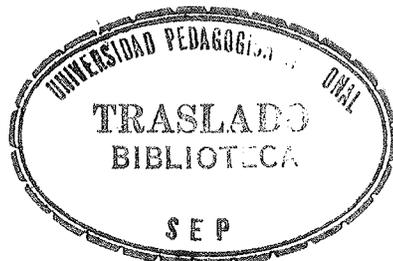


UNIDAD 097
D.F. SUR



“UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTIÓN QUE
FAVOREZCA LA INTEGRACION DEL COLECTIVO
ESCOLAR HACIA LA CALIDAD DEL SERVICIO
EDUCATIVO”

PROYECTO DE INNOVACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN EDUCACION
P R E S E N T A
ROSA MARIA BLANCO SUAREZ

DIRECCION Y ASESORIA: LIC. ROSALINDA DUEÑAS PAREDES

MEXICO, D. F.

JULIO DE 2000

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Coyoacán D.F., a 13de julio del 2000.

**C. PROFRA.
ROSA MARIA BLANCO SUAREZ
P R E S E N T E .**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa, Propuesta de Innovación: **“ UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTION QUE FAVOREZCA LA INTEGRACION DEL COLECTIVO ESCOLAR HACIA LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO”**, presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

**ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**


**PROFR. MARTIN ANTONIO MEDINA ARTEAGA
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**

MMA.gdl.

**Todo mi agradecimiento y especial cariño
a mis familiares , amigos y compañeros
por el gran apoyo que me brindan
en todo momento.**

**Muy especialmente a mi mamá Rosita Suárez
y a mi abuela Lolita,
que han alimentado mi vida con
su espíritu y sólido ejemplo.**

Gracias Rosalinda Dueñas ... MI asesora y amiga.

**Gracias a tí , MI SEÑOR ,
por darme fortaleza...
por tu divina presencia...
por tu infinito amor...**

Rosa María Blanco Suárez.

INDICE

Introducción.....	1
Delimitación del problema.....	4
→ Propósito de la investigación.....	5
Justificación.....	7
Supuesto.....	7
Metodología.....	10
Antecedentes.....	13
a) La comunidad escolar.....	13
b) La situación del personal docente.....	14
c) Los padres de familia.....	16
d) La planeación de la enseñanza.....	18
e) Mi gestión antes.....	21
I.- La Circunstancia Educativa.....	22
1. La Secretaria de Educación Pública.....	22
2. Diagnóstico.....	25
2.1 Integración de una comunidad escolar que comparte.....	29
a) Las prácticas que limitan el trabajo del colectivo.....	29
b) Compartiendo responsabilidades.....	31
c) Cultivando un ambiente humano.....	32

d) Aprendiendo en y con los otros.....	33
e) La tarea colectiva.....	34
2.2 Aprendizaje permanente de docentes y directivos para un fin común.....	34
3. Redefinir el concepto de Calidad.....	39
4. El Consejo Técnico Consultivo Un Espacio de Autogestión	43
5. El docente ante las exigencias actuales.....	49
6. Grupos Operativos.....	51
II.- La Gestión en el Colectivo y el aprendizaje de los niños.....	56
7. Alternativas . El compromiso de cumplir lo propuesto.....	56
7.1 Propósito.....	57
7.2 Instrumentos de Seguimiento y evaluación.....	60
7.3 Mi gestión después.....	62
8. Análisis y Evaluación de la alternativa.....	63
9. Aportación del colectivo a la formación de las niñas y los niños de esta escuela.....	74
Conclusiones	76
Bibliografía citada.....	79
Bibliografía consultada.....	80

INTRODUCCION

No se necesita ser una nueva sociedad para que haya una nueva escuela , la nueva escuela puede precisamente operar , para lograr el advenimiento de una nueva sociedad.

GACETA SEP
" Quehacer Docente "

Nuestro sistema educativo actualmente vive desequilibrios y situaciones problemáticas que crecen sin proporción , por no solucionarse a tiempo o tomar decisiones inadecuadas , la ruta hacia el servicio con éxito y calidad se obstaculiza por procesos económicos , políticos y sociales que nos dificultan el camino.

Hoy existe la posibilidad de recurrir a la construcción colectiva de nuestra realidad y , alternativas que son diferentes y específicas para cada plantel , en las que los participantes decidan y asuman su rol , con responsabilidad y compromiso , reflexionando sobre las metas que se fijan de inicio en vías del desarrollo institucional y la transformación de las dinámicas que ocurren en la escuela.

He intentado provocar una transformación sobre las prácticas que inciden en la calidad del servicio que ofrece esta escuela , integrar al colectivo al reorientar las acciones , organizar los esfuerzos y hacer buen uso de los recursos y los espacios escolares. Redefinir las funciones , potenciar y monitorear los procesos , para propiciar un mejor ambiente educativo y construir un contexto de acciones claras , sólido y participativo , en el que sea la propia dinámica de la gestión escolar la que de el sentido y significado a lo que he mencionado y no

las órdenes o decisiones que desde " afuera" plantean la movilidad de nuestra labor diaria , muchas veces ajena a la realidad de la escuela.

En este trabajo presento los antecedentes , que según observaciones realizadas , determinan la acción docente en el plantel , a la vez ubico la investigación en el proyecto de Gestión Escolar y comento el porqué de esta definición.

Justifico y delimito el problema en base a los acontecimientos que suceden en esta institución , anotando el propósito que me mueve a realizar esta investigación , además de contextualizar de manera general al plantel en la comunidad de Los Reyes , en Coyoacán, D.F.

Anoto una referencia breve en cuanto a la estructura de la Secretaría de Educación Pública , los niveles de jerarquización y las condiciones burocráticas que maneja.

Particularizando ya en cuanto a lo que al plantel toca , planteo y manifiesto algunos problemas y ventajas en los procesos de gestión , los procesos en el aula y las relaciones escuela-comunidad , abordo la importancia de integrar una comunidad escolar que comparte y la necesidad permanente de aprender hacia un fin común integrándonos en equipo , docentes y directivos.

En un apartado específico retomo el concepto de calidad , para transformarlo , adecuarlo , redefinirlo , de acuerdo a la especificidad de cada escuela , a su realidad , sus necesidades y sus procesos particulares , muestro como espacio determinante y factible de valorar , al Consejo Técnico Consultivo , siendo precisamente éste , un espacio de posibilidades , comunicación , integración e innovación de la práctica escolar.

Y hablando del docente y las exigencias actuales , proporciono singular significado a su labor frente a grupo , porque depende en gran medida de su desempeño , de sus actitudes personales , de la capacidad que tenga para asumir responsabilidades y reflejar su propio éxito , que cada uno de sus

alumnos se sienta motivado , sea participativo , constante , reflexivo y seguro de sí.

Por último defino el programa de acción que puse en marcha para lograr mis propósitos , las acciones y estrategias , así como el seguimiento que mediante determinados instrumentos de investigación , me permitió conocer los resultados.

Al aplicar esta MANERA ALTERNATIVA DE GESTION ESCOLAR , he comprobado que cuando existe una interacción sana y comprometida del docente y la autoridad , cuando el ambiente es agradable , de reflexión y de decisión compartida , aceptando iniciativas , transformaciones , ajustes e incluso críticas, puede funcionar eficientemente la trama educativa , posibilitando así el desarrollo integral de los individuos que cada ciclo escolar tenemos en nuestras manos , logrando que ellos mismos se integren a la sociedad en que viven , iniciando desde su propio núcleo familiar.

He comprobado , al implementar UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTION ESCOLAR , que podemos acceder a un muy buen nivel de logros significativos en el colectivo escolar , los resultados son importantes y espero que en un futuro no muy lejano se extienda de manera general este proceso de fractura de esquemas rígidos y jerárquicos , frecuentemente injustos y/o absurdos, que manipulan el poder sin ofrecer soluciones , urgentes e impostergables , sobre todo , en el momento histórico que nos ha tocado vivir.

DELIMITACION DEL PROBLEMA

La verdadera educación es la de todos los días , y los procesos de gestión interna en las escuelas son de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una de ellas se construye.

Los maestros juegan un papel primordial en el alcance educativo , sobre todo al conformarse como auténtico equipo de trabajo.

El intercambio pedagógico de acciones , experiencias y reflexiones , se convierte en un soporte del esfuerzo de trabajar en conjunto , adquiriendo aprendizajes y compartiendo la tarea en común.

Esto es a lo que quiero llegar en la escuela en la que laboro , lo que contemplo como problemática a transformar se define de la siguiente manera :

¿ Cómo propiciar la participación e interés del personal docente en el proceso de planeación y dinámica de enseñanza-aprendizaje que ocurre en la Escuela Primaria "Profr. Candelario Mejía y Cervantes", implementando UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTION que favorezca la integración del colectivo escolar , hacia la calidad del servicio educativo ?

PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

Cada plantel es diferente , particular y específico , en él , todos los involucrados deben tener la posibilidad de decidir y asumir el rol que les corresponde , con responsabilidad y compromiso , reflexionando sobre las metas que se fijan de inicio , en vías del desarrollo institucional y la transformación de las dinámicas que ocurren en la escuela.

Al realizar este trabajo de investigación pretendo estudiar los niveles de interacción colectiva de la comunidad educativa , las actitudes que emanan de las estrategias que aplique , las propuestas que en relación a la operación de grupos puedan ayudarme a demostrar que existe UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTION como medio para involucrar a la comunidad educativa , en la decisión y aplicación de estrategias y acciones que , " nos abran camino" , para construir colectivamente la escuela que deseamos.

Mi forma de intervención , para dar cauce a esta investigación hacia el logro de resultados óptimos , seguirá siendo la de involucrarme directamente en los acontecimientos , las dinámicas participativas , las problemáticas y los procesos . La de asumir , comprometer y compartir mis acciones y decisiones , para ser y hacer corresponsable a cada docente de la transformación paulatina de su práctica educativa e innovar mi práctica propia.

Para lo anterior , observo , y experimento , los diferentes momentos del proceso , las actitudes , relaciones y acciones entre los participantes , la forma en que nuestra particular realidad se construye y se obstruye , se retroalimenta y retrocede , se integra ,

desintegra y vuelve a integrar, se evalúa y se ajusta , para revelar a través de esta multiplicidad de efectos , la complejidad de los procesos que como colectivo nos involucra en el quehacer escolar, registrando avances significativos , hacia un servicio educativo con éxito y calidad.

Por tanto , el propósito se centra en el interés de ofrecer una alternativa de gestión , que involucre al colectivo en una educación de calidad.

gestión
Estrategias
tomando
encuentro
a las
diferentes
agentes educativos
funciones de la
gestión.
Estilos de organización
escolar
padres
y procesos en
e-a.

JUSTIFICACION

UBICACIÓN DE LA INVESTIGACION EN EL PROYECTO DE GESTION ESCOLAR

El trabajo que presento tiene vinculación con el Proyecto Pedagógico de Acción Docente , por el hecho de que éste contempla operar alternativas docentes de cambio pedagógico para transformar las condiciones de la práctica, favorecer el desarrollo profesional de los profesores participantes y exponer estrategias de acción para desarrollar esas alternativas.

Pero , definitivamente , se ubica en el proyecto de GESTION ESCOLAR , porque su propuesta indica la posibilidad de adecuar y abordar problemáticas de la escuela a partir de la participación y compromiso de los directivos , y en consecuencia de profesores , alumnos , padres , etc., en el desarrollo de actividades y diseño de estrategias factibles de concretar , que arrojen resultados significativos en todo momento de la vida escolar, al tomar como base el trabajo colegiado por una tarea en común , para redefinir el concepto de calidad según los propósitos de la propia institución , y hacer así posible el aprendizaje grupal, de una manera compartida , comprometida y humana .

S U P U E S T O .

El observar las conductas , situaciones , problemáticas , acontecimientos , sucesos y procesos , que evolucionan permanentemente en la escuela donde laboro , desde que inicié la construcción de mi proyecto de innovación , me hizo SUPONER , que al aplicar una manera alternativa de gestión escolar , y favorecer la integración del colectivo hacia la calidad del servicio educativo que se imparte , nos daría la posibilidad de transformar una

estructura educativa rígida y monótona , jerárquica y oscura , en un núcleo organizacional diverso y diferente , sólido y estable , valioso , funcional y participativo en que se rescatara el factor humano de todos los involucrados como seres únicos y capaces de " operar " en beneficio de su propio colectivo , mediante la definición del objetivo de la escuela y el compromiso responsable con la tarea común.

Así surgió la posibilidad de implementar un modo diferente de gestión escolar , la necesidad de integrarnos , de formar equipo , de observar y analizar , de concretar el diagnóstico de una trama educativa que enfrentamos cotidianamente , la necesidad de recurrir al trabajo colegiado , que se mantenía en abandono , al margen de la realidad verdadera y compleja , que no se enfrentaba , que se evadía , que se fracturaba y se escondía en la cómoda posición del apático , del simplista , del estático.

A través de la propuesta de Grupos Operativos , pasamos , del SUPONER , al ACTUAR , de la PROPOSICIÓN a la DECISIÓN , de la SENSIBILIZACION al COMPROMISO , así fue que precisamente la realidad se fracturó , pero la realidad ficticia , la que se aparenta , la que obedece sin reflexión , la que se acata y no trasciende , la inmediata , la que no perdura.

Hoy puedo afirmar categóricamente que los cambios que se han dado , se han generado por el colectivo , precisamente al trascender como grupo , al "operar" en función a las tareas , a los individuos , a los objetivos , a los compromisos .

Este SUPUESTO inicial , se ha convertido en REALIDAD actual , los resultados son obvios , apreciables , comprobables , definitivos , estables , mantenemos el proceso en curso , no se detiene , se ajusta , se evalúa , trasciende de manera permanente , claro que enfrentamos obstáculos , situaciones diversas que nos hacen tambalear , pero como la base es firme , no nos destruye , son experiencias que como grupo asumimos , y seguimos adelante en vías de mejorar.

La alternativa funciona , me compromete , pero no solo a mí , sino a todos los docentes que nos involucramos en esta experiencia de operar en grupo , nuestra individualidad crece y nuestro colectivo se fortalece hacia la finalidad principal que es el aprendizaje de los niños .

Constantemente nos retroalimentamos , y al mismo tiempo que enseñamos ... aprendemos.

METODOLOGIA

Cabe destacar de inicio , que la Universidad Pedagógica Nacional ha propiciado una nueva práctica docente en contraposición del modelo tradicional de labor docente , en el que el profesor se asumía como mero transmisor de conocimientos , casi sin posibilidades de proponer , de innovar , de proyectar sus iniciativas , e incluso de realizar proyectos académicos.

En el desarrollo de mi proyecto de innovación he acudido a la observación de campo , a la reflexión pedagógica y al rescate de la autonomía responsable de la práctica gestora , así como también del enfoque humanista de la gestión escolar que da especial relevancia al sujeto como elemento valioso y trascendente para que ocurra en el ámbito educativo , la transformación que se busca desde hace muchas décadas , hacia la fortaleza de la institución , hacia el compromiso del docente en el aula y en la comunidad escolar , hacia el ambiente agradable de trabajo , para el maestro y para el alumno , hacia la respuesta social requerida en cuanto a preparación intelectual y formación para la vida de los niños que cada año conviven con objetivos , metas , planeación , logros y propuestas , pero también con obstáculos , absurdos del sistemas , órdenes , decisiones equivocadas , mediocridad y deficiencias , también hacia la integración de equipos de trabajo , comprometidos con la tarea .

inicio con este proyecto

Para llegar a término con este proyecto que presento , he tenido que recorrer un camino largo que ha implicado , la observación directa del campo en que me desenvuelvo , ^{high an} el involucramiento permanente en acciones y decisiones compartidas , la ruptura de esquemas y modelos que tradicionalmente se manejaban en este centro escolar , negativas al cambio , para no trastornar la aparente estabilidad que prevalecía en esta escuela , un equilibrio , cómodo , estático , dentro de parámetros mínimos aceptables , de calidad , de integración , de comunicación , de respuesta académica .

