

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A



PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR
PARA MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE EL
COLECTIVO ESCOLAR

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

RAMÓN RAMÍREZ GUTIÉRREZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., JULIO DE 1999



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 9 de Julio de 1999

C. PROFR: RAMÓN RAMÍREZ GUTIÉRREZ

Presente:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado "**PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE EL COLECTIVO ESCOLAR**" Opción Propuesta de Gestión Escolar a solicitud del LIC. HUMBERTO TENA LICANO , manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

Atentamente

"Educar para Transformar"



LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRÍGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACION DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08A CHIHUAHUA, CHIH.



S. E. P.
Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD UPN 081
CHIHUAHUA, CHIH

DEDICATORIA

Con respeto a mi esposa Lupita, porque supo apoyarme en todo momento.

A los demás miembros de la familia, por su constante impulso para llegar al final.

A mis maestros asesores, por sus conocimientos brindados.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	8
I PROBLAMÁTICA DE ESTUDIO	10
Diagnóstico	10
A. Contexto:	10
a. Comunidad	10
b. Escuela	11
c. Personal docente	12
B. Planteamiento del problema	14
II CONCEPTUALIZACIÓN.....	18
A. Desempeño del director	21
B. Tipos de liderazgo	23
1. Liderazgo transaccional	23
2. Liderazgo transformacional	24
C. Organización escolar.....	25
D. La escuela como empresa	26
E. División del trabajo	27
F. Participación y cultura, relación obligada	28
G. Relaciones humanas	29
H. Grupo de maestros	32
I. Institución escolar	33

J. Justificación	38
III ALTERNATIVA	42
A. El proyecto de gestión escolar	42
B. Propósitos	44
C. Elementos teóricos	45
a. Directores transformacionales	45
b. Futuros directores	47
c. Principales corrientes sobre la organización escolar	47
d. Consejo de participación	49
e. Cultura participativa	50
f. Vida académica	51
D. Aspectos de la gestión	53
E. Clima de trabajo	54
IV ESTRATEGIAS DE TRABAJO	56
A. Plan de trabajo	56
a. El colectivo escolar	56
b. El tiempo	56
c. Los recursos	57
d. Cronograma general	59
B. Los criterios de trabajo	60
a. La congruencia	60
b. La pertinencia	60
c. Suficiencia	61
C. Estrategias de trabajo	61

D. Instrumentos a partir de los cuales se recupera la información.....	103
E. Reporte de aplicación y evaluación de la alternativa	104
F. Reconocimiento de aciertos y errores	108
G. Conclusiones	110
V. PROPUESTA	112
A. Constructos teóricos	113
B. Modificación a la propuesta	115
C. Esquematización	116
BIBLIOGRAFÍA	117

INTRODUCCIÓN

En la vida moderna toda profesión envuelve una responsabilidad social, por lo que se requiere de una cuidadosa preparación académica, ética y de valores para desempeñar la que corresponde al maestro.

De entre las profesiones, la docencia es una labor compleja y delicada que trata nada menos que de formar a las nuevas generaciones capaces de prever, reflexionar y analizar el devenir de la vida cotidiana, debido a la importancia que ésta tiene, el esmero con que se planee y las estrategias que se empleen, debe tomar en cuenta los intereses de los involucrados, así como establecer las relaciones adecuadas entre la escuela, la comunidad y la calidad educativa.

Atendiendo a estas exigencias surge el presente trabajo "Mejorar las relaciones entre el colectivo escolar"; como una necesidad apremiante de ofrecer soluciones a problemas posteriores que surjan en la escuela.

Cada uno de los responsables de las actividades del centro escolar desde sus diferentes roles y funciones de participación, contribuyen a un objetivo y responsabilidad común: la educación integral de los educandos.

Ello será posible si cada uno de nosotros como docentes se inspira y coordina en un mismo proyecto educativo como vehículo común de integración

de esfuerzos y se fortalece cuando se encuentra la manera de orientar y encauzar los objetivos propuestos por el colectivo para que en grupo, todos compensemos debilidades.

I PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO

Diagnóstico

A. El contexto

El aspecto contextual ha sido dividido en tres apartados que de una u otra forma influyen en la práctica docente y su interrelación: comunidad, institución educativa y grupo de maestros.

En el primero se describen las condiciones que se han presentado en la vida de la comunidad, considerando la situación socioeconómica y cultural, y cómo éstas han intervenido en las relaciones del colectivo.

El segundo apartado describe la institución y algunas de sus características físicas, así como actividades escolares que se han desarrollado y que también han afectado las buenas relaciones que se dan en ella.

En el tercer apartado realizo una reseña de la planta de maestros, el problema de sus relaciones y el poder.

a. Comunidad

Comenzaré por decir el concepto de comunidad:

"Un grupo de individuos con un pasado común que ocupa un territorio delimitado y desea satisfacer sus necesidades básicas".¹

En el barrio de San Nicolás, hoy colonia Obrera se localiza el centro de trabajo "Praxedis G. Guerrero", ubicada en el centro de la ciudad, colonia antigua que por sus propias características es de suponer, que la comunidad que asiste a nuestra escuela pertenece a varios sectores de la ciudad, con una solvencia económica en su mayoría media y en donde atendemos hijos de médicos, ingenieros, contadores y maestros. "y es interesante ver cómo la cultura pone su marca".² Razón por la que algunos padres de familia han demostrado sus saberes ante los maestros y sobre todo ante la comunidad.

