



Gobierno del Estado de Yucatán
Secretaría de Educación
DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MERIDA



**ALTERNATIVA PARA INNOVAR LA OPERATIVIDAD
DEL CONSEJO TECNICO EN LA PRIMARIA**

David Gonzalo Romero Pedré

**PROYECTO DE INNOVACION DE GESTION
ESCOLAR EN OPCION AL TITULO DE:**

Licenciado en Educación

Mérida, Yucatán, México.
2000





**GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARIA DE EDUCACION
DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A**



DICTAMEN DE TITULACION

Mérida, Yuc., 6 de enero de 2000.

**C. PROFR. DAVID GONZALO ROMERO PEDRE.
PRESENTE**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad UPN 31-A y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado:

**ALTERNATIVA PARA INNOVAR LA OPERATIVIDAD
DEL CONSEJO TECNICO EN LA PRIMARIA**

OPCION Proyecto de Innovación de Gestión Escolar, a propuesta de la **C. Profra. María del Pilar Loroño Maldonado**, Director del Trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se **Dictamina** favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

**MTRA. AZURENA MARIA DEL SOCORRO MOLINA MOLAS.
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**



**GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARIA DE EDUCACION
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL
UNIDAD 31 - A
MERIDA**

DEDICATORIA

A todos aquellos que luchan por construir conocimientos nuevos e innovadores para el bien de los educandos.

A mis asesores y compañeros de la U.P.N. L.E 94, con afecto y admiración, pues los considero pioneros de cambio significativos en la educación.

A los maestros que se inconforman, reflexionan, trascienden, confrontan y buscan soluciones a los problemas cotidianos en el interior de sus centros de trabajo.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCION.....	1
I. EL ENTORNO DE LA PRIMARIA	
A. Contenido social.....	4
B. La escuela como institución.....	6
C. La gestión escolar.....	9
D. Poder y gestión escolar de calidad.....	12
E. Planteamiento del problema.....	16
II. EL PROCESO DE PLANEACION DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.	
A. Planeación estratégica situacional.....	21
B. El plan estratégico.....	28
C. La etnografía crítica.....	34
D. Recursos metodológicos.....	35
E. El constructivismo en la gestión.....	40
III. LA ALTERNATIVA DE GESTIÓN	
A. La planeación estratégica en la escuela.....	47
B. Descripción de un sistema de planeación estratégica.....	51
C. Planeación Estratégica del Proyecto de Gestión Escolar.....	56
D. Resultados esperados.....	61
IV. DESARROLLO DEL PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR	
A. Aplicación de la alternativa de innovación.....	63
B. Valoración global de la alternativa e interpretación.....	80
V. PERSPECTIVA Y RECOMENDACIONES BÁSICAS DE LA ALTERNATIVA DE GESTIÓN	
A. Perspectiva.....	82
B. Límites y alcances de la alternativa.....	85
C. Recomendaciones básicas.....	87
CONCLUSIONES.....	92

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

Los que conocemos la vida escolar, hemos compartido las deficientes condiciones físicas de la escuela donde laboramos, la falta de recursos económicos para el trabajo, las presiones y exigencias administrativas, la saturación de actividades extraclase, la incomprensión de autoridades, padres de familia y alumnos ante los problemas cotidianos de la práctica, la incomunicación entre el personal y los padres; eso ha hecho sentirnos completamente solos frente a una tarea titánica.

Sin embargo nuestro trabajo vale la pena realizarlo y tiene sus satisfacciones. Quizá algún día las cosas puedan mejorar. Pero ¿quién cambiará nuestra realidad, la cual en ocasiones nos llena de desaliento y nos induce a tomar actitudes negativas de abandono, apatía, resignación o simulación? ¿Cómo hacer que la tarea de educar sea menos agobiante y más constructiva?

Estas y muchas interrogantes nos conducen a reflexionar sobre la función de maestros de escuela primaria. ¿Educamos para transformar? ¿Somos formadores de actitudes positivas? ¿La escuela sirve a los niños y propicia su felicidad o se sirve de ellos? ¿Les enseñamos a respetarse a sí mismo o sólo a respetar a los demás? ¿Las relaciones interpersonales en el Consejo Técnico son democráticas y hacemos transparente el currículum oculto, propiciando que los educandos se desarrollen en un ambiente de libertad y de justicia?

La tarea no es fácil, por lo que hay que abandonar actitudes egoístas y adoptar otras de solidaridad, creatividad y participación; sobre todo, comprometernos con nosotros mismos y la sociedad, pues somos elementos determinantes para el cambio.

Los múltiples problemas que se viven en las aulas, sobre todo en la gestión escolar, me encaminaron a la superación profesional a través de la Universidad Pedagógica Nacional, la cual nos proporciona múltiples herramientas de trabajo.

El proyecto escolar es una de ellas, ofrece la posibilidad de organizarnos en forma colegiada para trazar estrategias de trabajo y solventar los problemas escolares. Es una estrategia de formación y participación para la comunidad escolar que presento en este trabajo.

En el primer capítulo se trata del entorno escolar para dar una idea de la problemática que se vive. Se habla de una escuela de cogestión y lo que se pretende lograr a un futuro. Se presenta el marco teórico que lo sustenta, el planteamiento del problema y los propósitos a lograr con la aplicación de la alternativa.

En el segundo capítulo se habla del proceso de planeación desde una perspectiva de gestión participativa. Se dice que la gestión en las escuelas es un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas por medio de la construcción de proyectos escolares y se dan a conocer los recursos metodológicos utilizados en las investigaciones educativas que fueron puestos en práctica durante el desarrollo de este proyecto.

En el tercer capítulo se amplía el conocimiento sobre la planeación estratégica, abriendo un panorama de cómo transformar las órdenes institucionales en otras que promuevan un servicio educativo de calidad, planteando como alternativa viable la construcción de proyectos escolares en coordinación con el colectivo escolar.

De esta manera se detalla en este apartado la planeación del proyecto, determinando la misión, estrategias, tácticas, proyectos y pasos a seguir.

El cuarto capítulo se refiere al reporte de la aplicación de la alternativa, siguiendo los momentos descritos en la planeación en su fase operativa, en la cual se registraron momentos significativos y trascendentes.

En el último capítulo se plasmaron las perspectivas y recomendaciones básicas, en que se vislumbran un futuro más agradable y eficaz, puesto que nos encaminamos hacia la escuela deseada por todos los maestros, con un buen clima de trabajo, actitud corresponsable del personal donde impera la democracia, participación colectiva y el respeto mutuo.

No hay que olvidar que si mantenemos una actitud mental positiva en la escuela, será fuente de vida y salud, la cual se logra con una madurez personal motivada día a día teniendo confianza en uno mismo y en los demás.

Para terminar, se dan a conocer las conclusiones a que se llegaron al final de la jornada, así como las referencias de la Bibliografía utilizada y los anexos.

CAPITULO I

I.- EL ENTORNO DE LA ESCUELA PRIMARIA

A.- Contenido Social.

La vida cotidiana no se explica por sí misma; está inmersa en el movimiento social e histórico donde adquiere sentido, y en el caso de la escuela, remite tanto el sistema educativo como a la población involucrada en la vida escolar.

La escuela donde laboro en el turno vespertino se ubica en la población de Chablekal, municipio de Mérida del Estado de Yucatán. Se trata de un medio rural. “Esta localidad cuenta con todos los servicios públicos, incompletos o deficientes quizá, pero cuenta con ellos. El número de habitantes es de 2402 de los cuales 1236 son varones y 1166 son mujeres; la población escolar de 6 a 14 años es de 512”. (1)

También cuenta con otra Primaria (aparte de ésta) que funciona en el mismo local en el turno matutino, una Secundaria, una Preparatoria por cooperación y dos escuelas de preescolar, una particular con muy pocos alumnos y otra transferida con una matrícula mayor.

La mayoría de las familias que tiene hijos en los turnos vespertinos son de escasos recursos económicos. Se puede inferir según datos del registro de inscripción que la población escolar es estable; sin embargo, en el curso anterior se observó un descenso en la inscripción de un 10%, lo que nos ha orillado a implementar

¹INEGI, Censo de Población 1995, Tomo II, pág. 597

estrategias que incentiven a los padres de familia a continuar inscribiendo a sus hijos en la misma escuela e intentar incrementar la matrícula, ya que la reducción en la cantidad de alumnos que se ha manifestado en los últimos dos años, han ocasionado la reubicación de algunos docentes. Además, la población escolar que asiste a esta institución proviene en su mayoría de familias con problemas de alcoholismo o los padres trabajan ambos, prestando poca atención al aprendizaje de sus hijos.

Los padres de familia se desempeñan como: obreros o empleados de fábricas de ropa en Xcanatún, servicio doméstico, veladores o jardineros en la Ceiba (colonia residencial próxima a esta localidad) o en Mérida; algunos son albañiles, pequeños comerciantes, carpinteros, jornaleros, etc. Estos datos se obtuvieron del registro de inscripción que se realiza al final y al inicio de cada ciclo escolar.

Es así como encontramos una gran heterogeneidad de familias que mandan a sus hijos al turno vespertino, cada una de ellas con su vida cotidiana muy diferente e impregnada de una problemática macrosocial (empleos, servicios, salarios, alcoholismo, etc.) que se agudizan con los problemas comunes de la enseñanza-aprendizaje que enfrenta diariamente el docente.

Así, observamos cómo el trabajo del maestro está íntimamente relacionado con la realidad social, económica y cultural que lo rodea y que determina sus acciones. Observamos que el primer encuentro con esa realidad lo tenemos a través de los niños, quienes llevan diariamente a la escuela y al aula sus experiencias, intereses y problemas, los cuales repercuten y cruzan el ámbito escolar.

B. La escuela como institución.

La escuela primaria rural de la cual se hace alusión, cuenta con doce aulas tipo CAPFCE, una de ellas adaptada como sala de cómputo, sanitarios para ambos sexos, una cancha de básquet, una plaza cívica, una dirección, cooperativa, bodega, juegos infantiles y un terreno suficientemente grande con árboles como framboyanes, laureles, lluvia de oro, ramón, ciricote, tamarindos, saramuyos, algunos cítricos, etc.

Contamos con once elementos de personal, ocho docentes frente a grupo, un intendente, un maestro de educación física y un director. La existencia del alumnado en el ciclo 97-98 es de 191 niños y 120 padres de familias con hijos en esta escuela.

Las relaciones interpersonales que le dan vida al clima de trabajo es un aspecto al que se le ha dado un lugar primordial en esta institución, por lo tanto se plantea a continuación un panorama general:

La organización de todas las actividades en esta escuela se ha manejado con una tendencia humanista, al menos a partir de los dos ciclos escolares anteriores a la fecha. La democratización de la enseñanza en la actualidad nos ha conducido a tomar conciencia de la realidad escolar y es un común denominador el hacer cosas que nos lleven a un buen clima de trabajo, puesto que es sabido que cuando una persona se siente a gusto actúa con espontaneidad y se involucra de manera natural a la realización de las tareas, propiciando un mejor rendimiento laboral.

En el colectivo se ha llegado a la conclusión de que el papel del directivo es fundamental y su actitud está orientada a la creación de un buen clima de trabajo que

permitirá fomentar el desarrollo de todos los sujetos involucrados y la comunidad educativa en general. Un buen director es aquel que logra una situación tal, que la gente tenga ganas de hacer cosas.

“Un buen clima es expresión de un ambiente donde se comparten proyectos y preocupaciones, se clarifica el sentido individual y colectivo de la tarea y se potencia el compromiso de cada uno con las metas de la institución.”⁽²⁾

Se hace necesario que todo el personal se exija un buen ambiente orientado hacia el trabajo pedagógico y un clima de relaciones personales y profesionales que permita la superación personal.

Se puede considerar el clima de trabajo como una problemática institucional, ya que el complejo sistema burocrático se ha hecho cada vez más autónomo y se ha debilitado su vinculación con el servicio educativo que justifica su existencia, se dice ahora que las escuelas sirven a la administración y no la administración a las escuelas. Sin embargo un acercamiento a la realidad nos conduce a plantear nuestras propias reglas sin desligarse del sistema institucional.

Para concluir este renglón, confirmamos la aseveración de Justa Ezpeleta M. cuando dice que vivimos en una dimensión negada, nuestro clima de trabajo, el sentirse bien o mal de los maestros y la posibilidad de que tenga ganas de hacer cosas.

² Junta Ezpeleta M. “El clima del Trabajo”. En: Organización del trabajo académico. Antología Básica, UPN L.E.94 pág. 84

Por otro lado Jaume Ferrer nos dice que hay que inyectarle vitalidad a la institución, puesto que tiene vida en tanto está hecha de seres humanos vivos.

También nos propone para comprender mejor la expresión social (o institucional) de la energía (o motivación) individual, tres conceptos clave: El ámbito de la profesionalidad, del poder y de la confianza.

“Para los expertos en las ciencias sociales y de la organización, no cabe la menor duda sobre el poder y la capacidad creativa de la motivación humana como caudal inagotable de esfuerzos, interés y compromisos”.⁽³⁾

La concienciación y la comunicación entre maestros en este centro educativo no es unidireccional sino al contrario, se pugna por una interdependencia tratando que las iniciativas sean realizadas y aceptadas si son para bien de la institución, que no provoquen rechazo pero tampoco sumisión; con un modelo de relación de interdependencia que se logre, podremos resolver todo problema que enfrente esta escuela.

Cabe mencionar que existe un desafío fundamental de las ciencias de la organización, a saber:

1. Descubrir el potencial de cada ser humano.
2. Dar con los medios adecuados de expresar la energía inagotable.
3. Expresar dicha energía útilmente para el beneficio de toda la sociedad.

³ Jaume Filella Ferrer. “El clima del Trabajo”. En: Organización del trabajo académico. Antología Complementaria UPN L.E.94 pág. 49-53

Sabiendo que el clima de trabajo es fundamental y que las redes de relación son andamios sobre los que se construyen saberes que nos sirven de recursos para facilitar el logro de los propósitos de la educación, en esta dirección de escuela se propicia ese intercambio de saberes y experiencias en nuestras juntas de Consejo Técnico Escolar para beneficio de los educandos.

Necesitamos alertar la capacidad intercomunicativa de los docentes y construir en la escuela una relación institucional altamente educativa, donde todas las acciones se centren en función de la formación de los futuros ciudadanos. Así tenemos que las redes de relaciones de trabajo entre maestros son una fuente de recursos como son los saberes docentes y de experiencia colectiva acumulada.

Lo que hay que hacer, es decidir cuáles usar.

C. La gestión escolar.

Justino Castillo Bustamante, investigador del Centro Coordinador de Educación Continua para el Magisterio del Estado de México, señala la importancia de la Gestión Directiva de calidad en el establecimiento de condiciones para la formación en el Centro de Trabajo, y enmarca la integración grupal y el trabajo colegiado como fundamentales; nos dice que “para el logro de lo anteriormente expuesto, se requiere de una voluntad académica (necesidad de aprender), y de una voluntad política (liderazgo académico del directivo para el trabajo docente)”⁽⁴⁾,

⁴ Justino Castillo Bustamante. “La gestión escolar y la formación del maestro en el centro de trabajo”. Reportes de investigación educativa. SEP, México. Pág. 38.

También señala que las resistencias naturales y creadas, el trabajo deficiente por el aislamiento, la rutina y el burocratismo, son los obstáculos a superar por la gestión académica de calidad; por lo tanto trabajar colegiadamente significa: responsabilizarse y comprometerse individualmente, es hacer colegio, aprender en una escuela sin muros y sin pizarras, con una diversidad de saberes, de múltiples historias encontradas, en un grupo que es en la medida en que se constituye a sí mismo, un juego donde uno es, en tanto los otros son, donde las experiencias personales son más que un cúmulo de información, son resultados y propuestas de trabajo. La participación activa de los maestros es muy importante y para Roberto Pascual Pacheco, ésta, no se consigue con cambios de estructura, sino que es un modo de vivir, es decir, una cuestión de orden cultural.

Acerca de la Cultura de Participación, este autor nos dice: “la participación hace crecer a la persona y a los demás; propician un nuevo tipo de Gestión Escolar, donde sus integrantes funcionan de una manera efectiva, permitiendo cohesionarlas y establecer relaciones interpersonales dinámicas”.⁽⁵⁾

De esta manera, la Gestión, más que hacer solicitudes o trámites que no tienen continuidad, es una actividad que mejora las condiciones de trabajo.

La concienciación tiene una importancia vital, ya que al igual que la educación, ésta es un proceso exclusivamente humano y como expresara Paulo Freire,

⁵ Roberto Pascual Pacheco, “La función del maestro en el centro de trabajo”, en: Reportes de investigación educativa. SEP, México, pág. 28.

quien nos dice que debemos vivir en y con el mundo, y que “existir es un modo de vida propia del ser que es capaz de transformar, de producir, decidir, crear y comunicarse” (6), me guiaron a reflexionar en coordinación con el personal docente sobre el problema de: Cómo innovar la estructura administrativa de la institución en Consejo Técnico (C:T), es decir, que se planifiquen estratégicamente las actividades y que se traten los asuntos Técnicos Pedagógicos con el propósito de apoyarse mutuamente, enriqueciéndose con la confrontación de ideas y proponer soluciones, cuidando que los acuerdos tomados trasciendan de la teoría a la práctica, sabiendo que la conciencia y la acción de la realidad son constituyentes inseparables del acto de transformar. Consideremos la reflexión un instrumento de apoyo al trabajo docente frente al grupo y a la gestión escolar del director de la escuela, puesto que reflexionar es trascender de la teoría a la práctica y las reuniones de consejo técnico, son el espacio más adecuado para esta actividad.

El innovar la operatividad del consejo técnico, significará el inicio de un cambio que beneficiará a todos los maestros, puesto que tiene la posibilidad de despertar y acrecentar el interés para mejorar la calidad del proceso educativo en la escuela, cumple una función de actualización para cada uno de ellos en sus lugares de trabajo al darle la importancia debida a los asuntos técnico-pedagógicos para alcanzar los objetivos que día con día modificará las relaciones entre nosotros los profesores, de nosotros con los educandos, de ellos entre sí, y de la escuela con la comunidad.