En los primeros semestres de esta Licenciatura , con la base teórica y práctica que el eje metodológico nos proporciona , nos adentramos en lo que es la

esencia de esta modalidad de estudio para docentes , La Investigación Acción Participativa , (IAP) , de esta manera la práctica propia , se descubre , se analiza , se investiga , a partir de la práctica misma , participando en cada acción que se propone y se realiza , así fue como me involucré en un torbellino de acontecimientos cotidianos y reales para diagnosticar , cual de todos era el más relevante , cual de todos podía brindarme la posibilidad de transformación de problemáticas y sucesos que hacía difícil el obtener logros significativos , el integrar a la comunidad educativa en un equipo de trabajo , el lograr el ambiente agradable de trabajo y de estudio , el que se propiciara un mejor nivel en el proceso de enseñanza - aprendizaje , despertando el interés de los docentes en el mismo trabajo que realizan y su participación responsable y comprometida con su ser , humano y profesional , con su equipo de trabajo , con los alumnos que atienden , con su entorno social , con la labor que a diario realizan. Porque el reto principal en la construcción de propuestas de gestión es involucrar a los y las compañeras en el análisis y la participación para solucionar colectivamente los problemas que se enfrentan. Entonces delimité el problema .

El paso siguiente fue argumentar esta decisión , y contar con referentes teóricos que me auxiliaran en la explicación de estos acontecimientos y arrojaran resultados para hacer sólida mi propuesta de cambio.

Elaboré un plan de trabajo , para dar a conocer a los docentes , todo lo que podíamos lograr y compartir , si participábamos de esta transformación organizacional , educativa , profesional y humana , convencidos de nuestras capacidades y de nuestras posibilidades , de esta manera inició la aplicación de la Alternativa de Gestión que nos haría partícipes a todos , en diferentes momentos , de elaborar estrategias , de trabajar en equipo , de asumir compromisos , de conocernos como seres humanos y compañeros (aplicando la propuesta de Grupos Operativos) , de establecer las herramientas de seguimiento y evaluación , enseñando , aprendiendo ... en fin... superándonos , de manera individual y colectiva.

Durante todo este proceso , hemos intentado detectar que tan aplicables , coherentes y adecuadas son las estrategias o acciones que planteamos , los objetivos que nos fijamos y los resultados que conseguimos.

No ha sido fácil lograr actitudes de motivación e interés en adultos , que son sujetos ya formados , pero ellos mismos han asumido su responsabilidad en este proceso al darse cuenta que implementando un modo de hacer las cosas (metodología) , no solo para conseguir cantidad de logros , sino calidad en logros , la tarea educativa es más satisfactoria y más significativa.

Nos hemos dado cuenta como equipo de trabajo , como grupo operativo , que la realidad se encuentra en constante transformación , que no es lo mismo estudiar ciencias precisas o hechos físicos , que hechos humanos o sociales , las circunstancias cambian de manera permanente , luego de la observación y el involucramiento directo , luego de conocernos y formar grupos de trabajo , nos damos cuenta de que esta misma realidad de la que formamos parte cotidianamente , es dinámica y transformable y que nosotros podemos incidir en ella de manera importante y positiva . Estamos aprendiendo a interrelacionarnos de manera directa como seres humanos , como equipo de trabajo , con el objetivo y la tarea en común.

Construimos en grupo el saber de los maestros . al dar por hecho que es importante interactuar , que la teoría no es un conocimiento acabado y que lo podemos transformar en base a nuestras acciones y experiencias , al encontrar además el vínculo para llevar a cabo su realización en la práctica , en la problemática que diariamente se vive , el docente se da cuenta que ha sido un investigador de su práctica con resultados más firmes y llegamos a la cuenta de que no solo debemos cuestionar la teoría , a la vez la práctica , para poder transformar.

Por tanto , el enfoque pedagógico de este trabajo recoge propuestas de la pedagogía crítica , hace la implicación de procesos dialécticos , realiza la vinculación de lo teórico con lo práctico en los diferentes momentos de la cotidianeidad escolar . Destaca también que por el hecho de tratarse de relaciones de aprendizaje en adultos . el aplicar la propuesta de " grupos operativos " , da como resultado la transformación del colectivo , integrándose mejor y comprometiéndose más con la tarea educativa que nos une hacia el fin común.

ANTECEDENTES

a) La Comunidad Escolar.

La comunidad social en donde se encuentra la Escuela Primaria " Profr. Candelario Mejía y Cervantes" , tiene en general un buen concepto de ésta , sobre todo por el tipo de comunicación que se establece entre la dirección del plantel , alumnos , padres , maestros , personal de apoyo , autoridades en general , etc , y por la honestidad con que se da uso a los recursos materiales , didácticos y económicos siempre en beneficio de las instalaciones escolares y comunidad educativa.

En cuanto al servicio educativo que se imparte , hemos logrado buenos avances , como habilitar un aula prefabricada como biblioteca , detectar y dar seguimiento a los casos de niños con necesidades educativas especiales , organizar eventos relevantes involucrando en el quehacer educativo a padres , maestros y alumnos, en el rol que compete a cada uno , dinamizar el nivel organizacional del plantel , posibilitar mejores canales de comunicación y un proceso de gestión que haga operativo lo que se expone. Esto influye en aprendizaje de los niños y las niñas que estudian en esta escuela porque se habilitan espacios para que desarrollen sus habilidades en un ambiente agradable , porque nos integramos como comunidad educativa , interactuando , socializando , intercambiando experiencias , conocimientos y actitudes entre nosotros mismos , y ellos trasladan estas experiencias a su vida personal y académica , los padres se dan cuenta de lo que aprenden sus hijos y ellos lo aprenden también , así pueden apoyarlos mejor en sus estudios y hacer del hogar un espacio que de continuidad a las actividades que la escuela sugiere para la formación integral de sus hijos.

Se ha logrado elevar favorablemente el nivel académico de los alumnos egresados de sexto grado , según datos aportados por análisis realizados a los exámenes de selección que presentan para ingresar a secundaria (indicadores educativos que envía a cada escuela la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.)

Según estas referencias estadísticas , durante el ciclo escolar 1995-96 nuestro plantel obtuvo terceros y cuartos lugares , en relación a las escuelas oficiales de la zona escolar donde se ubica (zona esc. No. 298 - Coyoacán) , en el ciclo escolar 1996-97, logramos alcanzar segundos y terceros lugares , y en el ciclo escolar 1997-98 logramos tres segundos lugares y cinco primeros lugares , respectivamente. Los avances se han conseguido a largo plazo pero , son realmente significativos, ya que a la fecha , ciclo escolar 1999-2000 , mantenemos el nivel alcanzado y trabajamos en unidad hacia el mejoramiento de los alcances obtenidos.

b) La Situación del Personal Docente.

Es bueno el personal con el que cuenta la escuela , la mayoría de los docentes son maestros por convicción , trabajadores y responsables , aunque también existen los que cumplen con su trabajo " a medias " o utilizando los parámetros mínimos o suficientes para afirmar que "cumplen con su función". (Esto lo detecté mediante observación directa en sus aulas , en los talleres y sesiones de Consejo Técnico , involucrándome directamente en las actividades que planteaban y mediante pláticas informales o entrevistas personales.)

Hasta hace algunos años había algunos compañeros catalogados como "lleva la contra siempre" , actualmente han modificado sus actitudes , en los cinco años y medio que tengo de ser directora de esta escuela , esta situación ha cambiado y ahora se integran al equipo de trabajo, aunque de pronto no pierden alguna oportunidad para hacer alguna " travesura".

Los padres de familia se dan cuenta de esto y no dejan de manifestar sus preferencias por tal o cual docente , aunque de manera general tienen buen concepto de todos.

En lo individual , no puedo permitir que se tome al docente como una " estructura biológica-burocrática , mecánica y superficial " . Cada padre de familia , cada miembro de la comunidad educativa en general , debe intentar

conocer a cada ser que le rodea y entre ellos están incluidos los maestros , con sus debilidades y fortalezas , con sus límites y potencialidades .

Ultimamente , y debido a la situación económica crítica que se vive y al desgaste moral y social que sucede en los núcleos familiares , se han presentado algunos casos de docentes que manifiestan problemáticas personales muy severas , que se reflejan obviamente en su entorno educativo. Y aunque se han cerrado filas para apoyarles de manera personal , laboral y profesional , no deja de observarse un deterioro en el servicio que imparten. Este no ha sido grave , por sus bases docentes sólidas y la misma línea de trabajo que les caracteriza , pero si ha provocado algunos conflictos y malestares. Esto ocasiona inestabilidad en el aprendizaje y en las actitudes de las niñas y los niños que integran el grupo que les corresponde atender , por etapas o períodos su nivel de participación , de integración , de compromiso , y los alcances que logran , varían según la situación del docente .

De todo este torbellino de acontecimientos externos e internos que inciden en el servicio educativo que se imparte en esta escuela se construye cotidianamente la estructura de nuestra institución , y ha sido todo un reto hacerla operativa , ya que cuando ingresé a este plantel como directora , solamente contaba con la experiencia previa de haber colaborado como secretaria o maestra adjunta con los directores de otros planteles , por tanto lo relacionado con trámites y situaciones administrativas lo conocía casi a la perfección . pero en el transcurrir de esta nueva experiencia me di cuenta de que no es lo mismo actuar en una escuela cuando se tiene la responsabilidad directa.

He logrado , a la fecha , que el personal esté unificado , porque tenemos un buen nivel de consenso y acuerdos a comparación de cuando existían los clásicos "bandos" , que discutían hasta el cansancio cosas simples o de fácil solución que ellos mismos complicaban , así , lograban ponerse de acuerdo casi en exclusivo cuando se trataba de organizar un desayuno o actividades de apoyo a un paro de labores , destacaba entonces la disposición y la buena organización.

Ocurrieron incluso, los periodos en que eran muy amigos entre si y luego dejaban de serlo y hablando conmigo en gran confianza me platicaban secretos de unos y otros hasta de sus mejores amigos . Claro está que esto sucede en mayor o menor grado en todos los ámbitos laborales , lo que es significativo en nuestra institución es que actualmente se ha reducido este fenómeno logrando juntos colaborar con agrado en las acciones que en conjunto proponemos en beneficio del proceso enseñanza-aprendizaje , también cuando un compañero nos necesita por determinada problemática que enfrente , todos le brindamos apoyo mostrando actitudes de compañerismo y solidaridad.

La población escolar asciende a 563 alumnos y es diversa , así como hay familias que poseen varios vehículos y casa propia , también las hay de mínimos recursos y con escasa preparación e incluso analfabetas.

La generalidad de la población es de clase media-baja y baja , la mayoría de los alumnos viven en "comunidad familiar" o lo que se llama " familia nuclear"(con tíos , primos , abuelos , etc.) , haciéndose cargo entre todos , de los gastos familiares en general.

c) Los Padres de Familia.

El nivel cultural es medio y bajo en general , en pocas familias se acostumbra la lectura de periódico o revistas , no acuden a eventos culturales , con frecuencia ni siquiera al cine , las contadas ocasiones en que los alumnos visitan museos , exposiciones , lugares recreativos , teatros , etc., se llevan a cabo mediante la organización y oferta escolar .

Actualmente en la escuela se enfrentan momentos difíciles , por la situación económica familiar que prevalece , los padres ya no pueden aportar tanto en tiempo ni en recursos económicos , descuidan a sus hijos por el hecho de tener que trabajar todo el día y esperan a que el gobierno resuelva sus necesidades , los que siempre colaboran continúan apoyando , pero , hay algunos que han doblado las manos y abandonan el entusiasmo y la colaboración , para unirse a quienes no participan porque no pueden o porque no quieren , se respaldan en mensajes que por los medios de comunicación se difunden , en los que se toma la bandera de la justicia y la equidad , para hacer creer a los más ignorantes que se les toma en cuenta y se les otorgará lo que en su vaga lucha

solicitan. Claro esta que lo interpretan y aplican a su conveniencia , justificando sus acciones de conformismo y apatía y esto les ha dado la gran comodidad de esperar ... reclamar... y tomar actitudes que no benefician a sus hijos , ni al plantel al que asisten.

Algunos realmente reflexionan , consideran sus acciones y se unen al equipo que intentamos conformar.

Con el afán de proporcionar a los padres de familia , elementos básicos que les permitan ser , apoyo para sus hijos , y apoyo para los docentes en las actividades escolares, se implementaron "talleres para padres" , donde se tratan temas como:

- ...integración familiar.
- ...alimentación y salud
- ...conductas y aprendizaje en la escuela y el hogar.
- ...conocimiento del adolescente
- ...la pareja
- ...valores en la escuela y el hogar.
- ... entre otros

Desde que llegué a esta escuela , mi forma de participar y propiciar un adecuado proceso de integración de la comunidad , ha sido , en primera instancia , estableciendo comunicación constante y sana, atendiendo los problemas en el momento, dando las soluciones más viables , para corregir situaciones .sin perjudicar a nadie en lo posible , pensando en beneficiar a los implicados , poniendo el ejemplo de lo que indico o propongo , tratando de motivar antes que ordenar , escuchando y atendiendo a quien se acerca a mí bajo cualquier circunstancia. No manejo situaciones a conveniencia , hablo con la verdad para posibilitar soluciones.

Intento establecer vínculos entre las autoridades y la comunidad escolar , aunque no siempre es posible , parece mentira pero , hay un gran número de funcionarios o directivos con esquemas de conducta rígidos , cuadrados e intransigentes , sobre todo en los altos niveles de administración. Mientras en frecuentes casos pretendemos transformar situaciones añejas y viciadas , las autoridades se concretan a ordenar e imponer , en lugar de abrir horizontes hacia la innovación del sistema , en lugar de escuchar propuestas , respetar y adecuarse a las realidades de cada cotidianeidad escolar.

d) La Planeación de la enseñanza.

Luego de observar de manera directa y analítica , el desempeño de los docentes en la escuela y compartir situaciones específicas de su vida personal he descubierto algunos factores que considero inciden determinantemente en el hecho de que los procesos de planeación y enseñanza - aprendizaje en el aula y a nivel institución se vean obstaculizados en diferentes momentos y los proyectos no alcancen las metas que se pretenden.

Considero que son los siguientes y los presento en apartados.

Formación docente

- a) desinterés por actualizar su función y su nivel de cultura general.
- b) desinterés por ascender de rango laboral.
- c) poco interés en su profesión
- d) formación deficiente.
- e) falta de vocación y ética profesional

Educación y formación personal

- a) inseguridad personal.
- b) dificultad para renovar sus expectativas o metas personales , debido a la educación rígida que recibieron de sus padres.
- c) falta de respeto a las ideas y criterios de otros compañeros.
- d) Desintegración de sus propias familias.
- e) actitudes negativas y de mediocridad.
- f) necesidad de emplearse en dos o tres trabajos a la vez , por inestabilidad económica.
- g) reflejo de sus problemas personales en su labor cotidiana.

Cuadro de generalidades del personal docente adscrito a este plantel				
edades		años de servicio		sexo
26 a 30 años	3	0 a 10	4	hombres = 1
31 a 35 años	2	11 a 20	9	mujeres = 18
36 a 40 años	5	21 a 30	5	
41 a 45 años	5	31 o más	1	
46 a 50 años	4			

NOTA: Este cuadro se integra con información de dieciocho compañeros docentes frente a grupo , más la directora del plantel.

Por lo anterior es que me preocupa dar solución al problema de las actitudes de pasividad que presentan algunos compañeros y lograr su integración

comprometida y responsable en los procesos de planeación y de enseñanza - aprendizaje que se desarrollan en esta escuela .

La cuestión es: ¿ De qué medios y estrategias voy a valerme para propiciar en el plantel una dinámica DE TRABAJO , que involucre a los docentes en la labor de equipo , asumiendo su compromiso con la acción y transformación que se requiere ? .

e) Mi Gestión. (antes).

Al ascender como directora de escuela manejaba una perspectiva más corta de las problemáticas que se vivían en la institución , para orientar a los docentes , debía primero consultar a mi autoridad superior , para tomar muy en cuenta lo que como parte oficial me correspondía hacer y apegarme estrictamente a lo que la normatividad vigente dictaba para cada caso.

Las decisiones se tomaban unidireccionalmente , sin consultar al colectivo , porque debían ser acatadas las disposiciones sin miramientos o porque yo y solo yo consideraba que era lo mejor hacer tal o cual cosa de determinada manera . Claro que había quien protestaba o quien creía que las cosas podrían salir mejor de otra manera , pero como yo sentía que podía mermar mi autoridad al acceder a las propuestas o sugerencias de los demás , todo lo dejaba como estaba y a veces no salían las cosas muy bien.

