b) Normativa c) Administrativa	Plan de gestión de los supervisores Encuesta para directivos Encuesta para docentes
<p><u>La función del supervisor en el diseño, desarrollo y evaluación de la planeación Educativa</u></p> <p>2.1 Diagnóstico De la función supervisora</p>	Investigación documental y de campo	Encuesta	-Liderazgo -Planeación -Personal -Recursos materiales	Directores de escuelas oficiales y particulares de las zonas

<p>2.2 <i>Desarrollo de experiencias de la función del supervisor en las dimensiones de su gestión, desde el enfoque estratégico</i></p>	<p>Investigación participativa</p>	<p>Formato de observación en consejos técnicos Diario de campo Video</p>	<p>-Seguimiento de procesos y procedimientos -Satisfacción de los usuarios del servicio educativo -Resultados</p> <p>Dimensión administrativa-organizativa</p> <p>Dimensión Técnico-Pedagógica:</p> <p>Dimensión Relacional con la comunidad:</p>	<p>escolares</p> <p>Seis supervisores de zona escolar en su consejo técnico</p>
<p>2.3 <i>La planeación estratégica como apoyo a la práctica supervisora</i></p>	<p>Entrevista</p>	<p>Guía de entrevista</p>	<p>-Importancia de la planeación en su práctica -Elementos considerados en su planeación -Perspectiva sobre el diseño, ejecución y evaluación de su planeación</p>	<p>Seis Supervisores escolares</p>
<p>Elaboración de un plan de gestión sustentado</p>				

<p><u>en la planeación estratégica</u></p> <p>3.1 <i>El diagnóstico cuantitativo de los principales rasgos de una supervisión escolar</i></p> <p>3.2 <i>El diagnóstico cualitativo de algunos aspectos de la supervisión escolar</i></p>	<p>Investigación participativa</p> <p>Investigación Participativa</p>	<p>Análisis de documentos y comentarios a Presentaciones de los avances de su diagnóstico</p> <p>Observación dirigida del consejo técnico</p> <p>Análisis y conclusión de la observación</p>	<p>-Matrícula escolar -Índices de aprovechamiento y deserción escolar -Recursos financieros, materiales y humanos -Ubicación geográfica y características de la colonia</p> <p>-Dimensión pedagógica: -Dimensión administrativa-organizativa:</p> <p>-Dimensión pedagógica: -Dimensión administrativa-organizativa:</p>	<p>Supervisores escolares Fuentes institucionales: IDANIS, SIIEP, RM-8 Y RM-10, Plantillas de Personal Plan de gestión</p> <p>Consejo Técnico de sector</p> <p>Supervisores escolares en consejo técnico</p>
<p><u>La mejora en la gestión educativa a partir de la praxis de la planeación estratégica desde la supervisión escolar</u></p>				

<p>4.1 <i>Seguimiento y evaluación de la supervisión a partir de la praxis de la planeación estratégica</i></p>	<p>Triangulación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Encuesta de evaluación de la práctica supervisora (Anexo 2) ETAPA II</p> <p>Encuesta para alumnos de 6º. grado</p>	<p>-Liderazgo -Planeación -Personal -Recursos materiales -Seguimiento de procesos y procedimientos -Satisfacción de los usuarios -Resultados</p> <p>Dimensión organizativa Dimensión de satisfacción personal</p>	<p>Los directores de escuelas</p> <p>Alumnos de 6º. grado</p>
--	--------------------------------------	---	--	---

1.1 Características de la investigación

La investigación se desarrolla en el ámbito de trabajo del cotidiano a la investigadora, los participantes son profesores con funciones docentes y directivas y un representante de la comunidad escolar (alumnos), se propuso llevar a cabo un proceso interactivo en el cuál los participantes permitieron al investigador aprender y aprehender la experiencia en su totalidad del objeto de la investigación.

El estudio descriptivo de los indicadores sobre la planeación estratégica en su fase de diagnóstico situacional y formulación de loa objetivos, a partir de la detección de problemas nucleares a cada zona escolar, hizo necesario aplicar técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo⁴, siendo las principales:

- Recopilación de documentos,
- Entrevistas,
- Encuestas,
- y la observación⁵.
- Acompañada del análisis de 10 horas de grabación de los consejos técnicos de sector.

La recopilación de documentos de tipo institucional abarcó las dimensiones administrativa y organizativa en primer lugar, y algunos avances de planeación estratégica en la presentación de los planes de gestión del supervisor de zona escolar, como un instrumento formal que sirvió para apoyar las conclusiones de la práctica en el diseño de una planeación a partir de la experiencia actual de los directivos en función supervisora y del desarrollo de la reconstrucción de los paradigmas de

⁴ Grawitz, Madeleine Los conflictos teóricos del método en *Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales*. Vol. I, Barcelona, Hispano Europea, 1975. pp.289-303

⁵ Rojas Soriano, Raúl, Reflexionar sobre los métodos En Guía para realizar investigaciones sociales, pp.197-233

planeación educativa que pudieron reflexionarse a través de las sesiones de trabajo de análisis y diseño en el ciclo escolar 2005-2006.

A partir de la investigación participativa como eje rector de un ir y venir de los campos de acción directa de los supervisores y sus momentos de análisis teóricos principalmente en las reuniones del consejo técnico, fue posible rectificar y ratificar aspectos de la hipótesis planteada.

a) Hipótesis

De acuerdo con el autor Raúl Rojas Soriano⁶, la hipótesis debe coincidir con el problema detectado, elegí la hipótesis descriptiva que relaciona dos variables: la planeación estratégica participativa desde la perspectiva de la supervisión escolar y la mejora de la gestión que realizan los supervisores, porque un cambio o alteración de una variable independiente va acompañado de un cambio proporcional en sentido directo o inverso.

A mayor práctica de una planeación estratégica participativa sistemática, coherente, actual a la realidad cotidiana, consciente y comprometida por parte de los supervisores escolares, mejor desempeño de la función supervisora que se observa en la mejora educativa de la gestión escolar y de los servicios ofertados por los planteles a la comunidad.

La regularidad en la realización de un diagnóstico situacional de corte cuantitativo y cualitativo de las necesidades, expectativas y demandas de toda la comunidad educativa, llevará a una mejora de la gestión escolar y a la eficiencia y eficacia de la función supervisora.

La variable independiente de la investigación es la planeación estratégica participativa desde la perspectiva del supervisor escolar. Las variables dependientes son dos: la mejora de la gestión educativa y la optimización de la formación supervisora a partir de la participación del supervisor en el diseño, desarrollo y evaluación de la planeación educativa desde su ámbito de acción.

La percepción de procesos educativos complejos hace necesario la determinación tanto de técnicas cualitativas como cuantitativas para llevar a cabo la investigación, por un lado, para obtener una recopilación de información más completa para conocer y analizar elementos básicos de los fenómenos educativos propios de cada zona escolar y característicos de un entorno geográfico como lo es el sector escolar propuesto para este proyecto de investigación, hicieron necesarios los registros de frecuencia sobre cantidad de matrícula escolar, reprobación y deserción escolar, así como aprovechamiento académico de manera bimestral, proyectos de PEC durante los ciclos escolares 2004-2005 y 2005-2006

Por otro lado, la práctica escolar supone una cultura de centro, propia de un grupo social, en este sentido, cada conjunto de instituciones educativas tienen sus ritos, creencias, costumbres y perspectivas de teorizar y poner en práctica la política educativa que dirige su momento histórico, ello implicó una observación directa de las actividades locales, en particular la intervención del supervisor en las diferentes acciones que lleven a la conducción de mejores prácticas para organizar el trabajo

⁶ R.Rojas Soriano. Función de las hipótesis en la teoría y en la investigación social. En *Guía para realizar investigaciones sociales*. pp.147-163



directivo, a partir de la planeación, dirección y administración como fundamentos de la gestión educativa.

Las fuentes de la hipótesis de investigación son:

- La observación de los hechos por las características del contexto laboral, de la planeación llevada a cabo por los supervisores escolares y algunos directores.
- La información empírica disponible porque en el sector escolar, acopio de documentos y comentarios de los acontecimientos educativos así como de los informes y evidencias de las prácticas gestoras de las supervisiones, para documentar aspectos de la teoría y práctica de la planeación.

El objeto de estudio de la investigación se relaciona con la teoría de la planeación estratégica a partir del análisis y reflexión tanto de los documentos recopilados en la investigación, como de los aplicados en el trabajo de campo, haciendo un comparativo entre los supuestos teóricos de los participantes, el enfoque de la planeación estratégica y los escenarios de la práctica actual de la planeación en el Sector IV de Educación Primaria.

Un estudio de los sucesos desde la perspectiva de los participantes y la observación endógena y exógena del investigador, hace posible la realización de un diagnóstico – como parte esencial de la planeación- de las escuelas de cada zona escolar, a fin de realizar un plan de gestión estratégico, basado en necesidades, características y expectativas de los representantes más significativos de la comunidad escolar, para diseñar un plan estratégico a nivel de la supervisión escolar a partir de una investigación participativa.

b) Muestreo y selección

La investigación se centra en la mejora de la gestión de la supervisión escolar a partir del diseño del diagnóstico como parte de una planeación estratégica que responda a su enfoque metodológico y teórico y al mismo tiempo sea comprensible, asimilado y aplicado por los supervisores de las zonas escolares de una manera productiva y eficiente. El desarrollo de las experiencias de cada uno de los supervisores en sus entornos geográficos: seis zonas escolares con 51 planteles escolares en total.

Por lo tanto, son los seis supervisores que conforman el Sector IV de Educación Primaria, los informantes primarios

Los directores de escuelas oficiales, el sector se compone de 40 planteles de este tipo de sostenimiento federal, serán los informantes secundarios.

Uno de los procedimientos más usuales para seleccionar a los informantes es el muestreo probabilístico⁷, cuya ventaja es que las unidades de observación (en este caso las personas) son seleccionadas en forma aleatoria, es decir, al azar. Los tipos de muestreo probabilística son: aleatorio simple, estratificado, por racimos y el sistemático.

En la investigación, el muestreo probabilístico estratificado fue el elegido para la aplicación de la encuesta dirigida a los alumnos de escuelas de educación primaria, porque este tipo de muestreo divide al total de población en estratos con el fin de obtener una representatividad de toda la población y hacer comparaciones entre ellos.

⁷ Rojas Soriano, Raúl. *Diseño de la muestra*. En *Guía para realizar investigaciones sociales*. pp. 285-295



Aquí tenemos a alumnos de 6º grado de educación primaria, cuyas escuelas se localizan en distintos contextos económico-sociales y con distintas características culturales.

Para seleccionar a los alumnos se tuvieron presentes las listas de todos los grupos de 6º. de las escuelas del IV Sector Escolar, se aplicó el muestreo aleatorio simple para

ZONA ESCOLAR	TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	TAMAÑO DE LA MUESTRA
17	279	84
18	326	88
19	359	93
20	413	102
21	417	103
22	576	142

seleccionar a los informantes-alumnos.

Los resultados del proceso de muestreo aleatorio simple a partir de la explicación teórica del autor Rojas Soriano, se muestran en la siguiente tabla de información.

Donde:

N = Tamaño de la población total:

n = Tamaño de la muestra total:

c) Universo

El estudio se centra en la mejora de la gestión desde la perspectiva de la función supervisora, por tanto es indispensable que los seis supervisores de las zonas escolares que componen al IV Sector Escolar participen en su totalidad.

En la prueba piloto del instrumento de evaluación de la función supervisora, se consideraron a los directores de escuelas oficiales y particulares, pero los resultados emitidos por éstos últimos presentaron el indicador de óptimo avance de mejora en un 98% de los instrumentos aplicados, para rescatar la objetividad y veracidad del instrumento, se optó por descartar la aplicación de la encuesta a los directores de escuelas particulares, quedando una muestra seleccionada sólo de directores de escuelas oficiales, lo cuál representa el 78% de la plantilla directiva total del sector.

Los rasgos de selección de los informantes:

a) Directores

- Cuarenta directores para la encuesta de Evaluación de la Práctica Supervisora en sus dos etapas: inicial como diagnóstico de la investigación y final como instrumento evaluativo del proceso de mejora de la gestión escolar realizada por los supervisores al final del ciclo escolar 2005-2006

- Catorce directores de los catorce planteles participantes en el Programa Escuelas de Calidad (PEC) para contestar el cuestionario referente al tipo de enfoque de planeación que se conoce y aplica en las escuelas de proyecto escolar.

b) Padres de Familia

- Los representantes por escuela participante del consejo de participación social de las escuelas inscritas al PEC

- Con deseo de participar en el proyecto de investigación de forma voluntaria

c) Alumnos de 6º. grado

- Muestra aleatoria simple y estratificada que ha sido explicada en el inciso anterior.