⁶ Paulo Freire. "Acción Cultural y Concienciación". En El maestro y su práctica docente, Antología Básica L.E. 94 pág. 19

D. Poder y gestión escolar de calidad

Vista la gestión como la toma de decisiones y participación, convergen en ella diversos intereses que desde esta lógica, imponen la redefinición de los roles en esta institución escolar.

Consideramos que un rol, es un complejo de elementos en mutua interacción y al interactuar con su entorno se le considera un sistema abierto. En este sentido los roles que se dan en el colectivo escolar, deben respetarse y garantizar su participación en las decisiones de todo proyecto educativo.

Una escuela cogestionada (que todo el colectivo sea corresponsable en las acciones) como la que se pretende en esta institución, no puede establecerse únicamente sobre la confianza pedagógica. Existen conflictos que requieren medios aceptados por todo el colectivo para regularlos, incluso hay intereses diferentes que interfieren casi todos los procesos de educación y relaciones. Por ello ante todo se exige corresponsabilidad. Esto implica que las reglas de cooperación y decisión de todos los miembros de la escuela sean garantizadas, sin peligro de represalias.

La corresponsabilidad se enmarca por:

- El desarrollo de las iniciativas a partir de la base y pocas intervenciones de la dirección.
- Un mínimo de reglamentos y un máximo de proyectos escolares.
- Supresión de una autoridad unilateral y de las formas de dominación, en provecho de una integración social.

- Se trata entonces de realizar una integración de equipo y de desarrollar un espíritu comunitario, en el cual la participación no es un conteo de votos sino un auténtico “consenso”.

Las decisiones no pueden ser tomadas normalmente por la mayoría contra la minoría, sino al contrario, deberán ser elaboradas por el conjunto de los miembros que se esfuerzan por encontrar en cuanto sea posible el punto de vista del otro, de manera que la decisión final tome en cuenta los diversos matices, intereses y opciones de todos. Esta manera de gestión democrática y cogestión, educativa, enmarcados en la toma de decisión y la participación, coadyuvarán al consejo técnico escolar en la innovación de su operatividad.

Es necesario precisar el sentido de algunos conceptos tales como gestión, participación, cogestión, delegación de poder, etc.

El término gestión, es el proceso que comparte varias operaciones, como planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar, y controlar. En un sentido amplio, casi sinónimo de administración educativa.

El concepto de participación, puede ser definido como la parte de poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada como legítima por ellos mismos y por sus superiores. Participar en la gestión educativa es el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, de todos los que intervienen (alumnos, padres de los alumnos, personal docente y no docentes, director, autoridades locales etc.), que participen en la elaboración de

políticas educativas, colaboren en su ejecución y compartan el control de su aplicación.

La cogestión (codecisión o colegialidad) es la influencia efectiva y directa que las personas administradas ejercen en la elección o rechazo de un plan de acción y toma de decisión.

Conviene saber que si la codecisión implica una decisión tomada en común, la cogestión implica un proceso mucho más complejo.

En la delegación del poder, la administración define ciertos límites dentro de los cuales los administrados pueden ejercer su autonomía. La delegación supone que la persona delegada posee completa autoridad, que puede tomar sus propias decisiones sin consultar a su superior.

Otro concepto relevante es la autogestión (autonomía); esto implica que una persona o entidad determine por ella misma sus orientaciones y elija los recursos y controles pertinente, sin la intervención de una autoridad externa.

La búsqueda de la calidad comienza con el reconocimiento de la existencia de un problema y con él una tendencia crítica-dialéctica; nos introducimos a la discusión teórica de la transformación de la realidad y si tomamos a la adecuación como un proceso continuo de reconstrucción de la experiencia, que busca ser más significativa y sistemática, nos encaminaremos hacia un clima de trabajo más propicio y agradable. La realidad desde este enfoque se interpreta de tantas formas como sujetos intervengan, mediante una comunicación democrática.

La planeación es sumamente importante para toda acción de mejoramiento de la calidad y el papel del director es fundamental; éste tiene que comprometerse a involucrar al personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor; para todo este proceso se requiere constancia.

Cabe señalar que la calidad educativa se encuentra vinculada estrechamente a la eficiencia, y al hablar de eficiencia o eficacia, se está hablando de calidad; de esta manera el éxito de toda escuela depende de: la visión, la dedicación, la energía y el liderazgo instruccional del director.

Seguidamente, de acuerdo con David Gary y Margaret Thomas, se describen las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directivos de las escuelas eficaces:

- ⇒ Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
- ⇒ Tienen elevadas expectativas tanto del rendimiento del alumno como del trabajo del profesor.
- ⇒ Observan a los profesores en el aula y ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la institución.
- ⇒ Fomentan un uso eficaz del tiempo de instrucción y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
- ⇒ Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos.
- ⇒ Hacen un seguimiento y una evaluación continuados del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan la información para guiar la planificación docente. (7)

⁷ Davis Gary A., Margaret A. Thomas. “Los directores eficientes”, en: La calidad y la gestión escolar. Antología Básica LE 94, pág. 211.

E. Planteamiento del problema.

En una reunión del consejo técnico se llevó a cabo una discusión participativa con el propósito de analizar la organización de este colectivo. Una de las necesidades más sobresalientes fue la falta de planeación de estas reuniones, considerando necesario realizar cambios de estructura en la administración. Después de escuchar las intervenciones del colectivo, se propuso realizar innovaciones en la manera de organizar; esto implicó reconocer nuestras deficiencias.

Nos abocamos a la tarea de realizar un diagnóstico a través de la información empírica y teórica hasta el momento recopilada. En reuniones subsecuentes se profundizó el análisis sobre las causas y posibles soluciones, hasta concretar los resultados en un informe. (Ver anexo 1).

Los aspectos que conforman este problema vienen siendo la organización, el diálogo, la reflexión, la resistencia al cambio, el interés por los asuntos de la escuela, la responsabilidad, etc. Pero ¿Cuáles serán las posibles causas?, consideramos que posiblemente no es operante el C.T. por la falta de concienciación, la falta de planeación de parte del director para coordinar, estimular y orientar al personal docente con un enfoque humanista, o porque no somos realistas y no tratamos de hacer las cosas cada vez mejor, no consultamos, no somos abiertos al diálogo, o quizá somos muy tradicionalistas por "comodidad".

Pensando en las posibles soluciones se menciona lo siguiente: que se soliciten por acuerdo del C.T. de zona, Talleres para el intercambio de ideas entre maestros,

para mejorar el trabajo frente a grupo y la organización interna en el colegio; que se utilice el C.T. de escuela, para diálogo ameno y cordial, y la búsqueda de soluciones a tanta problemática que nos enfrentamos diariamente; que investiguemos y consultemos buenos libros que hablen de experiencias sobre prácticas educativas que han dado buenos resultados y tomar lo adecuado para nuestro contexto; si logramos mejorar la organización y operatividad del C.T: mejoramos en todos los sentidos, tanto en nuestras relaciones interpersonales como en la calidad del servicio educativo para beneficio de lo más importante de un maestro: los educandos.

Si no hacemos nada para solucionar este problema de innovarnos para hacer operante el C.T., seguiremos enajenados; unos apegados a lo tradicionalista, otros por comodidad y el nivel académico de nuestros educandos seguiría por los suelos.

El origen del problema radica en el tipo de administración adoptada por la dirección de la escuela seguida por muchas generaciones, la práctica de vicios y malos hábitos de la organización clasista y muy apegada a la normatividad, la cual nos aísla jalando cada cual por su lado; tan común y aceptado por cierto, se ha dicho: "cada maestrillo con su librillo", "que se las rasque cada quien como pueda", etc., cuando tan favorable para nuestra labor sería intercambiar experiencias y estrategias. El meollo del asunto, considero que radica en hacer conciencia, ubicarnos en la realidad, prepararnos, comunicarnos y creer que nuestro trabajo es algo que vale la pena; la indagación de este problema podría decir, que la inicié desde antes de inscribirme en la U.P.N., puesto que no me sentía satisfecho con mi actuación como

director de escuela, llevando y trayendo información, apegándome al reglamento y a la norma de una manera estricta sin considerar la parte humana de los compañeros de trabajo, viendo la paja en el ojo ajeno y no viendo la viga en el propio. Por todo eso sentí la necesidad de prepararme y me inscribí en la Universidad.

El proceso de cambios será a largo plazo, puesto que siempre habrá algo nuevo que ir mejorando continuamente en el ámbito de nuestro contexto socio-educativo actual; entre los autores que apoyan el análisis de este problema puedo mencionar a Paulo Freire, John Elliott, Justino Castillo Bustamante, Roberto Pascual Pacheco, Elthon Mayo, Cecilia Fierro, Susana Rojo, Stephen Kemmis, Silvia Schmelkes y otros; concluyendo la delimitación, menciono que el paradigma metodológico que orienta este trabajo de indagación, es el crítico dialéctico, puesto que conlleva a las acciones de una manera participativa y los "sujetos" somos los maestros quienes exploramos las contradicciones e intentamos resolverlas.

Las teorías que enmarcan el problema de la falta de operatividad del C.T.E. se expresan más con enunciados, los cuales tratamos de que ofrezcan el menor grado de confusión posible respecto a la comunidad escolar y al marco teórico conceptual disponible; como elementos teóricos que orientarán este proceso de indagación podemos mencionar: la concienciación, que es el hecho de vivir en y con el mundo; el trabajo colegiado actitud ideal de toda organización educativa; una administración humanista, lo que puso en jaque a la administración clasista; una metodología investigativa propuesta a aplicar en nuestras escuelas; el C.T: un encuentro de

maestros, estrategias a seguir para el logro de la operatividad de ese espacio privilegiado; y finalmente el Proyecto de Gestión Escolar, alternativa viable para la solución de problemas escolares.

Lo que se pretende innovar con este proyecto es la operatividad del Consejo Técnico Escolar por medio del diálogo sincero y la participación de todo el colectivo en la creación de alternativas de solución. Por ello, a efecto de tener una visión más específica de los que se desea, se mencionan a continuación los propósitos a lograr:

1. Incrementar la comunicación sincera y cordial con todo el personal, promoviendo la participación democrática con nuevas formas de ejercer la autoridad.
2. Impulsar un proceso orientado a devolver a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar, donde lo administrativo esté en función de lo académico.
3. Trabajar de manera colegiada como tarea de grupo el quehacer conjunto de la escuela, ayudándonos mutuamente a solucionar problemas escolares y encontrar una metodología propia que favorezca el desempeño de nuestras prácticas docentes.
4. Aumentar la eficacia como generador del proceso enseñanza-aprendizaje, por medio de una actualización pedagógica efectiva, sistemática y permanente.
5. Hacer viables la superación de la autoestima profesional de forma tal que generen a su vez la revitalización educativa.
6. Satisfacer las necesidades de la escuela utilizando estrategias de innovación para una mejor operatividad del Consejo Técnico Escolar.

No hay que olvidar que las acciones de la dirección son de una importancia vital, por lo tanto:

¿Cómo innovar la operatividad de este espacio privilegiado en esta institución?

CAPITULO II

II. EL PROCESO DE PLANEACION DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.

A. Planeación estratégica situacional.

Si vinculamos la gestión institucional y el proyecto educativo institucional, podríamos decir que:

“La gestión de instituciones educativa es un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales.”⁽⁸⁾

Para iniciar un proceso de transformación en la gestión de una institución, se requiere necesariamente considerar ciertos conceptos previos tales como: el rol de la escuela, del maestro y de los alumnos, conocimientos y la educación, qué se entiende por calidad, etc.; esto, marca el camino que transitará la comunidad educativa para llegar a un proceso de reflexión y constitución sobre las múltiples relaciones e interrelaciones que se establecen en la escuela y entre ésta y la comunidad.

Adoptar una planeación estratégica situacional en la escuela primaria, es considerar al estudiante como un actor que modifica y es modificado por la realidad (no es un ser pasivo); el conocimiento, no es una sumatoria de saberes, sino el

⁸ Patricio Chávez S. “Gestión de Instituciones Educativa” en: Bases para la planeación escolar, Antología Básica UPN L.E. 94 pág. 62

producto objetivo y contradictorio de procesos sociales, históricos, culturales y psicológicos que son posibles por la práctica social.

Desde este enfoque la razón de ser de una escuela, consiste en coordinar la acción pedagógica, lo que permitirá el desarrollo de las capacidades no sólo de los educandos, sino también de todo el personal de la institución y la comunidad participantes en la construcción y transformación de saberes.

Preciso es enmarcar una vez más, que la gestión de instituciones educativas es un proceso muy amplio, integral y participativo, cuyo propósito general, es la transformación de las instituciones educativas mediante nuevas formas y estrategias de investigación de la realidad, que implique analizar, procesar y plantear alternativas de solución a los problemas cotidianos.

Seguidamente señalaremos algunas de las características principales del planeamiento estratégico situacional.

- a. No se basan en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible, es decir, no hay una norma absoluta que guía la acción, lo que hay es una visión-propósito que da direccionalidad a las acciones.
 - b. No trata de hacer todo junto sino que trata de priorizar en función de la importancia de los problemas.
El planteamiento estratégico, reconoce que no se puede hacer todo a la vez. Fijar estrategias supone precisamente fijarse prioridades para establecer caminos no muy ambiciosos, pero de permanente avance.
 - c. Lo que no es posible hoy, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.
El planteamiento situacional considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones. Se parte de una situación actual y se intenta llegar a un ideal diseñado
-

en la visión-propósito, por medio de etapas intermedias y cada escuela con sus ritmos, sus obstáculos, sus ventajas y que mientras avance hacia el propósito, querrá decir que se va por el buen camino.

- d. No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.
- e. La planificación situacional se compromete con la transformación de la institución. No sólo la administra consiguiendo los medios y los recursos, sino que se fija como meta mejorarla, es decir, sacarla de su rutina e introducir nuevas formas de hacer las cosas, para que su acción sea más eficaz produciendo mejores resultado de aprendizaje ⁽⁹⁾.

Patricio Chávez, propone cuatro conceptos básicos para fundamentar el proceso de un proyecto educativo institucional con un enfoque estratégico. ⁽¹⁰⁾

- Participación.
- Construcción Intersubjetiva.
- Heterogeneidad.
- Totalidad.

1. El concepto de participación:

La construcción colectiva y permanente sólo es posible con la participación real de los actores de la institución, es por eso que la participación al igual que la viabilidad y la evaluación, son elementos fundamentales en el proceso de gestión y construcción del proyecto educativo institucional (alternativa a la acción tradicional).

La participación en este sentido no es la acción informativa, sino:

⁹ Gabriela Frigerio et.al. "Paradigma de Planificación: Planificación Normativa VS. Planificación Estratégica-Situacional" en: Bases para la planeación escolar. Antología Básica UPN L.E. 94 P. 26-27.

- La intervención de los actores.
- Un proceso continuo de aprendizaje considerándola como un saber relevante a ser construido.

La participación no sólo se concentra en la escuela sino que se ejercita en ella, considerando que toda la comunidad educativa (maestros, padres de familia, director, alumnos, sociedad, etc.) opinan, deciden, ejecutan y evalúan la gestión educativa, en función de sus intereses comunes, es decir, la construcción conjunta de la escuela deseada a partir de la acción colectiva.

En una actividad tan delicada como la educativa, es importante la revalorización del rol profesional de una manera flexible, permitiendo la incorporación de la comunidad en la construcción colectiva de la cultura escolar.

2. El concepto de construcción intersubjetiva.

La gestión institucional es un proceso de construcción colectiva y permanente de los distintos actores que conforman la institución. Por lo tanto, una reconstrucción intersubjetiva consiste en la interacción y articulación de los puntos de vista que realizan distintos sujetos sobre un mismo hecho, lo cual implica que sólo a través una explicación compartida entre los diferentes actores de la escuela sobre los problemas de la realidad cotidiana, se puede llegar a consensos de una manera integral.

Esta manera de construir conocimientos tiene como propósito fundamental, la transformación de la realidad institucional.

¹⁰ Patricio Chávez S. OP. Cit. Pág. 67-74

Cabe señalar que para acercarnos al tipo de escuelas que deseamos, sólo es posible si concebimos a la evaluación integral de la gestión como un proceso de indagación continua entre todos los actores, es decir, una reflexión colectiva abierta y sincera.

3.El concepto de heterogeneidad.

Este concepto concibe a la institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso en el cual interactúan heterogéneamente actores y sujetos.

A partir de un enfoque sistemático vigente de gestión, que consiste en creer que el agente y actores que intervienen en la institución, por ejemplo los alumnos, tienen características similares de situación familiar, económica y social, formas similares de interrelaciones etc., se puede decir que: los marcos teóricos y metodológicos tradicionales de planeación y gestión educativa, se han sustentado en un criterio de homogeneidad institucional e individual.

Pero la realidad de la vida cotidiana de las escuelas primarias en la actualidad nos demuestran todo lo contrario; es decir, que no son homogéneas y lineales.

El enfoque estratégico parte del criterio según el cual en toda comunidad educativa, están presentes múltiples individuos y actores, cada uno de ellos con sus propias vivencias, experiencias, perspectivas e intereses, con un estilo propio de enfrentar un proyecto educativo institucional. Esto significa que en la escuela y frente a la gestión educativa hay heterogeneidad de actores quienes se “posicionan”, es

decir, que fijan o determinan el lugar desde donde analizan una situación de acuerdo a su ideología (interés), su experiencia (cotidianidad), e intencionalidad (fines).

Se hace necesario por lo tanto analizar, identificar y develar, por medio de una participación real, las múltiples contradicciones y los conflictos actuales y potenciales que por la heterogeneidad, está presente en la escuela y la comunidad.

Lo anterior implica que en todo momento del proceso de construcción del proyecto educativo institucional, se busquen “códigos comunes” que permitan tener una base firme donde estén todos de acuerdo, sin coincidir necesariamente en todo lo que se plantee.

De esta manera se construye a partir de las necesidades, las voluntades y las evidencias de cada escuela, su propio modelo organizativo y de gestión.