Trataba de establecer una buena comunicación entre los docentes y entre ellos conmigo , pero había muchos grupitos que no fácilmente se dejaban convencer , cada uno con su líder y con frecuencia ya a la defensiva ante cualquier situación que pudiera presentarse .Ellos mismos no confiaban mucho en mí , en primer lugar por mi reciente integración al supuesto " equipo de trabajo" y en segundo lugar , porque yo no daba espacios para escuchar a quienes se acercaban a mí , ni tomaba en cuenta las iniciativas o propuestas.

Yo consideré al principio que cumplir con su labor docente era antes que nada una obligación , pues por eso se percibe un sueldo y no valoraba los esfuerzos , ni reconocía los intentos por mejorar un poco su propio desempeño , los docentes trabajaban de manera individual , se mostraban apáticos y desinteresados cumpliendo con lo mínimo aceptable para su labor docente y no se preocupaban por innovar , esta situación les representaba cierta comodidad y estabilidad . Me di cuenta que la forma de actuar debía ser diferente , que yo debía iniciar un proceso de cambios , de compromiso , de responsabilidad compartida , compartiendo a la vez las decisiones , las acciones , el esfuerzo y el éxito . Inició así la tarea de involucrar a todos en este torbellino de nuevos acontecimientos y de tomar como fundamento el rescate de la parte humana de cada ser y de hacer equipo hacia la tarea en común.

I.- La Circunstancia Educativa.

En la actualidad , como moda específica y característica de esta época de transición del sistema educativo nacional , se adoptan , sobre todo en los discursos oficiales , conceptos como : comunicación , calidad , liderazgo , iniciativas , innovación , motivación , equipo , entre otros , pero.... ¿ realmente se aplican ? , ¿ en lo cotidiano funcionan ? . En gran porcentaje no , y esto sucede porque se mecaniza en exceso la relación humana , la integración grupal , pretendiendo que como "pasos a seguir" en un manual de procedimientos , se de el compromiso , la responsabilidad , la integración del colectivo y la práctica de la autogestión y el trabajo colegiado.

Es importante por esto , conocer y reconocer la importancia del rescate del enfoque humanista en la gestión escolar , para que así en el mismo proceso se fortalezca la institución a partir del mismo trabajo de grupo y de la verdadera esencia humana de cada ser profesional.

1.- La Secretaría de Educación Pública

Desde hace más de quince años , la Secretaría de Educación Pública , ha puesto en operación proyectos estratégicos , como instrumentos de coordinación y apoyo entre sus dependencias , intentando sumar esfuerzos para lograr los objetivos de sus programas nacionales.

Entre todos los proyectos que plantea , destaca la búsqueda de la calidad en el proceso , aunque considero que lo plantea teóricamente , se organizan cada inicio de ciclo escolar y durante el mismo , cierta cantidad de cursos taller , para fortalecer la capacidad técnico-pedagógica de los directores de escuela y la posibilidad de autogestión de los maestros de grupo , pero en la realidad no funcionan como deberían.

La Secretaría de Educación Pública , como institución , norma y regula la educación pública y privada que se imparte en cada escuela de nuestro país , a

excepción de casas de estudio a nivel superior , que gozan de autonomía al respecto y mantienen una estructura por función determinada y rango jerárquico , que define la actividad que compete a cada nivel o autoridad . Por esta misma razón de estricta cuadratura , coarta y limita la perspectiva de acción de cada involucrado en el sistema.

En consecuencia , los temas que se desarrollan en las sesiones de capacitación para supervisores , directores , etc., no rinden los frutos esperados porque , mientras hay quienes se comprometen con su función y realidad educativa , reflejando en su plantel los conocimientos teóricos y aplicaciones prácticas adquiridos, hay quienes solo ocupan el asiento por unas cuantas horas , pasan lista y se retiran sin mayor impacto o trascendencia en su ámbito laboral.

El avance no es simplemente ampliar la cobertura del sistema educativo , no significa solamente el crecimiento de la matrícula , erradicar el analfabetismo o aumentar el nivel de escolaridad promedio , requiere provocar una dinámica en términos cualitativos para formar " seres humanos de calidad " en cada aula de nuestras escuelas , capaces de integrarse socialmente , críticos y reflexivos , con la inquietud de investigar para transformar su entorno , creativos y propositivos , seguros de sí y de las acciones que realizan , abiertos al cambio , y partícipes de este desde el momento en que desechan la posibilidad de sujetarse a lineamientos mecanicistas y globalizados que tratan de uniformar sus vidas .

Al respecto dice Schmelkes "Sin embargo se ha logrado sin avances consecuentes en el terreno de la calidad de los aprendizajes adquiridos en la escuela , y con grandes desigualdades entre países y entre regiones en el interior de los países. Estos resultados han conducido a plantear la necesidad de analizar el problema de otro modo , no es posible seguir haciendo más de lo mismo si queremos combatir el problema de la deficiente calidad de la educación que imparten nuestras escuelas." Se requiere entonces de un avance hacia la calidad que parta de la realidad , del mismo colectivo escolar. Más adelante redefiniremos el término de calidad.

La Secretaría de Educación Pública transmite indicaciones y normas establecidas a través de documentos como los lineamientos de cada ciclo , el Programa de Fortalecimiento para las Escuelas Primarias , Plan y Programas de estudio vigentes , Lineamientos para Inscripción , Acreditación y

Certificación de Cooperativa Escolar , de Asociación de Padres de Familia , radiocomunicados , etc., . Por medio de sus diferentes cargos y funciones , los directivos y docentes , cumplen y verifican , la aplicación de estas disposiciones.

En este devenir cotidiano en el plantel donde laboro , se propician ciertas situaciones que posibilitan u obstaculizan el desarrollo adecuado del proceso educativo , como la comprensión de la norma , el establecimiento de puentes de comunicación formales e informales , la racionalización y división del trabajo , la competencia técnica , la ruptura de paradigmas rígidos de jerarquías de autoridad (saliendo del modelo burocrático actual) , y en contraposición , la rutina , la sobrecarga de trabajo , los procedimientos estandarizados y la impersonalidad del docente en el espacio educativo en que actúa. Parte de lo anterior puede ocasionar que se trabaje de forma mecánica , que se burocratice el aula con tanto documento para el control interno y la cadena de controles que establece la pirámide burocrática con riesgo de perder el espacio concreto para la interacción colectiva y creativa que debe ser cada salón de clase.

Pretendo por tanto , sin el afán de estropear la legitimidad y la disciplina de la organización , no limitar los alcances personales y colectivos de los docentes.

Las burocracias establecen normas y necesitan imponerlas y yo sostengo , que no es requisito indispensable para que la organización funcione con eficiencia que las normas sean estrictamente obedecidas , sino reflexionadas e interpretadas adecuadamente para su correcta y particular aplicación dependiendo de la realidad de cada escuela , e incluso cuestionadas con la posibilidad de innovación , evitando el exagerado apego a los reglamentos , el exceso de formalismo , papeleo y rutinización . repetición de paradigmas obsoletos y costumbres que propician la resistencia al cambio que tanto nos ocupa.

2. DIAGNOSTICO

Nuestra escuela como institución refleja equilibrio y buen nivel en la comunidad donde se encuentra , la define una estructura organizacional como en cualquier otro plantel educativo , cuya cúspide es el director del plantel , seguido del personal administrativo , los docentes , el personal de apoyo y asistencia a la educación , aunque en este particular caso no se establecen funciones por imposición o jerarquías rígidas , sino en un ambiente de compañerismo y agrado , con atención y respeto a lo que a cada quien compete.

Obviamente esto no termina con ciertas problemáticas que a diario enfrentamos en el desarrollo del proceso educativo , esto nos lleva a analizar la situación actual del plantel , determinando sus principales problemas y fortalezas , para resolver los primeros y potenciar las segundas , comprometiendo a todos los involucrados en beneficio común.

A continuación presento de manera general lo que mediante la observación de los procesos de planeación , desempeño e interacción he registrado:

PROCESOS DE GESTION

PROBLEMAS

No se ha logrado al 100 % la integración de los docentes en equipos de trabajo o comisiones de trabajo.

FORTALEZAS

Se atiende y escucha a los compañeros en las problemáticas que exponen a la Dirección .

No ha sido posible motivar suficientemente a los maestros , para que lleven a cabo lo planeado hasta los límites propuestos , pues hay quienes dejan el trabajo sin terminar.

Por la confianza que se da a los docentes en ocasiones confunden el compañerismo con el influyentismo e intentan sacar provecho o adoptan actitudes de apatía

Cuando se propone una actividad no se ordena simplemente su ejecución se participa en esta poniendo el ejemplo con entusiasmo.

Hay organización en los procedimientos administrativos , para no exceder en lo posible , la carga de trabajo al maestro de - - grupo.

PROCESOS EN LAS AULAS DE CLASES

PROBLEMAS

Los docentes ven la planeación como una carga administrativa , no la vinculan con su labor diaria , los documentos los elaboran generalmente por llenar , poco se refleja en ellos la realidad de cada aula.

Los docentes adoptan actitudes de superioridad con los alumnos argumentando que "se dan su lugar". No interactúan.

FORTALEZAS

Cuando hay eventos especiales en la escuela, - - - hacen gala de creatividad y motivan a los niños para que participen con entusiasmo.

Trabajan con los niños en equipo ,aunque en lugar de coordinarlos solamente , les indican paso por paso lo que deben realizar.

En ocasiones les limitan emocionalmente , en lugar de decirles: -Vas bien , sigue intentando.Les dicen: - Eres un tonto , no vas a poder.

No manifiestan su tolerancia , intentan arreglar situaciones especiales de conducta o aprendizaje mandando al alumno a la dirección o amenazándolo con cambio de turno o con la suspensión del plantel.

Cuando detectan ciertas problemáticas difíciles en los alumnos , les -- brindan apoyo y tratan el asunto con sus padres

Tratan de valerse de otros recursos para posibilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje , consultando libros ajenos a los de texto , realizando investigaciones y juegos , -- participando con los niños , experimentando satisfacciones al ver -- como los alumnos se identifican con ellos en estas actividades.

RELACION DE LA ESCUELA CON SU ENTORNO

PROBLEMAS

Algunos padres de familia tienen detectados a los docentes que no son muy de su agrado , por cierto tipo de actitudes que les manifiestan , o por malos entendidos a causa de no propiciar la sana comunicación.

FORTALEZAS

La escuela recibe apoyo de los padres de -- familia cuando se organizan jornadas de Mantenimiento.

Los medios de comunicación han estigmatizado algunas acciones que promueven las escuelas a causa de experiencias desagradables que se han sufrido en ciertos planteles . Los padres sin criterio permiten la manipulación de quienes se -- abanderan como defensores de los derechos de los niños y adultos , y situaciones triviales son -- convertidas , en ciertos casos , en problemas más grandes por el manejo que ellos les dan , por algunos intereses personales que los mismos padres manifiestan.

Establecen vínculos de comunicación y favorecen la adquisición de -- conocimientos por parte de los padres de familia y comunidad en gene -- ral al impartir talleres para padres en los que se abordan temas de -- interés para así , hacerlos participar más de la vida familiar y en la -- dinámica de las situaciones que la escuela enfrenta.

Pertinentemente se deben establecer criterios para el tratamiento de estos problemas y fortalezas , dando a cada uno la importancia que merece y el significado correcto para establecer también el seguimiento adecuado y la oportuna solución.

Es importante señalar también que al intentar dar solución a determinado problema , se debe tener claro el grupo en el cual pretendemos incidir , alumnos , familias , docentes , organización escolar , para definir un propósito y lograr la meta en lo posible .

Casi siempre la información que genera la escuela . se traduce a números para que autoridades superiores le den su muy fría y particular interpretación , la escuela debe generar información para su propio consumo , de carácter cualitativo , adecuada , aplicable y funcional a la realidad de la institución , para esto , quienes participamos de la construcción de la realidad de nuestra escuela , debemos involucrarnos y comprometernos al trabajo en equipo , asumiendo con responsabilidad el rol que nos toca desempeñar en este proceso de transformación.

2.1 INTEGRACION DE UNA COMUNIDAD ESCOLAR QUE COMPARTE

"SI CONSIDERAMOS AL HOMBRE COMO UN SER SOCIAL PRODUCTOR Y PRODUCTO DE RELACIONES SOCIALES , INMERSO EN UNA PROBLEMÁTICA HISTORICA DETERMINADA , NUESTRA CONCEPCION DEL APRENDIZAJE Y LA DOCENCIA SE APOYARA EN ESTOS PRINCIPIOS Y NOS UBICARA EN EL CAMPO DEL APRENDIZAJE GRUPAL."(1).

Al hablar de aprendizaje grupal , no significa , únicamente el hecho de que el docente se encuentre hablando frente a grupo , intentando que un conjunto de alumnos aprenda , sino que representa , el que todos los integrantes de un mismo grupo social , se integren y aprendan de sí y entre sí , para abordar , comprender , aplicar , y en su caso transformar el conocimiento del cual son partícipes.

a) LAS PRACTICAS QUE LIMITAN EL TRABAJO DEL COLECTIVO.

Algunos docentes , adoptando un concepto burocrático de su función en la escuela , opinaban que la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje dependía en gran medida de una distribución rígida e individual de la responsabilidad y de una manera jerárquica establecida de revisar los resultados y solo los resultados del trabajo realizado.

Esto ha sido definitivamente , un obstáculo , para que el proceso se realice de una manera más abierta , eficiente y demostrando calidad en todos sus momentos .Así , la labor docente se rutiniza y se convierte exclusivamente en

(1)CHEHAYBAR , Edith. Técnicas para el Aprendizaje Grupal. México , UNAM, 1982 .Centro de Investigaciones y Servicios Educativos . pág. 13

instrucción , entonces repercute en problemas como : deserción escolar , resultados pobres , reprobación, baja calidad del servicio en general , etc. Si los maestros juegan un papel activo en esta especial etapa de transformación ...¿porqué se resisten al cambio y propician fracasos ? .

Los docentes no se involucran totalmente en el proceso de planeación desde el inicio del ciclo escolar , porque no miran a éste , como un soporte para su práctica ni como una guía para su labor , hemos estado trabajando en esto de hacer funcional el plan de trabajo anual , que no sea solo un documento que cumpla con las expectativas administrativas de las autoridades inmediatas y - - superiores , porque ellos muchas veces ni siquiera lo leen , solo lo observan físicamente para dar por hecho que se cumplió . Debe suceder al contrario, que este sea un documento que realmente se apegue a las necesidades del grupo o de la escuela , al diagnóstico inicial , a la realidad que se vive particularmente en éste o ésta , hemos logrado juntos , en equipo . en un buen porcentaje , hacer del plan anual , un instrumento práctico , sencillo , realizable , acorde al grupo que se atiende o a la escuela en especial , actualmente , la mayoría de los maestros le dedican tiempo y lo construyen con gusto, intercambian ideas y experiencias con los demás compañeros , pero todavía hay algunos que lo miran lejano , como una carga administrativa más y no le dan la funcionalidad que tiene, no detectan todavía su valía como determinante apoyo al quehacer escolar que nos ocupa al ser educadores .

Al respecto , continuamos trabajando de manera colegiada , para que la - - - - - planeación se transforme, de un simple documento de registro . a todo un proceso que desde el inicio de ciclo y sin perder de vista los antecedentes relevantes permita a los docentes dirigir adecuadamente su labor cotidiana , que se ajustará en medida que descubra los intereses de sus alumnos reorientando las actividades que diseñó desde el inicio del ciclo escolar.

Los maestros han favorecido a través de los años . formas dependientes de aprendizaje , los alumnos aprenden a entender contenidos que tienen que

memorizar para demostrar lo que saben , los maestros generalmente no los motivan lo suficiente para desarrollar su capacidad de razonar , investigar de manera independiente y potenciar su intelecto y propios juicios basándose en experiencias personales , así los alumnos interiorizan una relación dependiente con una autoridad exterior.

Claro que si el maestro no se encuentra motivado , los alumnos tampoco lo estarán . Esto se da porque el docente también ha estado condicionado a través de los años a lo que su autoridad indique , a lo que la jerarquía lineal disponga , sin dar cabida a sus iniciativas , su personalidad , el trato humano , el compartir experiencias , el organizarse socialmente para la realización de tareas en beneficio común . Esta acostumbrado a que otros seres ajenos a su labor cotidiana y personal decidan por él , limitando su campo de acción , de creatividad , de iniciativas , su capacidad propositiva y de acuerdo colectivo. ¿ Cómo queremos , por ejemplo , que el docente participe activamente en cursos o talleres autogestivos , si en la mayoría de los casos está subordinado a las disposiciones de sus superiores ?