5.2 Instrumentos de la investigación

Es necesario explicar algunas características de los instrumentos que se utilizaron en la investigación:

a) Observación participante⁸

La observación como actividad natural y ordinaria al hombre porque es la acción inmediata del sentido de la vista, también puede desarrollarse en el mismo grupo al cuál pertenece el observador como parte activa.

En este caso el observador se somete a reglas formales e informales del grupo: participa, tiene acceso a las actividades cotidianas del grupo, manifiesta sus ideas, colabora en el grupo.

Debe evitarse al máximo, que el grupo se dé cuenta que está siendo observado, para que la observación sea objetiva de los hechos naturales y cotidianos del grupo.

La observación participante permite adentrarse en la cotidianidad de los individuos y del grupo, conocer las expectativas, actitudes, conductas y actividades de las personas en su ambiente natural.

La técnica de la observación permite obtener la información directa de las circunstancias o de los hechos del grupo. Es necesario contar con una guía de observación si se trata de un objetivo formal a observar en el grupo o la descripción inmediata de lo acontecido para evitar olvidos o interpretaciones contaminadas del suceso presente. Puede emplearse también el diario de campo, una cámara fotográfica o un video para ilustrar mejor el trabajo

b) Encuesta

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la muestra, la construcción del cuestionario debe tener una metodología sustentada en: la teoría de la investigación, un marco conceptual definido, la hipótesis que se desea comprobar y el propósito de la investigación.

Las preguntas deben estar dirigidas a conocer indicadores específicos de las variables de la hipótesis de la investigación, algunas recomendaciones para realizar las preguntas son:

- No sacrificar la claridad por la concisión
- Evitar preguntas que induzcan las respuestas
- No emplear tesis de personas o instituciones conocidas para apoyar la pregunta
- Evitar preguntas que incomoden a los informantes

En la encuesta se pueden emplear técnicas diversas: cuestionario, escala estimativa, escala de actitudes y otras.

En la investigación, la escala estimativa fue el recurso más utilizado por la facilidad que proporciona al contestar la encuesta y porque también aligera el análisis cuantitativo de los resultados.

⁸ Op.cit. Rojas Soriano. Guía para realizar investigaciones sociales.pp. 206-222

c) Entrevista semi-estructurada

Esta técnica se emplea en las disciplinas sociales para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema de la investigación. Se aplica a informantes clave –en este caso, los seis supervisores son los informantes principales- , para realizar la entrevista es necesario contar con una guía de la misma, ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuáles de derivarán de los indicadores que se desean explorar.

La información de la entrevista puede recopilarse en el diario de campo, con grabadoras y videos, siempre y cuando los informantes lo autoricen.

Cuando el conocimiento de la situación que se estudia es superficial, no hay un ambiente propicio de confianza total entre los informantes, es mejor tener un guión general de la entrevista y dependiendo de los momentos de la entrevista y características de los informantes, guiar la plática hacia los temas que se pretenden tratar en el entrevista.

El análisis de la información recopilada es fundamentalmente de carácter cualitativo, aunque a veces hay elementos cuantificables.

d) Entrevista participativa o dialógica

En la entrevista estructura o semi-estructurada, la parte activa la lleva el entrevistador. Y el informante es pasivo. En la entrevista dialógica⁹ el investigador y la persona entrevistada participan de manera activa. El primero proporciona la guía tentativa de la entrevista, que se puede modificar en función del desarrollo de la misma, informa al entrevistado los objetivos de la investigación a fin de motivarlo e interesarlo para que participe activa y críticamente, pues los resultados se utilizarán para buscar respuestas a las demandas del grupo o resolutivos a las problemáticas sentidas.

La entrevista participativa o dialógica puede circunscribirse dentro del método de investigación-acción, pueden llevarse a cabo con un número significativo de personas y se centra en determinada situación que el investigador requiere analizar.

Permite no sólo la recopilación de la información, sino lazos afectivos y aceptación del entrevistador entre los entrevistados.

5.3 Fundamentos de la selección de los instrumentos seleccionados para la investigación

La planeación estratégica considera importante la participación en el diseño, desarrollo y evaluación de la misma, con el fin de que los individuos asuman su compromiso en las tareas designadas a partir de ser actores de la planeación que practicarán en sus contextos laborales, por tanto los instrumentos deben ser acordes al propósito de la investigación

Se pretende interrelacionar la teoría del enfoque de planeación estratégica con la praxis de la función que realizan los supervisores escolares, por tanto es necesario tanto los espacios para la reflexión colectiva del marco teórico, como la interpretación de toda la información que puedan obtener de los entornos sociales de su ámbito, a

⁹ Ibidem. Rojas Soriano, R. pp.259-262

fin de observar la realidad educativa como una realidad compleja, cuyas aristas de análisis no son estáticas, sino cambiantes porque siempre están en movimiento.

Necesariamente se debe priorizar una perspectiva cualitativa ante la visión tradicionalista de la calidad en educación a partir de sólo los resultados cuantitativos de un aspecto académico: aprovechamiento escolar terminal de los educandos.

La hipótesis señala que la práctica de una planeación estratégica integrada a la praxis, propicia una mejora de la gestión educativa desde la función supervisora, por tanto, los supervisores deben ser agentes activos, promotores del cambio, innovadores, investigadores y propositivos, es un buen comienzo, que sean informantes y a la vez investigadores, ello permite una relación dialógica de la función y de la personalidad de quiénes están al frente de las supervisiones.

El diagnóstico en la planeación estratégica menciona elementos de análisis de corte cuantitativo y cualitativo, por tanto, la investigación debe integrarse a la realidad compleja y única que viven día a día dentro de las escuelas.

El objeto de estudio es la planeación estratégica como instrumento de mejora en la gestión educativa, pero al mismo tiempo, se emplea este enfoque para que los supervisores realicen el diagnóstico situacional de cada una de sus zonas.

El consejo técnico consultivo de zona y sector tiene en sus agendas de trabajo temas teóricos sobre planeación educativa, a fin de fortalecer las competencias supervisoras de los participantes, discutir y enriquecer en colectivo, las ventajas o limitantes que se presentan con la aplicación de un plan estratégico a las realidades escolares actuales.

Se trasluce que la mejora de la gestión educativa, a partir del desarrollo de potencialidades individuales primero, en conjunto después, de los representantes de las supervisiones escolares, debe repercutir en las movilizaciones hacia el cambio positivo del servicio educativo que ofrecen las escuelas del nivel de educación primaria. Una investigación participativa se genera a partir de los argumentos anteriores, ello promoverá que la figura supervisora no es un agente pasivo, sino por el contrario, es un agente activo, transgresor e innovador del sistema educativo vigente

CAPÍTULO 6 **RESULTADOS (resumen)**

6.1 Cuestionarios

A) para directivos de escuelas PEC

El diseño del cuestionario fue elaborado por el Maestro Wenceslao S. Hernández Jardón, asesor de la Maestría en Educación con campo en planeación educativa de la Unidad 096 de la UPN, el grupo de alumnos de la maestría colaboró en la revisión del mismo. Se eligió este instrumento porque coincide con el objetivo de la variable: Reconocer el tipo de planeación educativa que conocen y aplican los directores de algunas escuelas primarias del D.F.

El contexto local de mi investigación, el IV Sector de Primarias en Iztapalapa se compone de catorce escuelas integradas al PEC, por tanto sus perspectivas teóricas y prácticas se encuadran dentro del planteamiento estratégico de la planeación escolar.

El cuestionario aplicado a 14 directores de escuelas PEC de Región Juárez de la D.G.S.E.I. estuvo compuesto de quince reactivos y sus resultados clasificados en los indicadores siguientes:

- Conceptos de planeación (ítems 6, 7, 8 y 12)
- Práctica de la planeación (4,9,10,11 y 15)
- Participación en la planeación (2 y 14)
- Procesos organizacionales (1,3,5 y 13)

1. ¿QUÉ PAPEL ASUMIÓ EN LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Organizar y dirigir.	b) Coordinar y facilitar.	c) Responsable.	d) Omisión.
1	12	1	0

2. ¿QUIÉNES PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Director.	b) Directivos docentes?	c) Directivo, docentes y padres de familia.	d) Omisión.
1	7	6	0

3. ¿CÓMO SE ORGANIZÓ EL COLECTIVO PARA EL DISEÑO, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Por comisiones.	b) Trabajo Colegiado.	c) Selección de interesados.	d) Omisión.
0	12	1	1

4. ¿EN QUÉ SE BASÓ LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Documentos oficiales.	b) Diagnóstico realizado por el colectivo escolar?	c) Realización de algunas modificaciones al Proyecto Escolar del año anterior.	d) Omisión.
2	9	1	2

5. SI RECIBIERON ASESORÍAS. ¿QUIÉN LAS IMPARTIÓ?			
a) Supervisión.	b) Personal capacitado.	c) Consejo Técnico.	d) Omisión.
0	5	6	3

6. EN EL MOMENTO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR. ¿SE CONSIDERARON?			
a) Únicamente la norma.	b) Características de la escuela.	c) La norma y el diagnóstico.	d) Omisión.
0	8	6	0

7. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?			
a) Plan que guía las actividades diarias.	b) Documento oficial para orientar la acción educativa.	c) Instrumento de planeación de la escuela abierto y flexible en el que interviene toda la comunidad escolar.	d) Omisión.
1	1	12	0

8. ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN PARA USTED?			
a) Un elemento que indica lo que debe hacerse.	b) Proceso participativo donde plan y acción se conjugan para transformar la realidad.	c) Proceso continuo y participativo vinculado a la calidad de la educación que optimiza recursos para lograr ser eficiente y eficaz.	d) Omisión.
1	3	10	0

9. ¿A PARTIR DE QUÉ SE PLANEAN?			
a) Experiencia.	b) Documentos oficiales.	c) Diagnóstico.	d) Omisión.
1	0	13	0

10. DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS. ¿CUÁLES CONSIDERA EN EL MOMENTO DE PLANEAR?			
a) La organización escolar (plan de trabajo, comisiones, programas)	b) Los intereses y necesidades de los alumnos.	c) a, d, y padres de familia.	d) Omisión.
0	2	11	1

11. ¿QUÉ ELEMENTOS SE CONSIDERARON PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO?			
a) Opiniones de maestros, padres y alumnos para detectar problemas que enfrenta la escuela.	b) Requerimientos oficiales.	c) Requerimientos físicos y materiales.	d) Omisión.
13	0	0	1

12. ¿QUÉ ENTIENDE POR ESTRATEGIA?			
a) Plan general de acción que abarca los tres ámbitos.	b) Actividades de tipo específico que no pueden ser modificadas.	c) Guía detallada que nos indica el o los responsables y el periodo de tiempo de realización.	d) Omisión.
9	0	5	0

13. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE DEL CONSEJO TÉCNICO?			
a) Espacio para solucionar problemas.	b) Espacio para el análisis y discusión de aspectos técnico-pedagógicos y administrativos.	c) Espacio para trabajar lo propuesto por la supervisión y la jefatura de sector.	d) Omisión.
1	12	0	1

14. ¿QUÉ ELEMENTOS RESCATA DEL TRABAJO COLEGIADO?			
a) Lo propuesto por supervisión y jefatura de sector.	b) Organización dec festivos, mural y	c) Actividades periódicas educativas y de funcionamiento escolar.	d) Omisión.

	comisiones.		
1	0	13	0

15. QUÉ ELEMENTOS CONSIDERA PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN DEL LOS DOCENTES DE SU ESCUELA?

a) Avance programático e informe final.	b) Entrega de documentos en tiempo y forma.	c) Diagnóstico del grupo y adecuación del Proyecto Escolar.	d) Omisión.
2	0	12	0

El indicador *Concepto de Planeación* tiene una ligera frecuencia mayor al 50% de los catorce directores encuestados que opinan claramente acerca de los conceptos del enfoque de planeación estratégica y un 39.28% que sigue en el paradigma conceptual de una planeación administrativa.

Este rasgo observado puede ser por sí mismo objeto de estudio de una investigación, ya que puede analizarse la teoría y práctica de la figura directiva en las escuelas, así como su formación profesional desde la visión institucional que emite las asesorías y documentos para la actualización de docentes y directivos.