En realidad era difícil encontrar las causas de conflicto entre el colectivo escolar; si era por el nivel sociocultural de la comunidad escolar, o las interrelaciones que existían, hasta que se comenzó a cuestionar al colectivo y "tomando la escuela como un centro de investigación";³ concluimos que la necesidad real es establecer la interrelación del colectivo, nulificada por falta de consenso e información oportuna, no por sus saberes.

b. Escuela

La escuela Praxedis G. Guerrero de esta ciudad, actualmente goza de

¹ CARVALÁN, Mora Alicia. "Relevancia de la Noción de Cultura desde el enfoque de la Psicología Institucional". Antología Básica, Escuela, Comunidad y Cultura local, en México 1995. p. 17

² Idem

³ VITE, Alma E y ARIAS, Marcos D. "Análisis crítico de las dimensiones que conforman la problemática docente". Antología básica, Contexto y valoración de la práctica docente, México 1995. p. 48.

prestigio por los apoyos que se le han brindado tanto políticos como económicos, así como por su alto nivel académico razones por las cuales se encuentra entre las diez mejores de Chihuahua, por lo que provoca su excesiva demanda educativa.

Actualmente cuenta con un área de diez mil metros cuadrados, donde se construyeron veinticinco aulas educativas, un gimnasio exclusivo para educación física y deporte, un taller de cómputo, sanitarios para niñas, niños y maestros.

"Por el número de personas que se tratan diariamente en la institución, el dilema de las necesidades de organización se hace evidente y buscando las mejores formas para controlar los diferentes tipos de poder, surge la necesidad del control de organización".⁴

La escuela nace de las necesidades educativas y de los intereses políticos que se viven, de tal modo que nuestra institución tiene una historia muy discutida y quien en ella trabaja, adquiere un compromiso social y político fuerte y no todos soportan el ritmo de trabajo y las presiones surgidas.

c. Personal docente

La escuela cuenta con una planta de personal de 35 elementos que rara vez trabajan en equipo "el grupo escolar es el lugar donde se relacionan los

⁴ ETZIONI, Amitai. "Racionalidad y felicidad: El Dilema de la Organización". Antología Básica, Institución Escolar. México 1995. p. 10

sujetos, donde interactúan con otros grupos, con instituciones, o la vinculación en la vida social".⁵

En su mayoría el personal es joven y profesional, con un promedio de 15 años de servicio y con ganas de ocupar otras jerarquías en la carrera educativa.

Entre ellos existe una lucha de poderes causada por la competencia profesional que se guarda uno del otro, o quizá por querer demostrar su eficiencia al resto del grupo.

"Quizá el hecho de que el maestro reconozca que tiene algo que dar, que tiene algo que otros no poseen, sea para él, uno de los elementos más significativos en su profesión, simultáneamente va construyéndose identidades, y esto es reconocido".⁶

Aquí el compromiso de poner en práctica la ética y experiencia, y ser capaz de crear un ambiente de disciplina. "Sólo quien tiene realmente capacidad personal, posee el derecho para que se concrete en las tareas que todo ejercicio implica."⁷

⁵ SEQUIER, Michel. "Ubicación del método". Institución Escolar. Antología Básica. México 1995. p. 172

⁶ REMEDI, Eduardo. "Identidad y formación". Historia Regional, formación docente y educación básica en México 1994. p. 214.

⁷ MEDINA, Rubio Rogelio. "Fuentes fundamentales de conflicto en la escuela". La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Antología Básica. México 1994. p. 242.

B. Planteamiento del problema

En el contexto educativo tienen lugar una infinidad de factores que facilitan o dificultan los aprendizajes escolares y relaciones humanas, causados algunos por la cultura familiar y la social, o simplemente por la diferencia de opiniones entre los individuos.

Lo anterior se deriva de dos clases de educación que se perciben: la educación formal que se adquiere en la escuela, y la educación informal adquirida en el ambiente familiar y social en el que nos desenvolvemos.

Como consecuencia de estos dos tipos de educación, llegamos a la escuela con conocimientos previos; estos conocimientos pueden llegar a dificultar o ayudar en el proceso de enseñanza y en las relaciones interpersonales.

Año con año nos enfrentamos a una serie de problemas en la escuela y nace el interés de los docentes de solucionarlos empleando estrategias diferentes de acuerdo a las necesidades, pues los maestros estamos dispuestos al cambio mediante la capacitación continua para desarrollar nuestro trabajo de la mejor manera, es decir, que estamos conscientes que la educación debe elevar cada día su nivel, ya que los tiempos actuales así lo requieren.

Ante esta necesidad de elevar la calidad de la educación y mejorar las

relaciones humanas, el personal de la escuela "Praxedis G. Guerrero", fue convocado conjuntamente con la asociación de padres de familia por la dirección de la escuela, para analizar las fortalezas y debilidades con las que contamos todos y cada uno de los involucrados en la educación: padres, maestros, directivos, y alumnos.