Para intentar dar cause a estas situaciones es necesario conocer a fondo la realidad de la escuela , la problemática que presenta y que cada docente enfrenta en su práctica diaria , y conocer también en consecuencia a cada docente para orientarle y apoyarle en la construcción personal y colectiva de las estrategias didácticas que le permitan mejorar la calidad de su trabajo.

b) COMPARTIENDO RESPONSABILIDADES.

Con lo que anteriormente anoto no me refiero en exclusiva a los maestros de grupo que trabajan cuatro horas y media en el plantel, ni siquiera a la totalidad del personal de la escuela , me refiero además a los alumnos , a los padres de familia , a los demás miembros de sus familias , a los familiares de los docentes , a las autoridades educativas que se involucran cotidianamente en nuestra tarea , (en la escuela donde laboro se encuentra la oficina de la Supervisión Escolar).

Me refiero exactamente a que en el terreno laboral educativo que nos implica como profesionistas y como seres humanos , cabe propiciar una efectiva intersección de relaciones de toda índole , en la que como seres sociales nos veamos involucrados por convicción y nos importe , nos interese , y participemos de las actividades , las iniciativas , las propuestas , los obstáculos , las molestias, las dificultades , etc. , de todos los que convivimos diariamente en este particular espacio que es la escuela .

c) CULTIVANDO UN AMBIENTE HUMANO

Para esto, respetando la función que a cada uno nos compete , pero sin estrictos niveles jerárquicos que coartan al individuo como ser creativo, sin imposiciones lineales , ni órdenes burocráticas que en frecuentes ocasiones no son aplicables tal cual se indican , por no corresponder a las características o requerimientos del plantel .Pretendo integrar una comunidad educativa que comparte , en un ambiente de agrado y compañerismo , en el que prive el respeto y no el temor , el compromiso y no la obligación , el interés y no la apatía , la comunicación y el trabajo en equipo mas no el aislamiento , el apoyo y la solidaridad y no la actitud pasiva o de fastidio o ajena al entorno inmediato , todo esto en búsqueda de una mejor calidad en el ambiente de nuestro centro de trabajo , que repercuta en nuestra estabilidad personal y en nuestro equilibrio colectivo como seres sociales , que sin duda repercutirá en consecuencia en el servicio educativo que brindamos a los alumnos que hoy a nuestro cargo , pretenden en un futuro funcionar como ciudadanos íntegros.

Cabe mencionar , que la Secretaría de Educación Pública , durante el ciclo escolar 1998-1999, establece en los lineamientos la conformación del Organo Escolar de Participación Social , mismo que inicia su funcionamiento en el mes de octubre del mismo periodo escolar, para cumplir con lo que en relación a participación social e integración de la comunidad se fundamenta en la Ley General de Educación.

Considero que su funcionamiento de inicio es más bien , experimental , se trata de que coordinadamente , trabajen sobre acciones en beneficio de la escuela , las autoridades , docentes del plantel , padres de familia , ex-alumnos , miembros de la comunidad , etc., pero en tres sesiones al año , y con el tiempo limitado no es posible realizar diagnósticos . establecer acuerdos ,

determinar funciones , precisar compromisos , llevar a cabo el seguimiento correspondiente involucrándose en las actividades , lograr buen nivel de participación , implementar evaluaciones parciales para verificar avances , ya que por el lado del personal de la escuela se deben atender un sinnúmero de situaciones diversas tanto planeadas como espontáneas , de toda índole , técnico-pedagógicas y administrativas , y por parte de los padres de familia y demás miembros la parte laboral y personal no les permite dedicarse de lleno a participar como les requiere para obtener resultados óptimos y alcances de calidad.

En las pocas reuniones verificadas al respecto en esta escuela , he observado que los docentes y los padres de familia no se integran como se supone debería ser , los compromisos son parciales ya que se ven como carga adicional , no se integran a la cotidianidad laboral , y por la excesiva carga adicional , no se cuenta con tiempo suficiente para atenderlos . se cumplen parcialmente por lo mismo.

d) APRENDIENDO EN Y CON LOS OTROS.

El interactuar y vincularse con los otros es aprender también , representa asumir que el conocimiento no es terminal y se construye y transforma permanentemente mediante la comunicación grupal , considerando a ésta como medio y fuente de experiencias.

Esto implica una nueva perspectiva laboral de parte del docente , que no solo implique su función dentro de la Institución donde se desempeña . sino sus propias expectativas y su personalidad en sí.

A la vez implica en el alumno una postura diferente . en que se responsabilice de una manera más directa de su propio aprendizaje.

Integrar una comunidad educativa que comparte . quiere decir , no separar actitudes , ni desfasar funciones , no desagregar información , ni ocultar experiencias , no parcializar afectos , ni imposibilitar interacciones , todo lo contrario , pues al compartir momentos . experiencias , conocimientos previos , interpretaciones , logros e incluso frustraciones , nos llevará a sensibilizarnos para la observación de lo que ocurre a nuestro alrededor y motivar la integración

recíproca logrando resultados óptimos sobre un grupo , (mas no como suma de miembros) que reaccione transformando su realidad en una dinámica positiva.

e) LA TAREA COLECTIVA.

La tarea de organizar al personal , con la participación de todos , no es un problema que se resuelva de una vez y para siempre , se trata por el contrario , de un esfuerzo permanente de todo el grupo por mantener un clima de respeto y apertura que alimente la disposición personal a colaborar hacia un fin común , una especie de conciencia colectiva. La disposición personal , el ambiente de trabajo y la metodología , son indispensables para que opere la escuela.

"Aprender a convivir con esta pluralidad ,encontrando el difícil equilibrio entre la necesidad de llegar a ciertos acuerdos básicos en la escuela y respetar legítimas diferencias , es la actitud que permite iniciar y sostener un -- trabajo compartido" (2)

2.2 APRENDIZAJE PERMANENTE DE DOCENTES Y DIRECTIVOS PARA UN FIN COMUN

En el marco de la Modernización Educativa , la Secretaría de Educación Pública ha formulado y establecido de manera obligatoria , una serie de actividades , cursos y talleres para promover la participación de las maestras y los maestros en relación con la necesidad de modernizar los contenidos de la educación y mejorar la manera en que se le hacen llegar a los alumnos en el aula . esto , como parte de varias acciones que conduzcan a mejorar la calidad de la educación y aplicar criterios de mayor justicia y equidad.

(2) FIERRO, Cecilia y ROJO PONS , Susana. El Consejo Técnico ,Un Encuentro de Maestros , México , SEP , Libros del Rincón. 1994 , pág 24

Entre otros y con el fin de fortalecer el esquema gestor de educación primaria, la SEP ha diseñado, una serie de talleres que mes con mes y " en cascada", se imparte a jefes de sector, a supervisores de zona y a directores de escuela. El Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Escuelas Primarias (PROAADEP), retoma las indicaciones oficiales que le asignan al director la tarea de:

"Orientarse a satisfacer, reducir y eliminar, necesidades presentes y futuras. Por eso sus funciones serán: planear programar, coordinar y dirigir, verificar y controlar todas las actividades que se desarrollen en la escuela. Para cumplir satisfactoriamente con estas funciones, el director -- necesitará contar con información confiable y actualizada. En forma constante deberá analizarla, así como tomar y-- ejecutar decisiones que favorezcan el proceso enseñanza - aprendizaje de los alumnos que se encuentran en su escuela. " (3)

Es claro que el docente, sea cual sea su función particular, (directiva, administrativa, educativa), no puede permanecer sin cambios, pero también es claro que esta problemática no se resolverá solamente con " talleres autogestivos obligatorios " a los cuales el docente acude con el mayor desgano y sin interés alguno, solo por cumplir con la orden que recibe de un superior y que en resumidas cuentas no se reflejará en momento alguno de su acción educativa.

El aprendizaje como venimos diciendo, consiste en una interacción entre docentes, porque es un compromiso permanente y cotidiano, es una acción constante de interacción completa y referida por la realidad escolar.

Es un responder a perfiles de desempeño escolar de los alumnos y para esto, el desempeño del docente adquiere especial relevancia. En esta perspectiva se plantea que el docente debe:

" Saberse parte de la realidad en que está inserta la escuela , de manera que al proponer aprendizajes al alumno , éste se apropie de los métodos de pensamiento y acción y de los lenguajes que le permitan situarse en su entorno y transformarlo , tener acceso y manejo de fuentes de información que a su vez orienten su actividad educativa hacia la formación de actitudes profesionales en la búsqueda de -- criterios de validez y fiabilidad de la propia información.(4)

Para lograr lo anterior es necesario definir un perfil de desempeño del docente que haga referencia a aquellas funciones a realizar , que contribuyan a la satisfacción de aquellas necesidades de aprendizaje de sus alumnos . Este perfil está destinado a que el maestro asuma el papel protagónico que le corresponde en los procesos educativos , tomando en cuenta que ser protagonista implica , la capacidad de participar en decisiones , de responsabilizarse de los resultados de su labor y de comprometerse en la búsqueda de soluciones , frente a la problemática de su práctica .

Para este proceso , definitivamente se requiere , la adecuada orientación del director del plantel donde labora , no meramente a efecto de fiscalizar su desempeño, como lo hacen la mayoría de la autoridades " competentes ", sino con el propósito impostergable de apoyar su labor , de involucrarse en la vorágine de sucesos pedagógicos formales e informales que se presentan en su salón de clase. Esta es una fabulosa oportunidad para que se de el aprendizaje en interacción entre docente y director de escuela.

(4) Hacia un Nuevo Modelo Educativo, CONALTE , SEP , México , 1991

La autoridad entonces dará cuenta que en esta situación , conjugan la conciencia y la creatividad , dará entonces al docente la oportunidad de SER él mismo , y lo conocerá como un ser en búsqueda de sí y de su lugar en el entorno , no solo como un ser individual , sino también como un ser social , potenciando sus relaciones de colaboración , cooperación y solidaridad con sus colegas , con sus alumnos , con sus autoridades , con los padres de sus alumnos , con la comunidad en general .

La Modernización Educativa propone a la vez , nuevas formas de gestión , formas de apertura y vínculo para reforzar el sistema , para propiciar nuevas estructuras administrativas , formas de organización escolar que fomenten el trabajo en equipo , formas de aprovechar los recursos humanos y sus capacidades , así como mayores niveles de autonomía en los docentes y en la institución.

Espero realmente que esto se respete y no se quede en mera teoría que se escucha sin eco en las sesiones de cursos para directivos , porque me consta que se predica una cosa en el discurso oficial y se ejecuta otra muy diferente. Espero que en realidad se respeten las acciones que en la escuela se programan y las actividades que se diseñan , las decisiones que se toman y los espacios que se determinan.

Construyendo nuevas experiencias de Gestión.

He comenzado desde mi escuela a realizar lo que planeamos y acordamos en trabajos colegiados , en las reuniones de Consejo Técnico , omitiendo ciertas indicaciones absurdas que llegan al plantel , como siempre , de último momento , he comprometido a muy buen nivel , la decisión y participación de mis compañeros docentes en diversos eventos y situaciones y va funcionando , a pesar de algunas molestias que causo o llamadas de atención a las que me hago acreedora por supuestos desacatos.

Considero también que es importante para los maestros , contar conmigo como una directora eficaz . capaz de considerar las necesidades del individuo y de la organización , para encontrar el justo equilibrio , y es muy importante

para mi , contar con cada uno de ellos , para en equipo , realizar un trabajo de calidad.

"La participación así , cumple distintos propósitos en un proyecto de gestión escolar : En primer lugar , promover un modo de vida cotidiana donde se favorezca el ejercicio de la responsabilidad , en segundo lugar , favorece la toma de decisiones en colectivo , de forma tal que se recupere la vivencia de los problemas profesionales como cuestiones de resolver institucionalmente y no solo como problema de índole personal , y en tercero , facilitar al colectivo la toma de conciencia , de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela."(5)

El proceso de interacción y aprendizaje en común , en un grupo social , es un cúmulo de elementos concretos y abstractos , de interpretaciones y actitudes personales , de conductas , reacciones y acciones , de relaciones , reflejos , resultados , retos y alcances que nosotros mismos propiciamos en todo momento , es necesario mostrar disposición y despertar el interés de todos los involucrados , continuando con la dedicación y el esfuerzo en común.

Es vital fijar instrumentos de seguimiento acerca de estas situaciones y reajustar sobre la marcha lo que sea necesario.

(5)RIOS DURAN, Jesús Eliseo , BONFIL Y CASTRO, Ma. Guadalupe y MARTINEZ DELGADO ,María Teresa ,Características del Proyecto de Gestión Escolar.en : ,UPN . 1995 , Licenciatura en Educación Plan '94, Antología Básica "Hacia la Innovación" México 1995 ,pág. 98

3.- REDEFINIR EL CONCEPTO DE CALIDAD

Afirmo que en la actualidad no podemos permitirnos uniformar el concepto de CALIDAD , nos conduciría a la estandarización , la rutina y la mediocridad absoluta , aparte de no propiciar la evolución de los grupos y sistemas . No debemos tampoco , marcarnos límites ni niveles que restrinjan a la misma , bloqueando avances , perspectivas e iniciativas , quedándonos tan solo en rangos estadísticos que nos encuadren el contexto y el espacio laboral , no podemos permitirnos heredar a nuestros niños el conformismo y la pasividad , ni los estándares o los conceptos precisos que les coarten la posibilidad de explorar nuevas dimensiones culturales y sociales y adquirir la capacidad y la seguridad de buscar más allá de lo que se les ha preestablecido.

Considero que todo depende del concepto e interpretación de la misma , de quien o quienes utilicen de alguna manera el concepto , incluso de la visión particular, de los intereses que persigan o del modo que deseen insertarlo en alguna situación o dinámica específica .

CALIDAD = Conjunto de cualidades de una persona o cosa = importancia
 =calificación = carácter , índole , condición social -jurídica =nobleza , =
 prendas morales .

Es el concepto de CALIDAD , entre otros , que podemos encontrar en cualquier diccionario o enciclopedia. Este significado lo extraje del Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Reader's Digest.

Hablamos con frecuencia de calidad de vida , nos referimos a la calidad de una prenda u objeto cuando observamos un buen terminado o fineza en sus detalles, pero... hablando de términos educativos , ¿ A qué llamamos calidad ?

Es necesario entonces , redefinir el CONCEPTO DE CALIDAD , pero sin caer en el mismo proceso que anteriormente expongo , sino , según diagnósticos previos, observaciones , análisis y reflexiones , adecuando estrategias , procesos , participaciones , roles , visiones , competencias y funciones , a las muy particulares situaciones que enfrentamos en la diaria realidad de nuestros centros laborales.

"La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica , debe entenderse claramente - - como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos , las capacidades para la participación democrática y ciudadana , el desarrollo para la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo , y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes ." (6)

La calidad educativa depende del colectivo que conforme cada comunidad escolar, de las personas que laboran en ese centro y de las relaciones que establezcan con quienes participan del mismo entorno , (alumnos , padres , autoridades ,), además de la adecuada integración con la comunidad inmediata a la que brindan servicio.

Por esta razón considero que la calidad de la educación , solo podrá mejorarse en la medida en que surja de cada plantel la participación y el compromiso de los involucrados , para lograr así efectivos resultados y avances en las condiciones y situaciones de cada escuela , para lograr lo anterior es absolutamente determinante que la participación y el compromiso partan precisamente del propio director , que es quien ejecuta las acciones gestoras , para que , mediante el ejemplo , la preparación , la voluntad , el entusiasmo y el seguimiento constante , fortalezca su liderazgo y en conjunto , defina con su personal , el concepto de calidad que se ajusta a las necesidades de la escuela , según los retos y metas a lograr.

(6)SCHEMLKES , Silvia , Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas , México , OEA/SEP , 1995 , PÁG 13

Esto , me ha cuestionado severamente , a lo largo de este proceso de construcción del presente PROYECTO DE INNOVACION , sobre , ¿cómo involucrar en mayor grado de compromiso , al personal que labora a mi cargo en esta escuela primaria "Profr, Candelario Mejía y Cervantes" ?.