La heterogeneidad implica además la necesaria construcción de la viabilidad de la gestión durante todo el proceso.

Es aquí donde la planeación estratégica se pone en juego y necesariamente se construyen distintas estrategias para promover acciones que confronten y procesen conflictos con miras a viabilizar el Proyecto Educativo Institucional, para construir la escuela deseada.

4. El concepto de totalidad

Este concibe a la escuela y la gestión educativa como un espacio y un proceso integral, con interacciones complejas entre individuos y entre éstos y su entorno.

El enfoque estratégico considera que la institución es fundamentalmente un espacio social donde se verifican procesos, o sea relaciones de comunicación que expresan heterogeneidades, y particularidades propias de la comunidad y de los individuos que interactúan en ella.

Si consideramos que la escuela debe permitir condiciones para el aprendizaje de los sujetos a partir de los procesos que se realizan en la institución y que dichos procesos son relaciones e interrelaciones de las personas con su medio y con otras personas, entonces, el proceso pedagógico se realiza en todo espacio escolar y en todo momento.

Una visión integral de la escuela y de la educación implica una visión integral del currículum. Una gestión integral permitirá por lo tanto, hacer transparente el "currículum oculto" o sea, aquél que está más allá de los contenidos, que no consta en un plan o programa, pero que es fundamental para los logros educativos de una institución.

Así pues, si la forma de organización de la escuela es democrática y participativa, se estarán preparando a los niños y a los jóvenes para una vida libre, tolerante y justa. Es decir, que la manera de organizarnos en la gestión de la vida escolar cotidiana, influye más en la formación de los educandos que aquellos contenidos formales que pretenden crearles una conciencia cívica.

B. el plan estratégico.

La planeación estratégica es una alternativa propuesta por Matthías Sachse para las empresas públicas de países en vías de desarrollo e industrializados.

En los últimos diez o veinte años los ejecutivos de empresas públicas y privadas han dedicado mucho tiempo al estudio y al diseño de modelos de planeación estratégica; esta popularidad adquirida recientemente no implica que sea nueva este tipo de planeación.

Uno de los modelos más elaborados con un diseño comparables a la planeación de grandes corporaciones de nuestros días, tienen mas de 2000 años de antigüedad; cuando Aníbal planeaba conquistar Roma, inició con la definición de la misión de un reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos por seguir. Esto es exactamente el mismo procedimiento que se aplica en cualquier empresa moderna. ⁽¹¹⁾

En la actualidad se le considera a las empresas como un sistema con interdependencia en sus áreas de producción, mercadotecnia, finanzas y personal, la cual es afectada por el contexto.

Los ejecutivos de estos han aceptado que una planeación estratégica “bien diseñada” es la manera más segura de crecer.

La planeación de una escuela primaria y la planeación de una empresa ya sea pública o privada requieren de requisitos similares para un sistema de planeación estratégica, ya que ambas buscan eficiencia y el control, en todas sus actividades, más

¹¹ Mathías Sachse. “Principios de planeación estratégica en empresas públicas en vías de desarrollo” en: Planeación estratégica en empresas públicas. (ITAM) México, 1990. Pág. 13

sin embargo cabe señalar que en la primaria predomina la dimensión pedagógica y no es lo mismo un gerente de empresa que un director de escuela.

Desde esta perspectiva la primaria como empresa pública tiene las mismas necesidades de planeación y ¿por qué no creen que un buen diseño elaborado en coordinación con todo el personal nos conducirán a una interdependencia con el colectivo y a una mejor operatividad de ese espacio privilegiado llamado Consejo Técnico Escolar?.

En la actualidad, un gran número de directores de escuela primaria no disfrazan su preferencia por la improvisación, ya que ésta es rápida, informal y por lo general económica. En cambio una planeación, estratégica formal es generalmente cara, laboriosa y requiere de mucho tiempo, sin embargo esta última, tiene múltiples ventajas: es activa, creativa y permite alcanzar los propósitos de una manera óptima.

Un sistema de planeación estratégica tiene que asegurar el futuro de la organización, detectando posibles problemas y riesgos; configurarse como un proceso participativo que resulta de la colaboración de todos los integrantes del consejo técnico escolar.

Así pues, planear significa preguntarse por el futuro, es la búsqueda sistemática de nuevas formas de hacer las cosas, es el recurso ideal en cuanto a la investigación e innovación.

La planeación estratégica debe tener la flexibilidad o sea suficiente margen para la adaptación de imprevistos.

Dado que el ser humano no puede conocer el futuro es indispensable planear; la incertidumbre acerca del futuro puede disminuirse a medida que aumente el volumen y la calidad de la información recopilada con relación a alguna problemática.

Existen dos fuentes de información muy útiles para todo proceso de planeación.

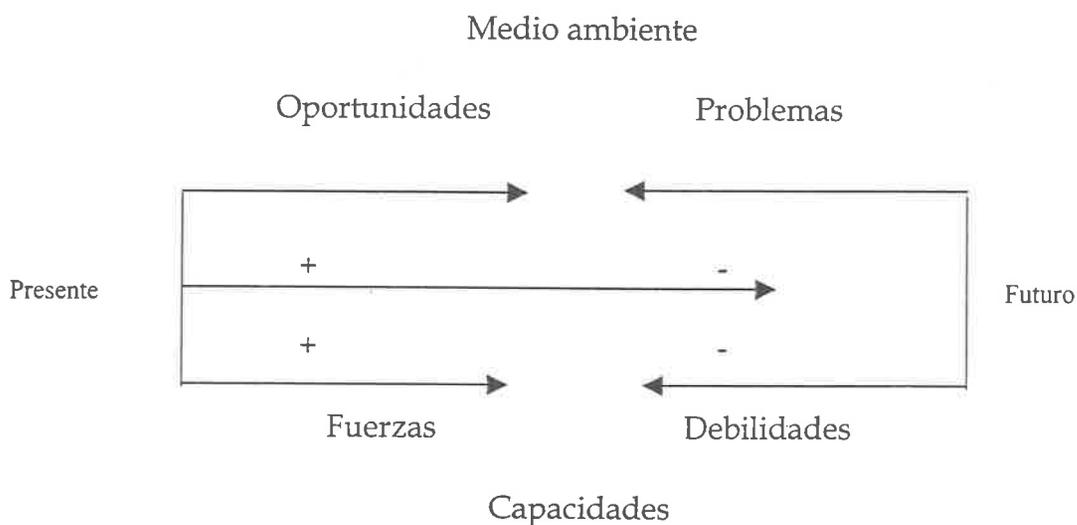
1. La información interna, que consiste en analizar debilidades y fuerzas en cuanto al logro de los propósitos planeados y los datos históricos contables.
2. La información externa, que son una diversidad de datos y tendencias políticas, económicas generales del entorno, llamado oportunidades o problemas.

De acuerdo con Matthias Sachse las reglas básicas que cada sistema de planeación tiene que cumplir son:

- “Determinar el propósito general de la organización en el colectivo, o sea la misión.
- Elaborar una pirámide de propósitos. La suma de los propósitos parciales de un nivel, tiene que ser igual a la suma de los propósitos de los dos niveles adyacentes (alto y bajo).
- Cuantificar numéricamente todas las fases.
- Ser responsable de los propósitos y bajo ninguna circunstancia se fijará los propósitos de un nivel como consecuencia de una directriz del siguiente nivel más alto, la misión solamente influye en forma orientadora no de una manera imperativa.
- Crear propósitos ambiciosos y alcanzables es decir realistas.

- Dar incentivos con el fin de recompensar el logro de los propósitos no solo el general, sino hasta los parciales. Los logros recomendados tienden a repetirse.
- Realizar revisiones periódicas en el mismo sistema de planeación, para poder comparar lo planeado con los logros reales. Esto sirve tanto para el control de la ejecución como para los cambios pertinentes". (12)

Esquemáticamente la planeación estratégica se plantea de la siguiente manera:



El sistema de planeación estratégica en la primaria, está forzado a dar mayor énfasis al análisis de los factores del contexto, y de estos datos externos definir con bastante anticipación cuáles se van a requerir.

También requiere a demás de la planeación básica para su desarrollo en las circunstancias más probables, para no arriesgar en forma innecesaria el futuro de su responsabilidad, adoptar planes contingentes en casos necesarios dada la flexibilidad de este tipo de planeación.

¹² Ibid. pág. 19-20

Cualquier sistema de planeación en empresas públicas de países en vías de desarrollo, debe incluir aparte del plan básico y de opciones contingentes, cierto grado de improvisación.

Cuando apenas se está introduciendo una planeación estratégica situacional es necesario elegir un enfoque sencillo pero no demasiado, para que éste no caiga en la falta de un carácter sistemático o sea incompleto, por lo que debe cumplir con los dos ciclos de planeación que a continuación se mencionan:

Ciclo vertical.

El modelo debe de disponer de una profundidad mínima de planeación, es decir: planeación de la misión, planeación estratégica, planeación táctica y operativa (proyectos y pasos).

Ciclo horizontal.

Debe estar estructurado de la manera más sencilla, pero a la vez tiene que ser completo, es decir, que comprenda las tres fases de planeación: planeación, ejecución y evaluación, así como la retroalimentación y la planeación de contingencias.

Todo el colectivo escolar participante en la planeación, tendrá que acostumbrarse, paso a paso, a trabajar con un sistema estructurado.

Por lo regular el director ocupa una posición de "estaf", ya que es el encargado de la planeación participativa, y sabiendo que ésta trae consigo muchos conflictos interpersonales, pugnará por aplicar estrategias de acción para crear un clima de trabajo armónico entre todo el personal.

Se ha mencionado que planear estratégicamente, significa orientación común y acción solidaria hacia el logro de una misión determinada. Aunque suene sencillo fracasa a veces por los conflictos de intereses de las personas involucradas. Por la diversidad de puntos de vista según el enfoque que le dé cada integrante del grupo, el director, planificador, se puede sentir apartado en un momento dado, ya que trata de optimizar lo que para los demás representan limitaciones impuestas. Normalmente estos conflictos son sanos si se conocen los mecanismos de solución. Dichos mecanismos consisten en que los futuros participantes estén familiarizados con las reglas básicas de un sistema de planeación, con la dinámica de grupos, el desarrollo organizacional y mecanismos de solución de conflictos.

Una planeación fructífera es el arte o la filosofía de administrar una empresa bajo un enfoque de los posibles acontecimientos futuros.

Características de un sistema de planeación estratégico.

- Es un concepto sencillo y completo.
- Se puede aplicar a todo tipo de organizaciones.
- Se utiliza en cualquier nivel jerárquico.
- Brinda las bases para la planeación de contingencia.
- Vincula la planeación estratégica con la operativa.
- Se puede utilizar a corto, mediano o a largo plazo.

Se ha aplicado con éxito en otras organizaciones mexicanas desde hace varios años.⁽¹³⁾

C. La etnografía crítica.

Actualmente, en la educación se emplean métodos cualitativos para investigar los problemas escolares, entre estos métodos se encuentra el etnográfico, cuya validez radica en la participación del propio investigador como sujeto y objeto de dicho proceso investigativo.

Al analizar y reflexionar sobre la problemática que se observa en el Consejo Técnico y la práctica docente, usamos una metodología con un enfoque crítico, es decir estudiar a la sociedad con el fin de transformar y liberar al personal de las causas de la dominación y la represión.

El uso de un enfoque crítico nos induce a pensar que todas las investigaciones proceden dentro de un contexto político en que existen relaciones de poder, y que la realidad es una construcción social en la cual participan todos los actores sociales.

Por lo tanto un etnógrafo crítico concreta su atención en el “por qué” de una construcción social.

Una investigación cualitativa, por su propia concepción, habilita a los participantes para encarar los cambios sociales que fueran necesarios y no los toma como referentes de información; por el contrario, les provee de mayores recursos para interpretar su propia realidad.

¹³ Ibid, pág. 25.

Finalmente se menciona que existen en el ámbito de las investigaciones, una tendencia de combinar la acción investigativa, la acción educativa, y la acción política, lo cual rompe las epistemologías anteriores, lo que podría representar el comienzo de un proceso democrático de la investigación.

Cabe expresar sobre este renglón lo que Stephen Kemmis menciona en su tema "Las escuelas como comunidades críticas" en la cual concibe a la ciencia educativa crítica como:

Una forma de investigación y acción pedagógica participativa, en la cual, usando el diálogo y la investigación educativa como métodos, es posible elevar la autoconciencia de los sujetos participantes, elevar el potencial de acción colectiva de los mismos como agentes activos de la historia, y transformar las prácticas educativas por otras que generen cambios en la sociedad, para hacerla más justa, democrática y humana. (14)

D. Recursos metodológicos.

Entre las técnicas e instrumentos que nos permiten recopilar los datos sobre las labores docentes y las interrelaciones que se dan en el interior de nuestro grupo escolar, se puede mencionar que: la observación participante, el diario de campo y las fichas de trabajo, han sido empleados con bastante éxito en esta investigación educativa, pues nos ha permitido conocer la realidad de una manera minuciosa, además de que no requieren de mucho tiempo para elaborarlas.

El diario de campo es un instrumento de recopilación de datos, con cierto sentido íntimo, recuperando por la misma palabra diario, que implica la descripción detallada de

¹⁴ Stephen Kemmis, "Las escuelas como comunidades críticas" en : Corrientes pedagógicas contemporáneas Antología Básica. UPN L.E. 94 Pág. 144

acontecimientos y se basa en la observación de la realidad, por eso, se denomina de campo.

Con la observación participante en cambio, se pretende indagar acciones de la realidad, desde la práctica docente para que después se concreten y se elaboren conceptos. (15)

Otra herramienta que nos ha sido de mucha utilidad es la elaboración de fichas de trabajo; en éstas se asientan razonamientos, planteamientos o interpretaciones de un autor, es un medio de expresión de comentarios, críticas, conclusiones etc., del investigador respecto a documentos que analiza. Se les puede considerar como el esqueleto de la investigación documental, ya que en ella anotamos lo básico que posteriormente podemos incluir en nuestros trabajos.

También cabe mencionar la utilidad práctica de los que se ha llamado taller pedagógico. La palabra taller ayuda a entender bastante bien la significación pedagógica del término, es pues una palabra que sirve para indicar, un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado. Aplicado a la pedagogía, el alcance es el mismo, se trata de una forma de enseñar y aprender, mediante la relación de “algo” que se lleva a cabo conjuntamente. Enseguida se mencionan sus características, desde el punto de vista pedagógico: (16)

¹⁵ Boris Gerson “Observación participante y diario de campo en el trabajo docente” en : El maestro y su práctica docente, Antología Básica, UPN L.E. 94 pág. 55

¹⁶ Ezequiel ANDER – EGG. “El taller como sistema de enseñanza-aprendizaje” en : El taller, una alternativa para la renovación pedagógica. Argentina 1991. Pág. 10-19.

1. Es una aprender haciendo en grupo.

Los conocimientos se adquieren en una práctica concreta vinculada al entorno y vida cotidiana del alumno o mediante la realización de un proyecto escolar.

El taller se fundamenta en el llamado “aprendizaje por descubrimiento”, asociado a los nombres de Dewey y Bruner.

Este “aprender haciendo” o “aprender por descubrimiento” implica: La superación de la clase magistral y del protagonismo del docente por la formación a través de la acción/reflexión acerca de un trabajo realizado en común por los participantes del taller, en el que predomina el aprendizaje sobre la enseñanza.

2. Es una metodología participativa.

Como en nuestro proceso de socialización/educación, nos hemos formado más para ser competitivos que para ser cooperativos, es necesario reeducarnos en el aprendizaje para la participación activa. A participar no se aprende teóricamente, tampoco es algo que se estudia: se aprende a participar participando.

3. Es un entrenamiento que tiende al trabajo interdisciplinario (interacción y coordinación entre dos o más disciplinas) y al enfoque sistémico.

Diferentes perspectivas profesionales, tienden a lo multidisciplinar, facilitando que se articulen e integren diferentes perspectivas profesionales en la tarea de estudiar y actuar sobre un aspecto de la realidad, desarrollando un pensamiento sistemático.

4. La relación docente/alumno queda establecida en la realidad de una tarea común.

Los protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje son tanto los docentes como los alumnos, organizados co-gestionariamente, y mejor aún si es autogestionariamente. Esto supone la superación de todo tipo de relaciones dicotómicas jerarquizadas, y la superación de relaciones competitivas entre los alumnos, por el criterio de producción grupal o en equipo.

5. Carácter globalizante e integrador de su práctica pedagógica.

La modalidad operativa del taller crea un ámbito y las condiciones necesarias para desarrollar, no solo la unidad del enseñar y el aprender, sino también para superar las disociaciones y dicotomías que suelen darse entre la teoría y la práctica, la educación y la vida, los procesos intelectuales.

6. Implica y exige de un trabajo grupal y el uso de técnicas adecuadas.

Como se trata de un proyecto que se desarrolla en común, supone el trabajo grupal. El taller es un grupo social organizado para el aprendizaje y como todo grupo, alcanza una mayor productividad y gratificación grupal si usa técnicas adecuadas. Si no se consigue constituir el grupo de aprendizaje, la tarea educativa puede llegar a frustrarse o a sufrir deterioro. Este es uno de los desafíos operativos que tiene el sistema de taller.

7. Permite integrar en un solo proceso tres instancias como son la docencia, la investigación y la práctica.

Para entender esta integración de docencia, investigación y práctica, se ha de tener en cuenta que lo sustancial del taller es realizar un proyecto de trabajo, en el que docentes y alumnos participan activa y responsablemente.

La docencia se ejerce a partir de la situación de enseñanza-aprendizaje que supone el proyecto a realizar, a través de la reflexión teórica sobre la acción que se lleva a cabo. La investigación es existencia previa de la acción y la práctica son las actividades y tareas que se llevan a cabo para realizar el proyecto.

8. Es una pedagogía de la pregunta, contrapuesta a la pedagogía de la respuesta propia de la educación tradicional.

En la pedagogía propia del taller; el conocimiento se produce fundamental y casi exclusivamente en respuestas a preguntas, lo cual nos permite desarrollar una actitud científica (predisposición a “detenerse” frente a las cosas para tratar de desentrañarlas, problematizando, interrogando, buscando respuestas, sin instalarse nunca en certezas absolutas).