Del análisis realizado enlistamos un gran número de problemas que se derivan de una causa principal: Malas relaciones entre padres de familia y personal docente. Se determinó este problema como el responsable agente que provoca otro tipo de dificultades que afecta el aprendizaje de los niños.

El conflicto se ha venido presentando desde algunos años, pero ha sido más fuerte últimamente, en el que los padres y maestros trabajamos de manera aislada, en lugar de unir esfuerzos para formar un equipo de trabajo que satisfaga las necesidades educativas y de socialización.

Estamos conscientes que las relaciones entre todos los participantes es primordial, para proveer a los educandos de las condiciones óptimas para lograr un mejor desarrollo educativo.

Por lo tanto, considerando que las interrelaciones entre padres y docente son la base para lograr el desarrollo integral de la comunicación y abrir los espacios necesarios para elevar la calidad educativa.

De la organización de un centro de trabajo depende el buen funcionamiento del mismo y el bienestar de quienes allí trabajan, al involucrar al colectivo escolar en ella, debemos tener presente sus funciones, obligaciones y limitaciones, evitando así intromisiones de actividades ajenas al desarrollo armónico del centro de trabajo.

Como antecedente debo decir que esta escuela no cuenta con un plan de trabajo previo, tampoco se han atendido los problemas de maestros, padres de familia y alumnos, por parte de la dirección; por lo que los padres de familia han recurrido a las instancias superiores y por consecuencia involucran a los maestros, argumentando que no existe disposición al diálogo.

Como la práctica se vuelve ley, parece que aquí se cumplió, porque los padres llevan y traen los problemas y soluciones que se presentan en la escuela. Es sin duda un malestar general, al cual me enfrento como director y esto constituye un gran reto, principalmente para recuperar el deseo de apoyo mutuo.

Este trabajo tiene como principal objetivo, transformar las actividades de rechazo por actitudes de cooperación e intercambio, que satisfagan las necesidades de comunicación, confianza y autonomía.

Así mismo también lograr que los maestros se sientan apoyados por la

dirección para realizar su trabajo y a la vez que el padre de familia adquiriera el compromiso de participar en beneficio de la comunidad escolar y su escuela, tendientes a favorecer las interrelaciones en el colectivo y elevar la calidad educativa.

Para que esto suceda, se requiere que los miembros tengan claros los objetivos a alcanzar, además de que estos últimos surjan del mismo para que se conjuguen y se persigan simultáneamente.

II CONCEPTUALIZACIÓN

En toda escuela las interrelaciones entre los sujetos se presentan continuamente, tanto que a veces olvidamos la forma en que lo hacemos y actuamos, las políticas que se establecen y no por mero análisis de los espacios escolares que día con día están presentes en el desarrollo de nuestras labores.

Generalmente el trabajo cotidiano de una escuela, ocupa la mayor parte del tiempo en actividades programadas para un ciclo escolar, las cuales deberán abarcarse de la mejor manera posible, como son: contenidos programáticos, actividades culturales y deportivas, festejos de fechas cívicas y concursos, de tal forma que se entienda como parte de nuestra vida académica.

También existen otras cuestiones que ocupan mucho tiempo en jornadas escolares (campañas, comisiones, reuniones) que desafortunadamente se cumplen por sólo requisito y no percibimos que en realidad es una forma valiosa de relacionarnos porque actuamos como fuimos enseñados, en forma tradicional.

Además de las anteriores tareas, tenemos las de orden administrativo (estadísticas, evaluaciones, materiales, planeaciones, llenado de registros, boletas, cuadros de concentración que se inventan durante el ciclo escolar con la intención de mantener el control sin dar oportunidad de agruparse).

Como vemos, algunos elementos son pedagógicos y otros administrativos que de cierta manera saturan e incomodan tanto a los alumnos, padres de familia y maestros, que no queda tiempo para consolidar las interrelaciones en el colectivo escolar.

Es por esto que tratamos de encontrar los caminos apropiados, primero para lograr una concientización en el personal, refiriéndose a que nuestras relaciones deben mejorar para desempeñar un satisfactorio trabajo; enseguida motivar al colectivo con la finalidad de elevar las relaciones humanas y con ello la calidad educativa; por último tomar confianza y dar participación para incrementar las interrelaciones y obtener una mejor organización y optimizar el aspecto pedagógico que presta la escuela.

El problema de las interrelaciones entre el colectivo escolar se debe a factores que la hacen difícil, tales como la falta de una adecuada comunicación, el orden estructural del sistema educativo por su difícil acceso y burocratismo y lo más lamentable, encontrarnos con personal directivo sin preparación ni experiencia, es decir, desconectados de toda realidad que sucede en una escuela.

A pesar de todo, si tratamos los problemas a nivel escuela (entre el colectivo escolar) y buscando cierta autonomía, podremos encontrar soluciones viables a cualquier inconveniente que se nos presente como institución.

Hasta aquí se han mencionado situaciones generales que no debemos pasar por alto, pero ¿qué sucede con la dirección de las escuelas cuando se considera que es la parte medular para coordinar las actividades académicas y no académicas?

Para dar cabida a lo anterior primeramente debemos abandonar la idea del director que manda, del que jerarquiza en forma vertical, aunque para ello sea necesario conocer nuestros derechos, obligaciones y limitaciones sustentándonos en la información y responsabilidad.