Redefinir entonces el concepto de calidad en el colectivo , en la educación , implica considerar , desde mi punto de vista , las circunstancias , necesidades y condiciones particulares de cada institución y de las interacciones humanas que ocurren en la misma.

La calidad en lo educativo implica particularizar , Schmelkes maneja lo referente a calidad de una manera muy interesante y real , pero en una perspectiva muy amplia .

Si resulta entonces este concepto tan general , se propicia que no se logre la calidad , porque no se recuperan las circunstancias y lo muy particular de cada centro escolar , de cada comunidad educativa , de cada colectivo de docentes.

Para lo anterior es importante no perder de vista que el concepto calidad debe precisar objetivos , especialmente en los siguientes aspectos.

En lo educativo:

Favorecer que los niños desarrollen de manera óptima sus capacidades . (cada colectivo definirá cuales son las capacidades que pretenden desarrollar , según su realidad , ambiente , contexto , necesidades , etc.)

En el colectivo:

Desde mi punto de vista es optimizar las capacidades de integración , participación , comunicación , hacia un fin común , (cada colectivo definirá el fin común que les integre).

En la gestión:

Lograr la capacidad autocrítica , la flexibilidad responsable y fortalecer el liderazgo compartiendo decisiones e involucrando a todos en la construcción de la propuesta que queremos para nuestra escuela y las niñas y los niños de la comunidad , que acuden a ella , teniendo bien claro que estamos actuando en beneficio de ellos.

Esto se contrapone , por supuesto , con el esquema cualitativo que se señala desde el programa de modernización educativa , enfocado hacia la eficiencia y la productividad , hacia la competitividad laboral haciendo uso teórico y práctico de estos conceptos económicos que la empresa utiliza .

Si queremos formar parte del proceso de innovación en que se destaque la toma de decisiones de manera colectiva , la elaboración de propuestas y la aplicación de las mismas y el trabajo grupal como estrategia fundamental para el logro de la calidad . rescatemos lo humano del ser que hasta la fecha se ha encasillado en el concepto mecánico de quien reproduce conocimientos acabados y acata órdenes uniformes , generalizadas y preestablecidas sin asumir la realidad educativa que vive de manera cotidiana.

4.- EL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO UN ESPACIO DE AUTOGESTION

Al considerar la importancia de un proceso de gestión interna adecuado en la escuela donde laboro , abordo el tema del Consejo Técnico Consultivo , por la importancia que tiene en la actualidad como un espacio de organización y participación de los docentes , que devuelva a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar , asumiendo como tarea colectiva , el quehacer conjunto de la escuela .

Tomando en cuenta que , este órgano colegiado tiene como propósito alentar la discusión académica en las escuelas , debe tomarse como ocasión privilegiada para entablar un proceso de diálogo , encaminado al entendimiento entre sujetos que comparten una misma realidad y enfrentan problemas comunes.

Anteriormente se había convertido en un vicio de gestión , el que el director determinara las acciones a seguir sin la participación de los docentes , utilizando este importante espacio para cuestiones administrativas o de carácter social. Por eso se dio la necesidad de innovar este valioso espacio y darle un carácter interactivo , enfocándolo hacia situaciones técnico - pedagógicas que aborden la problemática de cada plantel , involucrando y comprometiendo el desempeño de cada profesor en esta labor , partiendo de situaciones que detecta en su salón de clase o a nivel general.

En este proceso el papel del director es fundamental , ya que éste es... "en gran medida responsable de planificar y mantener su escuela como organización formal . y por ende . de un modo muy revelador , la escuela se convierte en la expresión de su autoridad " . (7).

Es posible tender hacia la calidad de la educación que queremos , a partir de este esfuerzo de mirar la propia realidad y buscar respuestas de manera --

(7) STEPHEN ,J.Ball . La Política del Liderazgo . La Gestión como Quehacer Escolar . Antología Básica LE'94 UPN , México , pág. 116

colegiada , ya que la verdadera reforma consiste en mejorar la capacidad de conducir el proceso educativo desde la escuela misma , es indispensable por tanto , apoyar a los grupos de maestros a mejorar su capacidad de gestión , esto es , de organización del proceso de enseñanza - aprendizaje . Mejorar la capacidad de gestión supone aprender a manejar conflictos , asumir y compartir la responsabilidad de dar cuenta de los resultados .

En una frase muy trillada se resume este conjunto de preocupaciones . " mayor autonomía para la escuela " , cabe mencionar que , autonomía significa también , mayor integración de la escuela con su medio social.

El Consejo Técnico Consultivo , es un órgano interno de la escuela , que apoya a la dirección de la misma , a través de análisis y recomendaciones de los asuntos técnicos y pedagógicos que se ponen a su consideración . En cada escuela se llevan a cabo , reuniones del colectivo . los últimos viernes de cada mes . en estas sesiones se reúnen todos los docentes con el director , en asamblea ordinaria , el director funge como presidente y coordinador del evento se abordan temas como :

- a) Planeación .
 - b) Elaboración de Instrumentos de Evaluación.
 - c) Integración de comisiones.
 - d) Diversas situaciones pedagógicas.
 - e) Problemáticas que obstaculizan la labor docente y propuestas de solución.
- Entre otros.

Lo malo es que , muchas veces el director al concluir la reunión , impone sus puntos de vista y abusa del uso de la palabra o trata en su caso , asuntos exclusivamente administrativos .

Para evitar lo anterior el director debe saber exactamente lo que hay que decir y hacer en la reunión de manera interesante y en un mínimo de tiempo , para obtener un ambiente de integración profesional y el reconocimiento de sus colegas y superiores.

Las juntas de Consejo Técnico se llegan a organizar de diferente manera . los compañeros docentes pueden organizarse en equipos para trabajar , de

acuerdo al tema a tratar o a discutir , pueden organizarse por grados , por afinidad o como resultado de alguna dinámica grupal.

"Crear un ambiente que proporcione múltiples oportunidades para la relación multidireccional del profesorado ya que los colegas proporcionan fuentes regulares de retroalimentación , ideas y apoyo . Un ambiente colegiado sirve como crítica , fuente constante de estimulación y motivación". (8).

Es importante destacar que , al desarrollar esta actividad , los docentes expresan libremente sus experiencias en relación al desempeño de su trabajo , alguna dificultad que se les ha presentado en la enseñanza de determinada asignatura , la problemática que resulta de la falta de apoyo de los padres de familia , la canalización de los alumnos con problemas de aprendizaje o conducta a las instancias correspondientes , la integración y organización como equipo de trabajo del cuerpo de docentes , dinámicas grupales para implementarlas como estrategias en el aula , etc., se proponen y acuerdan las posibles soluciones y concluyen la actividad exponiendo sus puntos de vista a los demás compañeros , logrando con esto una retroinformación , llegando a buen nivel de acuerdos y unificando criterios de manera colegiada.

Es sumamente importante , para rescatar el Consejo Técnico como espacio de autogestión , dedicar unos minutos al finalizar cada sesión , a repasar lo tratado y recordar los compromisos adquiridos.

Cabe tomar en cuenta que para el adecuado funcionamiento de este órgano ha sido designado o autorizado en su caso , por la SEP , el director de la escuela como la autoridad absoluta y responsable de la correcta administración y

(8) VAN MANNEN Y BARLEY , Guía del Director , México , SEP , 1984
pág.86

organización de cada escuela , sin embargo , en la mayoría de los casos , éste llega a ocupar su puesto sin una previa capacitación , o sea que define su función de acuerdo a las experiencias previas que tuvo con otros directores de las escuelas donde funcionó como maestro de grupo o mediante el ensayo - error.

La escuela se considera célula institucional del Sistema Educativo , porque ahí es donde se realiza básicamente el proceso de enseñanza - aprendizaje , y es el director el responsable de que éste , se lleve a cabo con calidad . Podemos pues afirmar que , la institución refleja la actuación de su dirigente , que pone en juego su preparación profesional , su experiencia y su capacidad de abordar los problemas que se le presentan.

Sería conveniente que , así como la SEP dispone que en los Consejos Técnicos de cada plantel se aborden diferentes problemáticas , (técnico - pedagógicas , relaciones humanas , comunicación) , y pretende total disposición al cambio y a la innovación por parte de los directores y de los maestros de grupo , también verificara que las autoridades inmediatas y superiores se vean involucradas en este proceso , promoviendo con su ejemplo precisamente , esas actitudes de disposición al cambio y de compromiso permanente para elevar la calidad de la educación que se imparte.

Apoyar el Consejo Técnico como espacio de trabajo colegiado . es indispensable para impulsar el aprendizaje compartido en las escuelas y crear de manera participativa , un clima de apertura y respeto a la pluralidad , centrado en temas de interés para la comunidad escolar.

"El valor del Consejo Técnico radica en que se trata de un espacio con posibilidades de desatar cambios que apuntan en direcciones en las cuales . resulta esencial incidir para devolver- su sentido más auténtico a la educación y a la profesión docente".

CECILIA FIERRO.

ORGANIGRAMA VERTICAL
(ANTES)

DIRECTORA

SECRETARIA

ADJUNTA

MAESTROS DE GRUPO

ESPECIALISTAS DE LA UNIDAD "USAER"

MTROS DE EDUC.FISICA
ARTISTICA

MTRO. DE EDUC.

ALUMNOS PADRES DE FAMILIA

ASISTENTES DE SERVICIOS AL PLANTEL

Cada individuo se inserta en un nivel jerárquico que divide a la institución como unidad , se maneja el poder de manera tajante y se hace notorio . los puentes que se establecen entre los diferentes niveles no siempre operan .El nivel superior , dispone , decide , organiza y subordina al nivel inferior.

**ORGANIGRAMA CIRCULAR
(ACTUAL)**

DOCENTES

ALUMNOS

PADRES

ASISTENTES

COMUNIDAD

DIRECTIVOS

Como individuos , somos parte de un grupo de seres en equidad de condiciones laborales y humanas , asumimos cada quien la función que nos corresponde , según el rol asignado en función a los propósitos o metas que queremos lograr y a la tarea en común que se comparte . El grupo opera en beneficio del colectivo mismo.

5.- EL DOCENTE ANTE LAS EXIGENCIAS ACTUALES

En la Guía del Director de Educación Primaria , que entregaron por escuela en 1992 , dice que : Los directores se convierten en líderes firmes cuando conocen la fuerza personal de cada uno de los miembros de su equipo y le ayudan para encontrar el medio para compensar sus debilidades. Esto es , precisamente lo que voy logrando , conocer al maestro para darle amplia seguridad sobre sus capacidades y apoyarlo en todo lo que esté en mi mano hacer , para que logre superar sus deficiencias , claro que , para esto debe tener plena conciencia de ellas y dar apertura a mi participación con él , para que también reconozca yo , mis carencias y podamos encontrar alternativas conjuntas.

"Un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor, líder , es transformacional el proceso de transformar a los seguidores no consiste simplemente en darles la responsabilidad para llegar a una meta , se trata más bien de un proceso a través del cual , desarrollan la capacidad de determinar su propia actuación."(9)

Mi intención no ha sido conseguir efectos extraordinarios en los docentes, pero sí , involucrarlos para que hagan más de lo que en un principio esperan , despertar su conciencia acerca de la importancia y el valor de alcanzar los retos propuestos , superar intereses muy particulares en beneficio propio y de la institución donde laboran y elevar su nivel de confianza en sí mismos , así como la adecuada integración en el colectivo donde funcionan con un rol determinado.

Cabe señalar que el artículo tercero constitucional , destaca que : "La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente , todas las facultades del ser humano , y fomentar en él a la vez , el amor a la patria y la conciencia de solidaridad internacional , en la independencia y en la justicia".

(9) Guía para el Director de Educación Primaria , México , SEP , 1992 . pág 221

Todos conocemos estos principios rectores del Sistema Educativo Nacional, que también se contemplan en la Ley General de Educación , pero ... ¿ realmente los ponemos en práctica ? creo que en muchos casos deberíamos comenzar por reflexionar , si nosotros como docentes los aplicamos en nuestra vida diaria, como profesionistas de la educación en particular y como seres sociales en general.

No es tarea fácil vislumbrar nuevos caminos , otros enfoque , otras concepciones , otras acciones , pero donde piensa uno , piensan y comentan dos o tres o cinco , lo interesante es establecer relaciones personales de apoyo y camaradería , concebir a la labor docente como una tarea colectiva y fijar metas claras que no permitan perder de vista nuestro camino.

Es determinante , para las exigencias del momento histórico que nos tocó vivir sobre todo con el compromiso que como docentes adquirimos , insertar en nuestro perfil de desempeño , la capacidad de consolidar en los alumnos , herramientas tales como la reflexión , la acción definida y comprometida , así como actitudes de solidaridad en la convivencia social.

Es función del docente al respecto , articular las necesidades básicas de sus alumnos , según los requerimientos sociales y en los diversos ámbitos de la estructura social, pero además darles la seguridad de " no cuadrarse " , de no conformarse o mantenerse estáticos , sino ser capaces de transformar y trascender , sin límite , para proyectarse en amplitud a las metas y retos que diariamente se fijen.

Por esto debemos comenzar por nosotros mismos , y manifestar mediante acciones concretas , esa transformación a las formas que tenemos de ser , actuar y pensar , que permita distinguir al educador mexicano , sobre todo para lograr que las alumnas y los alumnos desarrollen su inteligencia y se generen expectativas para su vida futura.

6.- GRUPOS OPERATIVOS (LA PROPUESTA)

Esta propuesta de trabajo está basada en la teoría de Grupos Operativos , que es idónea para el trabajo con adultos y para integrar la modalidad humanista de gestión. Es una dinámica que viví de manera teórico-práctica en el seguimiento que se dió en el eje metodológico de esta licenciatura y que yo recuperé y fui incorporando a la propia práctica.

El Grupo Operativo , según lo define el propio iniciador del método , Enrique J. Pichón-Riviere " es un conjunto de personas con un objetivo común" , dejando claro que se refiere al conjunto de personas como equipo comprometido de trabajo , no solo como unidad de personas en cercanía física.

Le designa Grupo Operativo porque se estructura y fortalece precisamente cuando opera , o sea , cuando su propia dinámica colectiva posibilita aprendizajes al interior del grupo y a la vez , refleja al exterior del mismo el resultado de lo aprendido en función de los objetivos propuestos.

A través de las actividades que se diseñan hacia el logro de la tarea , los seres humanos involucrados se relacionan entre si como individuos y también se relacionan con los propósitos , con los problemas , con los conflictos , con los esfuerzos , con los recursos , con las propuestas , con las soluciones , etc., convirtiéndose estas mismas situaciones en motivo de estudio para ser atendidas y resueltas por el grupo mismo. Por esta razón la vinculación que surge entre los miembros del grupo va más allá de la teoría , de la técnica y de la administración , rebasa lo estrictamente laboral , en este proceso se construye y se transforma toda una cotidianeidad compleja de elementos subjetivos , entre los que destaca el rescate del factor humano.

Comúnmente se considera y da particular relevancia a lo "objetivo" en la realización de toda tarea , refiriéndonos a cualquier tipo de ámbito profesional o laboral en general , porque se supone que al integrarse la dimensión de la

"subjetividad", se pone en peligro el grado de eficiencia, porque se incorpora al ser humano en su totalidad, con emociones, sentimientos, frustraciones, cargas ideológicas, posturas políticas y religiosas, rasgos psicológicos, elementos formativos, y demás, que pudieran provocar desequilibrios en la mecánica y sistematización de la estructura organizacional de una institución o empresa, por lo tanto se margina el factor humano que es considerado por Pichón-Riviere, el "instrumento de todos los instrumentos" para que un grupo opere, ya que no existe instrumento alguno que funcione sin el ser humano mismo. Por esto afirmo, en total coincidencia con su propuesta, que el mayor grado de objetividad se alcanza incorporando al ser humano en su totalidad, con todo y los factores subjetivos que le implican, al equipo de trabajo que comparte una tarea específica.

Como modelo, como lo clásico en cuanto a educación se refiere, se presenta el planteo tradicional de que siempre hay una persona que enseña y otra que aprende, actualmente este modo de actuar, de asumir e interpretar el proceso de enseñanza -aprendizaje se encuentra en etapa de transición, de transformación paulatina, para adoptar poco a poco la dialéctica de esta propuesta de Grupos Operativos: "El que enseña es también el que aprende".