El trabajo científico, consiste en formular problemas y tratar de resolverlos.

Una vez que se ha aprendido a hacer preguntas relevantes y apropiadas, se puede decir que ha aprendido a aprender.

E. El Constructivismo en la gestión.

El constructivismo como instrumento de indagación teórica y práctica es planteado por César Coll Salvador como “una práctica social y socializadora en la asimilación de experiencia colectiva, el aprendizaje de los saberes culturales, no sólo son una transmisión por parte del adulto y una recepción por parte de los educandos, sino que nos conduce a un verdadero proceso de construcción o reconstrucción de conocimientos”. (17)

Cuando construimos significados representaciones o modelos mentales de algún contenido a aprender, quiere decir que hay una actividad mental.

La construcción del conocimiento en la escuela, específicamente en el Consejo Técnico Escolar, es un proceso de elaboración donde el colectivo selecciona y organiza la información recopilada que nos llega por diferentes canales, estableciendo relaciones entre las mismas, ocupando un lugar importante desde luego, el conocimiento previo que tienen los participantes.

A partir de esta concepción el colectivo escolar integrado en el grupo colegiado, es el responsable de su propio proceso de aprendizaje; es él quien construye el conocimiento y nadie lo puede substituir en esta tarea. Es importante no contemplar la construcción del conocimiento en el Consejo Técnico, como un proceso de construcción individual del participante, sino más bien como un proceso de

¹⁷ César Cool, “La Pedagogía Constructivista “ en: Corrientes pedagógicas contemporáneas. Antología Básica. Pág. 31

construcción compartido por todos los integrantes del colectivo en torno a unos saberes o formas culturales.

El papel de director es más complejo y decisivo, ya que además de favorecer al colectivo con una actividad mental constructiva, se convierte en orientador y guía, cuya misión consistirá en engarzar los procesos de construcción de conocimientos.

La realización del aprendizaje con esta visión constructivista es una fuente creadora de desarrollo, que posibilita el doble proceso de socialización y de individualización, construyendo una identidad personal en el marco de un contexto social y cultural determinado. Esto es factible mediante el proceso de construcción o reconstrucción, donde las aportaciones del colectivo escolar juegan un papel decisivo.

Para complementar lo referente a la Gestión Escolar Cecilia Fierro y Susana Rojo ⁽¹⁸⁾ proponen que el C.T. será:

1.Un espacio para construir.

Será el Consejo Técnico Escolar que quieran tener los maestros de la escuela; los intereses mayoritarios coinciden en que sirvan de apoyo al trabajo docente y que ayude a mejorar la organización en la escuela; el C.T. es un momento de reunión de todos los maestros en la escuela y tienen un carácter formal porque está reglamentado; es colegiado porque convoca a toda la plana docente y tiene un propósito establecido: el de intercambiar ideas sobre asuntos relacionados con la enseñanza.

¹⁸ Cecilia Fierro y Susana Rojo. El Consejo Técnico, un encuentro de maestros. Libros del rincón. Pág. 9-68

Se establece que el director convoque al inicio del año escolar y que nos reunamos con sesiones ordinarias de C.T. el último viernes de cada mes, después del recreo; el trabajo y la observación han demostrado la insuficiencia de las dos horas mensuales reglamentadas. Como solución creativa se pueden realizar talleres y actividades coordinadas con padres de familia, recortar el tiempo de ensayos de festivales, concurso, etc. Aumentar el tiempo para la reunión de C.T. es necesario siempre y cuando haya un proyecto de trabajo claro y definido. Tanto el maestro como la normatividad, definen el C.T. como el “lugar para intercambio académico”; lo esencial está sin embargo, en la relevancia de los temas que se discutan sobre problemas de enseñanza; es un compromiso registrar por escrito todos los acuerdos en un acta, ya que es importante para garantizar su cumplimiento; es necesario ser flexibles en cuanto a los tiempos, espacios, formas de llevar a cabo estas reuniones, siempre y cuando se mantenga su orientación académica; se reflejan tres tendencias, ninguna de manera rígida:

- a. Una orientación hacia la administración.
- b. Una orientación hacia la relación interpersonal (convivencia o ventilar problemas).
- c. Una orientación hacia el intercambio académico.

2. Un espacio para el trabajo compartido.

Poner a funcionar un C.T. compromete a dos tareas que a pesar de estar unidas estrechamente, en la práctica son distintas:

- ☛ Conformar a la planta docente como equipo de trabajo que participa en la organización y tareas del C.T.

- ☛ Abordar la discusión académica, esto es, encontrar las mejores formas para elegir los temas, analizarlos, llegar a conclusiones, etc., aprender a vivir con pluralidad encontrando el difícil equilibrio entre la necesidad de llegar a ciertos acuerdos básicos en la escuela y respetar legítimas diferencias. Esta es la actitud que permite iniciar y sostener un trabajo compartido.

La disposición personal, el ambiente de trabajo y la metodología, son los elementos indispensables para que funcione el C.T. y un desafío relevante consiste en lograr formas de articular las propuestas de cambio surgidas desde la escuela misma, con espacios institucionales que las estimulen y enriquezcan; de otro modo la estructura administrativa de la institución escolar se convierte en el peor enemigo de la calidad educativa.

Democratizar el C.T. es una demanda generalizada de los maestros para creer en este espacio; los directores y supervisores juegan un papel central, pues les toca abrir caminos, apoyar los espacios de intercambio académico en las escuelas y zonas escolares. Uno de los problemas más señalados como obstáculos para C.T. es precisamente la falta de disposición y de un ambiente propicio para el diálogo; no sólo por el manejo de la autoridad, sino porque entre los maestros existen relaciones de indiferencia, rivalidad o conflicto de diversos orígenes; los maestros se sentirán satisfechos del trabajo del C.T. si se tratan los temas pedagógicos; es una excelente

oportunidad para tratar de devolver a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar, donde lo administrativo esté en función de lo académico y no al revés. El C.T. puede apoyar el esfuerzo de muchos directores y maestros, preocupados porque mejore la calidad de la educación en el Centro de Trabajo donde laboran; por último se requiere dar espacio a padres de familia, poniendo en contacto los trabajos del C.T. con los órganos de participación social sin temores de ninguna especie; la escuela requiere romper con el encerramiento que la aísla en su medio, y de las justas demandas de calidad de parte de sus destinatarios, o sea un apoyo mutuo, que facilita la tarea del maestro y de los padres; también se requiere darle al C.T. a demás de su carácter consultivo, un carácter resolutivo; esto ofrecerá un mayor estímulo a la participación, ya que los maestros verán en él la posibilidad de tomar decisiones sobre problemas de enseñanza; se recomienda que al preparar la agenda de trabajo en el C.T., se consulte al personal docente la selección de temas a tratar para que éstos respondan a sus intereses y necesidades de apoyo.

3. Un espacio para el aprendizaje.

Ahora los esfuerzos se concentran en lograr una discusión que permita enriquecer a todos; ésta no es tarea fácil, la falta de intercambios de este tipo al interior de la escuela, hace que se tenga poca costumbre de dialogar para superar estas dificultades. Se requiere definir con claridad el tema de discusión, elaborar las propias afirmaciones, argumentar y debatir; los procedimientos para conducir la

sesión nos remiten a la metodología utilizada, la cual establece reglas y acuerdos para centrar continuamente el tema. Los maestros informan que la "lluvia de ideas" es la técnica más favorecida, puesto que es fácil de manejar y propicia la participación de todos, pero tiene gran desventaja: no exige la continuidad en la discusión; lo que alienta es que hay maestros que hacen un análisis de los temas, se documentan, argumentan y tratan de llegar a un juicio más fundamentado. El ensayo y la práctica de formas de trabajo que permitan expresarse y escuchar, cuestión que no es sencilla, permitirá superar la práctica de la votación para decidir cuestiones que demandan la reflexión. Se necesita de una base teórica para discutir. La responsabilidad del presidente del C.T. necesita del apoyo permanente de sus compañeros para la conducción y manejo del grupo, moderar el debate, centrar la discusión, mediar en situaciones de conflicto, dirigir el proceso de análisis de temas, delimitar correctamente el problema a discutir, fomentar la consulta y establecer alternativas.

El diálogo es el instrumento fundamental del trabajo en el C.T. Para hacer de él un espacio de actualización es necesario mirar nuestra propia realidad interna y definir un sentido para las reuniones de intercambio; es mirar las situaciones particulares de la escuela y su contexto que demanda atención más urgente; promover una reflexión personal, autocrítica sobre la propia práctica como elementos indispensables del proceso, aprender de los otros y aprender a debatir sin combatir; fundamentar la participación en las discusiones, consultar a otras personas, documentarse, escribir, observar, sintetizar, hacer propuestas con base a una reflexión

cuidadosa, vincular las discusiones con el trabajo en el aula y la escuela, este es el gran salto mortal de un C.T., la capacidad de trascender los espacios de discusión es la muestra más evidente de que esté funcionado adecuadamente.

4.-Un encuentro de maestros.

Las reuniones del C.T. serán la ocasión ideal para entablar un proceso de diálogo, encaminado al entendimiento entre sujetos que comparten una misma realidad y se enfrentan a problemas comunes. Por lo que requerimos de más elementos para entender, interpretar y concluir el proceso educativo asumiendo a fondo la condición de maestro, sujeto protagónico del proceso junto con los niños, consultando, escuchando, observando, escribiendo, leyendo, indagando, dialogando, jugando incluso con los alumnos.

El diálogo es el resultado de una disposición actitudinal favorecida por cierto ambiente y el punto de partida para iniciar un proceso de entendimiento racional que constituye en sí mismo, un aprendizaje. En este sentido, el establecimiento de un trabajo compartido solo es posible a través del diálogo, que es el instrumento para esclarecer los problemas y definir propósitos realistas en torno a los cuales se organizan los esfuerzos y se articulan las acciones.

La construcción de un trabajo compartido es la primera meta a alcanzar por un C.T. que ha logrado ponerse en movimiento, lo que se refleja en un cambio de "planta docente" a un "equipo de trabajo".

CAPITULO III

III. LA ALTERNATIVA DE GESTIÓN

A. La Planeación estratégica en la escuela.

En un sin número de situaciones, nuestra ignorancia no reconocida es la que convierte características en la adversidad insuperable. La cualidad de “adversidad” estaría por lo tanto profundamente ligada al nivel científico tecnológico, a la disposición crítica-reflexiva de las personas y a su posibilidad de acceso a una formación permanente. Cada obstáculo que se supere, es una condición adversa que pudo convertirse en problema y así originar búsquedas y exploraciones.

Para una mejor comprensión de las estrategias que se plantean en este proyecto de innovación a la práctica gestiva, a continuación se presenta la conceptualización teórica de algunos términos que contienen interpretaciones también experienciales y que servirán de sustento explicativo para la problemática abordada en este trabajo.

Estrategias.- Son las habilidades o destrezas que se utilizan para propiciar un ambiente favorable que motive al personal adscrito a lograr un aprendizaje.

Innovación.- Es el proceso por medio del cual se introducen nuevas formas de hacer las cosas en el transcurso de la cotidianidad escolar, con la perspectiva de mirar más allá en la comprensión y transformación de nuestras prácticas educativas.

Estrategia de innovación.- Es el arte de dirigir con diplomacia e introducir nuevas formas de hacer las cosas, modificando y recreando continuamente la labor como director de la escuela primaria.

Las estrategias se refieren tanto a la forma como se espera que día con día modifiquemos las relaciones entre nosotros los docentes, de nosotros con nuestros compañeros directores, con nuestros alumnos, de los alumnos entre sí, de la escuela con la comunidad, así como a la capacitación y actualización que necesitamos para el cambio.

La escuela.- Es un espacio formalizado y legalizado socialmente para el desarrollo de acciones que faciliten: 1.- La interpretación crítica de signos o saberes culturales que tienen significación universal. 2.- La producción y transformación de saberes construibles genuinamente.

La práctica pedagógica.- Es una práctica social y la verdadera razón de ser de la escuela y de la educación; está en coordinación con la acción pedagógica.

Cuerpo colegiado.- Es una de las características del C.T. porque convoca a toda la planta docente y tiene un propósito establecido, que es el de intercambiar ideas sobre asuntos relacionados con el proceso enseñanza-aprendizaje.

La interacción es un antídoto efectivo para el debilitamiento y las consecuencias casi inevitables de la enseñanza que se encuentra en ambientes en donde las puertas del aula permanecen cerradas y los colegas intercambian poco su esencia profesional.

Sistema.- Según Griffiths, “puede definir en pocas palabras como un complejo de elementos en mutua interacción, la cual bien pueden ser abierta o cerrada; nos referimos al sistema abierto, pues es el que interactúa con su entorno.” (19).

Consejo Técnico. Según el reglamento federal, el C.T. se define como un “órgano integrado por toda la planta docente o su representación, presidido por el director y encaminado a apoyar su labor, gracias a la consulta sobre distintos temas relacionados con la enseñanza que ahí se realiza..... Tanto la normatividad como los maestros, definen al C.T. como lugar para el intercambio académico” (20)

Experiencias anteriores han demostrado que el proyecto escolar es la alternativa de planeación propuesta para las escuelas de nuestro país, ya que cuenta con posibilidades reales de funcionamiento.

Para tales propósitos, la participación e integración de la comunidad escolar es el inicio obligado de todo proyecto que pretenda reconstruir críticamente las prácticas institucionales, así como plantear las reglas básicas de un sistema de planeación estratégica para que todos los participantes estén familiarizados, es decir, que conozcan cómo se constituye y cómo funciona.

El proyecto se ha considerado como el conjunto de aspiraciones que expresan lo que la comunidad escolar está dispuesta a hacer para mejorar la calidad de sus

¹⁹ Daniel E. Griffiths. “Relaciones interpersonales y conducta organizacional”. En: La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Antología Básica UPN L.E. 94. P.84

²⁰ Cecilia Fierro y Susana Rojo. Op. Cit. P.12

acciones. Este se constituye en una estrategia de acción que parte de considerar los problemas y necesidades más apremiantes.

Cabe señalar la gran diferencia entre un Plan de Trabajo y el Proyecto Escolar, la cual se encuentra en “la manera de vivirla”.

El primero es un requisito administrativo, el segundo es la expresión de la voluntad y el deseo de la comunidad escolar de una institución para actuar y resolver los problemas que afectan el trabajo docente. Es un hecho comprobado que todo proyecto bien estructurado es altamente formativo para maestros, alumnos y padres de familia. Por lo tanto, trataremos de involucrar desde un principio y de manera continua y sistemática a toda la comunidad escolar.

Se abarcarán los ámbitos de la organización y administración escolar, Enseñanza-Aprendizaje, y la vinculación escuela-comunidad.

Como se expresara anteriormente, que el inicio obligado de cualquier proyecto escolar consiste en la integración y participación de toda la comunidad escolar, también se dialogará con los docentes, dejando en claro de que además de ser responsables de un grupo de niños, de su aprovechamiento o de dirigir la escuela, somos también corresponsables de todo lo que acontece en ella, que además, se encuentra ubicada en una comunidad con características particulares y una población con necesidades concretas específicas que tenemos que atender con responsabilidad, como verdaderos profesionales de la educación.

Por lo tanto, se señala que toda la comunidad escolar es parte de la problemática, pero también parte de la solución, por lo que es indispensable la participación decidida de todos en la búsqueda de soluciones y ejecución de acciones.

Ante la interrogante: ¿Qué hacer para transformar los órdenes institucionales actuales en otros que promuevan un servicio educativo de calidad?

Como alternativa viable para la innovación de la operatividad del C.T. y mejorar el orden institucional en que vivimos, se propone reconceptualizar las funciones del C.T. a partir de los marcos teóricos de una gestión escolar participativa y una construcción colegiada de conocimientos; de esta manera se llegará a la elaboración de Proyectos Escolares por medio de una Planeación Estratégica en constante redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de nuestras experiencias como educadores.

B. Descripción de un sistema de planeación estratégica.

- Como un primer paso en el colectivo escolar, se determina la misión o sea la razón de ser. Esta es considerada la parte más difícil de la planeación.

La razón de ser representa para la escuela el más alto o último propósito sobre el cual se construye en todos sus pasos la planeación. Es sumamente importante entender que no es una decisión futura, sino una decisión actual para el futuro.

Con la dinámica "tormenta de ideas" todos los participantes de una unidad de planeación reflexionan sobre ¿cuál será el propósito más alto de la institución?.

- Como un segundo paso se determina las estrategias; de esta manera se concreta la misión.

Los participantes se preguntan: ¿cómo podemos alcanzar la misión?. Las estrategias son grandes caminos que nos permiten el cumplimiento de la misión.

Las estrategias se formulan por medio de dos técnicas diametralmente opuestas:

* Definición a posteriori: Se analizan todos los posibles factores de influencia externa e interna. Esta técnica es usada en empresas conservadoras y en vías de consolidación, su contenido no se considera ambicioso.

* Definición a priori: Cuando se usa esta técnica se fijan las estrategias inmediatamente después de hacer formulando la misión, o sea antes de ver con claridad los factores de influencia. Son estrategias sumamente ambiciosas, cabe aclarar que para este trabajo se utilizó la primera técnica.

Se requiere formular cuando menos dos estrategias y no más de cuatro, lo importante es priorizar las más importantes en el momento de discusión y diálogo. Las estrategias no son de igual importancia, tienen tamaños diferente. Sin embargo para llegar a la misión se requiere darle cumplimiento a todas ellas.

- La determinación de tácticas es el tercer paso de esta planeación. Estas son como pequeños caminos que nos ayudan a concretar las estrategias; cada estrategia se divide en una serie de tácticas, las cuales surgen de la interrogante ¿cómo podemos respaldar a la estrategia?. También es indispensable como las estrategias cuantificar

las tácticas, es decir, que la suma de un paquete de táctica será igual a la estrategia correspondiente y la suma de todas las tácticas será igual a la suma de todas las estrategias.