INDICADOR	ITEM	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
CONCEPTO DE PLANEACIÓN	6	57.14	0	42.85%	0
	7	85.71%	7.14%	7.14%	0
	8	21.4%	7.14%	71.42%	0
	12	64.28%	0	35.71%	0
TOTAL PARCIAL		57.13%	3.57%	39.28%	0

Tabla personal elaborada con los datos de la encuesta

El segundo indicador del análisis: *Práctica de la planeación* se refleja una tendencia amplia hacia el enfoque estratégico (82.85%), muy limitada está la percepción de la planeación normativa y la administrativa desde los directores encuestados, con el 5.71% de frecuencia en cada tipo de enfoque de planeación señalados.

Es importante considerar que las omisiones y/o cancelaciones presentaron un 5.71%, lo cuál puede ser un factor de ambigüedad en la concepción y práctica de la planeación desde la función directiva en las escuelas.

INDICADOR	ITEM	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
PRÁCTICA DE	4	64.28%	14.28%	7.14%	14.28%

PLANEACIÓN					
	9	92.85%	0	7.14%	0
	10	78.57%	0	14.28%	7.14%
	11	92.85%	0	0	7.14%
	15	85.71%	14.28%	0	0
TOTAL PARCIAL		82.85%	5.71%	5.71%	5.71%

Tabla personal elaborada con los datos de la encuesta

Con respecto al indicador *Participación en la planeación*, existe la misma apreciación de los docentes al clasificar sus opiniones primero en el enfoque estratégico (67.85%) y en segundo lugar en el enfoque administrativo (25%), siendo analizado el proceso de gestión educativo como momento de transición de las formas de organización y práctica escolar.

La tendencia va hacia una visión estratégica de la planeación, pero los argumentos administrativos siguen imperando en el aula y en el funcionamiento de las escuelas, por tanto, el control centralizado de las acciones como “poder” permea el currículo vivido de los centros escolares.

INDICADOR	ITEM	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN	2	42.85%	7.14%	50%	0
	14	92.85%	7.14%	0	0
TOTAL PARCIAL		67.85%	7.14%	25%	0

El indicador *Procesos organizacionales* manifiesta una fuerte tendencia al enfoque de planeación estratégica (**74.99%**), perspectiva de directores que no concuerda con la visión de docentes emitida en los ítems referenciales al mismo indicador, lo cuál permite suponer que la integración de docentes y directores como equipo autogestivo de las acciones y decisiones de las escuelas no ha llegado a consolidarse, porque sus opiniones discrepan con este resultado cuantitativo.

INDICADOR	ITEM	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
PROCESOS ORGANIZACIONALES	1	85.71%	7.14%	7.14%	0
	3	85.71%	0	7.14%	7.14%
	5	42.85%	0	35.71%	21.42%
	13	85.71%	0	7.14%	7.14%
TOTAL PARCIAL		74.99%	1.78%	14.28%	8.925%

La tabla siguiente presenta el resultado global de los cuatro indicadores como principio de una reflexión más próxima a la realidad de las opiniones de los catorce directores encuestados.

INDICADOR	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
CONCEPTO DE PLANEACIÓN	57.13%	3.57%	39.28%	0
PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN	82.85%	5.71%	5.71%	5.71%
PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN	67.85%	7.14%	25%	0
PROCESOS ORGANIZACIONALES	74.99%	1.78%	14.28%	8.925%
TOTAL	70.73%	4.52%	21.07%	3.66%

Los porcentajes muestran primer lugar, el enfoque de planeación estratégica (**70.73%**) como la perspectiva teórica-práctica de los directores, en segundo lugar, la planeación administrativa con **21.07%**, planeación normativa en tercer lugar **4.52%** y sólo omisiones en un **3.66%**.

6.2 Encuesta de Evaluación de la práctica supervisora

Esta encuesta fue diseñada por el Departamento Técnico de la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa (DGSEI) a cargo del Prof. Remigio Jarillo, pero se modificó sólo a siete criterios de evaluación y se agregó una escala estimativa más: Mínimo avance, además se agregó el numeral 0 para las omisiones en respuestas a una pregunta.

Los resultados generales de la evaluación de la zona escolar 17 fueron los siguientes:

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	2.1%	0.0%	10.4%	87.5%
PLANEACIÓN	25 %	4.2%	14.6%	56.3%
PERSONAL	2.5%	0.0%	26.3%	71.3%
RECURSOS MATERIALES	5.0%	0.0%	32.5%	62.5%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	0.0%	5.0%	17.5%	77.5%
SATISFACCIÓN	3.6%	1.8%	12.5%	82.1%

DE USUARIOS SERVICIO EDUCATIVO	LOS DEL				
RESULTADOS		0.0%	0.0%	37.5%	62.5%

Propuesta

La planeación educativa en su nivel micro, cuyo ejemplo puede ser una escuela, una supervisión o un sector escolar, no es eficiente ni eficaz sólo por mandato institucional o por la buena voluntad de los “dirigentes” del sistema educativo nacional, se olvida completamente la esencia de la participación activa de los actores principales del proceso educativo, particularmente los docentes y directores, así como éstos olvidan a los padres de familia y a la comunidad circundante, pero lo más grave, difícilmente al planear –sea a nivel micro o macro- se consideran los intereses, necesidades y expectativas de los alumnos y alumnas de las escuelas, a quiénes supuestamente se tienen como los primeros “usuarios” del servicio educativo, o como la razón de una educación que busca la calidad en el aprendizaje y la equidad social para ofrecer las mismas oportunidades a todos los individuos de la sociedad.

La solución o la apertura al cambio no va a llegar por indicación superior como se dan las órdenes dentro del entramado burocrático del sistema educativo actual, es la base magisterial, la que debe ofertar nuevas formas de participación en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos escolares, pero para ello se hace necesario un compromiso individual para persistir permanentemente en la comunicación, el compartir y el convencer a los colegas de la importancia –quizás la única salida en la actualidad- que tiene su acción inmediata con innovaciones, ideas, críticas propositivas, nuevos diseños, formas de gestión experimentadas por ellos mismos para propiciar desde su lugar de trabajo el movimiento que poco a poco produzca mayores espacios de intervención magisterial en las decisiones del proceso educativo. Para ello, la planeación realizada con fundamentos teóricos-prácticos, mediante un trabajo colectivo, bajo el conocimiento e interpretación de los currículo real, oculto y vivido permitirá que los supervisores escolares sean personas de alto grado de confianza y aceptación al interior de las escuelas, reconocidas como verdaderas “autoridades” educativas a las cuáles se les respete, admire y al mismo tiempo se les consulte, este ambiente de credibilidad de la función supervisora ejercida por maestros competentes y conscientes de su realidad actual pueden convertirse en líderes no sólo educativos, sino sociales, a fin de ir ampliando el conjunto de docentes primero, y luego de la sociedad que apoyen las demandas de cambios necesarios en la estructura educativa que se reflejen en la solicitud de la comunidad para lograr sus expectativas como ciudadanos a nivel nacional y como integrantes de la sociedad mundial.

De manera más particular, los maestros se reconocerán como profesionales de su actividad laboral, su autoestima crecerá y podrán observar que son capaces de trabajar en equipo, disentir con argumentos personales, documentar sus experiencias con el fin de difundirlas entre los compañeros y conformar una literatura de autores mexicanos principiantes en temas de gestión educativa y planeación estratégica, pero



no sólo desde la perspectiva teórica, sino desde la praxis comprobada por ellos mismos.

La propuesta personal es continuar con el diseño y ejecución de talleres activos, principalmente utilizando el método de investigación-acción, donde los participantes vayan siendo monitores en sus espacios territoriales para que otros y otros colegas de profesión puedan ser líderes en sus comunidades. Estos talleres pretenderán el diseño y aplicación de muchos proyectos educativos que se basen en una realidad escolar no pretendida o señalada en incisos de documentos oficiales ya implantados, sino en una construcción única de cada escuela, zona o sector escolar. Sin olvidar que la publicación e intercambio de los proyectos educativos serán la fuente de una permanente evaluación y promoverá un crecimiento profesional en cada uno de los maestros participantes.

A mayor grado de conocimientos y de consciencia de los hechos y del contexto en el cuál se desenvuelve el ser humano, mayor apertura a un cambio social.

Algunos problemas detectados

En el ejercicio realizado se identificaron problemas comunes y particulares en relación con la hipótesis inicial de la investigación, la planeación educativa en su diseño, desarrollo y evaluación presenta una problemática en la gestión que realizan los supervisores escolares de zona, de manera concreta se han señalado los siguientes aspectos:

- El plan de gestión se elabora de manera incorrecta:
 - sin marco teórico referencial del enfoque de planeación que se practica,
 - poca coherencia entre el diagnóstico situacional y el diseño del plan de gestión,
 - casi nula participación de los colegas y representantes de la comunidad educativa en el diseño, desarrollo y evaluación del plan de gestión
 - y por supuesto, la carencia de instrumentos o estrategias para el seguimiento y evaluación tanto de la planeación formal como de la práctica de los supervisores escolares.
- Falta una comunicación permanente y asertiva entre los equipos de trabajo de supervisores y directivos para conocer las expectativas personales y colectivas de los mismos
- No hay una participación social de los padres de familia de forma adecuada y conforme a las características de cada escuela o zona escolar

Sugerencias

El proceso de la investigación significa en sí mismo una acción que puede manifestar avances positivos en la elaboración, desarrollo y evaluación del plan de gestión de la supervisión escolar desde el enfoque de la planeación estratégica:

- porque ha permitido conjugar la teoría y la práctica en las experiencias y tareas cotidianas de la función supervisora
- ha servido como base de conocimiento y análisis del diagnóstico como parte inicial y esencial del bosquejo de un plan de trabajo y de la práctica de la planeación estratégica
- La participación de los supervisores en conjunto ha permitido elaborar acciones inmediatas que puedan ser factibles y eficientes para el logro de objetivos y metas



- Se han detectado las fases de la planeación estratégica en el plano educativo para modificar la forma de describir un plan de gestión
- Los foros de discusión permiten la reflexión individual y colectiva entre iguales (supervisores) lo cuál enriquece el aprendizaje de nuestros colegas y puede motivar la misma práctica en los consejos técnicos de escuelas
- El intento por diseñar los propios instrumentos de seguimiento y evaluación de la planeación y de los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones de la función supervisora, dio confianza a los maestros, quiénes también mejoran su intervención en las escuelas como un colega que puede orientar y asesorar a los directores en su planeación, administración y organización de las escuelas.

Retos

- Lograr en pocos o muchos supervisores, una nueva mirada a su forma de conducir las tareas de la función encomendada
- Continuidad en los procesos de fortalecimiento profesional en el área de planeación
- Restar un poco las acciones de tipo administrativo para optimizar el tiempo de la función supervisora, a fin de incluirse más en los procesos escolares de los planteles a su cargo.

Bibliografía

- Ackoff Rusell. *Planeación de Empresas del futuro*. Limusa, México 1983
- Antúnez, Serafín. "Innovación y cambios en los centros escolares" En *Claves para la organización de centros escolares*. Ed. ICE/HORSORI, Barcelona, 1993. pp.304
- Antúnez, Serafín. *El proyecto educativo de centro*. Edit. Grao, Barcelona, 1998.
- Ball, Stephen. *Micropolítica de la enseñanza. Hacia una teoría de la organización escolar*. Buenos Aires, Argentina. Edit. Paidós, 1989.
- Brunner, José Joaquín. *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos estrategias*. Seminario sobre prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, UNESCO, Santiago de Chile, 23 al 25 de agosto del 2000.
- Camacho, Verónica. *La presencia del Banco Mundial en México* En Educación 2001 (Revista de educación moderna para una sociedad democrática y justa), Número 80, México, 2002.
- Cassasus Juan, "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En: *La gestión en busca del sujeto*. Seminario Internacional Reforma de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa, Santiago, Chile, 13-14 Noviembre, 1997.
- Delgado, R., y Serna, N. Procedimientos de Planeación Normativa. *Cuadernos Prospectivos (11-A)*, Fundación Javier Barros Sierra, México. 1997
- Díaz Barriga, Angel, "Tesis para una teoría de evaluación y sus derivaciones en la docencia", en *Perfiles educativos*, núm. 15, enero-marzo, cise-unam, México, 1982.
- Fuentes, A. El problema General de la Planeación. Pautas para un Enfoque Contingente. *Cuadernos de Planeación y Sistemas (6)*, DEPFI, UNAM, México, 1990.
- Fuentes, A., y Sánchez, G. Metodología de la Planeación Normativa. *Cuadernos de Planeación y Sistemas (1)*, DEPFI, UNAM, México, 1988.
- Frigeiro, Graciela. *Las instituciones educativas, cara y ceca* Andalucía, España, 1992
- Furlán, Alfredo y Azucena Rodríguez (coords.), *Gestión y desarrollo institucional*, Segundo Congreso Nacional de Investigación Educativa, México, 1993.
- Gary A. Davis y Margaret A. Thomas *Escuelas Eficaces y profesores eficientes* Edit. La Muralla, Madrid, 1999
- Gilbert de Landsheere. *La investigación educativa en el mundo* Fondo de Cultura Económica México, 1996
- Giroux, Henry. *Teoría y resistencia en educación*, Siglo XXI, México, 1992



Guevara Niebla, Gilberto. *El malestar educativo*, Nexos, núm. 17, año 15, Vol. XV, México, febrero 1992

Grawitz, Madeleine Los conflictos teóricos del método en *Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales*. Vol.I, Barcelona, Hispano Europea, 1975

Ishikawa, S. *¿Qué es el control total de calidad?*. México: Edit. Norma, 1986.