Analizando la posible solución para mejorar las relaciones entre el colectivo escolar, se elaboró un proyecto de gestión escolar considerando algunos elementos contextuales, teóricos y metodológicos, además de las estrategias de trabajo.

Con la firma del Acuerdo para la Modernización Educativa, se empieza a hablar de una nueva gestión escolar, donde se busca eliminar las directrices verticales y asumir posiciones horizontales, considerando siempre los puntos de vista de maestros, alumnos y padres de familia.

Por tradición se ha considerado la gestión escolar como función exclusiva de directores e inspectores, ante la Secretaría de Educación, instituciones de gobierno y privadas, sin embargo, con el rumbo que toma esta nueva gestión escolar, todas las acciones deben realizarse por el colectivo escolar y siempre

orientadas a elevar la calidad educativa.

Desde el punto de vista de gestión, decidimos darle un sentido distinto, donde la participación sea democrática, buscando siempre el consenso para lograr las negociaciones.

A continuación señalo algunos elementos en los cuales debemos reconocer una gestoría eficiente, que constituya nuevas formas de interrelaciones, calidad y equidad educativa.

A. Desempeño del director

En toda institución, el director se obliga a relacionarse simultáneamente con maestros, padres de familia y autoridades; debiendo poner especial atención para matizar las ideas de las partes y utilizar las mejores formas para relacionarlas.

El director siempre debe ser animador y establecer lazos de amistad entre los miembros de la comunidad escolar, para conformar mejor cada comisión que se requiera y el impacto de estas relaciones, se verá reflejado al interior de la escuela al observar el trato y el trabajo del docente.

También se verá reflejado en la comunidad al tenerlos como soporte

político, social y financiero, sobre todo de respaldo al trabajo y sus relaciones, es participando directamente.⁸

El director debe poseer un amplio criterio organizativo para dividir el trabajo institucional, tomando en cuenta las condiciones materiales, institucionales, sociales y financieras de la escuela.

En toda escuela se exige al director un liderazgo de apoyo y estímulo al trabajo del equipo de maestros, un liderazgo que rebase la forma tradicional administrativa y de control, para que eficiente y delegue responsabilidades en los maestros para que realmente sean más productivos en su trabajo, en su toma de decisiones y su participación.

Un liderazgo donde se propicie el trabajo en equipo y que en las reuniones se obtengan los mejores beneficios en el área pedagógica y que los docentes no se sientan solos y saquen adelante su grupo.

Sabemos bien que el director no ha sido formado para ello, sino que en realidad es alguien que tiene una experiencia docente un poco mayor, sin embargo, en una gran mayoría de casos no sucede así, siendo incapaz de detectar la forma de adaptar el proceso organizacional a su entorno, motivo frecuente de fracaso en su trabajo y consecuentemente de toda su organización.

⁸ PASTRANA, Leonor. "Organización, dirección y gestión en la escuela". Antología Básica. Organización del Trabajo en la Escuela. México 1995. p. 24.

El director debe considerar los conflictos de la organización como algo inevitable y si se manejan adecuadamente, se transformarán en una fuente efectiva de organización.

Un mejor desempeño del director en la escuela, consiste en valorar los sentimientos de su personal, sin presionarlo al realizar su trabajo, percibir de qué manera se están satisfaciendo las necesidades de sus colaboradores; debe nacer el interés de motivar al trabajador y no sobrecargarlos de trabajo.

El director debe estar atento a las relaciones entre los integrantes del grupo, debe desarrollar el sentimiento de equipo estimulándolos en reuniones y conversaciones.

B. Tipos de liderazgo

1. Liderazgo transaccional

Estimulan a sus subordinados para lograr los objetivos previamente acordados.

El liderazgo transaccional se presenta de dos formas:

- a. Como refuerzo eventual.** Se otorgan recompensas en función del esfuerzo realizado y el nivel de rendimiento de profesores y alumnos.

- b. **Como castigo eventual.** Corrección por parte del director cuando no se alcanzan los objetivos y baja la forma de actuación.

2. Liderazgo transformacional

Recompensan a sus seguidores por la realización de objetivos claros y previamente acordados por consenso del personal.

Para el liderazgo transformacional es de vital importancia considerar la motivación y la comunicación del personal para conseguir realizar bien una tarea, que sea gratificante y les haga sentir bien.

El director transformacional para incrementar el nivel de motivación en los docentes, debe contar con las siguientes cualidades:

- a. Ser carismático
- b. Atención individualizada para cada subordinado
- c. Dar oportunidades y crear una cultura organizativa
- d. Despertar la estimulación intelectual, esto es, crear conciencia de los problemas, de su pensamiento y reconocer sus creencias y valores.

La imagen de un centro educativo con estas características, contará con profesores más talentosos y motivados, los alumnos se sentirán más atraídos y el ausentismo y deserción bajarán su nivel.

C. Organización escolar

Fundamental es la manera en que la escuela está organizada, considerando siempre que los principales actores serán en todo momento sus integrantes y que conjuntamente pretenden elevar la calidad educativa y sus relaciones interpersonales.

La organización escolar debe orientarse a reunir las diversas acciones para brindar un servicio educativo en las mejores condiciones, logrando construir una relación sólida de corresponsabilidad entre el colectivo escolar.