En el intento de innovar el modelo anterior y poner en marcha el trabajo grupal mediante la propuesta de Grupos Operativos, se producen cambios, inquietudes y dudas, abandono y desconcierto, mientras sucede la ruptura de estereotipos preestablecidos. se teme a la pérdida de status y a enfrentar el caos que origina, se teme a quedar "desnudo" ante los demás, al valorar y expresar lo que se sabe y lo que se desconoce. Se descubren actitudes equivocadas en el afán de adecuarlas a la relación interpersonal, se desarrolla la capacidad de problematizar para alcanzar soluciones, se posibilita una mayor integración y así, el perfeccionamiento de la tarea.

En Grupos Operativos no se manejan saberes acabados para informar al equipo, se manejan instrumentos de indagación que nos lleven a descubrir los saberes, que enriquezcan a la tarea y al ser humano. En Grupos Operativos, no se trabaja para reproducir modelos, para duplicar esquemas, se analiza, se propone, se valoran las iniciativas se practica la reflexión, la decisión y la responsabilidad compartida, el compromiso resulta, no se

impone. A la vez , no deben ocultarse dudas , ni rellenar espacios inciertos con improvisaciones , el clima de libertad es imprescindible .El Grupo Operativo aprende a pensar y fantasear , a crear con libertad , para actuar y resolver con libertad , a proponer e implementar sin miedo a la crítica , porque a la vez todos enseñamos y todos aprendemos , sin miedo a la equivocación porque somos humanos e imperfectos , pero también somos capaces de encontrar alternativas de solución hacia la superación de problemáticas o situaciones que han obstaculizado el avance del equipo y que ahora factibles de transformarse , nos brindan como colectivo , la oportunidad de incidir en ellas para superarlas y/o adecuarlas a nuestras realidades y necesidades.

La tarea de enseñar y aprender , de actuar e interactuar , de hacer y deshacer , de indagar y descubrir , de aportar e innovar , nos implica a todos , es simultánea la integración y el aprendizaje grupal , es un total colectivo la suma de todos , donde la interrelación se da entre la tarea , el objetivo común y los seres humanos que de ella participan.

En la medida en que el grupo , construye y reconstruye la información que posee , aprende , se supera y se enriquece.

Cada grupo escribe su propia historia , construye su propia personalidad , misma que debe ser respetada , sin pretender forzar su grado de operatividad , ni su rendimiento.

En el centro escolar en que laboro , y luego de vivir y tomar parte de un largo proceso de integración al colectivo , de interacción profesional y social , de reconocer a la persona con sus habilidades y limitaciones , de reconocer esfuerzos y de sumarnos a las actividades que son propuestas por nosotros mismos , sabemos que todos somos importantes , que somos capaces de integrarnos , de proponer y acertar o de proponer y fallar , pero siempre es valiosa la propuesta que brindamos , digna de tomarse en cuenta , de ser sujeta de análisis , hemos logrado un muy buen nivel de interacción , de apoyo mutuo y respeto , de toma de decisiones compartidas , acudimos al trabajo con entusiasmo , deseamos enseñar a los demás y aprender de todos.

Cabe tomar en cuenta que los resultados , aún cuando arrojan porcentajes muy satisfactorios , todavía no se revelan al cien por ciento , todavía existen situaciones que no han sido muy fáciles de resolver , personas que formando parte del mismo colectivo , intentan rendirse a esta nueva dinámica , les ha

representado trabajo , dedicación , esfuerzo , compromiso , ruptura de estructuras rígidas personales , cansancio , y podría mencionar algunos inconvenientes más , pero dentro del proceso se dan cuenta de los avances , de los logros personales y colectivos , de los alcances obtenidos , y " recargan pilas " , y así vuelven a participar , seguros de que este grupo que hacemos "operar" con el esfuerzo de todos , progresa poco a poco , y que los frutos se recogen aún contra la corriente del mismo sistema en el que nos encontramos inmersos.

Todo esto por supuesto , se refleja en un mejor ambiente de trabajo , reditúa en el proceso mismo de enseñanza - aprendizaje que en cada aula ocurre , porque , si el mismo maestro , se siente seguro de si , capaz de enseñar y aprender , se siente importante , se sabe investigador y propositivo , se sabe valioso y comprometido , eso mismo refleja a los alumnos que conviven a su lado durante cada ciclo escolar.

Evita entonces , que se proyecten inseguridades , complejos , rivalidades . desconfianza , apatía , y al contrario , no solo se instruye al alumno , sino que , se le integra también a un mundo social , que le requiere no solo alfabetizado , sino también , reflexivo , analítico , participativo , responsable de la función que le corresponda asumir , se le integra a un mundo social en el que existen un sinfín de grupos , de colectivos diversos en los que se necesita "operar".

Si es una tarea titánica , si es difícil , por la misma especificidad relativa a cada individuo , es importante partir desde el mismo docente , para lograr que esta propuesta de Grupos Operativos , tenga una aplicación práctica y demuestre resultados que se aprecien , en la propia funcionalidad de la institución , en el servicio educativo que se imparte y en la superación profesional y personal , de quienes nos hemos comprometido con esta importante tarea.

En el cuadro siguiente se concentran observaciones recogidas durante el proceso de aplicación de la propuesta e integración del colectivo.

INTEGRACION DEL COLECTIVO (CUADRO COMPARATIVO)

ANTES	DESPUES
<p>RESPONSABILIDAD: LOS DOCENTES NO SE SIENTEN RESPONSABILIZADOS POR LA DESINTEGRACION QUE --- EXISTE EN EL COLECTIVO ESCOLAR , NI CONSIDERAN RELEVANTE SU PARTICIPACION PARA INTEGRAR AL MISMO. CADA UNO ASUME QUE CUMPLE CON LO QUE LE CORRESPONDE HACER DE MANERA --- ACEPTABLE Y PARA ESO NO REQUIERE REUNIRSE CON NADIE.</p>	<p>CADA DOCENTE SABE QUE SU PARTICIPACION ES RELEVANTE , QUE SUS APORTES E IDEAS SON VALIOSAS PARA EL COLECTIVO EN GENERAL . SE RESPONSABILIZAN DE LO QUE LES TOCA EN CADA PARTE DEL PROCESO , ALGUNOS TODAVIA SE RESISTEN UN POCO A SER PARTE DE ESTA TAREA DE INNOVACION , PERO PAULATINAMENTE SE VAN INVOLUCRANDO.</p>
<p>COMUNICACION: EXISTEN DIVISIONES MUY MARCADAS -- ENTRE EL PERSONAL DE LA ESCUELA. LOS GRUPOS SE REUNEN CASI EXCLUSIVAMENTE POR AMISTAD Y NO ABREN ESPACIOS PARA RELACIONARSE CON LOS DEMAS COMPANEROS. LAS RELACIONES LABORALES SON --- TENSAS , COMPARTEN POCAS IDEAS , SE ENCUENTRAN EN ACTITUD DEFENSIVA , LA MAYORIA DE LAS VECES ASUMEN QUE , LOS COMENTARIOS DE LOS DEMAS SON PARA ATACAR O RIDICULIZAR . HACEN POCOS --- COMENTARIOS AGRADABLES , EL SALUDO ES FRIO.</p>	<p>ACTUALMENTE ES MUY SANA , SE SIGUEN REUNIENDO LOS DOCENTES EN GRUPOS , POR AFINIDADES Y AMISTAD , PERO SE ENCUENTRAN ABIERTOS LOS ESPACIOS PARA QUE CUALQUIER COMPANERO SE INTEGRE AL --- TRABAJO , A LA TAREA O SIMPLEMENTE A CUALQUIER CONVERSACION , SE DISCUTEN ACUERDOS , PROBLEMAS Y DIVERSAS SITUACIONES EN UN NIVEL MUY BUENO DE RESPETO Y DISPOSICION , LOS COMENTARIOS SE --- ACLARAN , LAS SONRISAS Y LOS SALUDOS SON AGRADABLES Y RECONFORTANTES.</p>
<p>GPOS. DE TRABAJO: SE PRESENTAN POCAS OPORTUNIDADES PARA INTEGRARSE A UN GRUPO DE TRABAJO , Y NO PORQUE NO SE PROPONGA , SINO PORQUE PREFIEREN TRABAJAR DE MANERA INDIVIDUAL O SOLO REUNIRSE CON SUS "AMIGOS" , CUANDO SE INTENTA INTEGRAR ALGUN GRUPO HACEN A UN LADO LA TAREA Y SE DESVIA LA ACTIVIDAD , GENERAL --- MENTE SE DIVAGA , NO SE CONCRETA.</p>	<p>HA SIGNIFICADO UN GRAN ESFUERZO POR PARTE DE TODOS LOS INVOLUCRADOS , -- AHORA LOS GRUPOS DE TRABAJO FUNCIONAN EN UN BUEN PORCENTAJE , LOS DOCENTES SE INTERESAN EN LA TAREA , SE COMPROMETEN , PROPONEN , MODIFICAN , FUNCIONAN EN EL ROL QUE ASUMEN Y EN OCASIONES --- TAMBIEN MOTIVAN A LOS COMPANEROS QUE LES CUESTA MAS TRABAJO OPERAR EN GRUPO HA SIDO DETERMINANTE PARA ALCANZAR ESTE LOGRO , EL HECHO DE CONOCERNOS E INTERACTUAR COMO SERES HUMANOS</p>
<p>REFLEJO EN EL AULA: EL TRABAJO GRUPAL ES CASI NEGADO AL INTERIOR DE LAS AULAS , PORQUE REPRESENTA INDISCIPLINA , ALBOROTO , DESORGANIZACION. EL DOCENTE PREFERE QUE EN "ORDEN" SE REALICE EL TRABAJO QUE PLANEADO , LOS ALUMNOS NO PUEDEN MOVERSE CON LIBERTAD DENTRO DEL --- SALON DE CLASE , NO DEBEN SER --- "PLATICONES" , TAL PARECE QUE SI HABLAN CON LOS DEMAS COMPANEROS . LO HACEN PARA COPIAR , NO PARA RETROALIMENTAR SU APRENDIZAJE.</p>	<p>LA DINAMICA GRUPAL SE PROPICIA , LOS ALUMNOS SE INTEGRAN EN EQUIPOS DE TRABAJO . SE PRIVILEGIA ESTO AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL , ES COMUN OBSERVAR QUE LOS ALUMNOS COMPARTEN CON SU MAESTRO Y ENTRE PARES , SUS APRECIACIONES , SUS EXPERIENCIAS , . LOS RESULTADOS QUE OBTIENEN . SUS ACTITUDES CAMBIAN AHORA YA NO SOLO SE SUJETAN A LAS ORDENES DE SU MAESTRO , APRENDEN A RESPETAR LOS ESPACIOS , LAS IDEAS . LAS INTERVENCIONES ESCUCHAN A LOS DEMAS PARA SER ESCUCHADOS , SE UTILIZA EN EL AULA LA TECNICA DE MONITORES.</p>

II.-La Gestión en el Colectivo y el Aprendizaje de los Niños.

El propósito fundamental al desarrollar nuestra labor como educadores , ha sido y será siempre la formación de los niños que acuden cada ciclo escolar a nuestras aulas , esta es la razón de ser como docentes , por tanto , destaco la importancia de propiciar una alternativa de gestión que implique al colectivo en toda la trama institucional , ya que provocando el interés de todos los que participamos en el equipo de trabajo , por mejorar la calidad del servicio que brindamos y el compromiso de investigar nuestra propia práctica para mejorar la calidad de la que hablo en base a las necesidades y realidades que en nuestra escuela enfrentamos , podremos lograr un proceso de aprendizaje compartido en que no existe solo un individuo que enseña y otro que aprende , sino que todo el colectivo aprende de las ideas , conductas y experiencias de los otros ., fomentando un ambiente humano de interacción constante .

7.- ALTERNATIVAS EL COMPROMISO DE CUMPLIR LO PROPUESTO

Para llevar a la práctica el propósito que me planteé al iniciar los trabajos sobre este Proyecto de Innovación , fue muy importante establecer un programa de acciones , que durante todo el proceso me proporcione elementos para unificar al personal docente e ir transformando poco a poco sus actitudes su grado de integración y compromiso personal y profesional , así como su capacidad de planeación , su nivel de autogestión y su inserción definitiva al colectivo escolar .

Un programa de acciones que invite a los docentes a la participación y a la reflexión , que los motive a conocer y a valorar su contexto , a trabajar en equipo , a compartir sus experiencias , oportunidades , riquezas , habilidades y responsabilidades .

7.1 PROPOSITO

Por tanto me propuse para dar respuesta práctica a mi cuestionamiento inicial promover una forma de "Gestión Alternativa" en donde se realizaron las siguientes actividades :

a) Organizar desde el inicio del ciclo escolar , en la etapa de planeación , equipos de docentes , conformados por grados , afinidad o comisiones , en que se defina claramente su función y la importancia de su participación para todo el colectivo.

b) Organizar desde inicio de ciclo escolar una dinámica participativa que favorezca las interrelaciones humanas fundamentada en GRUPOS OPERATIVOS , conformando un equipo de trabajo que trascienda , buscando una comunicación de acciones , experiencias y reflexiones , mediante una responsabilidad o tarea en común .

c) Organizar con los docentes , espacios de interacción por grados , en los que se conozcan y compartan las características de los grupos , las estrategias de trabajo , los recursos con que cuentan porque he observado que el desinterés de algunos se debe a que desconocen los recursos didácticos con que cuentan y los métodos para desarrollar su labor de una mejor manera .

d) Verificar reuniones de docentes a término de cada etapa de evaluación - - - (bimestral) ,para realizar un seguimiento en el que ellos se involucren directamente , donde perciban la necesidad de innovar su espacio educativo , sus momentos , sus interpretaciones , y aborden problemáticas con otra visión de forma general a nivel grupal e individual .

Estas sesiones tendrán duración de cuarenta minutos , programándose en el transcurso de tres días hábiles ,(dos grados por día), durante la última semana de cada bimestre.

e) Fomentar en los Consejos Técnicos el trabajo colegiado , con el propósito de aprender de cada reunión , comentar sobre las actividades cotidianas , sobre lo que sucede en el aula , día con día , de los fracasos , de los aciertos y desconciertos de la práctica docente , sobre lo que nos permiten y nos obligan

a realizar , sobre lo que nosotros deseamos poner en práctica , nuestras metas y proyectos , para así descubrir que no nos hemos dado la oportunidad de vernos como actores reales del proceso educativo , es decir , pocas veces nos concebimos como un constante constructor de estrategias y saberes sobre la docencia .

f) Formular en el mismo Consejo Técnico , los recursos , dinámicas y estrategias , que nos permitan registrar observaciones , avances , alcances , secuencias , de las actividades que realicemos y construir aprendizajes que sean producto del trabajo colegiado.

g) Realizar un seguimiento permanente y un balance de los resultados obtenidos a fin de ciclo escolar , de lo que fue y no fue posible lograr , descubrir causas que intervinieron en este proceso para ajustarlas y/o modificarlas para el ciclo siguiente.

La intención del trabajo colegiado es que lo propuesto se aplique en el mismo centro de trabajo . Trabajar en equipo no es fácil , en ocasiones genera angustia y conflictos personales y de grupo , , para evitar esto en lo posible , juega un papel importante el director como encargado de coordinar y orientar los trabajos en vías de la integración del personal y obtener una buena participación despertando entre los involucrados el interés por la labor que desempeñan.

Por tanto para reafirmar mi liderazgo y fortalecer mi función me propuse lo siguiente:

a) Respetar las ideas e intervenciones de los compañeros , orientando y apoyando sus iniciativas y proyectos.

b) Valorar su esfuerzo y desempeño profesional , para motivarlos a laborar eficientemente.

c) Aprovechar las reuniones generales y juntas de Consejo Técnico para motivarles a la actualización y superación docente , incluyendo en éstas , lecturas y discusiones sobre artículos de interés común , propuestas

pedagógicas , lineamientos y normatividad , características de los alumnos de sus grupos y problemas que enfrentan en su labor de manera cotidiana.

d) Posibilitar la planeación , realización , selección , y acción de actividades , que fomenten el pensamiento crítico de los docentes y alumnos evitando reproducir injusticias y desigualdades.

e) Reestructurar en lo necesario los métodos personales de gestión escolar que aplico en la escuela , ya que pueden potenciar u obstaculizar el proceso de calidad que se pretende.