Jarillo, Remigio G. *El Plan de Gestión de los Directivos escolares en Iztapalapa* Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, SEP, 2004

Keneth, Albert L. *Manual de Administración estratégica*. CECSA, México 1990

Lavin, Sonia. *Gestión Integral y Gestión Participativa : dos orientaciones para una gestión eficaz* Documento interno, PIIE. Santiago. Chile, 1998

Lippit R. Watson y Westley *La Dinámica del cambio planificador*. Amorrortu, 1997

Matus, Carlos. *Gobierno y Planificación*, Material del curso dictado en Rancagua, Chile, Mimeo, 1995

Mayorga Rodríguez, Carolina. *Metodología de la investigación*, Edit. Panamericana, Bogotá, Colombia 2002.

Miklos, Tomás y Tello, Ma. Elena. *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: LIMUSA. 1998.

Mintzberg, H. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, (Edic. Breve) E:E:U:U:, 1997.

Mirlos, T y Tello, M.E. *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. Edit. Limusa, México, 1999.

Moreno Moreno, Prudenciano. *La teoría de la dependencia latinoamericana* En (Trayectoria de un debate) en *Pedagogía*, No. 4, volumen 2, México, 1985.

Morin, Edgar, *Ciencia con conciencia*, Anthropos, Barcelona, 1984

Muñoz Izquierdo, Carlos y P.G. Rodríguez, "Enseñanza Técnica: ¿Un Canal de Movilidad Social para los Trabajadores?", *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* X.3 (1980).

Munch, Ángeles. *Métodos y técnicas de investigación para Administración e Ingeniería*. México, Trillas. 1990

Namo de Melo, *Gestión de la educación* En la *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 2004

Pascual Pacheco, Roberto. La función directiva en el contexto socioeducativo actual. En *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Edit. Narcea, Madrid, España, 1988. pp.37-51





Pescador Osuna, José Angel. *Dimensiones Pedagógicas y Políticas del Programa Nacional de Educación*. Revista Educación 2001, No.87, Agosto 2002, México.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. PEF, México, 1992.

Poder Ejecutivo de la Federación *Reforma de la gestión educativa en el Plan Nacional de Educación*, México, 2002.

Poder Ejecutivo de la Federación *Programa Nacional de Educación*, En Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 .México, 2001

Pozner de Weinberg Pilar. *La gestión escolar*. Buenos Aires Argentina, Editorial AIQUE, 1997.

Pozner de Weinberg Pilar. *Ser directivo escolar*. Buenos Aires Argentina, Editorial AIQUE segunda edición, 1997

Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, 2003.

Steiner, George A. *Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber* . Editorial C.E.C.S.A. 1996.

SEP-SNTE. Del Programa Nacional de Carrera Magisterial. *Antología de gestión escolar*. México, 2002

SEP, *Manual de procedimientos para la supervisión a los planteles del subsistema de educación secundaria técnica en los estados*, SEP, enero de 1987.

SEP-SSEDF-DGSEI. (2001) *Estrategia para la mejora educativa de las escuelas de educación inicial y básica de Iztapalapa*, México.

Schmelkes, S., *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, Gobierno del Estado de Guanajuato/Secretaría de Educación, México, 1995.

Schemelkes, Sylvia. Calidad de la educación y gestión escolar Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la SEP en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, celebrado en San Juan del Río, Querétaro, 5 al 8 noviembre, 1996. En *Primer curso nacional para directivos de educación Primaria. Lecturas Programa Nacional de Actualización Permanente*, SEP, 2000. pp.125-134

Suárez Vicente. *Apuntes de Teoría Organizacional*. México: INAP. 1998

Tamames, Ramón. *Estructura Económica Internacional* México, Alianza Universidad, 1993.

Zorrilla Fierro, Margarita. *Una década más tarde: La Reforma de la supervisión escolar en Aguascalientes* En *Revista Educación* 2001, número 89, octubre 2002.



Zorrilla Fierro Margarita. La supervisión escolar en el centro de una gestión institucional renovada en Cero en Conducta, números 38 y 39, año 10 México, enero-abril, 1995.

Anexos

El cuadro con el resumen de nivel de avance por criterio encuestado de la zona escolar 18 fue el siguiente:

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	0.0%	0.0%	12.5%	87.5%
PLANEACIÓN	5.6%	0.0%	27.8%	66.7%
PERSONAL	1.7%	6.7%	28.3%	63.3%
RECURSOS MATERIALES	0.0%	3.3%	40.0%	56.7%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	0.0%	2.4%	14.3%	83.3%
RESULTADOS	0.0%	2.8%	16.7%	80.6%

Los resultados generales de la zona escolar 19 por criterio evaluado y nivel de avance de mejora de cada uno de ellos se presenta en el cuadro siguiente

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	1.6%	2.3%	15.9%	72.7%
PLANEACIÓN	0.0%	1.5%	25.8%	63.6%
PERSONAL	0.0%	2.7%	31.8%	62.7%
RECURSOS MATERIALES	0.0%	7.3%	14.5%	78.2%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y	0.0%	1.8%	25.5%	72.7%

PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO				
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	0.0%	2.6%	13.0%	84.4%
RESULTADOS	0.0%	4.5%	13.6%	81.8%

Los resultados generales por criterio evaluado y su nivel de avance de mejora del supervisor de la zona escolar 20 se presentan a continuación:

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	0.0%	1.4%	20.8%	77.8%
PLANEACIÓN	8.3%	0.0%	22.2%	69.4%
PERSONAL	0.0%	5.0%	18.3%	76.7%
RECURSOS MATERIALES	0.0%	0.0%	13.3%	86.7%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	0.0%	2.4%	11.9%	85.7%
RESULTADOS	16.7%	0.0%	36.1%	61.1%

El cuadro resumen de los niveles de avance de mejora en cada uno de los criterios analizados de la supervisión escolar número 21, está a continuación:

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	3.1%	0.0%	17.7%	79.2%
PLANEACIÓN	4.2%	0.0%	10.4%	85.4%
PERSONAL	2.6%	1.3%	17.5%	78.8%

RECURSOS MATERIALES	0.0%	0.0%	2.5%	97.5%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	2.5%	2.5%	10.0%	85.0%
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	0.0%	1.8%	7.1%	91.1%
RESULTADOS	6.3%	2.1%	12.5%	71.2%

El cuadro con el resumen de los criterios evaluados y su nivel de avance de mejora correspondiente a la zona escolar 22 se presenta enseguida:

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	0.0%	2.5%	29.2%	68.3%
PLANEACIÓN	6.7%	15.0%	38.3%	40.0%
PERSONAL	0.0%	4.0%	38.0%	58.0%
RECURSOS MATERIALES	0.0%	4.0%	26.0%	70.0%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	0.0%	0.0%	42.0%	58.0%
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	2.9%	0.0%	14.3%	82.9%
RESULTADOS	1.7 %	6.7%	26.7%	65.0%

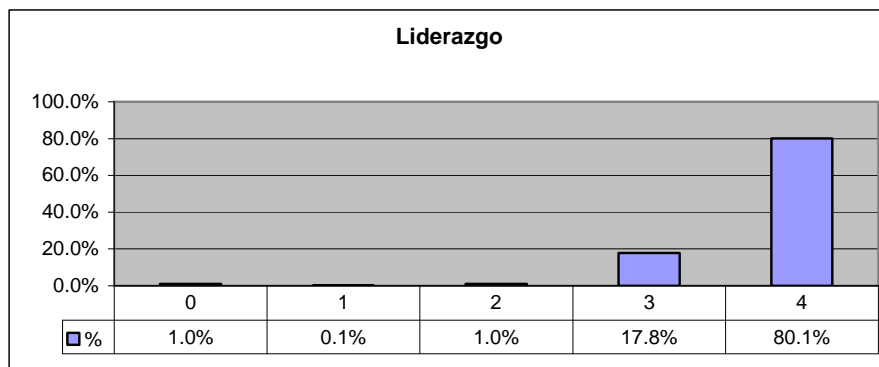
6.3 Análisis global por sector escolar fue el siguiente:

Criterio: Liderazgo

La zona escolar 22 presentó el menor avance del sector con 68.3%, las zonas con un máximo porcentaje de avance en liderazgo fueron: zonas 17 y 18 (87.5%), el promedio de todo el sector fue de 80.1%

1 Liderazgo				
0	1	2	3	4

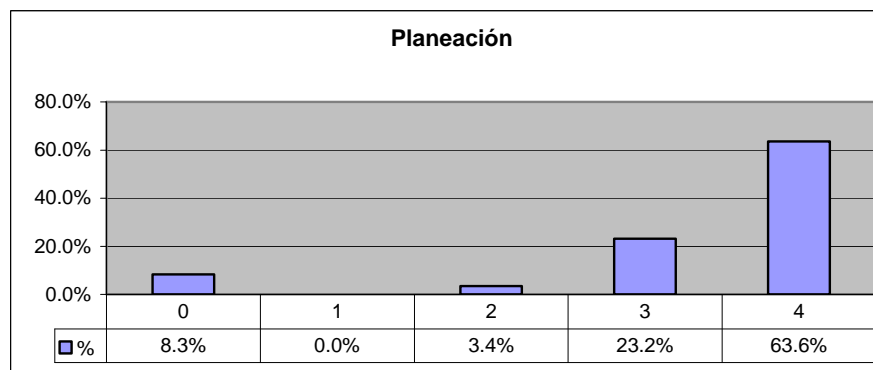
Zona 17	2.1%	0.0%	0.0%	10.4%	87.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	87.5%
Zona 19	0.8%	0.8%	2.3%	15.9%	80.3%
Zona 20	0.0%	0.0%	1.4%	20.8%	77.8%
Zona 21	3.1%	0.0%	0.0%	17.7%	79.2%
Zona 22	0.0%	0.0%	2.5%	29.2%	68.3%
	1.0%	0.1%	1.0%	17.8%	80.1%



Criterio: Planeación

El sector escolar presentó un promedio de avance del 63.6%, siendo la zona 21, la única con un avance mayor de 85.4%, escuelas con mínimo avance en planeación: zona 22 con el 40%, zona 17 con 56.3% y las zonas 18, 19 y 20 oscilaron en un 66.7%, 63.6% y 69.4% respectivamente.