De la misma manera, la organización debe contemplar los espacios necesarios para la transmisión de conocimientos, deporte, lectura, talleres, sanitarios, materiales didácticos, recursos financieros y asegurar la permanencia de los educandos en la institución y lograr la confianza de los padres, contribuyendo todo en su impacto pedagógico.

Relevante es encontrar espacios institucionales para el diálogo, tales como reunión de grupos colegiados en donde se atiendan múltiples problemas que se presentan. "Hoy en día la organización de un centro educativo no puede entenderse como un sistema cerrado donde se vive y se actúa con independencia, sino como un sistema abierto cuyo principio fundamental no es ya la vieja idea de una entidad construida por estudiantes y profesores".⁹

⁹ CISCAR, Concepción y URÍA, María Esther. La Complejidad de la Organización en la Escuela. Antología Básica. Organización del Trabajo Académico. México 1995. p. 49.

D. La escuela como empresa

La teoría de la gerencia hacía parecer al director como empresario y la escuela como empresa. Desde el punto de vista clásico este tipo de organización toma la forma piramidal, con un ejecutivo enérgico en el vértice y ejecutivos subordinados en los estratos sucesivamente inferiores, ninguno de los cuales tiene personas bajo su directa autoridad.

La teoría Tayloriana,¹⁰ nos demuestra que la escuela ha sido más sencilla adaptarla a su organización (autoridad centralizada, división de funciones, de responsabilidades y canales ordenados de comunicación). La actividad del director empieza a desvincularse de la propia de los profesores.

A medida que la escuela ha ido complicándose, se han comprobado los beneficios que podrían reportar de la Departamentalización de Henri Fayol (conveniencia de planificar, ejecutar y evaluar).

Como síntesis nos preguntamos ¿la escuela es una empresa de negocios?

En ningún momento puede equipararse la escuela con una empresa de

10 CHIAVENATO, Idalberto. Administración Científica. Antología Básica. Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar. México 1995. Pág. 20.

negocios, en la empresa se es miembro de un grupo de trabajo que sólo actúa; por el contrario, en la escuela el profesor interactúa, se comunica entre sí, planea y toma sus propias decisiones, esto es, una interacción entre individuos y roles.

¿Se puede identificar la escuela como empresa?

Según José Figuero:

Empresa es un equipo humano que intenta lograr con su trabajo unos determinados objetivos. En este sentido existe empresa cuando los objetivos perseguidos con el trabajo humano, exceden las posibilidades de un solo hombre. La empresa está formada por hombres auxiliados por instrumentos, es decir, que lo fundamental en la empresa son los objetivos, las personas, los medios que utilizan éstos para conseguir aquéllos.

E. División del trabajo

La división interna del trabajo es la base organizativa para cumplir con el cometido institucional de la escuela. Este ordenamiento es dependiendo de las condiciones materiales, institucionales y sociales del plantel.

El funcionamiento de un plantel supone un proceso de regulación y dirección de la acción conjunta de su personal. Esto es poner en marcha una

forma original de proyectar el trabajo de un modo previsible más o menos racional, de poner en ejecución una tarea colectiva.

Es trabajo analítico, reconstruir algunos procesos y prácticas, que inciden en las relaciones entre docentes, por tal razón el ambiente que prevalece en el centro educativo tiene conexión con su entorno organizativo.

F. Participación y cultura, relación obligada

La cultura es un conjunto de presupuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al intentar adecuarse a los problemas de adaptación e integración interna y que han funcionado suficientemente bien, como para ser considerados y por lo tanto para enseñarlos a los nuevos miembros, como una manera adecuada para percibir, pensar y sentir con relación a los problemas.¹¹

La eficiencia entre los participantes está relacionada no sólo con su competencia, sino sobre todo en la solidaridad de sus relaciones interpersonales, es decir, que los individuos mejor socializados son los que encuentran sus relaciones interpersonales cada vez más positivas, satisfactorias, adecuadas y adoptan actitudes de autonomía y afecto.

Esto último hace posible que la participación sea espontánea.

¹¹ PACHECO, Roberto Pascual. "La función directiva en el contexto socio-educativo actual. Antología Básica, Enfoques Administrativos de la Gestión. México 1995. p. 166.

G. Relaciones humanas

Teoría y sus orígenes

La necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas (Psicología y Sociología), llevaron a John Dewey¹² con sus ideas de filosofía pragmática y a Elton Mayo con sus investigaciones sobre la productividad, a fundar las bases para una administración humanista que rompiera los principios de la teoría clásica de la administración.

Elton Mayo¹³ a partir de las experiencias de Hawthorne consistente en la correlación entre la productividad e iluminación, la rotación del personal, la fatiga y los accidentes de trabajo.

La experiencia de Hawthorne se compone de cuatro fases:

Primera fase

Pretendía conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los operarios. De la investigación resultó que eran afectados por el factor psicológico, los operarios pensaban que al producir más era porque la

¹² Idem

¹³ Idem

intensidad de la luz aumentaba y sucedía lo contrario cuando disminuía.

Segunda fase

Consistió en un grupo experimental, un supervisor, pero también un observador que se encargaba de ordenar el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación.