Para definir las tácticas se requiere del análisis de los factores de influencia, los cuales se localizan en el medio ambiente. Todos los factores externos tienen dos características comunes:

- * Los factores del entorno influyen en la institución sin que la escuela pueda influir en los factores del medio (no son controlables).
- * Los factores pueden tener influencia positiva o negativas. Si el impacto es positivo se dice que es una oportunidad y si es negativo se dice que es un problema.

Seguidamente se elaboran dos listas, uno de problemas y otro de oportunidades y se depura, es decir, se dejan los factores más importante, (por tratarse en este trabajo de una problemática del C.T., los factores del medio ambiente no son relevantes). Ahora se elaboran las tácticas de acuerdo a la estrategia correspondiente, si se trata de un problema nos preguntamos: ¿cómo podemos disminuir o eliminar el efecto del problema?. Si se trata de una oportunidad nos preguntaremos: ¿cómo podemos aprovechar el efecto de la oportunidad?.

Las capacidades representan lo opuesto del medio ambiente puesto que son factores internos de la escuela, por lo tanto están bajo control y así hablamos de fuerzas si el factor tiene influencia positiva o debilidades si su influencia es negativa.

Se elaboran nuevamente dos listas, una de fuerzas y otra de debilidades para que con base a ellas, elaborar otras tácticas, la pregunta es ahora: ¿cómo podemos mantener o incrementar una fuerza? Y ¿cómo podemos disminuir o eliminar una debilidad?. Esto es pensando en lo que exigen las estrategias correspondientes. Cada factor, problema, oportunidad, debilidad o fuerza, genera por lo menos una táctica, pueden ser más. Cabe señalar que entre los factores de influencia internos detectados en el desarrollo del proceso de la planeación de este trabajo los cuales pueden ser controlados, en lo positivo contamos con la preparación académica actualizada y buena voluntad de algunos docentes; en lo negativo nos topamos con la falta de apertura, tradicionalismo obsoleto y un bloqueo paradigmático de los otros maestros.

- El cuarto y último momento, consiste en la determinación de los proyectos y los pasos.

Los proyectos son una etapa más en la concreción de la razón de ser. La pregunta es ahora: ¿cómo podemos hacer para que sean operativas las tácticas?. Las respuestas son el contenido de los proyectos.

Mediante las tácticas se combina la planeación estratégica con la planeación operativa, cada táctica requiere cuando menos un proyecto.

En el colectivo se determinan los nombres de los proyectos y se nombran responsables, estos elaborarán los pasos operativos o actividades y sobre estos pasos se trabaja.

El logro de cualquier propósito está sujeto a cierto grado de incertidumbre y ésta no se puede eliminar totalmente pero sí se puede reducir; para ello hay dos maneras:

- * Mientras más información de calidad se tenga, menor será la incertidumbre; mejoremos el levantamiento de la información y su interpretación.
- * Es más probable el logro de los propósitos siempre y cuando se prevean en la planeación una serie de caminos alternos.

Primeramente se elabora una planeación básica, esto es supuestamente lo más probable para el lapso de tiempo planeado. Los caminos opcionales no son otras planeaciones completas, sino que se desprenden de la planeación básica exclusivamente por la posibilidad de variaciones. Por lo tanto dichas opciones son más que una modificación o agregación de tácticas y proyectos. Estos elementos no son más que auxiliares de la planeación que se usa cuando el logro de lo planeado está en peligro por imprevistos.

El ciclo de planeación termina con el control y muchas planeaciones fracasan por no aplicar adecuadamente lo que es el control, es decir, contabilizan y registran datos reales del pasado. El control en realidad es el primer paso para la nueva planeación o el medio de corrección a través de la retroalimentación. En lugar de preguntarnos ¿qué paso? Debemos decir ¿qué vamos a hacer ahora?.

Se hace necesario analizar cada concepto cuantificado periódicamente, cuando menos cada tres meses. No hay que olvidar que los incentivos se desprenden de la

hoja de control. También en el control se decide si habrá algún cambio a favor de alguno de los caminos opcionales del plan de contingencia.

C. Planeación estratégica del Proyecto de Gestión Escolar.

Misión o propósito principal: Con fecha 20 de mayo de 1997, después de mucho debatir, el Colectivo Escolar, llegó a la conclusión de que la razón de ser de este trabajo será: lograr la operatividad del C.T. para mejorar la organización general de la escuela y el producto hacia la comunidad.

Seguidamente y en el transcurso de dos sesiones más, siguiendo los pasos descritos con anterioridad, en el Apartado B, de este capítulo, se concretó la planeación del proyecto como sigue:

Misión: La instrumentación adecuada del C.T. para una mejor operatividad.

Estrategia A: Sensibilizar al colectivo escolar para su integración en un auténtico equipo de trabajo.

Tácticas:

A.1 Rescatar información de lo que se sabe de un C.T., confrontarlo con lo que debe ser y lo factible a realizarse.

A.2 Propiciar el intercambio colegiado como un soporte a la labor conjunta por medio del diálogo, analizando y reflexionando nuestras relaciones interpersonales para integrarnos en un auténtico equipo de trabajo.

Proyectos:

A.1.1 Realizar encuestas en el C.T.E. para conocernos mejor y aceptar nuestra realidad.

A1.2 Realizar un círculo de estudios con la lectura y análisis de textos.

A.2.1 Desarrollo de un taller participativo con el colectivo para lograr una mejor integración y ambientación.

A2.2. Lectura y análisis de textos confrontándolos con nuestra realidad y organizarnos como grupo operativo.

Pasos:

A.1.1.1 Aplicar encuestas sobre la historia personal y el contexto a todos los docentes de la escuela.

A1.1.2 Aplicar encuestas para recabar información sobre lo que se sabe de un C.T.E.

A.1.1.3 En reunión del colectivo a partir de la información recabada, se arribará a posturas sobre los conocimientos que se tienen sobre el C.T. y su funcionalidad.

A.1.2.1 Lectura y análisis del texto “El funcionamiento de los Consejos Técnicos” (21) de María Cecilia Fierro, confrontándolos con nuestros contextos.

A.1.2.2. Llegar a conclusiones en el colectivo escolar.

A.2.1.1 Proyección de un vídeo denominado “Paradigma”, propiedad de la SEP a través de su departamento de apoyo.

A.2.1.2 Confrontación con nuestra realidad escolar.

A.2.1.3 Aplicar la dinámica de ambientación e integración denominada “El poder de un paradigma”, como resultado de un experimento psicológico y emocional. Entrega de figuras a dos equipos, a unos de una joven y otros de una anciana. (Anexo 4. Fig. 1 y 2)

Los dos equipos cada uno por su lado, observan las figuras por diez segundos.

Se recogen y se les enseña otra figura (fig.3), preguntando: ¿qué ven? Se entabla una discusión. ¿Qué pueden inferir de esta actividad?. El problema es cómo vemos el problema y se sacan conclusiones.

A.2.2.1 Reflexión, dialogo, confrontación de nuestra realidad del texto “Relaciones interpersonales y conducta organizacional” (22) de Roberto Owens Por ser muy extenso se entrega con unos días antes para su estudio a domicilio.

²¹ María Cecilia Fierro, “El funcionamiento de los Consejos Técnicos”, en: Organización del trabajo académico. Antología UPN, Plan 94, p. 171-175.

²² Roberto Owens, “Relaciones interpersonales y conducta organizacional”, en: La gestión y las relaciones en el colectivo escolar Ant. Básica UPN, p.83-97

A.2.2.2 Organizarnos en el colegiado de acuerdo a la dinámica “La técnica de los grupos operativos” (23)

A.2.2.3 Reflexión y conclusiones en el colectivo escolar.

A.2.2.4 Autoevaluación y coevaluación de los resultados obtenidos.

Misión: La instrumentación adecuada del C.T. para una mejor operatividad.

Estrategia B: Capacitación del Consejo Técnico Escolar para un mejor desempeño profesional.

Tácticas:

B.1 Desarrollo de sesiones para un conocimiento más detallado sobre Planeación Estratégica.

B.2 Desarrollo de un Taller Pedagógico para un mejor aprendizaje e innovar la operatividad del C.T.

Proyectos:

B.1.1 Dinámica lluvia de ideas en el colectivo, respecto a la Planeación Estratégica.

B.1.2 Círculo de estudios en el colectivo, con base en el tema “Principios de Planeación Estratégica en Empresa Públicas de países en vías de desarrollo.” (24)

²³ Cayetano Lella A. La técnica de los grupos operativos. UPN, pág. 69-85.

²⁴ Mathías Sachse op. Cit., p.13-41.

B.1.3 Conferencia sobre Planeación Estratégica por un maestro de la Universidad del Mayab.

B.2.1 Práctica investigativa en el colectivo escolar por medio de la consulta y estudios de diversos referentes teóricos.

B.2.2 Cuatro sesiones de Taller pedagógico en pos de una visión general sobre el C.T. y su funcionamiento.

Pasos:

B.1.1.1 En el colegiado se dialoga con relación al conocimiento de la Planeación Estratégica para saber de dónde partir.

B.1.2.2 Se expone en el colectivo las conclusiones y datos importantes obtenidos en cada equipo.

B.1.3.1 Se solicita por escrito la intervención de un experto de la Universidad del Mayab y de la UPN, para impartir una conferencia sobre Planeación Estratégica.

B.1.3.2 Al recibir la respuesta se lleva a cabo dicha conferencia.

B.2.1.1 Lectura y análisis del texto “La dinámica de los grupos de aprendizaje desde el enfoque operativo” (25) en el colectivo escolar.

B.2.1.2 Confrontación de la lectura con nuestra realidad cotidiana.

²⁵ Carlos Sanzar Charur, “La dinámica de los grupos de aprendizaje desde un enfoque operativo”, en Educación de jóvenes y adultos y la práctica docente UPN, p. 46-67.

B.2.2.1 Primera sesión del taller denominado “Un espacio para construir”. Lectura e intercambio en colegiado. (p.70 del texto el “Consejo Técnico, un encuentro de maestros”, proporcionado con anticipación a los maestros).

B.2.2.2 Segunda sesión del taller, titulado “Un espacio para el trabajo compartido”. Lectura y reflexión en equipo. P. 23-36 del texto anterior.

B.2.2.3 Tercera sesión del taller, denominado “Un espacio para el aprendizaje”, lectura y discusión en el colectivo de la p. 39-60 del texto anterior.

B.2.2.4 Cuarta sesión del taller, denominado “Un encuentro de maestros”. intercambio colegiado y análisis de avances, p.63-68 del texto anterior.

D. Resultados esperados.

El trabajo docente no se restringe a la relación maestro-alumno en la cotidianidad de la vida escolar, la calidad de la educación es ante todo calidad humana de una relación social, reflexión compartida entre maestros, alumnos y comunidad.

No hay que olvidar de que todo esto es un proceso y los logros se van dando paulativamente, lo importante es tenernos confianza de que podemos lograr juntos mejorar nuestro trabajo diario en la escuela.

Así pues, es un imperativo contar con formas de trabajo más significativas para los niños, para los maestros y restituir la credibilidad en el trabajo docente.

Desde esta perspectiva, al aprender a trabajar con los proyectos escolares aprenderemos simultáneamente a trabajar en equipos, es decir, en grupos colegiados y por ende el Consejo Técnico Escolar logrará una instrumentación más adecuada y eficaz.

Se considera que con la participación de los maestros en cursos de superación profesional como los que imparte la Universidad Pedagógica Nacional en Mérida Yuc., el nivel académico de la educación se elevará a efecto de dar a nuestros alumnos la calidad que debe y puede tener. Desde luego que lo anterior significa un mayor esfuerzo por parte del mentor, pero bien vale la pena intentarlo.

Una prueba de lo antes señalado lo es este documento, en el cual se plasma lo que se puede hacer en forma modesta para mejorar colegialmente el ambiente del trabajo escolar. Al realizar el diagnóstico inicial, nunca imaginé la utilidad que iba a tener el implantar y desarrollar este nuevo tipo de esquemas de trabajo que tienen a su alcance los maestros y muchas veces por desconocimiento o apatía no los utiliza.

En lo particular, siento una profunda satisfacción de haber cumplido conmigo mismo al instrumentar cosas novedosas con mis compañeros, ya que los frutos se han empezado a cosechar antes del tiempo previsto y sin falsa modestia espero que sea tan sólo el principio de una abundante cosecha, en la cual depositaré una vez mi granito de arena.

CAPITULO IV

IV. DESARROLLO DEL PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR.

A. Aplicación de la alternativa de innovación.

Al inicio de labores del ciclo escolar 97-98 en el colectivo se confrontó el Plan de Trabajo elaborado con el contexto actual y nos vimos en la necesidad de realizar algunos ajustes pertinentes, ya que se considera en construcción este tipo de proyectos.

Se analizó la estructura general precisando las estrategias, las tácticas, los proyectos y los pasos, así como los tiempos de realización.

Se acordó otorgar a todo el personal copias de los temas a tratar en las sesiones, ocho días antes de la fecha programada, con el propósito de que las lean en sus domicilios y el día de la reunión vengan preparados para el intercambio de ideas y se aproveche mejor el tiempo.

Se observó que los criterios de trabajo definidos sí responden a las características de los sujetos del grupo y del contexto. Los criterios de evaluación se estiman que son congruentes con las estrategias, puesto que en el desarrollo de todo el proceso se considera un análisis crítico y reflexivo de manera permanente. Se puede notar una relación de pertinencia entre dichos criterios y las condiciones y características de los elementos que conforman el grupo.

El contar con la planeación de contingencia implica tener la suficiencia necesaria y apropiada.

También se hizo notorio que este proyecto de gestión escolar cuenta con los suficientes medios para recuperar la información tales como, una evaluación procesual o formativa, que nos permitirá conocer la organización y el seguimiento del sistema, la aplicación de encuestas, el diario del campo, la observación participante y el diálogo sincero.

Con estas herramientas podremos realizar adecuadamente la evaluación final cuantitativa y cualitativamente.

El día 9 de Septiembre se dio inicio a la fase operativa de la planeación estratégica como sigue:

Misión:

“La instrumentación adecuada del C.T. para una mejor operatividad”.

Con la estrategia A

“Sensibilizar al colectivo escolar para su integración en un auténtico equipo de trabajo”; se utilizaron dos tácticas.

La primera consistió en rescatar la información de lo que se sabe de un C.T., confrontarlo con lo que debe ser y lo factible a realizar en nuestro contexto; para ello se aplicaron dos proyectos:

El primero consistió en realizar encuestas al colectivo escolar con el propósito de conocernos mejor, aceptar nuestra realidad y tratar de mejorar nuestro desempeño profesional.

Este proyecto se desarrolló a través de los siguientes pasos:

1er. Paso.- Se aplicó la encuesta No. 1 denominada "Historia personal y contexto escolar" a todos los maestros, con el propósito de reflexionar sobre nuestra realidad y el contexto (anexo 2).

2º Paso.- A la siguiente semana se aplicó la encuesta No. 2 con el propósito de recabar información sobre lo que se sabe de un C.T. y recuperar la palabra como un instrumento auténtico de comunicación y entendimiento. (Anexo 3).

3er. Paso.- En reunión de colectivo se analizó y reflexionó sobre el contenido de las dos encuestas aplicadas, arribando a posturas realistas sobre nuestro C.T. y su funcionalidad. La sistematización se realizó a principio del mes de octubre, llegando a las siguientes conclusiones:

- El colectivo escolar concluyó que lo que esperan de su profesión es que sea de utilidad a los educandos, es decir, que su influencia sea benéfica.
- Para mejorar el servicio educativo dijeron: necesitamos actualizarnos continuamente, una mayor y mejor preparación, contar con el apoyo de los padres de familia y mejores estímulos económicos.

- Algunos maestros expresaron que lo que más les disgusta de sus compañeros de trabajo son los “chismes”, el poco compañerismo, así como la falta de responsabilidad y colaboración.
- Otros docentes dijeron que lo que más les gusta de algunos compañeros es la forma respetuosa del trato mutuo y consideran que la armonía es buena.
- Todos manifestaron su buena voluntad para tratar de mejorar la calidad de la educación y el ambiente de trabajo por medio de la comunicación (diálogo) y preparación continua.
- Se reconoció la importancia fundamental de conocer la historia personal de los educandos y compañeros maestros, así como el contexto en donde radican; sin embargo, se nos hace difícil dijeron, porque nadie de los maestros viven en la comunidad.
- La visión general del futuro de esta escuela es que mejorará en todos los aspectos.

Respecto a la segunda encuesta dijeron:

- Reconocemos la importancia de las reuniones del C.T., ya que en ellas podemos resolver nuestras dudas con la experiencia de todos, planear, solucionar, organizar, trabajar en cooperación, cambiar actitudes para beneficio de los educandos.
- Lo que esperamos de una reunión del C.T., es una mejor organización escolar y apoyo al trabajo docente. Se reconoció que anteriormente nuestras reuniones no se

realizaban adecuadamente, influyendo varios factores, por ejemplo: actitudes inadecuadas por “comodidad” (tradicionalismo), malos entendidos, falta de concientización y aceptación.

- Los verdaderos responsables de la calidad de la educación somos nosotros mismos y en nuestras manos está mejorarla; la evaluación de esa calidad se debe de realizar en nuestras reuniones de trabajo.
- El papel fundamental de nuestra labor es el de formadores de actitudes y generadores de superación personal.

Interpretación personal:

El propósito de aceptar la importancia del conocimiento de la historia personal y el contexto, se logró en un 80%, por lo que cabe recalcar que tenemos un obstáculo o problema: ningún elemento del personal adscrito a este centro de trabajo radica en esta comunidad de Chablekal y el tener responsabilidades que cumplir en otros empleos, nos resta mucho tiempo a posibles actividades extracurriculares para conocer realmente a las familias de los alumnos y el contexto en general.

El propósito de recabar información y puntos de vista sobre el conocimiento de lo que es un C.T. se logró en un 80%; tanto así, que al concientizarse todo el personal, manifestaron su entusiasmo de poner su mejor esfuerzo para que en lo sucesivo mejoremos nuestras actitudes para el buen funcionamiento de este espacio privilegiado.