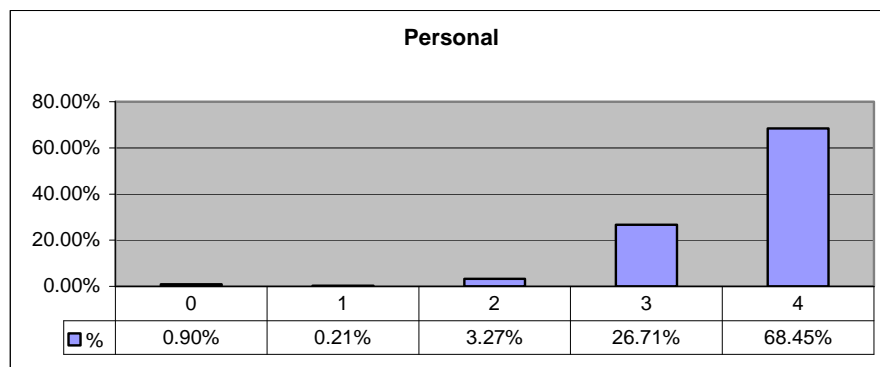
	0	1	2	3	4
Zona 17	25.0%	0.0%	4.2%	14.6%	56.3%
Zona 18	5.6%	0.0%	0.0%	27.8%	66.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	1.5%	25.8%	63.6%
Zona 20	8.3%	0.0%	0.0%	22.2%	69.4%
Zona 21	4.2%	0.0%	0.0%	10.4%	85.4%
Zona 22	6.7%	0.0%	15.0%	38.3%	40.0%
	8.3%	0.0%	3.4%	23.2%	63.6%



Criterio: Personal

La zona escolar 22 presenta el mínimo porcentaje de avance con un 58%, le siguen ascendentemente: zona escolar 19 con 62.7%, zona 18 con 63.3%, zona escolar 17 con 71.3%, zona escolar 20 con 76.7% y zona escolar 21 alcanzó el 78.8%. El promedio del sector fue de 68.45%

	3 Personal				
	0	1	2	3	4
Zona 17	2.5%	0.0%	0.0%	26.3%	71.3%
Zona 18	1.7%	0.0%	6.7%	28.3%	63.3%
Zona 19	0.0%	0.0%	2.7%	31.8%	62.7%
Zona 20	0.0%	0.0%	5.0%	18.3%	76.7%
Zona 21	1.3%	1.3%	1.3%	17.5%	78.8%
Zona 22	0.0%	0.0%	4.0%	38.0%	58.0%
	0.90%	0.21%	3.27%	26.71%	68.45%



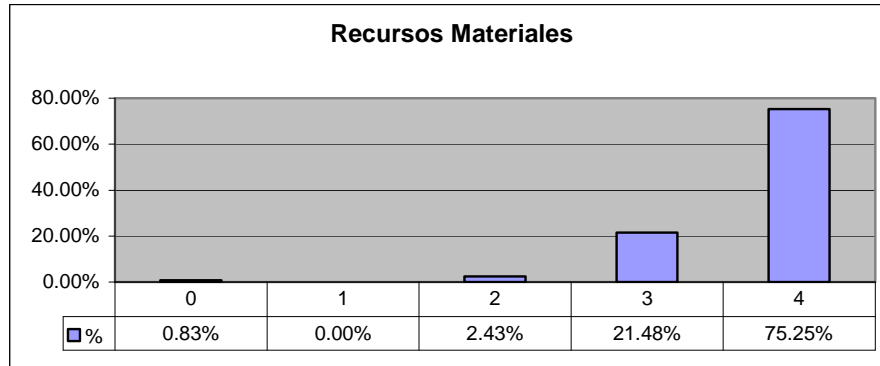
Criterio: Recursos Materiales

La zona 18 presenta el porcentaje de avance mínimo con 56.7%, le siguen las zonas escolares 17 con 62.5% de avance, la 22 con 70%, zona 19 con avance del 78.2%, zona 20 con 86.7% y zona 21 con el avance mayor del 97.5%.

El promedio del sector en este rubro es del 75.25%

	4 Recursos materiales				
	0	1	2	3	4
Zona 17	5.0%	0.0%	0.0%	32.5%	62.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	3.3%	40.0%	56.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	7.3%	14.5%	78.2%
Zona 20	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	86.7%
Zona 21	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%	97.5%

Zona 22	0.0%	0.0%	4.0%	26.0%	70.0%
	0.83%	0.00%	2.43%	21.48%	75.25%



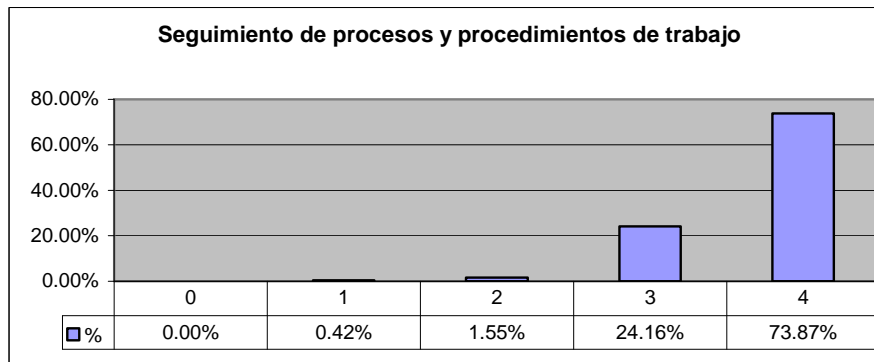
Criterio: Seguimiento de procesos y procedimiento de trabajo

La zona escolar 22 presentó el mínimo avance con 58%, la zona escolar 18 siguió con el 66.7%, la zona 19 con un avance del 72.7%, zona escolar 17 con 77.5% de avance, zona escolar 20 alcanzó el 83.3% de avance y la zona escolar 22 alcanzó el máximo

5 Seguimiento de procesos y procedimientos de trabajo					
	0	1	2	3	4
Zona 17	0.0%	0.0%	5.0%	17.5%	77.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	1.8%	25.5%	72.7%
Zona 20	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%
Zona 21	0.0%	2.5%	2.5%	10.0%	85.0%
Zona 22	0.0%	0.0%	0.0%	42.0%	58.0%
	0.00%	0.42%	1.55%	24.16%	73.87%

avance con 85%

El promedio del sector fue 73.87% de avance de mejora.

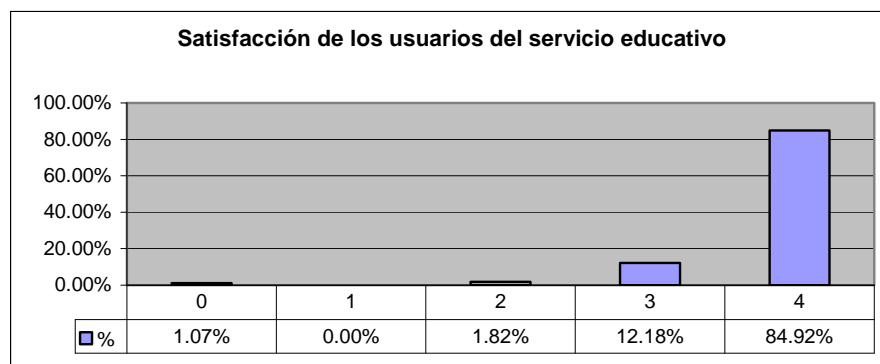


Criterio: Satisfacción de los usuarios del servicio educativo

Este aspecto de la evaluación alcanzó un promedio general de sector del 84.92%

La zona escolar con menor avance fue la 18 y 22 con 82.1% y 82.9% respectivamente, hasta un 91.1% de la zona escolar 21.

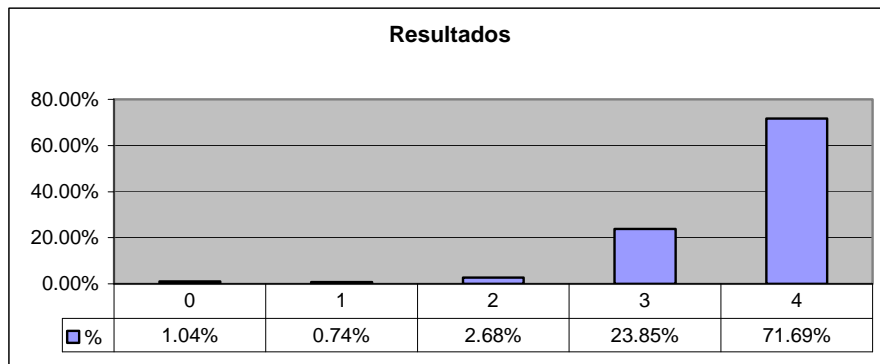
	6 Satisfacción de los usuarios del servicio educativo				
	0	1	2	3	4
Zona 17	3.6%	0.0%	1.8%	12.5%	82.1%
Zona 18	0.0%	0.0%	2.4%	14.3%	83.3%
Zona 19	0.0%	0.0%	2.6%	13.0%	84.4%
Zona 20	0.0%	0.0%	2.4%	11.9%	85.7%
Zona 21	0.0%	0.0%	1.8%	7.1%	91.1%
Zona 22	2.9%	0.0%	0.0%	14.3%	82.9%
	1.07%	0.00%	1.82%	12.18%	84.92%



Criterio: Resultados

La zona escolar 20 mantuvo el mínimo de avance con un porcentaje del 61.1%, le siguieron: zona 17 con 62.5% de avance, zona escolar 22 con el 65%, zona 21 con el avance de 79.2%, zona 18 con el 80.6% de avance y zona 19 con el 81.8% de avance reconocidos por los directores de todas las escuelas oficiales.

	7 Resultados				
	0	1	2	3	4
Zona 17	0.0%	0.0%	0.0%	37.5%	62.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	2.8%	16.7%	80.6%
Zona 19	0.0%	0.0%	4.5%	13.6%	81.8%
Zona 20	0.0%	2.8%	0.0%	36.1%	61.1%
Zona 21	6.3%	0.0%	2.1%	12.5%	79.2%
Zona 22	0.0%	1.7%	6.7%	26.7%	65.0%
	1.04%	0.74%	2.68%	23.85%	71.69%



La tabla siguiente muestra los porcentajes de todas las respuestas dadas, clasificadas en los siete criterios del instrumento de aplicación: Liderazgo, Planeación, Personal, Recursos materiales, Seguimiento de los procesos y procedimientos de trabajo, Satisfacción de los usuarios del servicios educativo y Resultados y con el promedio de respuestas por nivel de avance considerado en todo el sector escolar

GUIÓN DE ANÁLISIS DE LAS REUNIONES DE CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO A NIVEL SECTOR ESCOLAR

DATOS GENERALES

FECHA: OCTUBRE 15 2005 SEDE: ESC.PRIM. "MI PATRIA ES PRIMERO"
 ZONA ESCOLAR: 17
 PARTICIPANTES: SEIS SUPERVISORES DE ZONA ESCOLAR Y UNA SUPERVISORA GENERAL DEL IV SECTOR ESCOLAR
 GRABACIÓN: 2:20 HRS.

LOGÍSTICA

HORARIO DE LA REUNIÓN: 9:00 HRS. A LAS 14:50 HRS.
 AGENDA DE TRABAJO: INSTITUCIONAL PRESENTADA CON ANTICIPACIÓN
 COORDINACIÓN DEL TRABAJO: SUPERVISORA GENERAL DEL IV SECTOR ESCOLAR
 TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN: LLUVIA DE IDEAS, INTERVENCIONES PERSONALES ACORDE A LA TEMÁTICA

DESARROLLO DE LA SESIÓN

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO DE LA REUNIÓN

A) DIMENSIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA

- Actualización y formación supervisora

Lectura en un 70% de los documentos oficiales, *Proyecto de fortalecimiento de la escuela primaria, Fase III*, con temas específicos:

- Las fuentes de la sociedad de la información y la tecnología
- Qué le corresponde a la escuela primaria ante los medios de comunicación
- Los medios de comunicación masiva: las NTIC
- Los cambios sociales importantes: ¿la familia como núcleo de la sociedad?
- La ética profesional de los docentes ante la nueva sociedad

- Las antinomias de la sociedad del mundo globalizador

Observaciones del investigador

Se hacen aportaciones sobre las temáticas anteriores, sólo de confirmación, no hay propuestas individuales para enfrentar a las NTIC y promover una relación abierta, cordial y solidaria entre padres de familia y escuelas.

Presentan muchos ejemplos de la incongruencia entre la visión institucional del Sistema Educativo Nacional y las prácticas cotidianas en las escuelas.

En los puntos referentes al papel de la escuela y los docentes en la sociedad actual, hay aportaciones valiosas:

ZONA 17: PROFR. TOMÁS MORENO ZAVALA

- La escuela y los maestros muchas veces “ matamos” el interés natural de los niños en edad escolar, las escuelas con éxito son aquellas que priorizan lo afectivo ante lo puramente cognitivo.
- **En nuestra función supervisora la deliberación teoría-práctica es permanente. Si los valores no son fortalecidos en la escuela, en la casa, nadie lo hará porque no hay tiempos ni espacios como en el pasado y además porque los nuevos padres crecieron y se desarrollaron sin la práctica de valores.**
- En la sociedad actual, pocos o nadie ayudan a alimentar el espíritu humano, sólo prevalece lo material, la ética del profesor debe agigantarse ante las prácticas comunes de la familia y grupos en los que se desenvuelven sus alumnos, debe transformar el ambiente escolar para impulsar un cambio en las familias
- Nuestras raíces prehispánicas pueden ser una alternativa para alimentar el espíritu, por ejemplo: la palabra “Guelaguetza” significa cooperar, recibir, corresponder entre sí con lo que cada uno tenga o posea. Palabras como ésta pueden ser comentadas en las aulas.
- No podemos cerrar los ojos ante la globalización, una anécdota, en Chiapas, entre la comunidad indígena venden monederos “supuestas artesanías” nacionales, al revisar el interior, se encuentra la leyenda “Hecho en China”. Lo importante es actualizarse y competir con elementos en los mercados internacionales
- La educación es una actividad artística porque nunca se repite
- **En la planeación deben conocerse las necesidades de cada escuela de acuerdo a sus expectativas, su cultura y el contexto social que la circunda.**

ZONA 22: PROFR. ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE

- La educación está en crisis, al docente le falta responsabilidad y compromiso y el padre de familia está equivocado cuando espera que la escuela todo le resuelva.
- El Profesor de grupo desconoce los planes y programas de estudio, sus enfoques y estrategias, siempre dicen a inicio de año que parten de cero, esto no puede ser porque todo ser humano tiene conocimientos previos.
- Existen mucho material didáctico en las escuelas, pero los docentes no saben adecuarlo a sus clases, es más ni lo conocen. El maestro sólo cumple un horario de clases, no le interesan los aprendizajes significativos de sus alumnos. La posición tradicional de los docentes al decir que sus formas de enseñanza les han funcionado, por qué han de cambiar después de más de 20 años de enseñar de una forma que no les ha provocado problemas.
- El sistema político es un círculo vicioso, todos nos echamos la culpa, pero nadie cambia, así nos frustramos y no nos arriesgamos a iniciar el cambio.