"Puedes cambiar tu forma de pensar y con ello cambiar tu vida , puedes hacer esto , formando deliberadamente en tu subconsciente imágenes positivas. ideas vitales , en lugar de alimentar - las negativas. Estas constantemente en estado de convertirte en algo , ¡ y te conviertes en lo - que tú quieres ! . Esta filosofía no supone , desde luego , que en tu vida no habrá problemas , lo que significa es que serás capaz de resolver cualquier problema , enfrentándote a el con plena confianza en que tienes el valor y la fuerza y todo el conocimiento necesario para ello. Necesitas únicamente querer y creer , idear y creer , trabajar y creer ."

NORMAN VINCENT PEALE

7.2 INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Todo programa o plan de acción requiere de un seguimiento , evaluación permanente y terminal , esto para verificar sus logros y alcances , para conocer el grado o nivel adquirido a través de cada proceso.

Para establecer el seguimiento y la evaluación del programa que he planteado y lograr el propósito de establecer "UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTION ESCOLAR" , transformando las actitudes de pasividad y/o desinterés que muestran algunos docentes , defino los instrumentos siguientes:

a) Registro anecdótico :

Registro de ciertas observaciones , describiendo acontecimientos relevantes tomando en cuenta incidentes previos o posteriores a lo observado y el contexto en que estos se desarrollan.

b) Entrevistas :

Cuestionamiento y reflexión sobre problemáticas colectivas y personales que suceden en la escuela , que al presentarlas de manera no estructurada , (planificada pero flexible) , pueda iniciar de manera específica , pero siguiendo como línea el interés y punto de vista personal del entrevistado , ya que la secuencia de las cuestiones la determinará la entrevista propia.

c) Inventarios y Listado de Interacciones:

Realización de registros periódicos de acontecimientos y hechos particulares, observando en particular los tipos de comportamiento.

(En cuanto a comportamientos verbales : como hace alguna pregunta , como la contesta , si interrumpe o no y en que condición , si hace bromas ... En cuanto a comportamientos no verbales : si sonríe , gesticula , se rezaga , si escribe , si se distrae , se levanta , pasea , si hace algún garabato ...)

Enfocado lo anterior , a definir desde el mismo colectivo el grado de colaboración de los participantes , en diferentes eventos educativos , su nivel de compromiso y acción para transformar su entorno , para corresponsabilizarse de las decisiones que se requieran y negociar cierto tipo de circunstancias que enfrentamos todos los días en el plantel , definiendo también la eficiencia y eficacia de mi actividad gestora , fomentando el respeto y confianza hacia todo individuo y entre el colectivo que conformamos en vías de una integración paulatina y adecuada a nuestra realidad escolar.

7.3 Mi Gestión . (después)

Actualmente la situación en esta escuela se ha modificado , mi gestión es abierta y compartida y no por el hecho de ahorrarme trabajo como algunas personas lo suponen (algunas autoridades con esquemas rígidos opinan que he perdido autoridad por actuar así) .

Este proceso ha representado mucho esfuerzo , mucho tiempo , disposición , constancia , ejemplo , investigación , estudio y observación de la realidad , al principio , en esta etapa de cambio se presentaron algunos inconvenientes pues no todo resultaba perfecto , fue necesario compartir conocimientos , transformar conductas , abrir espacios para la comunicación e interacción de los docentes , poner en práctica las propuestas que emanaban del propio colectivo, propiciar una nueva trama organizacional que me permitiera integrarme a sus actividades , orientarlos hacia la detección de sus propias necesidades como docentes y como colectivo siempre en beneficio de las niñas y los niños que cada año escolar se desenvuelven en sus aulas .

Esto implicó la aplicación de dinámicas grupales que a la vez implementaban en sus aulas , mismas que hasta la fecha arrojan resultados buenos , que poco a poco mejoran .

Las decisiones se comparten , ha dejado de ser un mito el papel del director , como quien dicta las disposiciones sin tomar en cuenta las ideas y experiencias de los demás , las iniciativas se valoran , se aplican y resultan , sobre todo porque ahora se cuenta con cada una de las partes comprometidas con lo que se va a realizar , los docentes son seres con conductas individuales , con una formación personal que se refleja en su carácter , con ideas , sentimientos y costumbres propias y así lo vemos en el colectivo , hemos aprendido a ser tolerantes , a asumir roles y sabernos parte de un equipo , la unión destaca.

y afirmo que cada día el servicio que se brinda mejora , porque la apatía y el desinterés se han cambiado por entusiasmo y compromiso. La comunicación se establece a muy buen nivel y cuando se presentan conflictos se resuelven aclarando lo necesario y tomando acuerdos que beneficien a los involucrados.

El rescatar el factor humano en el ámbito laboral y el trabajar con la propuesta de "grupos operativos" con muy buenos resultados , me da la pauta para continuar este proceso hacia la calidad de la educación que se imparte en esta escuela .

8.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA ALTERNATIVA

Apoyada en la propuesta de la INVESTIGACION - ACCION PARTICIPATIVA, que podemos definir como esencia del eje metodológico de esta LICENCIATURA EN EDUCACION, en los principios de la Gestión Administrativa desde un enfoque Humanista se reconoce la gran importancia de:

- a) la motivación.
- b) las formas de comunicación y liderazgo para el tratamiento de situaciones de conflicto.
- c) para la organización de la institución
- d) el rescate del factor humano con el propósito de trabajar en un clima de más libertad y menos ansiedad.
- e) el establecer lazos afectivos que trasciendan.
- f) el propiciar la lealtad entre el colectivo y hacia la institución en que se incluye.
- g) la aplicación de la propuesta de GRUPOS OPERATIVOS estrechando la labor profesional y las expectativas individuales en un equipo de trabajo.
- h) establecer tareas en común.
- i) lograr metas a través del aprendizaje compartido y el enlace colectivo de propuestas, experiencias, acciones y logros.
- j) explorar las diferentes situaciones individuales y colectivas que ocurren en nuestra cotidianeidad escolar.
- k) llevar a cabo entrevistas comenzando con los docentes que presentaban mayor nivel de desinterés o apatía a ciertas actividades y seguir posteriormente con los demás integrantes del personal.

Inicié con preguntas concretas pero, la conversación tomó rumbo hacia lo que ellos deseaban comentar y menos a lo que yo tenía contemplado preguntar. Realicé algunos registros de ciertos hechos particulares: sesiones de Consejo Técnico, actitudes ante propuestas y en reuniones de todo carácter, grado de

compromiso e implicación en la organización de eventos como el festejo del " Día del Niño " , " Día de la Madre " , sus posturas en reuniones informativas a padres de familia , participación en la exposición de fin de curso , actitudes ante el stress de término de ciclo , entre otras , tomando en cuenta para tal efecto , tanto las expresiones verbales como las no verbales.

Lo anterior nos sirvió para definir en el colectivo el grado de interacción , de colaboración , el modo en que asumimos la tarea , como la compartimos y nos comprometemos en ella , si nos responsabilizamos lo suficiente y si la acción gestora que nos involucra a todos es la adecuada.

Lo que he logrado cambiar paulatinamente en un grado muy satisfactorio es lo siguiente:

a)--- A nivel Institucional .

La dinámica de participación y comunicación de los docentes de este centro educativo , evitando incluso el que exista rechazo entre si y entre otros miembros de la comunidad escolar , destacando la importancia de su presencia , su compromiso y su acción para todo el colectivo , logrando la integración del equipo en el que todos trabajamos por un fin común.

b)--- A nivel docentes .

Que permitan la confianza de los diferentes actores sociales en su entorno , evitando reproducir relaciones de poder en el mero intento de sobresalir y tener siempre la razón por el simple hecho de ser " el maestro " .

Que asuman los retos educativos que se les presenten , intentando siempre la transformación que sea necesaria y reflejando estas actitudes a sus alumnos , que son los seres que se encuentran en sus manos . en formación .

Que realmente actúen lo que predicán , que no etiqueten ni a alumnos . ni a padres de familia , ni a compañeros docentes atreviéndose a "recomendar" a los buenos o a los malos , que siempre posibiliten nuevas oportunidades brindando apertura y apoyo.

Que se decidan a colaborar con quienes coordinan comisiones , eventos , actividades , etc., formando así parte de un todo , trabajando por su colectivo no como individuo ajeno e independiente.

c)---A nivel alumnos .

Que desarrollen sus habilidades y valores aprendiendo a establecer vínculos positivos con su medio , que aprecien las actitudes buenas que todos tenemos y que aprendan a analizar lo que deben asumir por convicción, no solo porque su padre o maestro se los diga , que corroboren lo que aprenden y se atreven a cuestionarlo si no comulgan con determinada postura o idea.

En general , darnos cuenta de que todos aprendemos de todos los demás , y que al relacionarnos adecuadamente lograremos avances más significativos , resultando todo lo contrario de si solo cada quien intentara conseguir sus propósitos personales.

Fue importante involucrarme en todos los procesos , tal vez más que de costumbre , porque así descubrí , motivos , actitudes , relaciones y acciones entre los participantes .

Fue interesante observar la forma en que construyen , reconstruyen y obstruyen entre sí , los procesos de comunicación y como interpretan , a su propio modo , las actitudes y reacciones de los demás , como se retroalimentan , como planean , como establecen lazos afectivos , como actúan , para revelar a través de esta multiplicidad de efectos , como , el trabajo en equipo , responsable y comprometido , puede proporcionarnos una más amplia perspectiva hacia un servicio educativo con éxito y calidad.

Considero indispensable el conformar un equipo de trabajo en el que se concrete sobre formas de trabajo participativas , en donde se guíe hacia una tarea en común , en el que todos los involucrados aprendan de sí y entre sí , al abordar , comprender , aplicar y transformar su medio educativo.

Por lo anterior me interesó participar especialmente , en la propuesta -taller de GRUPOS OPERATIVOS que se trabajó durante el séptimo semestre de esta licenciatura por iniciativa de la LIC. Rosalinda Dueñas Paredes , asesora de mi proyecto de innovación , quien coordinó de manera excelente esta actividad , aplicando diferentes dinámicas y asesorando a la vez a Giovana Barreto , quien nos brindó apoyo psicológico durante este taller.

A través de esta propuesta , aprendí a escuchar , a asumir un determinado rol de acuerdo a cada circunstancia , a respetar el valor de las participaciones de los demás , a comprometerme con mis acciones y a actuar con seguridad , además me di cuenta de lo importante que fue para el grupo el que cada quien cumpliera con su parte , aprendimos en colectivo a formar equipo .

Esto que refiero sucede ahora de manera cotidiana en el plantel donde laboro ya que implemente la dinámica de interacción humana que propone GRUPOS OPERATIVOS , esto , para innovar las interrelaciones en el colectivo escolar. Esta es la alternativa en la que creo , mediante la cual me ha sido posible iniciar el proceso de integración e involucrar en un buen equipo de trabajo a los docentes de mi centro laboral.

Para poner en marcha lo anterior de una manera sistemática y programada elaboré el siguiente :

PLAN DE TRABAJO

EVENTO:

Semana de intercambio.

Reuniones de docentes por grados escolares.

TEMA: "Ambiente en el aula".

ACCIONES:

Detecciones de ciertas problemáticas al interior del aula. Interpretación y reflexiones sobre las actitudes y relaciones maestro-alumno . maestro - maestro.

Compromisos recíprocos para mejorar el ambiente en el aula.

FECHA:

22 al 26 de febrero de 1999.

EVENTO:

Consejo Técnico Consultivo.

TEMA: ¿Cómo nos conducimos como equipo de trabajo ?.

ACCIONES:

Análisis de situaciones que ocurren entre los distintos grupos de profesores .
Actitudes que tomamos al asumir tareas.
Establecer compromisos comunes.

FECHA:

26 de febrero de 1999.

EVENTO:

Sesiones de trabajo por grados escolares.
"Ambiente en el aula".

ACCIONES:

Avances obtenidos entre las relaciones que se manifiestan cotidianamente al interior de las aulas , apreciación de logros observables.

FECHA:

18 y 19 de marzo de 1999.

EVENTO:

Consejo Técnico Consultivo.

Acciones para transformar las prácticas escolares a partir del equipo de docentes.

TEMA: "Definición de Tareas".

ACCIONES:

Elaborar cronogramas sobre el tiempo que resta al ciclo escolar , definiendo propósitos claros y metas precisas , para lograr mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje a través de la interacción humana entre docentes , alumnos y padres de familia.

Importancia de la comunicación , confianza , respeto , compromiso , responsabilidad , tolerancia , etc.

FECHA:

26 DE MARZO DE 1999.

EVENTO:

Consejo Técnico Consultivo .

TEMAS: "Dinámicas Grupales" , " Grupos Operativos".

ACCIONES:

Conocer el concepto de los docentes sobre las dinámicas grupales.
¿Cuáles han aplicado ? , ¿ De qué les han servido ? ¿ Qué concepto tienen los docentes sobre " hacer equipo " ?. Intercambio de experiencias.

FECHA:

30 de abril de 1999.

EVENTO:

Sesiones de Trabajo por grados escolares.

TEMA: "Prácticas en Equipo "

ACCIONES:

Alcances obtenidos a la fecha en los trabajos que se planean para realizar en equipo , en el aula con los alumnos , y a nivel plantel con los docentes.

FECHA:

20 y 21 de mayo de 1999.

EVENTO:

Consejo Técnico Consultivo.

TEMA: " La Calidad del proceso educativo no está en los libros , está en tus manos".

ACCIONES:

Reflexiones e intercambio de comentarios e ideas sobre los logros verificados en el presente ciclo escolar . Compromisos y decisiones sobre las tareas propuestas y actividades generales para el siguiente ciclo escolar 1999 - 2000 .

FECHA:

28 de mayo de 1999.

Es indispensable mencionar que ninguno de estos eventos programados se logró llevar a término según la meta propuesta , por lo mismo que las escuelas siguen siendo espacio de acción a distancia de autoridades que no tienen convivencia directa con sus problemáticas y realidades . Ocurría que las sesiones se cambiaban de fecha mediante comunicados oficiales , se programaba otro tema a tratar y se enviaba a un observador de la dirección de primarias para verificar el cumplimiento de esta disposición , se organizaban juntas urgentes para ordenar otras actividades que realizar o comisiones que asumir de inmediato.

En algunos casos logré reunir a los docentes durante la hora destinada al recreo, durante sus clases de educación física o artística , intentando no perder la secuencia de las metas que ya habíamos establecido y no suspender el seguimiento de mi proyecto de innovación , cubriendo de esta manera los propósitos planteados en mi plan de trabajo .

Esto , me ha sido cuestionado en repetidas ocasiones , porque algunas de mis autoridades superiores piensan que la aplicación de este proyecto no tiene futuro . que es perdida de tiempo y absurdo porque no hace visible mi mando . asumen que no funcionará , que los docentes no están preparados para esto , que deben seguir siendo , " autómatas del sistema " , ya que de siempre han estado condicionados para recibir órdenes y acatar , aún en contra de su voluntad personal , de su ideología profesional y de la cotidianidad que enfrentan . Para eso les pagan.

No ha sido fácil avanzar en las acciones programadas , por esta serie de obstáculos que se han presentado , pero me complace infinitamente darme cuenta de que mis compañeros directores y algunos de los supervisores del sector donde laboro en mi función directiva , reconocen mi esfuerzo y mi labor , reconocen los resultados de la aplicación de este proyecto , se acercan a mi para platicarme casos de sus escuelas y escuchan atentamente mis experiencias al respecto , que con gusto comparto para tratar de apoyar problemáticas que enfrentan en sus escuelas , tal vez iguales o similares a las que alguna vez he enfrentado en mi propia institución , mis intervenciones en cursos y talleres son muy respetadas e incluso solicitadas porque se considera que mis propuestas tienen fundamento y dan resultado y no solo lo asumen de esa manera por las pláticas que al respecto hemos tenido , sino por la estabilidad que refleja mi centro escolar, por las participaciones y logros obtenidos , porque el personal trabaja en un ambiente de agrado y motivación porque realizamos labor en equipo , porque se toman en cuenta las manifestaciones emocionales del ser humano , porque el trato social , la interacción y la comunicación , dejan de ser meros conceptos y se abordan como elementos de enlace y calidad en el servicio. en el trabajo diario , y así , trabajamos juntos , valorándonos , apoyándonos y estimulándonos , fomentamos la responsabilidad y el vínculo , las iniciativas , la afectividad , rescatamos la esencia humana , el respeto a las decisiones compartidas y a las acciones e ideas de los demás . posibilitamos día con día este importante proceso hacia la construcción de la escuela que deseamos . y el éxito de la comunidad escolar.