El segundo proyecto se desarrolló por medio de un círculo de estudios con el propósito de reflexionar sobre el contenido de textos, empleando los siguientes pasos:

1er. Paso.- En reunión de C.T. se reflexionó sobre el contenido del tema "El funcionamiento de los Consejos Técnicos " de María Cecilia Fierro y se confrontó con la realidad de nuestro contexto.

2º Paso.- Después de reflexionar respecto al tema anterior, se llegó a la conclusión de la necesidad de reestructurar e innovar el funcionamiento de nuestro C.T., siendo todos más participativos y corresponsables de todo cuanto acontece en este centro de trabajo y tratar de funcionar ordinariamente como una instancia colegiada de intercambio pedagógico. También se aclaró que esto requiere de un proceso largo hasta lograr convertirse en un cuerpo colegiado que tenga a su cargo la responsabilidad directa del proceso enseñanza- aprendizaje, así como la instancia para el análisis y reflexiones del quehacer educativo y un órgano resolutorio respecto a lo técnico pedagógico y su relación con la comunidad

La segunda táctica consistió en realizar un intercambio colegiado por medio del diálogo en la modalidad de Taller, con el propósito de integrarnos en un auténtico equipo de trabajo; se utilizaron para su aplicación dos proyectos que dieron inicio el día 14 de Noviembre de 1997.

El primer proyecto consistió en el desarrollo de un taller participativo para una mejor integración y ambientación. Para su aplicación se utilizaron los siguientes pasos:

1er. Paso.- Se proyectó el vídeo denominado "Paradigma" el cual se consiguió en calidad de préstamo en el departamento de apoyo técnico de la S.E.G.E.Y. Fue de gran satisfacción constatar el impacto obtenido, pues todo el personal se sintió concientizado con deseos de hacer cosas nuevas e innovadoras para beneficio de los educandos, concluyeron que debemos partir de cero. El profr. Luis dijo: "nos encontrábamos inmersos en un bloqueo paradigmático".

Se destacó que los roces y deferencias entre compañeros de trabajo se deben a nuestros paradigmas y se requiere de una aceptación cordial y buena voluntad.

2º Paso.- Al confrontarse lo expuesto anteriormente con nuestra realidad escolar, nos dimos cuenta que nuestro colectivo escolar no estaba integrado en un auténtico equipo de trabajo y se expuso la intención de mejorarlo.

3er. Paso.- Seguidamente se aplicó una dinámica de ambientación e integración que lleva por nombre "El poder de un paradigma", la cual es considerada como una experimento psicológico y emocional. (Anexo 4)

Desarrollo:

1. Se entregaron unas figuras a dos equipos; a unos el de una joven (fig. 1) y a los otros el de una anciana (fig. 2).
2. Los dos equipos, cada uno por su lado observaron las figuras por diez segundos.
3. Se recogieron dichas figuras y se les presentó otra lámina (fig. 3).

4. Se les preguntó ¿qué ven? Y un equipo dijo: a una joven de 25 años; el otro manifestó que a una ancianita como de 70 años, no obstante que ambos equipos miraban la misma figura. Se entabló una discusión, ¿qué había sucedido?, simplemente se les había predispuesto a cada equipo para que vieran lo que el director quería que vieran. Este experimento nos muestra cuan poderoso es el poder de un paradigma, pues bastaron diez segundos para que vieran lo que yo quería. ¿Qué me dirían de toda una vida que estamos viendo lo que cada uno de nosotros quiere ver?, ¿Cómo cambiar esa mentalidad? Como conclusión se dijo que: el problema es cómo vemos el problema.

El segundo proyecto consistió en la lectura y análisis de textos para confrontarlos en nuestro contexto y tratar de organizarnos como un grupo operativo. Para su aplicación se utilizaron los siguiente pasos:

1er. Paso.- Se reflexionó, dialogó y confrontó con nuestra realidad escolar el contenido del tema "Relaciones interpersonales y conducta organizacional".

Entre las ideas relevantes rescatadas, se puede mencionar que las presiones de los tiempos actuales han despertado el sentido de la necesidad del cambio. Y que los teóricos de la organización pretende cambiar la sociedad a través de los efectos de conducta interpersonal.

Al reflexionar sobre la teoría de los roles y confrontarla con nuestro contexto recapitamos nuestra actuación en el colectivo, puesto que somos personas con diferentes modos psicológicos de ser y dada nuestra función, nos vemos precisados a

trabajar en un complejo de elementos en mutua interacción, es decir, en un sistema organizacional enfrentándonos cara a cara y que de esas relaciones interpersonales depende en gran medida la eficacia de nuestra labor transformadora.

2º Paso.- En reunión del C.T. y con el propósito de posibilitar experiencias de aprendizaje significativas a partir de la ruptura de estereotipos, en colegiado y con una conducta grupal en el aquí y ahora, se centraron las acciones sobre las resistencias al cambio conectando lo manifestado y lo latente. Iniciamos con la entrega de un mensaje impreso. (Anexo 5). Seguidamente con el procedimiento debate en grupos pequeños (lectura comentada) se analizó la técnica de los grupos operativos, remarcando la necesidad de tener clara la tarea y ayudarnos mutuamente a pensar.

Como comentario final se mencionó que uno de los logros más significativos de los grupos operativos ha sido contribuir a superar la disociación teoría-práctica, lo que pretendemos lograr con la aplicación continua de esta técnica.

3er. Paso.- Entre las conclusiones emanadas del colectivo escolar tenemos que la eficiencia y eficacia de nuestra labor docente dependerá en gran medida del grado de integración grupal y la armonía de las relaciones que se logren del C.T.

Los grupos operativos implican, básicamente la inclusión de lo afectivo en la tarea manifiesta; de esta manera se humaniza el aprendizaje.

Para concluir se mencionó que el creador de los grupos operativos fue E. Pichón Riviere y se entregó una hoja impresa "El ser excelente" (Anexo 6). Con su lectura y comentario se concientizó nuevamente al personal docente.

4º Paso.- Se realizó la autoevaluación y la coevaluación de los logros obtenidos hasta este momento, detectando un avance significativo respecto a la sensibilización de este colectivo, ya que es notoria una mejor integración del equipo. Se hizo entrega de otra hoja impresa "Reglas de oro para integrar un equipo" (Anexo 7). Se le dio lectura y realizaron los comentarios debidos, con lo cual nos despedimos del trabajo del día.

Estrategia B.

Capacitación del Consejo Técnico Escolar para un mejor desempeño profesional".

Esta segunda estrategia se inició el 21 de Enero de 1998 y para su aplicación se emplearon dos tácticas:

La primera consistió en el desarrollo de sesiones para un conocimiento más detallado sobre planeación estratégica, para lo cual se aplicaron tres proyectos:

El primer proyecto se refiere a la aplicación de la dinámica "lluvia de ideas" con el tema la planeación estratégica.

Este proyecto se desarrolló a través de los siguientes pasos:

1er. Paso.- En reunión de C.T. y con la dinámica antes mencionada, se dialogó ampliamente respecto a la planeación estratégica con el propósito de saber de dónde partir en la capacitación.

2º Paso.- En la misma reunión se concluyó que el conocimiento empírico y experiencial del colectivo es muy vago, puesto que la planeación en sí es muy amplia y lo que hacemos en la escuela son planeaciones parciales; la palabra estratégica le da un enfoque y diseño mejor elaborado.

El segundo proyecto se desarrolló por medio de un "circulo de estudios" con base en el tema "principios de planeación estratégica en empresas públicas de países en vías de desarrollo"; se utilizaron los siguientes pasos:

1er. Paso.- El colectivo se integró en dos equipos, se dividió el contenido del tema mencionado anteriormente y se analizó con detalle.

2º. Paso.- Nombrándose un relator por equipo se expuso en el colectivo lo más importante detectado en el texto, resaltando lo siguiente:

- Las empresas públicas (esta escuela por ejemplo) están mas sujetas a influencias externas que las organizaciones privadas.
- La manera más segura de crecer es con el uso de la planeación estratégica bien elaborada en el colectivo escolar.
- La planeación formal es generalmente cara, laboriosa y requiere de mucho tiempo; puede servir a corto o a largo plazo, es activa, creativa, unitaria y permite alcanzar los propósitos de una óptima.

Se mencionó la necesidad de cumplir con las siete reglas básicas para un sistema de planeación: Determinar el propósito general (misión); el logro de la misión sólo es posible mediante propósitos parciales (pirámide de objetivos); cuantificar numéricamente todas las fases; cada nivel de la organización determina sus propios propósitos ambiciosos y alcanzables; fijar logros y otorgar recompensas; prever revisiones periódicas para el control y cambios pertinentes.

Se mencionó también las diez recomendaciones para la implantación exitosa de este sistema de planeación estratégica(anexo 8)

El tercer proyecto constituye el plan contingente, el cual fue necesario aplicar el día 3 de Marzo de 1998, consistiendo en una conferencia bajo los siguientes pasos:

1er. Paso.- Se realizó la invitación formal y personal al Profr. Armando Peraza Guzmán, asesor de la U.P.N. para impartir la conferencia.

2º Paso.- En una reunión de colectivo se llevó a cabo la conferencia "Planeación Estratégica". Al finalizar la exposición se abrió un espacio con preguntas y respuestas.

A la profra. Candelaria Braga le pareció poco realista el uso de este tipo de planeación demostrando así resistencia a la innovación; sin embargo, se concluyó que se hará el intento por ponerla en práctica por parte de todo el personal.

La segunda táctica de la estrategia B iniciada el 14de Abril de 1998, consistió en desarrollar un taller pedagógico para una mejor integración, capacitación y un

aprendizaje teórico-práctico e innovar la operatividad del C.T.; para tal propósito se emplearon dos proyectos:

El primero se refirió a la práctica investigada del C.T. por medio del análisis de referentes teóricos, utilizando para su desarrollo dos pasos:

1er. Paso.- Con el análisis del tema "La dinámica de los grupos de aprendizaje desde un enfoque operativo" se aclararon algunas dudas, diferencias y contradicciones en el colectivo; por ejemplo se mencionó que cuando los conocimientos técnicos están avalados por una teoría, las actitudes en el trabajo son más eficaces.

También se dijo que la tarea de un equipo de trabajo debe ser el líder o sea que la tarea debe estar en la mente de todos y guiar las intervenciones.

2º Paso.- Al realizar la confrontación del contenido del tema anterior con nuestra realidad cotidiana, se detectó que como no estamos acostumbrados a este método de trabajo nos resulta novedoso, produce angustias y por lo mismo se presentan las resistencias al cambio, por lo que se hace indispensable establecer reglas claras del juego y delimitar responsabilidades.

En segundo proyecto iniciado el 28 de Abril de 1998, consistió en el desarrollo de cuatro sesiones de trabajo en la modalidad de Taller de intercambio pedagógico, con la participación de todo el personal e intercambiar conocimiento en colegiado con base en el tema "Un espacio para construir"; sobresalieron los siguientes conceptos:

Esta reunión es el punto de partida para repensar en las posibilidades del C.T. en esta escuela; se presentaron sus definiciones y las funciones que esperan realice.

También se expusieron los tipos de C.T. que han vivido a partir de sus experiencias en otras escuelas, y se centraron en dos tipos de intereses: uno que sea un apoyo al trabajo docente y otro que ayude a mejorar la organización interna.

Como principal elemento cabe señalar que es posible tender hacia la calidad de la educación que se desea a partir de mirar la propia realidad y buscar respuestas de manera colegiada.

Otro aspecto digno de mencionar fueron las tres orientaciones de un C.T. para apoyar el trabajo de la docencia:

- Una orientación hacia lo administrativo.
- Una orientación hacia las relaciones interpersonales
- Una orientación hacia el intercambio académico.

Se observó que nuestra realidad escolar en C.T. aunque se encuentra en proceso de innovarse, sigue identificándose con aquellos centros de trabajo en los cuales las juntas de consejo se utilizan para girar información, pedir documentos, organizar eventos y rara vez tratamos asuntos de intercambio académico, por lo que se pugna por la innovación.

2º. Paso.- El 12 de Mayo de 1998, se continuó con el taller de intercambio. En esta ocasión el tema fue "Un espacio para el trabajo compartido".

En esta reunión el colectivo demostraba un poco más de interés y se sentía la participación; se comprendió la necesidad de construir nuestro espacio para compartir experiencias y conocimientos en un clima de respeto, democracia y responsabilidad: un espacio en el que a todos se nos escuche y las opiniones sean tomadas en cuenta.

Se dejó en claro que la disposición personal, el ambiente de trabajo y la metodología son elementos indispensables para que funcione el C.T. También se dijo que, si logramos innovar la operatividad del C.T., será el inicio de un cambio que beneficiará a todos los maestros, los alumnos y la comunidad en general. Uno de los problemas más señalados como obstáculo para el C.T. es precisamente la falta de disposición y de un ambiente propicio para el diálogo; no sólo por el manejo de la autoridad, sino porque entre los maestros existen relaciones de indiferencia, rivalidad o conflictos de diversos orígenes.

Un maestro opinó que si tratamos en nuestras reuniones temas pedagógicos se sentiría más satisfecho y seguro en su labor docente; efectivamente, Cecilia Fierro y Susana Rojo nos dicen que es una excelente oportunidad para tratar de devolver a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar, donde lo administrativo esté en función de lo académico y no al revés como suele suceder.

Se destacó lo importante que es ayudar a los alumnos más atrasados por medio de proyectos elaborados en C.T., tal manera que se les motive constantemente y sientan sus pequeños éxitos, minimizando sus fracasos.

Se habló de la necesidad de aumentar el tiempo para la realización de las juntas de C.T. Aclarando que es posible, siempre y cuando haya un proyecto de trabajo claro y definido.

De aquí surgió el acuerdo relevante de reuniones todos los viernes de cada semana a la última hora de las labores, para darle continuidad a los proyectos escolares.

3er. Paso.- El 20 de Mayo de 1998, se desarrolló la tercera sesión taller denominada "Un espacio para el aprendizaje". En esta ocasión se señaló la metodología de trabajo como un elemento fundamental, y los esfuerzos se centraron en lograr una discusión que permita enriquecer a todos; fue necesario definir con claridad el tema de discusión, argumentar y debatir el contenido correspondiente del día

Se utilizó la técnica denominada "lluvia de ideas" ya que es fácil de manejar y propicia la participación de todos.

Se señaló que el diálogo es la base para un aprendizaje compartido y es el instrumento fundamental de trabajo en C.T.; para hacer de él un espacio de actualización, es necesario mirar nuestra propia realidad interna y definir un sentido para las reuniones de intercambios. Se trata de mirar las situaciones particulares de las escuelas y su contexto que demandan atención más urgente; se dijo también que todos podemos aprender a debatir sin combatir.

En el momento de mirar las situaciones particulares de este centro educativo, surgió que lo que urge atender es lo relativo a la disciplina y el aprovechamiento escolar, comprometiéndose todos a participar en la solución de estas dificultades.

Por último se concluyó que vincular las discusiones con el trabajo en el aula y la escuela, es decir, la capacidad de trascender de la teoría a la práctica, es la muestra más evidente que el C.T. está funcionando.

4º Paso.- El 27 de Mayo de 1998, se llevó a cabo la cuarta y ultima sesión del taller de intercambio pedagógico, con el título "Un encuentro de maestros", en el cual se señaló lo más importante que se ha dicho, las preocupaciones y las pistas para impulsar el trabajo de este pequeño espacio de nuestra vida escolar.

Se señaló el requerimiento de más elementos para entender, interpretar y concluir el proceso educativo.

Como un aspecto importante se recalcó la necesidad de entender los problemas de rendimiento desde una perspectiva de conjunto, de manera que involucre a todos los maestros con un procedimiento claro y sistemático. En este sentido, el establecimiento de un trabajo compartido sólo es posible a través del dialogo, que es un instrumento para esclarecer los problemas y definir propósitos realistas en torno a los cuales se organizan los esfuerzos y se articulan las acciones.

El coordinador del grupo concluyó diciendo que la construcción de un trabajo compartido, es la primera meta a alcanzar por un C.T. que ha logrado ponerse en movimiento, lo que se refleja en un cambio de "planta docente" a un auténtico

“equipo de trabajo”. Invitó a todos a participar en los proyectos escolares para que los buenos propósitos tratados anteriormente se hagan una realidad en esta escuela, por el bien de toda la comunidad escolar.

B. Valoración global de la alternativa e interpretación.

En lo personal considero que es difícil cambiar nuestros paradigmas, pero no imposible y en este contexto, donde los compañeros maestros tiene doble plaza u otro compromiso, además que tenemos un promedio de 25 años de servicio, esto complica más la situación. Sin embargo, los propósitos del proyecto de gestión escolar se lograron en un 80% aproximadamente, tanto en lo general como en lo particular, tal y como se menciona a continuación:

- Se incrementó la comunicación sincera y cordial con todo el personal con una participación democrática y nuevas formas de ejercer la autoridad.
- Respecto a devolverle a la enseñanza-aprendizaje su importancia como centro de la actividad escolar, nos hace falta mayor dedicación y empeño.
- El trabajo colegiado lo lograremos paulatinamente con la constancia; hasta ahora tenemos avances y retrocesos normales en toda construcción del conocimiento.
- La eficiencia en el trabajo de la actualización pedagógica efectiva, sistemática y permanente, es notoria por medio de un mayor empeño y dedicación demostrado por todos en sus quehaceres cotidianos en la escuela.

- La superación de la autoestima profesional ha generado una revitalización educativa más efectiva.

- Se han cubierto las necesidades de este centro educativo con actividades innovadoras, con nuevas formas de actuar de una manera más razonada, redundando en una mejor operatividad del Consejo Técnico Escolar y por consiguiente, en una mejoría en la calidad educativa.

En los cambios y modificaciones al proyecto, se contempló el propósito de concientizar a todo el personal, lográndose en este aspecto un 80%. Se contó con excelentes contenidos teóricos diversos, herramienta fundamental en estos casos. Cabe aclarar al respecto, de la necesidad de ser más precisos en los temas a analizar y reflexionar en las sesiones, así como proporcionar con anticipación al colectivo el contenido teórico a tratar.