- Cuando las autoridades empiezan a pedir informes de todo, se pierde el encanto de los proyectos, un ejemplo: *Eduquemos para la paz* en el momento que piden qué se hizo, cuándo, cómo lo recibieron los padres, etc. Se vuelve carga administrativa
- Reiterar la inclusión de mercados extranjeros en artesanías mexicanas como la “virgen de Guadalupe” y “la bandera nacional”
- **Un compromiso personal es sustentar la necesidad de una planeación de escuela y de aula para que los maestros clarifiquen hacia dónde van.**

ZONA 19: PROFR. ALFREDO SANDOVAL GÓMEZ

- Sí hay compromiso y responsabilidad docente, lo que no hay son metas comunes que debe tener cada escuela.
- Se quiere hacer mucho, se provee a las escuelas de mucha bibliografía y documentos, pero no se aterriza en nada.
- Debemos clarificar qué es factible hacer con los niños, tener un plan pero no como una posición utópica, sino contextualizado.
- El ejemplo trivial de que en la escuela unos le medio enseñan al niño *cómo se hace el arroz*, otros *hacer pasteles*, unos más *preparar el atole de fresa*, pero no hay un perfil de alumno que compartan todos los maestros de la escuela. En cambio, si su meta fuera “*hacer un buen café*” y todos la compartieran, al niño le enseñarían a sembrar y cuidar la cosecha del café, paso a paso, otros a transformar el grano en café para la venta, unos más a distribuirlo, y unos otros a preparar un café, un capuchino, un exprés, etc. El maestro trabaja mucho, pero desarticulado con sus compañeros, por eso se frustra.
- La prioridad en una escuela es la convivencia agradable entre todos sus miembros, a partir de una práctica de valores.
- **Cada escuela es diferente, por tanto los apoyos que se le brinden son diferentes.**

ZONA ESCOLAR 20: PROFR. MAXIMINO G. MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

- En efecto ya hay maestros que desean un cambio, **tengo dos escuelas donde sus consejos técnicos ya discuten sobre la responsabilidad que tenemos ante esta nueva sociedad con más vicios que aciertos, no se lamentan, sino ya proponen estrategias diferentes**
- Los aprendizajes nacen del docente a partir de sus necesidades y no con tanta bibliografía o fichas de trabajo que las autoridades le hacen llegar
- Pero hay docentes de dos tipos como en todo: los comprometidos con su trabajo y que no les importan ni la escasez de recursos ni el pago, simplemente disfrutan su trabajo y otros que ni se pelean, siempre dicen “sí” a las sugerencias de cambio y en el aula, hacen lo que todos los años han trabajado.
- Una solución es la atención permanente, mediante un apoyo al estar con ellos y preguntarles *¿cómo vas maestro?, ¿en qué te apoyo, qué necesitas?*.
- **La supervisión debe dar acompañamiento, involucrarse en la cotidianidad de la escuela, de hecho, con ejemplos, no de palabra.** Si le apoyamos para embellecer la escuela, debemos ser los primeros en tomar la brocha y pintar.
- **Cada escuela tiene su proceso y debemos ser respetuosos del mismo**
- Un ejemplo de que el discurso va alejado de nuestra realidad, son los alumnos del grupo 9-14, no se consideran en la estadística de plantilla, no hay

seguimiento de su aprendizaje, cada escuela maneja el proyecto a su conveniencia, se perdió el objetivo primario de esta ayuda a niños trabajadores.

- El sistema culpa a los profesores de no mejorar la calidad educativa, pero a ellos quién los juzga. Cada seis años, se presentan cambios en la estrategias y control de la educación, no hay permanencia de proyectos, por tanto, siempre tenemos que regresar para iniciar en el mismo punto de partida. Comparar nuestro trabajo con los de España, Chile, Argentina, sólo es bueno para retroalimentar nuestra experiencia, mas no para imponerlos como diseños locales.

ZONA 21: PROFRA. MA. GUADALUPE HERRERA MARTÍNEZ

- **Debemos dar y obtener la confianza del docente para que acepte proposiciones de un supervisor en su tarea diaria, nos debemos integrar, acompañarlo, tener un acercamiento estrecho con lo que pasa en su aula, sin diluir la imagen directiva**
- Un ambiente agradable de motivación, de “maestro tú puedes” ayuda más que cualquier sanción para mejorar la práctica educativa.
- La mentalidad del docente quizá no cambie como uno desea, pero debemos compartir que no importa el camino que elija, debe llegar a una misma meta fijada en su escuela. Actuamos sin consolidar un equipo de trabajo, prefiero hacerlo “yo” para evitarme problemas y así sólo satisfago mis necesidades

ZONA 18: PROFR. JUAN RAMOS MARTÍNEZ

(el supervisor se jubila en noviembre, la nueva autoridad es el Prof.. José Luis Rodríguez Suárez)

- **Yo he vivido muchos cambios de autoridades y siempre dejando que el cambio surja entre nosotros, pero no hay poder humano que cambie a otro nada más porque sí, estas y otras reformas son cuestión de política, aunque yo haga mi mejor esfuerzo, esto no cambiará, díganmelo a mí con 50 años de servicio.**

SECTOR ESCOLAR

- Es importante conocer la esencia de las escuelas formadoras de maestros, porque las nuevas generaciones de docentes llegan con título de licenciadas en educación, pero sus expectativas personales no coinciden con los contextos escolares actuales: familias disfuncionales, comunidades demandantes, alumnos hiperactivos, planes de estudio en crisis: contenidos o competencias.
- La lucha por el cambio, parte siempre del docente, si se quiere arrancar algo al sistema, debemos hacerlo como gremio de maestros. La cobertura y equidad del discurso institucional en educación básica no se ha cumplido, tenemos pruebas diarias de este enunciado.
- Pregunta generadora ¿Ustedes y yo, cómo enseñamos a los alumnos cuando estuvimos frente a grupo, lo podemos explicar en términos de enfoques de enseñanza, métodos pedagógicos, congruencia entre la teoría pedagógica y nuestra acción cotidiana?
- **NO HUBO RESPUESTAS CONCRETAS**
- Ejemplo de la cotidianidad: Existe una agenda de reuniones de consejo técnico, donde deben priorizarse la reflexión sobre la práctica supervisora y acordar acciones para mejorar el trabajo educativo, sin embargo una emergencia se prioriza: el supervisor Maximino tuvo llamada de urgencia por

un accidente en una escuela y decide trasladarse de inmediato a verificar los hechos.

B) DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL
SECTOR ESCOLAR IV

- En el diagnóstico escolar deben aparecer las necesidades de la escuela y las necesidades de aprendizaje de los alumnos
- La optimización del tiempo es importante para llevar a cabo las actividades del plan de gestión
- El Prof. Juan Ramos ha vivido distintas formas de gestión escolar en sus más de 50 años de servicio, describe acciones de proyecto a nivel zona, afirma que sus comunidades educativas tienen metas comunes, es importante que dichas experiencias fuesen compartidas en los espacios de consejo técnico.

ZONA 17: TOMÁS MORENO ZAVALA

- El análisis de los documentos de DGSEI en los que habla del plan de gestión, fue necesario que cada director describiera cómo son sus escuelas para conocer las diferencias entre ellas y anotar propósitos factibles de alcanzar

- La ética debe estar presente en cualquier actividad personal, más aún en nuestra función, porque la comunidad confía en nosotros

ZONA 19: ALFREDOSANDOVAL GÓMEZ

- Los objetivos de una escuela deben ser compartidos y conocidos por los padres de familia, es su oferta pedagógica la que deben plasmar en un plan de gestión
- ¿Cómo compartir metas comunes, cuándo? Cada escuela debe buscar sus propias estrategias para tener tiempos y espacios de reflexión. Dialogar entre iguales, aprovechar las horas de educación física para que los maestros por grado planeen sus actividades, ser autogestivos. Por ejemplo, tenemos enciclopedia en 5º. Y 6º. Grados, cómo planean los maestros, cuándo tienen tiempo. La supervisión debe apoyar para que el director pueda platicar con los docentes y realizar un plan de clase.
- La dinámica escolar presenta la antinomia de la teoría y la práctica, es una buena planeación la que puede ayudar a terminar con este problema.
- Es complejo tener una visión clara de lo que podemos hacer como escuela, pero no sólo es tarea libre de los docentes, siempre debe considerarse la Norma, la política educativa actual para articular las ideas de una escuela al proyecto educativo nacional.
- Valorar la praxis es atender a las necesidades reales de la escuela. La misión de una escuela está determinada socialmente, su visión es construida por ella.
- No es válido condensar todas las acciones de una escuela, porque ya existe una normatividad que no se discute, se aplica. El trabajo con responsabilidad siempre dará resultados con éxito.
- En la zona se pidió ratificar su diagnóstico inicial mediante la evaluación del mismo, si está sustentado en las necesidades de las escuelas o en la visión de una supervisión.

ZONA 20: PROFR. MAXIMINO G.MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

- Cada escuela ha realizado un diagnóstico basado en los niveles de aprobación y reprobación de los alumnos. Los estilos de enseñanza de los maestros no son conocidos por los directores, entonces no hay una asesoría correcta para mejorar las prácticas en el salón de clases.
- Las escuelas de PEC (2) tienen muy claro los elementos del diagnóstico y proyecto escolar, se pretende una reunión de intercambio con los otros planteles para observar qué planeación realizan en estas escuelas.

ZONA 22: ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE

- La zona escolar pretende conocer los planes de trabajo de cada escuela, comentar los elementos del diagnóstico que cada una de ellas operó y el porqué los eligió.
- El supervisor es nuevo en este ciclo escolar, su función aún se me mezclada con acciones propias de un director.

ZONAS 21 Y 18

No aportaron elementos de planeación

C) DIMENSIÓN RELACIÓN ESCUELA –COMUNIDAD

ZONA 17: TOMÁS MORENO ZAVALA

- La escuela debe asesorar a los padres para involucrarlos en la tarea pedagógica. La participación social es incipiente en las escuelas de la zona.
- Las mesas directivas son muy demandantes pero en cuestiones que no les incumben: un cambio de directora, gestionar ante las delegaciones materiales que no han sido consultados con el director de plantel, intromisión de partidos políticos en las decisiones institucionales.

ZONA 19: ALFREDO GÓMEZ SANDOVAL

- La participación de padres debe ser abierta y flexible, no sólo cuando les necesitan para campañas de aseo o seguridad escolar.
- La oferta pedagógica debe ser proyectada en un plan escolar, en el cuál intervengan los padres de familia con ideas y sugerencias para mejorar el servicio educativo.

ZONA 20.- MAXIMINO G.MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

- La escuela que ha incluido a los padres de familia en sus actividades de manera colectiva y para mejorar el entorno social es la “Carlos E. Neri Guzmán”, la gente se siente complacida con su escuela y Juan Carlos (el director) es un líder social.
- En una comunidad educativa, todos debemos involucrarnos: autoridades, padres de familia y alumnos.

ZONA 22: ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE

- La educación está en crisis, al docente le falta responsabilidad y compromiso y el padre de familia está equivocado cuando espera que la escuela todo lo resuelva.
- Los padres han dejado toda la responsabilidad de educar a los hijos en las escuelas y esto nunca será posible porque los primeros educadores son los padres de familia.

ZONA 21 Y 18

NO DIERON OPINIONES AL RESPECTO

ACUERDOS O COMPROMISOS

- Apoyar a cada escuela en la elaboración de su diagnóstico y plan de gestión, respetando las características principales de cada plantel
- Practicar los valores desde las relaciones interpersonales de la supervisión y dirección, con la finalidad de promoverlas al interior de las escuelas
- Dialogar con los directores, la importancia que tiene la participación de padres de familia en los proyectos escolares
- Optimizar los tiempos escolares, para apoyar la asesoría de directores a los docentes
- Tener altas expectativas para proyectar planes con altas metas.