Esta fase duro un año y consistió en doce períodos y concluyó:

- Los operarios trabajaban agusto porque era divertido (trabajar en equipo) y la supervisión era suave, además tenían libertad y por consecuencia menos ansiedad.
- Prevalecía un ambiente amistoso y sin presiones, lo que condujo a la satisfacción del trabajo.
- Existió un desarrollo social del grupo experimental, haciendo que la amistad en el trabajo se extendiera fuera de él.
- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

Tercera fase

Se inició un programa de entrevistas consistentes en que los empleados apinaran sobre sus actividades, sentimientos, trabajo que desempeñaban, trato que recibían y sugerencias; esto reveló la existencia de una organización informal de los operarios, con el fin de protegerse contra aquellos que

consideraban amenazas de la administración.

Esta organización informal se manifestó a través de:

- Producción controlada
- Prácticas no formalizadas de penalización
- Expresiones que hacían ver la insatisfacción y pago de incentivos
- Liderazgo informal de ciertos operarios que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto de las reglas.

Cuarta fase

Se basó en un salario hora, que podían ser elevados solamente si la producción total aumentaba. Esto permitió el estudio de las organizaciones informales de los operarios y la organización formal de la fábrica, se verificó cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad, desarrolló métodos para asegurar sus actividades, considerando delator al miembro que perjudicase a algún compañero.

Conclusiones:

Las experiencias de Hawthorne, permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas y sus principales conclusiones son:

- El nivel de producción es el resultado de la integración social.
- El comportamiento social del individuo se apoya totalmente en el grupo, es decir, no actúa aisladamente, sino como miembro del grupo.
- El comportamiento de los trabajadores están condicionados a normas y estándares sociales, es decir, actuar todos por igual ya que influye en sus actitudes y comportamientos.
- Las personas reaccionan más al reconocimiento de su trabajo, a la aprobación social y participación, que a la remuneración económica.

Considerando los intereses personales y el trabajo que se desempeña, debemos hacer conciencia que para salir adelante y rendir al máximo, es necesario retomar y poner en práctica las relaciones humanas, logrando con ello trabajar en equipo y crear un ambiente humanizante.¹⁴

H. Grupo de maestros

El concepto grupo de maestros es considerar principalmente, que es un grupo de personas que desarrollan una tarea determinada con un fin común, pero que no podemos esperar que se comporten todos por igual a consecuencia de sus sentimientos y emociones; estos últimos influyen en forma determinante en sus relaciones, tanto con los individuos como en el trabajo.

El comportamiento, las actitudes, creencias, valores, agresividad,

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Orígenes de la teoría de las relaciones humanas. Antología Básica, Enfoque Administrativo aplicados a la gestión escolar. México 1995. p. 98.

cooperación, grado de autoconfianza, energía y productividad, aspiraciones, amores, odios y prejuicios, son determinados en alto grado por el grupo al cual pertenece el individuo.¹⁵

El grupo de maestros de nuestra escuela Praxedis G. Guerrero, de Chihuahua, fluctúa entre los 30 y 40 años de edad, con un interés de profesionalización constante, que por sus características son críticos y analíticos, pero el factor propositivo es determinado por la resistencia al cambio.

Ciertamente que en todo grupo la resistencia al cambio ha sido notoria y que solamente con la práctica de acciones crecientes y renovadas, tomaremos conciencia de la complejidad que traen consigo los nuevos cambios.

Un cambio trae otro cambio y por consecuencia otra actitud individual o grupal.

I. Institución escolar

La escuela es una agrupación de personas formada por directivos, maestros, alumnos, padres de familia y personal especial, que se relacionan entre sí de una manera ordenada y establecida previamente para realizar la finalidad común de transmisión de conocimientos en forma sistemática, para

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. "Repercusiones de la Teoría de las Relaciones Humanas". Antología Básica, Enfoque Administrativo aplicados a la gestión escolar. México 1995. p. 132.

integrar al individuo a la sociedad promoviendo los valores y normas.

La escuela es una organización compleja en donde se distinguen dos características, la estructura formal y la informal. Se compone por una gran variedad de roles que deben ser desempeñados por individuos que se comportan de acuerdo a las normas establecidas, por lo que los roles permanecen invariables, de tal modo que cuando un miembro es remplazado, se espera que el sucesor asuma sus roles, desempeñando las mismas relaciones.

Una característica más, es el esquema típico organizativo, que señala los roles que han sido asignados, además especifica la autoridad de un rol sobre otro.

El mapa organizativo describe la organización formal, pero nadie dice nada de la organización informal.

Debemos recordar que los roles son desempeñados por individuos que tienen su específica personalidad, encontrarse cara a cara con otras personas que realizan otros roles para interactuar, planear o tomar decisiones. De ahí que el profesor sea en la escuela mucho más de lo que sugiere la disciplina de su trabajo, busca la simpatía de los demás, así como afiliarse a un grupo primario con otras personas, además de la que ya tiene con su afiliación a la organización formal.

La organización escolar es un sistema social donde prevalecen dos tipos de sistemas, el abierto y el cerrado.

En el sistema cerrado la escuela es independiente de su entorno, contrario al sistema abierto, donde la institución permite que el entorno vea hacia su interior y de cómo la escuela se ve en su entorno.