Sólo nos resta perseverar y mantenernos firmes en los lineamientos y propósitos trazados; como se ha dicho anteriormente, este es un proyecto a largo plazo y de todos depende el clima de trabajo y la calidad educativa que se logren por medio de una instrumentación adecuada del Consejo Técnico Escolar.

CAPITULO V

V. PERSPECTIVA Y RECOMENDACION BASICA DE LA ALTERNATIVA DE GESTIÓN.

A. Perspectiva

Al contrastar las acciones de la práctica gestiva de años anteriores con la administración actual, pude constatar que las actitudes en este centro educativo las realizábamos de una manera muy tradicional, no se le daba la importancia debida a la planeación dinámica ni a la organización escolar general; las relaciones interpersonales en apariencia reflejaba que todo marchaba muy bien, pero la realidad era otra. En el curso de las investigaciones se pudo detectar que algunas de las causas radicaban en el tipo de administración adoptada en la dirección de la escuela seguida por muchas generaciones, así como la práctica de vicios y malos hábitos de la organización clasista muy apegada a la normatividad, la cual nos aísla jalando cada uno por su lado.

En esta aventura de experiencias y cambios significativos en el quehacer docente, nos topamos con maestros reacios a la innovación, con los lineamientos normativos e institucionales que rigen a las escuelas, algunos poco operantes en la realidad de nuestro contexto educativo; sin embargo, hay aspectos como el curriculum, la práctica docente y la administración escolar, que se pueden mejorar e innovar a través de proyectos escolares claros y bien definidos.

El proyecto escolar se ha considerado como el conjunto de aspiraciones que expresan lo que la comunidad escolar está dispuesta a hacer para mejorar la calidad de sus acciones. En un proyecto escolar se abarcan los ámbitos de la organización y administración escolar, enseñanza-aprendizaje y la vinculación escuela-comunidad. Esto requiere de la participación de todos en la búsqueda de soluciones y ejecución de las acciones.

En la elaboración de la alternativa se aplicaron los lineamientos teóricos y metodológicos de la planeación estratégica, considerada ésta como una alternativa para la organización y administración en el colectivo escolar, la cual busca la eficiencia y el control con un rasgo de flexibilidad, o sea, el suficiente margen para la adaptación de necesidades e imprevistos.

En la operatividad de este proyecto, el marco teórico amplio y detallado fue congruente con los pequeños imprevistos en la gestión de recursos, tiempo y espacio, no considerados en la planeación y se ajustaron en el momento de su aplicación.

El diseño del plan contingente que caracteriza este modelo de planeación, fue pertinente cuando los integrantes del colectivo escolar demostraron poca aceptación ante estos novedosos conceptos de planeación escolar.

La participación e integración de la comunidad escolar, es el inicio obligado de todo proyecto que pretenda reconstruir críticamente las prácticas institucionales para que todos conozcamos cómo se constituyen y cómo funcionan.

En esta alternativa para la gestión escolar, el consenso en las acciones del proyecto fue limitado, pero en su perspectiva a futuro se considerará de manera permanente la participación de todos (maestros, alumnos, padres de familia, director y demás).

La evaluación procesual se encontró congruente con la planeación estratégica, puesto que en el desarrollo de todo el proceso, se considera un análisis crítico reflexivo de los participantes de una manera continua.

Sin temor a equivocarme puedo asegurar que los proyectos planeados fueron pertinentes para el logro de los propósitos pretendidos y que los principios teóricos, metodológicos y pedagógicos utilizados, los cuales nos guiaron en el proceso y desarrollo de la aplicación, tuvieron la pertinencia apropiada. Por lo tanto, se vislumbra a futuro un mejor clima de trabajo, una escuela eficaz en su función de educar para transformar, una autonomía pedagógica y una gestión democrática de calidad; en resumen, la escuela deseada por todo el personal.

Una vez concluido todo el proceso operativo planeado para innovar la operatividad del Consejo Técnico Escolar en esta primaria, cuyos ajustes en tiempo y espacio se realizaron en su momento, la coevaluación realizada proyectó un 80% global de logros obtenidos. Sólo nos resta darle la continuidad necesaria e indispensable para tratar de llegar a la escuela deseada.

B. Límites y alcances de la alternativa.

Iniciaremos este apartado mencionando los logros o alcances obtenidos durante su aplicación.

En el mes de noviembre de 1997, además de haber conseguido que se entienda con claridad lo que es un Consejo Técnico Escolar, también se había logrado una integridad grupal, es decir, el colectivo escolar se puso en movimiento para lograr el mejoramiento institucional.

Dos meses después, en Enero de 1998, se reforzó la integración grupal mejorando las relaciones interpersonales, propiciando relaciones de interdependencia ayudándonos unos a otros y aceptando que todo el colectivo es corresponsable de cuanto acontece en esta institución.

Teniendo presente que todo aprendizaje se realiza con avances y retrocesos, los cuales para hacerlos significativos se hace indispensable problematizarlos, se discutía y evaluaban las intervenciones y propuestas que se efectuaban en el colectivo periódicamente.

El diálogo ha sido y seguirá siendo la herramienta de mayor utilidad para el logro de los propósitos de este Proyecto de Gestión Escolar.

El uso de la planeación estratégica es un proyecto continuo, el cual con firme determinación y constancia dará sus frutos a largo plazo y éstos serán en beneficio de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

En conclusión, la Planeación Estratégica es el recurso ideal en cuanto a la investigación e innovación sistemática, puesto que busca formas innovadoras de rehacer las cosas y el Taller Pedagógico utilizado en el desarrollo y aplicación del Proyecto, formó parte de las estrategias establecidas.

Seguidamente, se mencionan algunas limitantes señaladas por el colectivo:

Uno de los factores que consideramos determinante en cuanto a limitantes en todo el desarrollo del proyecto, son los paradigmas de todos y cada uno de los miembros del colectivo, haciéndose esto notorio al momento de realizar la experiencia intelectual-emocional denominada "El poder de un paradigma". En ese momento nos dimos cuenta con una visión más clara de la realidad escolar que vivimos, que efectivamente no percibimos las cosas de una misma manera, sino que las entendemos como se nos ha condicionado; es decir, según como hemos vivido, y debido a esas diferencias individuales, lo que para unos pudiera ser de beneficio para otros no lo es.

Lo anterior implica que las resistencias al cambio observadas en el colectivo son normales, ya que todo aprendizaje consiste en un cambio de conducta y todo cambio genera temores diversos como son el miedo al ataque, a la pérdida, ansiedad, incertidumbre, etc. Las resistencias al cambio expresan defensas psicológicas frente a miedos o ansiedades básicas; sin embargo, el aprendizaje exige la presencia de la voluntad del cambio, ya que de no manifestarse nos estaríamos ubicando en la defensa del que "ya se sabe todo".

También nos encontramos con que algunos docentes manifiestan conductas rígidas y fijas (estereotipos) al querer enfrentar la tarea, pues hacían caso omiso a la originalidad de la nueva situación, dejando la creatividad y la producción para los que tienen un relativo poder social (líderes del rol en el colectivo).

Otra limitante que se ha hecho notoria es la disociación de la teoría con la práctica. Psicológicamente el colectivo se protege contra ansiedades específicas ligadas al temor de pensar o a la confrontación con la realidad, por lo que se insiste en integrar la práctica con lo que se piensa, ya que el que reflexiona trasciende y lo ayuda a pensar en lo que hace.

En conclusión, trabajar en un grupo operativo como lo exige la Planeación Estratégica, es tener una tarea común y trabajar como equipo analizando los obstáculos derivados de los temores y ansiedades del aprendizaje para sugerir su probable solución.

Muy importante es incluir lo afectivo en las tareas de equipo, ya que de esta manera se humaniza el aprendizaje.

Con base a lo anteriormente tratado, a continuación se propone la innovación en los Consejos Técnicos Escolares.

C. Recomendaciones Básicas.

- Como alternativa viable para la solución de diversas problemáticas en los centros de trabajo, innovar la operación del C.T. y mejorar el orden institucional en que vivimos tenemos: La construcción de Proyectos Escolares

por medio de una planeación estratégica en constante redefinición, a partir de confrontarlos con fundamentos teóricos. Se ha aplicado con éxito en esta institución y en muchas otras organizaciones de nuestro país.

- Asignar tiempos necesarios dentro de la jornada escolar para el intercambio y elaboración de proyectos escolares.

- . Disponibilidad y apoyo necesario para el uso intensivo de materiales de consulta disponible en la escuela, sobre los temas de discusión.

- Presencia periódica de asesores externos que funjan como interlocutores del trabajo que se esté realizando y como enlace para demandar apoyos o comunicar experiencias relevantes.

- Puesta en marcha de políticas de reconocimiento a la labor conjunta de la escuela y la promoción de espacios de intercambio académico entre maestros de distintas escuelas.

- Generación y validación de apoyos metodológicos que respalden las discusiones del C.T. y su capacidad de atender las demandas particulares de la escuela y su medio.

- La organización de la escuela en su estructura de gestión será participativa como una forma para establecer relaciones interpersonales dinámicas, democráticas, en donde el diálogo sincero sea la mejor herramienta del trabajo (interacción colegial).

- El Consejo Técnico Escolar se convierte en un espacio en donde los intereses mayoritarios coincidan en que sirva de apoyo al trabajo docente, y que pueda ayudar a mejorar la organización de la escuela.
- El director debe de favorecer al personal del colectivo escolar con una actitud mental constructiva para esto; se convierte en orientador y guía, cuya misión en ser andamiaje de los procesos de construcción de conocimientos de los maestros.
- La creación de ambientes de alta autoestima, para que las personas se valoren por lo que son y se sientan útiles e importantes en su labor docente; de esa manera se puede lograr el trabajo compartido en el colectivo escolar; es decir, un auténtico equipo de trabajo.

Como elemento básico para el reconocimiento de problemáticas docentes en el C.T., es indispensable valorar los siguientes conceptos:

Reflexión. Es común notar que en nuestras reuniones de maestros lo único que se hace es comentar asuntos, dar informes, solicitar datos o planear actividades, cuando lo que deberíamos hacer además de lo anterior, es reflexionar sobre nuestras prácticas educativa, analizando entre todos las dificultades del colectivo escolar, porque el que reflexiona trasciende de la teoría a la práctica.

Diálogo. Para realizar un diálogo ameno y productivo, es necesario delimitar el asunto a tratar recreando nuestro conocimiento de una manera abierta y sincera, por lo tanto exige apertura sobre todo en los asuntos académicos.

Responsabilidad. Que los docentes se responsabilicen verdaderamente de los procesos educativos, dando contenido a la discusión académica y respetando la pluralidad.

Transformar. Creemos que todo maestro consciente debe de apoyar a transformar el medio; necesita mirar con ojos nuevos y recrear su practica cotidiana considerándose sujeto activo de los procesos educativos e investigador profesional.

Todo lo anterior que se recomienda, permite establecer las perspectivas de un proyecto a futuro para la gestión escolar en la Escuela Primaria Rural "20 de Noviembre" ubicada en la comunidad de Chablekal, municipio de Mérida.

Misión. Trabajar colegialmente en el C.T. para el abordaje de todo tipo de problemática de esta institución en forma corresponsable.

Estrategia A.

Capacitación permanente del colectivo escolar.

Estrategia B.

Planeación y aplicación de proyectos escolares.

Tácticas:

A.1 Desarrollo de sesiones participativas.

A.2 Participación de interlocutores externos.

B.1 Planeación estratégica del proyecto escolar en el colectivo.

B.2 Nombrar responsables de la fase operativa(proyectos y paso).

Proyectos:

A.1.1 Círculo de estudios con temas de actualización.

A.1.2 Talleres pedagógicos.

A.2.1 invitación oficial a psicólogos, sociólogos y terapeutas o expertos del tema en cuestión.

A.2.2 Desarrollo de conferencias e intercambios en forma colegiada con los especialistas.

B.1.1 Círculo de estudios como retroalimentación para la elaboración del plan estratégico.

B.1.2 Reunión del colectivo para la planeación de un proyecto escolar con la dinámica lluvia de ideas.

B.2.1 Reunión del C.T. para nombrar en el colectivo al docente responsable de cada proyecto.

B.2.2 Reunión participativa en forma colegiada del personal, para que los responsables de cada proyecto presenten al colectivo los pasos operativos para su aprobación o modificación en su caso.

Una vez estructurado el plan estratégico y operativo, se aplican los proyectos y pasos. Para la evaluación de los proyectos se seguirán los lineamientos que proponen la evaluación procesual. Esto implica un seguimiento continuo en las acciones, con una actitud retroalimentadora en los mismos.

CONCLUSIONES.

La eficacia en cualquier actividad, es el grado en que se logran los propósitos y metas en los tiempos previstos y la eficiencia es el uso racional de los recursos con los que se cuentan y los beneficios que se obtienen de ellos; por lo tanto, para poder decir que una escuela es eficiente, se tiene que considerar la eficiencia del director y la de los maestros que en ella laboran.

La modernización educativa significa el fortalecimiento de nuestros valores educativos constitucionales bajo nuevas circunstancias. Su realización será factible por la participación social, es decir, con la comunidad escolar y somos los maestros en servicios quienes podemos incidir de una manera rápida y decisiva, en la calidad de la enseñanza.

El Consejo Técnico Escolar, es el espacio donde los maestros van a trabajar colegiadamente, es decir un trabajo compartido, donde hay que aprender a participar, a argumentar, a poner las cartas sobre la mesa, y sentir que la escuela es algo que vale la pena, creer que lo que se diga se va a tomar en cuenta y será respetado con cordialidad. En tanto se expliciten y encauzen las resistencias, el ejercicio de la autoridad, la satisfacción de las necesidades individuales, los conflictos ante opciones

diferentes de organización, etc. se podrá estrechar la relación formal entre docentes y directivos, entre normatividad y cotidianidad, entre individualismo y grupo.

Se hace necesario la realización periódica de talleres y otras alternativas de integración pedagógica, tanto de zona como a nivel escuela. Estos son un modelo de aprendizaje compartido, donde la enseñanza es el centro de la actividad y lo administrativo está en función de lo académico; la integración de los grupos colegiados no es tarea fácil, por tanto hay que darle tiempo y seguimiento sin desesperar, pero con la firme convicción de que a la larga dará sus frutos.

La principal contribución de una herramienta metodológica para el C.T., consiste en poner las bases para centrar la atención en los problemas de rendimiento académico desde una perspectiva de conjunto, que involucra a todos los maestros en la comprensión y atención de estos problemas bajo un esquema sistemático.

Todo lo anterior nos lleva a sustentar que el C.T., es un espacio privilegiado que nos permite entablar un proceso de diálogo encaminado a propiciar la comunicación entre sujetos que comparten una misma realidad y enfrentan problemas comunes.

Un buen clima de trabajo es la oportunidad de crear un ambiente donde se comparten proyectos y preocupaciones, se clarifica el sentido individual y colectivo de la tarea y se potencia el compromiso de cada uno con las metas de la institución.

Las ciencias sociales nos proponen utilizar el poder y la capacidad creativa de la motivación humana como caudal inagotable de esfuerzos, intereses y compromiso.

Las redes de relación son andamios sobre los que se construyen saberes que nos sirven de recursos para facilitar el logro de los propósitos de la educación.

Al dar un nuevo sentido a la tarea educativa promoviendo y comprometiendo la participación corresponsable de escuela y comunidad en tareas de beneficio común, el proyecto escolar valora y estimula el trabajo grupal, puesto que trata de desterrar las posturas autoritarias y rescata la perspectiva de creer en la participación de toda la comunidad para integrarla al proceso de gestión escolar en la escuela.

Aprender a dialogar es abrirse a los demás trascendiendo la propia palabra y por parte del colectivo, es aprender a escuchar a los demás, centrar el tema, autorregularnos, hablar de manera concreta, pertinente y honesta, ser capaz de disentir y discutir sin llegar a combatir. En la medida en que los maestros recuperan la palabra como medio eficaz para la comunicación, el entendimiento y la participación, esta experiencia comunicativa se irá haciendo extensiva hacia los alumnos y de aquí a la comunidad general.

El proyecto escolar se ha considerado como el conjunto de aspirantes que expresan lo que la comunidad escolar está dispuesta a hacer para mejorar la calidad de sus acciones. Dicho proyecto se constituye en una estrategia de acción que parte de replantear colegiadamente los problemas y necesidades más apremiantes de la institución.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ANDER EGG, EZEQUIEL. El taller, una alternativa para la renovación pedagógica. Ed. Magisterio del río de la plata. Argentina 1991. Pág. 118.
- GARCIA PELAYO, Ramón. Diccionario Básico Escolar. México, 1991, Larousse, pág. 1663.
- INEGI. Concepto de población. Aguascalientes, México, 1995, pág. 891.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1996, pág. 172.
- SACHSE Matthías, Planeación estratégica en empresas públicas. I.T.A.M. México, D.F. editorial Trillas 1990. Pág. 224
- † SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. El consejo Técnico un encuentro de maestros. Libros del Rincón, México 1994. Pág. 72.
-Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, 1995, pág. 134.
-Reportes de investigación educativa. México, 1994, pág. 85
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Bases para la Planeación Escolar. Antología Básica, México, D.F. 1996, pág. 145.
-Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Antología Básica. México, D.F. 1994, pág. 166.
-Educación de Jóvenes y adultos y la práctica docente. Diplomado Mérida, Yucatán, México 1988U.P.N. pag. 150
-El maestro y su práctica docente. Antología Básica, L.E. 94 México, D.F. 1994 pág. 154.

-El maestro y su práctica docente. Antología Complementaria , México, D.F. 1994
pág. 100.
-Enfoque administrativo aplicado a la gestión escolar. Antología Básica. México,
D.F. 1995 pág. 318.
-Evaluación y Seguimiento en la escuela. Antología Básica. México, D.F. pág. 300.
-Hacia la innovación. Antología Básica. México, D.F. 1995 pág. 135
-La Calidad y Gestión Escolar. Antología Básica. México, D.F. 1995 pág. 219
-La Gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Antología Básica. México, D.F.
1991 pág. 253.
-La innovación. Antología Básica. México, D.F. 1995 pág. 92.
-Organización del trabajo académico. Antología Básica. México, D.F. 1995 pág.
226.
-Organización del trabajo académico. Antología Complementaria. México, D.F.
1995 pág. 132.