--

INTERVENCIONES		
REPRES TANTE	No. DE INTERVE NCIONES	OBSERVACIONES
SECTOR ESCOLAR	22	Dirige la reunión, da pautas y cierres a las intervenciones. Muy protagonista en la reunión, plantea argumentos teóricos de la nueva gestión, falta observarlo en la práctica
ZONA 17	7	Prioriza las relaciones interpersonales como base del éxito en la escuela. Critica la práctica escolar por falta de la presencia de valores en todos los docentes. Tiene visión de cambio y de la necesidad de planeación para cualquier acción escolar
ZONA 18	2	La perspectiva personal es NO AL CAMBIO, todo es igual y seguirá igual. Simula en su discurso cuando dice que hay metas comunes a nivel zona escolar
ZONA 19	6	Maneja argumentos de nueva gestión educativa, conceptos de planeación estratégica participativa, defiende la posición de un maestro comprometido, presenta estrategias viables para mejorar el trabajo escolar
ZONA 20	5	Sus intervenciones no fueron más allá de compartir las experiencias vividas, hay crítica al sistema educativo, pero no hay una propuesta concreta de otra línea de cambio. Propone el intercambio de experiencias entre directores y docentes para mejorar
ZONA 21	5	Las participaciones se centraron en los ambientes “de confianza” que ella percibe al interior de sus escuelas y que la han aceptado no como autoridad dirigente, sino como autoridad incluyente en los cambios de las escuelas. Falta observar las dinámicas escolares
ZONA 22	5	La percepción es de “vieja vanguardia”, en la cuál, sí hay irresponsabilidad en “los docentes”, no hay compromiso ni de maestros ni de padres de familia, entonces la pregunta será “¿Quién y cómo va a propiciar un cambio?”. No tiene claros los elementos de una planeación estratégica que pudiese practicar en su función supervisora.

**GUIÓN DE ANÁLISIS DE LAS REUNIONES DE CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO
A NIVEL SECTOR ESCOLAR**

DATOS GENERALES

FECHA: NOVIEMBRE 15-05 SEDE: ESC.PRIM. “WILFRIDO MASSIEU”
 ZONA ESCOLAR: 18
 PARTICIPANTES: SEIS SUPERVISORES DE ZONA ESCOLAR Y UNA SUPERVISORA GENERAL DEL IV SECTOR ESCOLAR



GRABACIÓN: 3:00 HRS.

LOGÍSTICA

HORARIO DE LA REUNIÓN: 9:00 HRS. A LAS 15:40 HRS.

AGENDA DE TRABAJO: INSTITUCIONAL PRESENTADA EL MISMO DÍA DE LA REUNIÓN.

COORDINACIÓN DEL TRABAJO: SUPERVISORA GENERAL DEL IV SECTOR ESCOLAR

TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN: LLUVIA DE IDEAS, INTERVENCIONES PERSONALES ACORDE A LA TEMÁTICA

DESARROLLO DE LA SESIÓN

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO DE LA REUNIÓN

A) DIMENSIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA

- Actualización y formación de la función supervisora

Los temas sobresalientes fueron la evaluación de la función supervisora y el diagnóstico situacional de las escuelas y zonas escolares, correlacionadas con la lectura institucional del *Proyecto de fortalecimiento de la educación primaria, Fase III*

ZONA 17: PROF. TOMÁS MORENO ZAVALA

- El diagnóstico es una evaluación de la práctica escolar. A nivel sector coincidimos en realizar instrumentos de diagnóstico de los resultados académicos de cada escuela desde mayo y junio del 2005.
- La zona tiene seguimiento de los índices de reprobación, aprobación y deserción escolar por escuela.
- Toda actividad humana debe evaluarse, conocer las expectativas y metas de las escuelas y verificar hasta donde han llegado por medio de la evaluación

- **El método etnográfico es una técnica importante para el supervisor y el director, estar presente y ser partícipe de los aconteceres diarios nos permite observar las dinámicas organizacionales de las escuelas y poder intervenir correctamente.**
- Los directores y todos los maestros debemos conocer las NTIC y su aplicación en las escuelas porque pertenecen a nuestra actualidad: la globalización a nivel mundial
- En la lectura de resultados de la evaluación de la práctica supervisora, a simple vista es fría, pero es un elemento valioso para analizar en conjunto la apreciación de los otros sobre nuestro trabajo, nos permite crecer profesionalmente.
- En la aplicación del seguimiento de la práctica escolar, ya hay un cambio de actitud en los docentes, porque sus respuestas no son del todo positivas, cuando dicen “No” o “parcialmente” se están autoevaluando y criticando.

ZONA 19: ALFREDO SANDOVAL GÓMEZ

- La evaluación me hizo reflexionar, porque los directores evalúan la práctica supervisora y ellos son evaluados por sus docentes, pero a la hora interna de la sistematización ellos toman lo que les conviene, y pocos son capaces de aceptar la crítica de otros.
- El supervisor debe apoyar estos espacios de evaluación, con propuestas de

seguimiento, en donde haya un mínimo de reglas por escuela, pero sin llegar a la anarquía, sino para aceptar sugerencias en ambientes propicios.

- Desde el punto de vista administrador, la evaluación es encontrar áreas de mejora, áreas de oportunidad de crecimiento para una organización
- Los retos de una escuela para usar la computación al servicio educativo deben considerar la formación y actualización inmediata del docente para no quitarle la oportunidad al niño de utilizarla, sólo por inseguridad o desconocimiento del profesor.
- En las encuestas, mi zona se observa fortalecida y con un mínimo de problemas en la gestión directiva, sin embargo yo observo otras cosas, que me hacen suponer simulación en las respuestas de mis directores.
- Una de las metas de la zona en lo pedagógico es la actualización de los docentes en los enfoques, propósitos de Español y Matemáticas como asignaturas base. Respetar el contexto de la escuela "URSS" de acuerdo al estilo de la nueva directora que intenta impulsar el desarrollo de las competencias en el aula

ZONA 22: PROFR. ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE

- Al evaluar toda la escuela a su director, es necesario la sistematización de la información para tener una intervención acertada y coordinada con los pensamientos y opiniones de los docentes.
- El docente tiene pavor a las computadoras, ello le origina inseguridad y por eso se niega a tener que planear clases con enciclopedia, carece de elementos técnicos para manejarla. Hay que apoyar al docente para que conozca las bondades de los programas de la computación, un ejemplo es Word o Excell para realizar trabajos de redacción o presentación de clases.
- Son tiempos de seguimiento y evaluación de la práctica escolar, debe haber tiempos para resolver las encuestas de forma consciente y no como un trámite oficial, de ahí debemos partir para localizar las necesidades de aprendizaje de los alumnos y construir estrategias diversificadas de índole didáctico.
- La zona escolar apoya con el seguimiento cuantitativo de cada bimestre en razón de índice de reprobados por grado, por asignatura y por grupo, se ha pedido a los directores que observen los cuadros y gráficas y dialoguen con los docentes para saber cuáles son causas de esos resultados y entonces establecer estrategias de apoyo a los niños para mejorar su aprendizaje y sus calificaciones.
- Hay que trabajar mucho con los docentes porque las encuestas y la insistencia de preguntarles las causas de la reprobación, los incomoda y los hace sentir vigilados, a veces pueden simular resultados para no ser molestados.
- Las escuelas son centros de aprendizaje

ZONA ESCOLAR 20: PROFR. MAXIMINO G. MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

- Nadie ha dicho que sea fácil acercarse a las escuelas, obtener su confianza para que acepten sugerencias de trabajo por parte de la supervisión, pero día con día se va logrando.
- En los consejos técnicos, se deben observar sus actitudes, escuchar sus propuestas y sentimientos, así se reconocen sus necesidades de los planteamientos pedagógicos, entonces uno interviene dando sugerencias de cómo llegar a las metas propuestas para cubrir sus necesidades.
- Una función principal de la supervisión es asesorar al director para fortalecer su liderazgo
- La planeación es básica para utilizar Enciclopedia y la Aula de Medios en

beneficio de los alumnos, relacionar estas tecnologías con los libros de texto para producir competencias en los niños.

- El instrumento aplicado nos hizo reflexionar sobre la hipótesis que teníamos en la cabeza, aunque son números fríos, ayudan a analizar cuáles aspectos son los más débiles en cada uno de nosotros.

ZONA 21: PROFRA. MA. GUADALUPE HERRERA MARTÍNEZ

- No hay planeación ni seguimiento de las actividades de Aula de Medios en las escuelas.
- En la zona escolar, el instrumento nos ayudó a clarificar lo que hemos alcanzado y lo que nos falta en el aspecto de enseñanza-aprendizaje. Debe promoverse un acompañamiento más cercano del director con el docente para que también clarifique sus alcances pedagógicos y nuevos retos al interior de su aula.
- En la zona he realizado vivistas pedagógicas a las escuelas, mis compañeros asesores técnicos han apoyado las actividades de aulas de medios. Hay docentes que no aceptan la asesoría porque practican una enseñanza tradicionalista.
- En esta etapa de seguimiento de la práctica, hemos recolectado varias evidencias de nuestro trabajo y queda la pregunta ¿qué hacer con tanta evidencia?

ZONA 18: PROFR. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ SUÁREZ

- La evaluación debe ser permanente al trabajo escolar de acuerdo a las características de cada escuela
- Existen dudas en los conceptos y prácticas de los docentes en cuanto a competencias y aprendizajes.
- Me gusta estar en las reuniones de consejo técnico, una de las escuelas con mayor trabajo colaborativo es la “Luis Alvarez Barret”, los maestros y la directora proponen muchas acciones para mejorar su práctica. En lo particular no me gustan las encuestas ni cuestionarios externos porque siempre salen positivos, no reflejan la realidad.
- El director es el responsable de los resultados de una escuela en cualquier ámbito, aún estando enfermos, debemos ser responsables, los directores de hoy anteponen sus intereses personales a los profesionales, un caso, la directora de la “Wilfrido Massieu”

SECTOR ESCOLAR

- Sistematizar la información ayudará a evaluar no sólo la gestión supervisora o directiva, sino la gestión dentro del aula.
- ¿Qué es la evaluación en su gestión? Pregunta generadora
- La evaluación tiene distintos tipos, modalidades, temporalidades e instrumentos, lo importante es que cada zona escolar elija los adecuados cuando clarifique su objetivo a evaluar o crear los propios que respondan a nuestras interrogantes.
- En el enfoque actual de una educación integral y global, debe haber congruencia entre el decir y el hacer de directivos y docentes, para conocer el qué, para qué y por qué de lo que enseñamos en las escuelas.
- La parte actitudinal de la educación debe priorizarse en los procesos de aprendizaje, enseñanza y en las relaciones en las escuelas porque la sociedad lo necesita.

- Las escuelas están siendo equipadas con tecnologías de un proyecto educativo que ya es presente, necesitamos acelerar nuestras capacidades y competencias para alcanzar a las NTIC y aprovecharlas en las escuelas.
- Es necesario conocer el contexto y el objetivo de los instrumentos de evaluación de la práctica supervisora y seguimiento de la misma, para que las respuestas sean factibles de un análisis crítico para mejorar como personas y como profesionales.
- La cultura organizacional es distinta en cada escuela, por tanto, los instrumentos son aceptados con agrado en algunos planteles y con recelo en otros, además, hay escuelas que los utilizan para criticarse a sí mismos y otros que no les dan mayor importancia a un requerimiento institucional, por tanto, la labor de directores y supervisores es crear la confianza en los instrumentos de evaluación, sean diseñados por la autoridad educativa o por las escuelas mismas.

B) DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL
SECTOR ESCOLAR IV

- Los talleres de actualización de la función directiva y supervisora son importantes y necesarios, pero debemos realizar un plan de vida profesional personal para priorizar necesidades de índole particular y necesidades de las escuelas de cada zona escolar.
- La agenda de actividades por zona, permitirá tener una visión de tiempos y espacios adecuados a la intervención supervisora en las escuelas ya los requerimientos institucionales.
- La presencia de supervisor en los consejos técnicos debe ser de horario completo para observar los procesos de gestión y desarrollo de las actividades organizacionales de los centros escolares.
- La carpeta del supervisor debe contener elementos de seguimiento de los procesos escolares y definir qué líneas de acción son las importantes para cada escuela de acuerdo a sus diagnósticos.