Tenemos así una imagen de un sistema social abierto, una escuela que existe en su entorno social y físico más amplio, pero que interactúa así mismo con él. Responde a los inputs de energía y a los estímulos procedentes de su ambiente y le afecta al mismo tiempo con sus outputs.¹⁶

La comunicación ha sido siempre un factor importante en la vida del ser humano; desde la Prehistoria el hombre ha utilizado una infinidad de medios para comunicarse, ya que como ser social no puede desarrollar su vida de manera aislada y para lograrlo ha desarrollado diferentes tipos de lenguajes; el hombre primitivo se comunicaba con sus semejantes por medio de gritos y sonidos, dibujos y un lenguaje mímico, pictográfico, oral y escrito.

"El lenguaje es un método exclusivamente humano de comunicar oralmente ideas, emociones y deseos por medio de un sistema de símbolos auditivos que son producidos por los órganos del habla".¹⁷

¹⁶ OWENS, Robert. "Organizaciones complejas y burocráticas". Antología Básica, Institución Escolar. México 1994. p. 76.

¹⁷ SAPIR, Edward. El lenguaje. p. 14.

Por lo tanto puede ser considerado como un medio para que dos o más personas se comuniquen entre sí, ya que el ser humano necesita de los demás para satisfacer todas sus necesidades.

El lenguaje es un elemento primordial para lograr un aprendizaje más efectivo, y a la vez un medio de comunicación que le permita una mejor convivencia grupal.

Cuando no existe comunicación entre las personas, cada una realiza acciones aisladas; esto trae como consecuencia deficiencias en los objetivos a lograr, ya que es de todos conocido que el trabajo en equipo es más efectivo y de mejor calidad.

La comunicación es una actividad por excelencia que se ha utilizado en todas las épocas, primordialmente para establecer relaciones de beneficio común.

Por tanto, es urgente desarrollar entre el personal docente el interés y la necesidad de relacionarse, de expresar sus ideas y conocimientos, asegurando con esto una buena relación de trabajo compartido, así como evitar dificultades que repercutan tanto en su desempeño, como en sus relaciones interpersonales.

Al expresar las ideas participamos en la creación de una relación implícita,

pero se debe delimitar cuidadosamente las zonas de competencia, de modo que cada miembro participe en función de sus capacidades, responsabilidades y su disponibilidad.

Es importante destacar que existen diferentes formas de participar y relacionarnos, mismas que requieren de reglas que serán reconocidas y harán efectivas a partir de la asunción real de necesidades.

Por lo anterior en el ámbito escolar es de vital importancia, que los integrantes del Colectivo Escolar, tengan una buena comunicación entre sí, ya que unidos encontraremos estrategias para mejorar las relaciones humanas.

La escuela además de ser transmisora de cultura, también crea valores que brindan a sus integrantes la capacidad de comprender la situación actual de la vida y del mundo; al igual que mantener una comunicación más estrecha para conocer sus obligaciones y limitaciones.

Para facilitar el desarrollo de comunicación es indispensable la interrelación de maestros, alumnos y padres de familia.

El presente proyecto escolar está encausado a solucionar o disminuir el problema que afecta nuestro centro de trabajo en lo que se refiere a mejorar las relaciones en el colectivo escolar.

J. Justificación

La educación es un hecho social en el que están inmersos varios sujetos que interactúan cotidianamente con el objeto de llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso no es estático, porque en él influyen fuerzas internas y externas que provocan que estén en continuo cambio.

El conocimiento y familiarización acerca de cómo mejorar la comunicación en la que el niño convive, y que incide todo ello en el proceso de desarrollo intelectual y social; por lo que es de suma importancia proponer "alternativas para favorecer las relaciones entre padres de familia, maestros y alumnos". Siendo la comunicación el conducto principal para el éxito de las diferentes estrategias que facilitan la asimilación de ideas, experiencias y vivencias de la vida cotidiana.

Pocas son las personas que pueden lograr expresarse, por ende relacionarse, y que además se comprenda su propósito, tal problema no representa edades, ni sexo, y en la escuela el primer problema al que se enfrenta al maestro es el de relacionarse con los padres y autoridades. Demostrando una total desconfianza de todo cuanto los rodea.

Esta situación se ha presentado a lo largo de varios años en nuestra institución, por la falta de comunicación y apoyo por quienes han fungido como directivos.

Todas estas actitudes tienen que ver con la forma de organización y planeación del centro educativo, sin considerar que el maestro debe participar activamente en la construcción de alternativas para mediar el trabajo y las relaciones interpersonales.

Esta serie de actividades lleva al profesor a la rutina, provoca la pérdida de interés por hacer las cosas bien, llega al aburrimiento y finalmente a la pérdida de respeto y a la agresividad.

En pocas palabras, se cae en el autoritarismo, mismo que el personal recrimina y recalca los errores públicamente y limita la libertad de expresión para quienes tienen todavía voluntad para proponer soluciones.

En base a lo anterior, considero fundamentalmente importante un cambio de actitud en el personal docente, es tiempo de que el colectivo acuda con agrado a su escuela, sea propositivo y se forme una actitud de ayuda mutua, además de saber escuchar.