Anexos

ANEXO 1
**DIAGNOSTICO E INFORME DE LA PROBLEMÁTICA
SIGNIFICATIVA DETECTADA EN LA ESCUELA PRIMARIA
"20 DE NOVIEMBRE"**

Mayo 20 de 1997.

En la escuela primaria rural "20 de Noviembre" ubicada en la población de Chablekal, municipio de Mérida, adscrita en la zona 017 del sector 01, nos reunimos todo el personal que elabora en la misma con el propósito de realizar una evaluación inicial o diagnostica del servicio que se presta en esta institución, aunque esta actividad se realiza de manera ordinaria al inicio de cada ciclo escolar, como requisito de este curso en la UPN la realizamos de manera extraordinaria en estas fechas. Al analizar y reflexionar al respecto, se detectaron los siguientes objetivos de evaluación:

- ◆ La disponibilidad y dedicación del personal.
- ◆ La disciplina de los estudiantes.
- ◆ La motivación.
- ◆ La organización general del centro educativo.

Al continuar con el análisis y la reflexión con todo el colectivo escolar, se llegaron a las conclusiones que se mencionan a continuación:

Respecto a la disponibilidad y dedicación del personal en sus actividades cotidianas, se dijo que se requería de una mayor entrega y responsabilidad de todos, haciéndose consistentes de ello.

Con relación a la disciplina escolar, la cual se ha descuidado recientemente, se mencionó que nos hace falta dar el ejemplo con nuestros actos, llegando puntuales, estando atentos en la formación y en los homenajes con las indicaciones del maestro de guarda para ayudarlo, que las patrullas escolares nos apoyen, concientizar a los alumnos en el aula y solicitar la participación de los padres de familia.

Con relación a la motivación, se mencionó que se sentía estimulados por parte de la dirección, que hacía falta algún diploma, unas palabras de ánimo, más apoyo en sus actividades frente al grupo y mejorar las relaciones interpersonales.

Intencionalmente dejé de último referente a la organización general del centro educativo, puesto que se consideró el objeto de evaluación más significativo, ya que influye en todos los demás, por lo tanto, se decidió que era necesario la elaboración de un proyecto de Gestión Escolar, pues se trataba de innovar en orden y la práctica institucionales que afectan en gran medida la calidad del servicio educativo que ofrece la escuela en la comunidad. Se dijo también que si mejoramos la operatividad del Consejo Técnico, por medio de unas relaciones interpersonales más cordiales y una actualización, mejoraría la imagen de la escuela y el producto del esfuerzo y dedicación a los escolares.

Cualquier proyecto de trabajo se pone en práctica, por considerarse viable su realización por medio de unas estrategias, pero hay que dar cierta flexibilidad en el camino a seguir ya que pueden surgir cambios pertinentes durante el proceso. Se hace necesario mencionar que la claridad del propósito es fundamental, puesto que ayuda a orientar las actividades que es colectivo escolar va a realizar y tener presente las metas que se quieren alcanzar.

Se consideró como propósito del Proyecto de Gestión Escolar de esta escuela el siguiente:

“Lograr la operatividad del Consejo Técnico para mejorar la organización general de la escuela y el producto hacia la comunidad”.

Por considerar determinante la función directiva, nos abocamos a la tarea de elaborar con la participación de todo el colectivo escolar, algunas alternativas de solución (estrategias) a la problemática de la organización general de la escuela.

Estrategias de seguimiento del problema.

Por consenso se llegó a la conclusión de que para arribar el propósito de lograr la operatividad del Consejo Técnico para mejorar la organización general de la escuela y el producto hacia la comunidad, era necesario que todo el personal según la función que desempeña, practicara lo siguiente:

- a) Mayor entrega y responsabilidad en sus actividades cotidianas.
- b) Dar el ejemplo con nuestros actos.
- c) Llegar puntuales a la escuela.
- d) Ayudar al maestro de guardia en la formación y en los homenajes.

- e) Concientizar a los educandos sobre su conducta y hacerla extensiva con los padres de familia para que nos apoyen.
- f) Que el director entre a los salones para apoyar al maestro.
- g) Que el director practique un liderazgo democrático.
- h) Que nuestras relaciones interpersonales sean más cordiales.
- i) Que el supervisor nos ayude estimulando lo positivo de nuestras labores.
- j) Incrementar la comunicación con los padres de familia.
- k) Propiciar el trabajo en equipo.
- l) Que en nuestras reuniones de Consejo Técnico se traten nuestras diferencias en lo técnico-pedagógico, para buscar soluciones en el colegiado.
- m) Que se nos den pláticas sobre relaciones humanas (Autoestima).
- n) Que la dirección dé la facilidad necesaria para actualizarse.

Los instrumentos a utilizar para la elaboración del proyecto serán: el diario de campo y la observación participante. Los criterios a considerar para dicha evaluación son: el desempeño, la operatividad, los resultados, la factibilidad, una actitud compartida y responsable, la socialización, el carácter formador que se base en la normatividad, que surja del colectivo, etc.

Como eje de la organización me someteré a una constante autoevaluación, considerado: el grado de aceptación con el colectivo escolar, mi capacidad de coordinación, la planificación, mi capacidad de ejecución y mi capacidad de control y evaluación.

Con lo anterior, doy por concluido este informe.

ANEXO 2

HISTORIA PERSONAL Y CONTEXTO ESCOLAR

El desconocimiento de las Historias Locales, Regionales, el de la escuela, el de los maestros en particular, nos hace permanecer en silencio y tener una idea equivocada de la realidad social.

Con el afán de apoyar a reflexionar sobre nuestra realidad, tratar de mejorar el ambiente de trabajo y por ende, la calidad educativa que se ofrece a la comunidad, agradeceré su participación sincera al responder las siguientes cuestiones.

ENCUESTA No 1

1.- ¿Qué espera de su profesión? R= _____

2.- ¿Cómo es que llegó hasta aquí? R= _____

3.- ¿Cuántos años tiene de estar en esta escuela? R= _____

4.- ¿Por qué se ha mantenido aquí? R= _____

5.- ¿Le gustaría cambiarse de escuela? R= _____ ¿Por qué? _____

6.- ¿Qué requiere para mejorar su servicio educativo? R= _____

7.- ¿Cree que la profesión de la docencia debe ser exclusivo para las mujeres? R= _____

8.- ¿Se considera Ud., de los "más maestros" entiéndase que goza de un prestigio en su labor pedagógica y que saca buenos grupos? R= _____

9.- ¿Quién considera que es el más maestro de la escuela? R= _____

10.- ¿Se considera Ud., sindicalista? R= _____

11.- ¿Quién es el más sindicalista? R= _____

✓ 12.- ¿Qué es lo que más le gusta de la escuela y de las relaciones con los compañeros?
R= _____

✓ 13.- ¿Qué es lo que más le disgusta de la escuela y de las relaciones con sus colegas?
R= _____

✓ 14.- ¿Qué me dice de la armonía del personal? R= _____

✓ 15.- ¿Cómo se relaciona con el director y los demás maestros? R= _____

✓ 16.- ¿Podríamos contar con Ud., para tratar de mejorar la calidad educativa de esta escuela? R= _____

✓ 17.- ¿Quién pretende el "dominio" y el "control" de las relaciones entre el personal?
R= _____

18.- ¿Conoce la historia de esta localidad? R= _____

19.- ¿Sabe cual es la historia de esta escuela? R= _____

20.- ¿Cree conocer la realidad social de esta escuela? R= _____

√ 21.- ¿Conoce Ud., la vida familiar de sus alumnos? Cómo es su vivienda, sus padres etc.? R= _____

22.- ¿Cree Ud., importancia conocer el contexto escolar para desempeñar mejor su función? R= _____

23.- ¿Cuál es su visión futura de la escuela? R= _____

Gracias por su participación, sinceramente su compañero de trabajo.

El director de la escuela.

Profr. (a) _____

Grado _____ Grupo _____

ANEXO 3

ENCUESTA No 2

Reto: Recuperar la palabra como un instrumento auténtico de comunicación y entendimiento.

1.- ¿Al escuchar, Consejo Técnico Consultivo, que le viene en la mente? R= _____

2.- ¿Para qué tratar de entender lo que ocurre al interior del Consejo Técnico? R= ____

3.- ¿Qué espera de un Consejo Técnico?, que apoye el trabajo docente?, que ayude a mejorar la organización de la escuela?, etc. R= _____

4.- ¿Cuánto tiempo considera indispensable para una reunión de Consejo Técnico? R=

5.- ¿Cree usted que funciona correctamente nuestro Consejo Técnico consultivo? R=

6.- ¿Cómo se viven las relaciones entre docentes, con el director, con los niños y con los padres de familia en este Centro Educativo? R= _____

7.- ¿Por qué no hemos podido conformar un equipo de trabajo?, existe acaso un manejo autoritario?, un ambiente de tensión?, rivalidad e indiferencia entre los maestros ?.R= _____

8.- ¿Quiénes son los responsables de la calidad de la educación? R= _____

9.- ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestra labor docente? R= _____

10.- ¿Quién o quienes deben de evaluar la calidad de la educación en esta escuela?

R= _____

11.- ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo como maestro (a) de grupo? R= _____

12.- ¿Qué papel juega usted para con sus alumnos y la comunidad? R= _____

Grado _____ Grupo _____

ANEXO 4

Fig.1



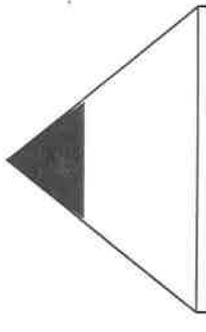
Fig.2



Fig.3



ANEXO 5

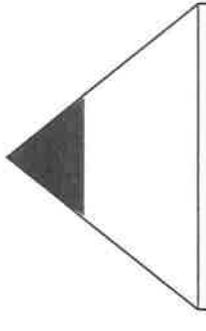


Te regalo un lápiz... porque es lo que usa nuestro pueblo para escribir.

Te regalo este lápiz porque tú como Maestro tendrás la oportunidad de borrar y corregir cuando te equivoques.

Te regalo este lápiz... porque en el mundo de computadoras y avances tecnológicos, el lápiz sigue siendo la forma más sencilla de comunicar tus ideas.

Te regalo este lápiz... para que escribas a diario en el corazón de los niños, la ciencia del alma, de esperanza, de amor y fe.

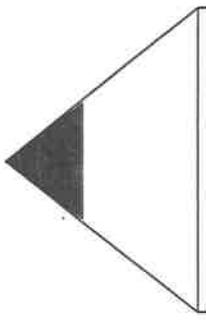


Te regalo un lápiz... porque es lo que usa nuestro pueblo para escribir.

Te regalo este lápiz porque tú como Maestro tendrás la oportunidad de borrar y corregir cuando te equivoques.

Te regalo este lápiz... porque en el mundo de computadoras y avances tecnológicos, el lápiz sigue siendo la forma más sencilla de comunicar tus ideas.

Te regalo este lápiz... para que escribas a diario en el corazón de los niños, la ciencia del alma, de esperanza, de amor y fe.

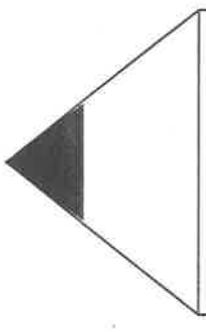


Te regalo un lápiz... porque es lo que usa nuestro pueblo para escribir.

Te regalo este lápiz porque tú como Maestro tendrás la oportunidad de borrar y corregir cuando te equivoques.

Te regalo este lápiz... porque en el mundo de computadoras y avances tecnológicos, el lápiz sigue siendo la forma más sencilla de comunicar tus ideas.

Te regalo este lápiz... para que escribas a diario en el corazón de los niños, la ciencia del alma, de esperanza, de amor y fe.



Te regalo un lápiz... porque es lo que usa nuestro pueblo para escribir.

Te regalo este lápiz porque tú como Maestro tendrás la oportunidad de borrar y corregir cuando te equivoques.

Te regalo este lápiz... porque en el mundo de computadoras y avances tecnológicos, el lápiz sigue siendo la forma más sencilla de comunicar tus ideas.

Te regalo este lápiz... para que escribas a diario en el corazón de los niños, la ciencia del alma, de esperanza, de amor y fe.

ANEXO 6

"EL SER EXCELENTE"

Ser excelente es hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer.

Ser excelente es comprender que la vida no es algo que se nos da hecha, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito.

Ser excelente es comprender que con base a una férrea disciplina, es factible forjar un carácter de triunfadores.

Ser excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias.

Ser excelente es saber decir: Me equivoqué y proponerse no cometer el mismo error.

Ser excelente es levantarse cada vez que se fracasa, con un espíritu de aprendizaje y superación.

Ser excelente es reclamar así mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente la realización.

Ser excelente es entender que a través del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar la realización.

Ser excelente es ser creador de algo un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, una vida.

Ser excelente es ejercer nuestra libertad y ser responsable de cada una de nuestras acciones.

Ser excelente es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia.

Ser excelente es levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y soñar con lograr lo imposible.

Ser excelente es trascender a nuestro tiempo legando a las futuras generaciones un mundo mejor.

ANEXO7

REGLAS DE ORO PARA INTEGRAR UN EQUIPO

- 1.- Fijar las metas de equipo, así como las individuales.

- 2.- Desarrollar las metas del equipo a través de la aportaciones de ideas de los miembros del equipo.

- 3.- Conducir debidamente las reuniones con el objeto de incrementar la confianza y respeto de los integrantes.

- 4.- Motivar y fomentar a todos los miembros del equipo la responsabilidad de los objetivos y perseverancia en el logro de las metas.

- 5.- Hacer que los miembros del equipo compartan sus metas individuales para desarrollar las metas del equipo.

- 6.- Motivar a los individuos para que generen ideas y proyectos que son importantes para la mesa del equipo.

- 7.- El reconocimiento publico individual es importante para incrementar el respeto entre los miembros del equipo.

8.- No reprima las discusiones, deje que todos digan sus opiniones y solucionen el problema.

9.- Fomente en los miembros del equipo "tormenta de ideas" para generar soluciones mas innovadoras a los problemas.

10.- De soporte y este siempre disponible para ayudar a los miembros del equipo cuando sea necesario.

ANEXO 8

DIEZ RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACION EXITOSA DE UN SISTEMA DE PLANEACION EN EMPRESAS PUBLICAS DE PAISES EN VIAS DE DESARROLLO.

Hay que hacer hincapié en una serie de elementos que, según la experiencia, se recomienda tomar en consideración al implantar un sistema de planeación en empresas públicas de países en vías de desarrollo.

1.- No hay que sobrevaluar, la bibliografía. Sin duda, vale la pena estudiar profundamente la bibliografía especializada, sin embargo, no hay que copiar necesariamente los sistemas sugeridos en estas publicaciones. La bibliografía y los sistemas han sido elaborados en países industrializados y difícilmente son adaptables a las circunstancias particulares de países en vías de desarrollo.

2.- Al principio hay que escoger un modelo extremadamente sencillo. La práctica muestra que las empresas empezaron a modificar y agregar elementos desde el segundo o tercer periodo, de haberse familiarizado con el modelos básico.

3.- No se debe depender de un consultor. Se recomienda no sobrevaluar el papel del asesor externo. Este puede, sin duda, resolver al principio una serie de dificultades, pero su ayuda se tiene que limitar para la fase inicial. Si el consultor permanece demasiado tiempo, la empresa corre el riesgo de obtener una planeación con el sello del consultor y no con el sello de la empresa.

4.- No hay que esperar demasiado. Los asesores tienden a prometer demasiado, lo que lleva tarde o temprano a decepciones y a costos inesperados. Lo mejor es cuando la organización no espera de la planeación nada en absoluto. Los primeros dos años se debe jugar, experimentar y observar los resultados de un sistema. Después de esta etapa se dispone del criterio para una decisión definitiva en cuanto a una implantación obligatoria.

5.- Hay que experimentar una sección. La etapa de experimentación se debe llevar a cabo sólo en una parte de la empresa. Se recomienda que sea, una dirección, un departamento o en el mejor de los casos, una división.

6.- Hay que formalizar un departamento de planeación. El departamento de planeación debe depender directamente del jefe más alto de la organización para, así, garantizar la neutralidad de la planeación. Si el coordinador de planeación informa, por ejemplo, al jefe administrativo, se va a planear, en la mayoría de los casos, el área de administración con sumo esmero, pero no necesariamente las demás áreas de la empresa.

7.- El coordinador tiene que ser generalista. No es suficiente que el coordinador sea únicamente un buen técnico de planeación, es indispensable que conozca la organización en todos sus detalles y problemas para poder enriquecer, de forma independiente, los contenidos de la planeación.

8.- No hay que perder tiempo. Frecuentemente se mal entiende la planeación como un esfuerzo administrativo adicional. Aunque al principio la planeación requiere de una dedicación de tiempo adicional, a mediano plazo tiende a ahorrar tiempo, puesto que el panorama que se tiene del futuro se presenta más claro. La planeación tiene que ser generadora de tiempo y no costar tiempo.

9.- Hay que empezar a planear en épocas buenas. No se debe percibir a la planeación como "salvavidas" en la época difíciles. Aquél que se acuerda de la planeación únicamente en tiempos de crisis, no puede esperar que lo salve. Es un hecho que muchas empresas públicas de países en vías de desarrollo que implantaron sistemas eficaces de planeación en épocas buenas sobrevivieron la crisis con mayor agilidad que aquellos que carecieron de tal ayuda.

10.- No hay que sobrevaluar la planeación. No se debe malinterpretar a la planeación como garantía para el éxito. La planeación no es la llave de la felicidad, sino una herramienta adicional, que al igual que otras técnicas administrativas tiene como finalidad un manejo más profesional de las organizaciones.