ZONA 17: TOMÁS MORENO ZAVALA

- Los indicadores de seguimiento y evaluación de la práctica supervisora y directiva, también aborda elementos de planeación y organización del trabajo, un buen líder sabe organizar sus actividades en importantes y urgentes.
- Una buena administración y organización promueve el trabajo o desmotiva a los compañeros por la mala planeación de las acciones.
- En los resultados se observó a nivel zona, que faltan competencias para elaborar y evaluar el plan de gestión, así como la planeación didáctica, esto se ha de convertir en un reto de los directores de la zona escolar.
- En la autoevaluación, la zona marca de 20 puntos, 14 de eficiencia en trabajo colaborativo, ahora es necesario que se concrete a acciones de cada plan de escuela, es necesario revisar y evaluarlos.
- La zona ha calendarizado visitas estratégicas a escuelas y como una actividad de contacto con docentes, se ha propuesto la lectura en las aulas, esta

actividad bajo la autorización y aceptación del maestro de grupo.

- Mis debilidades las encuentro en la temática de la optimización de los consejos técnicos de zona y en la asesoría a directores.

ZONA 19: ALFREDOSANDOVAL GÓMEZ

- He programado en consenso con directores, visitas de apoyo al liderazgo directivo en cada una de las escuelas.
- Es necesario dialogar los resultados de los instrumentos a nivel consejo técnico, para conocer si sus respuestas son administrativas o tienen un fundamento con la realidad escolar
- Mis talleres de fortalecimiento son: ¿Cómo apoyar a los directores de acuerdo a sus necesidades particulares de escuela y cómo sistematizar la información de mis observaciones de los procesos escolares.
- Admiro la claridad de gestión del Prof.. Tomás, tiene definidas sus metas, sabe a dónde quiere o quieren llegar los directores y él, pero además comparten sus saberes en consejo técnico.

ZONA 20: PROFR. MAXIMINO G.MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

- En el diagnóstico de la zona, desde las reuniones de Oaxtepec, los directores y yo coincidimos en que falla la planeación para concretar los buenos deseos en beneficio de las escuelas.
- Las necesidades personales y nuestras fallas directivas deben coordinarse para llevar rutas de crecimiento en lo profesional y en lo personal. A mí me interesa consolidar el plan de gestión en su diseño, desarrollo y evaluación, conocer su congruencia con el PEC y PEME y la optimización de los consejos técnicos de zona.

ZONA 22: ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE

- La zona optimiza a los recursos humanos en lo administrativo y en lo pedagógico. Algunas tareas realizadas, han sido el apoyo para la información de porcentajes de reprobación y deserción por escuela, la asistencia a los consejos técnicos de escuela para compartir perspectivas e información, apoyo en el manejo de recursos tecnológicos y atención a grupos cuando faltan maestros en las escuelas.
- Los talleres que me gustaría llevar a cabo son el plan de gestión y la optimización del consejo técnico, así como la sistematización de lo que observo en las escuelas.
- Intento en cada reunión con directores, comentar qué han hecho de los planes de gestión y por qué hay otros objetivos no alcanzados.

ZONAS 21: PROFRA. MA. GUADALUPE HERRERA MARTÍNEZ

- Si la planeación se ha detectado como un reto a nivel zona y sector, es necesario entonces mi actualización en el taller: El plan de gestión y la evaluación, otra necesidad personal es la asesoría a directores y la optimización de los consejos técnicos.

ZONA 18: PROFR. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ SUÁREZ

- Como soy nuevo supervisor, quisiera tomar todos los talleres, pero bien dice el compañero Max, no por mucho abarcar, aprenderé todo y bien., además debo ser reconocido en la comunidad de la zona escolar, por tanto no debo estar ausente tanto tiempo.

- Los talleres seleccionados de acuerdo a mis necesidades son: Qué observo en las escuelas y cómo lo sistematizo, cómo optimizar el consejo técnico de zona y el plan de gestión.

C) DIMENSIÓN RELACIÓN ESCUELA –COMUNIDAD

SECTOR ESCOLAR:

Se había solicitado comentar casos o anécdotas importantes durante el mes entre las escuelas y los padres de familia o en atención a padres por parte de la supervisión escolar.

ZONA 17: TOMÁS MORENO ZAVALA

- La escuela “Centenario de la restauración” ha tenido ciertos problemas con los representantes de la Mesa directiva, atinadamente, la directora ha dialogado con ellos y siempre con la lectura de la normatividad vigente ha podido encausar la actuación de los padres.
- En la escuela “Plan de Iguala”, turno completo, el director y su equipo de docentes tiene el proyecto de “Escuela para padres” particularmente centrado en la reflexión de textos que apoyan la convivencia humana a partir de los valores.

ZONA 19: ALFREDO GÓMEZ SANDOVAL

- Faltan muchas acciones para fomentar una participación social correcta, actualmente lo que hemos vivido son conflictos entre padres y maestros, principalmente por una mala atención a demandas, correctas o incorrectas deben ser atendidas de inmediato, sino se viene una cantidad de trámites de investigación que fatigan a la escuela.

ZONA 20.- MAXIMINO G. MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

- Los padres de la comunidad son muy demandantes y exigen todo a las

escuelas, porque forman parte de los Frentes Francisco Villa, su proceder siempre es exigir. Para ello se ha pedido a los directores y maestros que sean atentos y en sus reuniones con padres de familia, dialoguen, mas no impongan sus formas de enseñanza.

- Se ha tenido asesoría con las mesas directivas por parte de la supervisión para que conozcan sus obligaciones y derechos. Algunas ya llevan años practicando estas acciones y tienen muchos contactos con la Delegación, ello a veces apoya y a veces crea conflictos.

ZONA 22: ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE

- Aún atendiendo a los padres de familia, ellos tienen todo el poder y llegan a otras instancias para hacer denuncias en contra de maestros, a veces sin fundamento, es el caso de UAMASI, cualquier queja y viene una investigación, ahí están mal las autoridades, porque no investigan antes si hay razón o no del padre.
- Tenemos seguimiento escrito de atención a los padres en la supervisión para que luego no digan que no fueron atendidos con cortesía, lo que pasa es que su enojo es por la respuesta diferente a lo que ellos esperaban.

ZONA 21: PROFRA. MA. GUADALUPE HERRERA MARTÍNEZ

- La zona escolar ha realizado varias juntas con las mesas directivas, insistiendo en que la primera autoridad a quién deben dirigirse es al director y luego a la supervisión, pero algunos no hacen caso y se van hasta Derechos Humanos.

ZONA 18 : PROF. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ SUÁREZ

- La zona escolar tiene características de padres de familia con formación profesional y que trabajan casi todo el día, por tanto sus demandas son muy "intelectuales", se presentan casi por escrito y piensan que su voluntad debe ser la única en la escuela.
- En este momento, tenemos el caso de la "Constitución de 1917", turno matutino, de 12:30 a 13:30 hrs., hay una persona ajena al plantel que da clases de inglés con cobro por alumno, esta acción no es permitida por la norma, pero los padres de familia llevan más de 15 años con ello y no ceden ante el requerimiento institucional de cancelarla, porque el edificio es federal.

ACUERDOS O COMPROMISOS

- Apoyar a cada escuela en la elaboración de su diagnóstico y plan de gestión, respetando las características principales de cada plantel (*En proceso*)
- Practicar los valores desde las relaciones interpersonales de la supervisión y dirección, con la finalidad de promoverlas al interior de las escuelas (*Hay varias escuelas que ya lo tienen como parte de su planeación, es necesario impulsarlo en otras escuelas que no lo consideran importante*)
- Dialogar con los directores, la importancia que tiene la participación de padres de familia en los proyectos escolares (*Se presentan los diagnósticos de los comentarios y observaciones realizadas por los supervisores, falta diseño de*

- estrategias para fomentar una participación social adecuada)
- Optimizar los tiempos escolares, para apoyar la asesoría de directores a los docentes (Hay posibilidad de agendar las actividades del supervisor y director, pero los inconvenientes son las asesorías institucionales y las faltas diarias de docentes)
 - Tener altas expectativas para proyectar planes con altas metas. (habrá presentación de planes de gestión de directores para comentar su diseño y observar la factibilidad de llevarlos a cabo)

INTERVENCIONES		
REPRESNTANTE	No. DE INTERVENCIONES	OBSERVACIONES
SECTOR ESCOLAR	16	Dirige la reunión, pero fomenta la participación de todos los supervisores. Insiste en dar “cápsulas” informativas sobre planeación y evaluación
ZONA 17	9	Muy profesional en sus opiniones, basadas en la experiencia diaria, pero con una visión de cambio positivo. Sistematiza su trabajo, porque los argumentos de análisis tienen gráficas y cuaderno de notas
ZONA 18	8	El nuevo supervisor tiene entusiasmo por realizar su trabajo de la mejor manera. Ha visitado sus escuelas y empieza a describir oralmente sus observaciones de los procesos educativos. Autoevalúa sus necesidades par fortalecerse como líder educativo
ZONA 19	10	Su impresión de docentes y directivos es externa, no se incluye como parte del equipo, sino les critica de fuera. Su conocimiento teórico de gestión es muy aceptable, pero falta incluirse en su zona para que pueda modificar algunas experiencias de años en la dirección de las escuelas
ZONA 20	7	La experiencia del Prof.. Max y su conocimiento de los contexto escolares en los que labora, apoya mucho las relaciones escuela-comunidad, pide al director dialogar y negociar para encontrar resoluciones prácticas. Invita a los nuevos supervisores a actuar con prudencia y respetar los procesos organizacionales de los planteles. Falta sustento teórico en su formación profesional
ZONA 21	9	Es difícil que concrete sus ideas en el discurso, ejemplifica con muchas anécdotas el trabajo de la supervisión “yo hice”, “les comenté”, solicité”, etc. En apariencia hay muchas evidencias de trabajo, falta el análisis e interpretación de los instrumentos, su discusión con los directores participantes y preguntar a los mismos ¿Cómo se sienten con la gestión de la supervisora?
ZONA 22	11	La percepción sigue siendo de supervisar igual a vigilar, pero se modifican acciones: la supervisión se ha dado a



		la tarea de tener instrumentos de seguimiento de la evaluación de los procesos de aprendizaje de todos los alumnos, las comparte ya codificada cuantitativamente con los directores, ahora falta interactuar para llegar al análisis cualitativo, más fino de los resultados y apoyar a que dichos índices de reprobación bajen por actuación de las escuelas.
--	--	--

Título:

Desarrollo de experiencias de planeación estratégica desde la supervisión escolar

Autora:

SONIA MENESES MARTINEZ

Institución:

Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Norte, D.F. 096

Dirección:

Particular: Primera Cerrada de Reforma Administrativa Mz.54 L.2 Colonia Reforma Política, Iztapalapa, D.F. C.P. 09730 Teléfono 56426071

Trabajo: Reforma Social 81 Colonia Reforma Educativa, Iztapalapa, D.F. Teléfono 55585620

Celular: 0445550578810

Correo: menesesazul yahoo.com.mx

meneses13 prodigy.net.mx





Lista de necesidades: Cañón para CD-Rom o disquet de 3 ½

Currículo (Envío como archivo adjunto)

Línea de acción: Cultura de la innovación:

- **Cultura organizacional**
- **Agentes de cambio**

Objetivo

Solicito trabajo en editoriales o periódicos, como correctora de estilos, revisión de textos, coau

Formación académica

1971-1976 Educación Primaria. Esc. “Holanda”, Iztapalapa, D.F.

1976-1979 Educación Secundaria Esc. Secundaria Técnica 37, Iztapalapa, D.F.

1979-1983 Educación Normalista, Escuela Nacional de Maestros, Av. De los Maestros y Av. Tacu

México, D.F. TÍTULO DE PROFESORA DE EDUCACIÓN PRIMARIA

1983-1987 Licenciatura en la UNAM, Ciudad Universitaria. TÍTULO DE LICENCIADA EN LENGUA

LITERATURAS HISPÁNICAS

2000-2001 Diplomado en Habilidades Directivas de la Universidad de Anáhuac

Cursos Varios: Presenciales y Virtuales relacionados con el campo de la educación

2004-2006 Maestría en Planeación Educativa (Universidad Pedagógica Nacional, D.F.)

Premios, becas de investigación y ayudas

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) en e

2001

Curso de Gestión Educativa para directores en Madrid, España



Puestos desempeñados

1983-1985 Profesora de Educación Primaria, Esc. Prim. “El Seguro del Maestro”, Iztapalapa, D.F.

1985-1987 Secretaria de escuela primaria, Esc. Prim. “El Seguro del Maestro”, Iztapalapa, D.F.

1987-1989 Colaboradora del Programa Escuela Comunidad Santa Fe, Dirección de Educación Primaria