Aseguro así que , en la escuela "Profr. Candelario Mejía y Cervantes " , centro donde laboro actualmente , la aplicación de UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTION ESCOLAR , ha propiciado un ambiente de iniciativas . de trabajo en equipo , propiciando la construcción de saberes como producto del trabajo colegiado , en un ambiente humano , de motivación y agrado , aclaramos conflictos a través del diálogo y la apertura , logramos en muy buen nivel , discutir y decidir sobre situaciones diversas sin agresiones o desapegos individuales o colectivos , trabajamos en este proceso participativo y de interacción humana , motivando a la actualización y superación docente , valorando el trabajo y reconociendo el esfuerzo de todos los involucrados.

He aplicado mi propuesta con muy buenos resultados " humanizando la tarea a realizar" , a pesar de que los alcances no se han cubierto totalmente la dinámica de respeto y compañerismo asciende de manera constante, creo que este es un proceso a largo plazo , pero que no se debe descuidar , continuaré implementando esta propuesta de grupos operativos , comprometiéndome al equipo en la integración del colectivo , en la integración humana hacia un fin común.

CALIDAD DEL SERVICIO

(CUADRO COMPARATIVO)

ANTES	DESPUES
RESPONSABILIDAD EL DOCENTE NO ASUMIA LA RESPONSABILIDAD QUE LE CORRESPONDE EN EL PROCESO EDUCATIVO , REDUCIA SU LABOR A REALIZAR LO MENOS POSIBLE , AJUSTÁNDOSE A PARAMETROS CÓMODOS , SOLO SUFICIENTES.	EL DOCENTE ASUME RESPONSABILIDADES , NO SOLO LAS QUE CORRESPONDEN A SU LABOR , AHORA PROPONE , REFLEXIONA , CUESTIONA , EL LOGRO NO ASCIENDE A UN 100% , PERO SE CONTINUA FAVORABLEMENTE ESTE PROCESO.
COMUNICACION SE VE TRUNCADA CON FRECUENCIA , LOS ACUERDOS SE DAN EN POCAS OCASIONES , ALGUNOS SE OLVIDAN O SE EVADEN , EXISTEN FRACTURAS EN EL EQUIPO DE TRABAJO , POR LA AUSENCIA DE PUENTES QUE POSIBILITEN LA COMUNICACIÓN.	ASCIENDE A UN BUEN NIVEL EL USO DE CANALES ADECUADOS , EFICIENTES , EVIDENTES , PRÁCTICOS , ACCESIBLES , EL EQUIPO ACUERDA , EXISTE APOYO , COMPRENSION Y TOLERANCIA , SE COMENTAN , SE ESCUCHAN , EXISTE RESPETO A SUS IDEAS . SE UNEN PARA TRABAJAR EN EQUIPO LA MAYORIA DE LAS VECES.
GPO. DE TRABAJO ES POCO PROBABLE INTEGRAR A LOS DOCENTES EN GRUPOS DE TRABAJO , LAS COMISIONES NO RESULTAN , POCO OPERAN . --- INCLUSO , EL RESTO DE LOS --- COMPANEROS SE ENCARGAN DE BLOQUEAR SUTILEMENTE EL TRABAJO . LA AUSENCIA DE PROPUESTAS Y LA POCA PARTICIPACION SE APRECIAN ABIERTAMENTE.	LOS GRUPOS FUNCIONAN MUCHO MEJOR , SE ORGANIZAN ELLOS MISMOS , NO DEPENDEN TANTO DE LA AUTORIDAD , APORTAN IDEAS E INICIATIVAS , ASUMEN ROLES Y FUNCIONES SIN NECESIDAD DE QUE SE IMPONGAN , SE COMPROMETEN CON LA TAREA EN COMÚN.
REFLEJO EN EL AULA EL TRABAJO ES MECANICO Y MEMORISTICO , EXISTE TODO UN MODELO PREESTABLECIDO QUE ES CASI IMPOSIBLE ROMPER , LAS NORMAS ESTAN DADAS Y DEBEN RESPETARSE SIN CUESTIONAR , LOS RESULTADOS SE DAN A INMEDIATO PLAZO , LA REFLEXION Y LA PARTICIPACION OCURREN DE MANERA AISLADA.	EL TRABAJO ES DINAMICO , EMPIEZA A OBSERVARSE UN EQUILIBRIO ENTRE LA MEMORIA Y LA RAZON , LOS MODELOS SE MODIFICAN SEGÚN LAS NECESIDADES DEL GRUPO Y DEL PROPIO DOCENTE , LOS RESULTADOS SE DAN A MEDIANO PLAZO , LOS ALUMNOS PARTICIPAN CON SU MAESTRO EN LA SELECCIÓN Y PROPUESTA DE ACTIVIDADES , CUESTIONAN LA NORMA , LAS DECISIONES Y LOS COMPROMISOS SE COMPARTEN , TODOS SOMOS RESPONSABLES.

9. APORTACION DEL COLECTIVO A LA FORMACION DE LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS DE ESTA ESCUELA.

La razón de ser docente y de laborar en un plantel escolar es, definitivamente , la formación integral que brindamos a las niñas y los niños que cada ciclo escolar acuden a las instituciones educativas , para aprender como integrarse paulatinamente a la sociedad que les requiere como individuos formados e informados , en los conocimientos , actitudes , habilidades y valores universales.

Estoy segura que , de una u otra manera , este propósito del sistema educativo nacional , se traduce en acciones que cada año lectivo se intentan en todas las escuelas , entonces ... ¿ porqué razón los resultados son pobres ? , ¿ porqué no se concreta en la educación pública de calidad , que desde hace más de diez años se persigue ? , ¿ porqué se da prioridad a la información y no a la formación que debieran recibir los escolares ?

Considero que la respuesta a estas cuestiones está en cada escuela y que depende de la dinámica colectiva que en cada una se desarrolle .

Estamos acostumbrados , en general los adultos y en particular los docentes , a recibir órdenes de los jefes . a acatar normas y lineamientos sin cuestionarlos , a conformarnos con la realidad social que nos toca vivir . sin proponer opciones o buscar alternativas , nos altera el equilibrio individual y/o social , el romper esquemas y más si se trata de los propios , la estabilidad de nuestra práctica docente nos da tranquilidad , así que no tenemos porque involucrarnos en procesos de cambio o hacer propuestas de innovación que representan compromiso y más trabajo.

Por esto es trascendente el aporte que el colectivo de docentes de esta escuela brinda a la formación de las niñas y los niños , que son nuestros alumnos , les enseñamos con el ejemplo , a organizarse como equipo , a comprometerse con la tarea común , a practicar el respeto , la tolerancia , la solidaridad , a establecer comunicación sana para aclarar situaciones , a conocerse a si mismos , a sentirse seguros de desarrollar las actividades que se propongan , a elevar los

esfuerzos , a reconocer los triunfos , a modificar las actitudes , a tomar decisiones en beneficio de todos , a compartir experiencias e involucrarse en actividades diversas , por la satisfacción de participar , a ser cordiales , a ser amables . Esto les da elementos sólidos para integrarse a diferentes grupos sociales , comenzando por su familia , es muy satisfactorio observar que las niñas y los niños de esta escuela son portadores de estos aprendizajes hacia su núcleo familiar , claro que esto no se da de manera general y absoluta , porque aún suceden casos en la escuela en que el alumno se encuentra en disyuntiva por el hecho de que la dinámica familiar es muy ajena a lo que la escuela les propone.

incluso se ha dado el caso de algunos padres de familia que se inconforman cuando la escuela propone alguna actividad en que las niñas y los niños realicen alguna tarea de mantenimiento de jardines , de aulas , de arreglo de material didáctico , de material deportivo , del acervo de libros del rincón de lecturas , porque asumen que se les asigna a sus hijos labores que no les compete realizar. que ellos no van a lavar , a acomodar , a sacudir , a cargar , que los mandan a la escuela solamente para recibir preparación académica y exigen que a sus hijos no se les asigne este tipo de actividades , es cuando las niñas y los niños entran en conflicto , porque en la escuela se sienten contentos de participar y " ayudar" a sus maestros y compañeros , pero en casa les prohíben intervenir en estas acciones , aún cuando se proponen en beneficio de toda la comunidad educativa y todos participamos.

A pesar de estos obstáculos que encontramos como colectivo , sabemos que trascienden en la personalidad de nuestras niñas y niños las actitudes que les compartimos , es notorio el avance que al respecto se tiene , y repercute al interior de las aulas en los procesos de enseñanza - aprendizaje , los alcances se optimizan cuando el colectivo se integra .

Así el concepto de educación , de enseñanza y aprendizaje que hemos construido, no es rígido . no limita . no es standar . la educación no solo se imparte . se comparte . la enseñanza no sucede solo de docente a educando . el aprendizaje es colectivo . Por esto trabajamos en equipo y mejoramos en el proceso , a veces se retrocede , pero tomamos las experiencias positivas para reconstruir lo construido y aportar como colectivo elementos sólidos para la formación de las niñas y los niños de nuestra escuela.

CONCLUSIONES

Todo centro escolar tiene la posibilidad de transformarse , posibilitando el trabajo en equipo , aplicando UNA ALTERNATIVA DE GESTION QUE FAVOREZCA LA INTEGRACION DEL COLECTIVO ESCOLAR HACIA LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO , en que se participe con interés y agrado , compartiendo las decisiones y comprometiéndose hacia un fin común.

Son muchos y diversos los factores que inciden en el comportamiento y el modo de relacionarse del colectivo escolar.

Es para esto necesario, distinguir los acontecimientos relevantes que ocurren en la cotidianidad de nuestra escuela para realizar un diagnóstico acertado sobre su misma realidad . conocer el entorno y observar las características y actitudes de quienes compartimos un mismo contexto físico y social para fomentar relaciones más sanas . humanizando la tarea que tenemos en común.

La observación directa y la inclusión del gestor en el colectivo que coordina , son meramente indispensables para conocer a los docentes , fomentar comportamientos y reacciones en beneficio del colectivo y lazos afectivos que lo hagan más sólido.

El aplicar UNA MANERA ALTERNATIVA DE GESTION ESCOLAR , no es solo planear para el día siguiente o ser muy condescendiente un día de tantos , el gestor alternativo debe prepararse con base en el momento histórico que vive. en los modelos pedagógicos y propuestas actuales . conocer y trascender el proceso educativo , comprender la norma . técnica y metodología , convertirse en investigador de la práctica cotidiana . establecer puentes de comunicación formales e informales , predicar con el ejemplo lo que se propone ." desmitificar su papel " como quien ordena , decide y ejecuta , compartiendo sus compromisos. sus decisiones y responsabilidades . estableciendo de manera colegiada el radio de acciones para el colectivo escolar.

El gestor alternativo es también formador de líderes. Propicia que se cuestionen las acciones, no limita la creatividad, no impone líneas. Propicia el equilibrio en el colectivo hacia la toma de conciencia de que la calidad repercute y depende de todos los involucrados, rompe las cadenas de las formas dependientes de aprendizaje.

Los resultados positivos observables son la respuesta de implementar estrategias sencillas que propician a los miembros del colectivo asumir tareas, compartir experiencias y responsabilidades y unificar esfuerzos valorándose a sí mismo y a los demás, esto potencia relaciones más humanas que favorecen los procesos escolares en general.

Destaco que el resultado observable más significativo de este proceso ha sido alcanzar el enorme reto de revertir paradigmas culturales en relación al comportamiento de los docentes en el colectivo escolar, ya que han transformado actitudes personales que les posibilitan la integración al grupo escolar, establecen puentes de comunicación de manera directa y constante, desarrollan sus actividades compartiendo conocimientos, experiencias y propuestas, se comprometen, son reflexivos, tolerantes, respetuosos, solidarios y cordiales, expresan sus sentimientos y anhelos así como sus inconformidades, si las tienen. Anteriormente funcionaban de manera individual al desarrollar su labor docente y "cerraban" su grupo manifestando actitudes de pertenencia absoluta hacia quienes formaban parte de él, así como de rechazo y negación hacia los demás miembros del personal.

Ahora la crítica no destruye, construye. Construimos y compartimos nuestro propio aprendizaje como grupo operativo sin apearnos estrictamente a lo teórico, tomamos lo suficiente, partimos de la práctica cotidiana, de la realidad, y damos particular atención al rescate de lo humano, como seres sociales en todo lo que implica.

Por esto concluyo que, al llevar a cabo el rescate del factor humano en los centros escolares posibilitamos como gestores que el docente asuma de manera humana su tarea profesional, al transformar no solo su práctica, como función exterior a su persona, sino también su ser, al interior de sí, como individuo, para ser capaz de funcionar en equipo, de operar en grupo, de actuar con responsabilidad y respeto, para ser tolerante, solidario, propositivo y seguro de sí, transformándose en gestor de su propia práctica,

investigador de las problemáticas que enfrenta , diseñador de las acciones idóneas para mejorar su desempeño en general , capaz de relacionarse con su entorno físico y social sabiéndose parte importante del mismo , valorando su ser y su hacer , al conseguir para sí y en buen nivel , equilibrio emocional , satisfacción laboral , al deshacerse de complejos y limitaciones absurdas , en algunos casos incoherentes y profundas que le limitan en diversos sentidos minimizando sus perspectivas.

La aplicación de la propuesta de GRUPOS OPERATIVOS se convierte entonces, como se ha comprobado , en una estrategia firme , para integrar al colectivo escolar en acciones en beneficio común , al lograr interesar al personal docente en las actividades de enseñanza - aprendizaje que planteamos en esta escuela y lograr su participación decidida , al tomar la responsabilidad de su función docente en la trama organizacional.

Se debe trabajar por las relaciones en el colectivo escolar como lo hacemos por cualquier otro aspecto educativo , sin descuidarlo , ya que así el mismo proceso educativo se favorece y el resultado de los aprendizajes construidos es mejor , cuando en la escuela , todos los involucrados nos ayudamos , nos cuidamos y nos queremos .

Cuando asistimos a trabajar solo por obligación , sin motivos o razones , sin agrado , sin interés alguno , es muy probable que resulten conflictos y problemas aún de situaciones triviales. La actividad gestora es pues , el punto de partida significativo y posibilitador.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- 1.- RIOS DURAN ,Jesús Eliseo , y otros , Características del Proyecto de Gestión Escolar , México . 1995 , en : UPN Antología Básica " Hacia la Innovación "Licenciatura en Educación Plan'94 , 5o. semestre. México . 1994.
- 2.- El Consejo Técnico .Un Encuentro de Maestros . Libros del Rincón . SEP
- 3.-Guía para el Director de Educación Primaria . Programas Emergentes de Actualización del Magisterio . México . SEP . 1992.
- 4.-SCHMELKES , Silvia. Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas. México . OEA/SEP . 1995.
- 5.-CONALTE /SEP. Hacia un Nuevo Modelo Educativo . Programa de Modernización Educativa 1989 - 1994. México,1991.
- 6.-CHEHAYBAR , Edith . Técnicas para el Aprendizaje Grupal . México . UNAM . 1982. Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.
- 7.-STEPHEN J . BALL. La Política del Liderazgo , en : UPN .Antología Básica "La Gestión como Quehacer Escolar" , Licenciatura en Educación Plan ' 94 , México .

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1.-MARTINEZ , Deolidia , El Riesgo de Enseñar , Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano , Editorial del Magisterio, México , 1992.

2.-SEP. Manual Técnico - Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria, México , 1984.

3.-UPN, Antología Básica , Proyectos de Innovación , Licenciatura en Educación Plan '94 , sexto semestre , México .

4.- SEP, Artículo Tercero Constitucional v Ley General de Educación, México, 1993.

5.- CHIAVENATO . Idalberto . Modelo Burocrático de Organización . en: Introducción a la Teoría de la Administración , McGraw-Hill, en: UPN Antología Básica "Institución Escolar" Licenciatura en Educación , Plan ' 94 .México, 1990.