Por lo expuesto considero en esta investigación los siguientes propósitos:

- Que se tomen en cuenta los intereses del personal.
- Se escuchen los problemas planteados por el colectivo para su pronta solución.

- Se establezcan relaciones de compañerismo a partir de consensar en reuniones planeadas.
- Informar oportunamente de las actividades a realizar.
- Establecer compromisos y delegar responsabilidades.
- Formar una organización más humanista como un paso para lograr esa comunicación.
- Hacer conciencia de nuestra superación profesional para estar en condiciones de enfrentar con acierto cualquier problemática.
- Buscar brindar una educación de calidad a través de proyectos escolares.

Los maestros que contamos con el ingrediente básico en nuestra carrera (vocación), siempre nos hemos preocupado por dar solución a todos los problemas que afecten de manera directa o indirecta al aprendizaje de los alumnos. Esta labor a veces resulta agotadora, pero conscientes de que nuestro material de trabajo es el humano, no debemos ponerlo en riesgo, por lo cual siempre debemos estar dispuestos al cambio, ya sea en cuanto a programas, métodos, técnicas de enseñanza o como en este caso, a lograr un cambio de actitud; estamos conscientes de que en nuestro problema no será tarea fácil, siendo que en el presente proyecto "Mejorar las relaciones entre el colectivo escolar" nos ha ocasionado problemas graves; desde apatía por parte de los padres y algunos docentes para apoyar las actividades que se programan; se distorsiona la información que ha llegado hasta los medios de comunicación: radio y prensa atacando a los maestros.

Lo anterior indiscutiblemente que nos afecta a todos los miembros de la

comunidad escolar.

Consideramos, que al unir esfuerzos y recursos de padres, maestros y alumnos, se solucionarían satisfactoriamente todos los obstáculos que existieran para la comunidad educativa, pues al entablar un buen diálogo entre el colectivo, se tiende una red social de interés, motivación y participación propositiva en torno al proceso educativo de los alumnos, y en consecuencia una mayor participación para mejorar la infraestructura de la institución.

III ALTERNATIVA

A. El proyecto de gestión escolar

Puesto que la problemática está directamente relacionado con el orden y las prácticas institucionales en la escuela, conceptualizaré el Proyecto de Gestión Escolar.

El Proyecto de Gestión Escolar está dirigido a mejorar la calidad educativa, mediante la transformación del medio ambiente (orden y prácticas institucionales), teórica y metodológicamente fundamentado.

En él participan conjuntamente el colectivo escolar, de manera que los esfuerzos sean orientados a mejorar la organización, los recursos y los espacios escolares, con el fin de crear las bases que le permitan el logro de los propósitos.

La gestión escolar adquiere sentido como el medio que va a impactar la calidad al planear:¹⁶

1. La apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad.
2. La descentralización del servicio educativo vía el acercamiento de la toma de decisiones a los planteles.

¹⁶ RÍOS, Durán Jesús Eliseo, BONFIL, y Castro María Guadalupe y MARTÍNEZ, Delgado María Teresa. "Características del Proyecto de Gestión Escolar". Antología Básica, Hacia la Innovación. México 1995. Pág. 96.

3. La autonomía pedagógica de las escuelas.
4. La posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela.

a. El Proyecto de Gestión escolar parte de dos premisas fundamentales:

1. Que el orden institucional y las prácticas institucionales impacten significativamente la calidad del servicio que ofrece la escuela.
2. Gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas que se viven en la escuela mediante el proyecto de gestión.

El proyecto de gestión escolar permite potenciar las capacidades institucionales, está constituido, fundamentalmente, por estrategias viables para la modificación de las prácticas institucionales y no basta sólo con la participación receptiva de información o de instrucciones de distintos sectores involucrados, sino que es necesaria la participación consciente y comprometida del colectivo escolar.

La participación cumple distintos propósitos en el proyecto de gestión: primero promueve un modo de vida cotidiano donde se favorezca el ejercicio de la responsabilidad, enseguida favorece la toma de decisiones de conjunto en el colectivo escolar, y por último facilita la toma de conciencia que la función pedagógica juega un papel central en la escuela.

En términos de avance del problema planteado a la resolución del mismo, es necesario definir aquellas categorías que ayudarán en la transformación del orden y las prácticas institucionales.

B. Propósitos

- Lograr establecer a través de la participación de maestros, alumnos directivos, autoridades y padres de familia, una buena comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y elevar la calidad educativa.
- Reconocer que la participación debe ser consciente y voluntaria, no sólo cuando se nos invita.
- Propiciar entre el colectivo un ambiente de respeto y confianza para que desarrollen al máximo sus capacidades de apoyo mutuo.
- Hacer conciencia que todos nos necesitamos para realizar bien las cosas y mejorar la calidad de vida.
- Analizar y reconocer la importancia de establecer buenas relaciones para crear nuestros proyectos escolares, acudir con agrado al centro de trabajo educativo pues ahí convivimos la mitad de nuestras vidas.
- Establecer un proyecto como estrategia de organización, formación y

participación para el colectivo escolar.

- Reconocer que cada actividad es altamente formativa y ayudan a resolver los problemas que se presentan en la institución.
- Eleva la calidad educativa.

C. Elementos teóricos

a. Los directores transformacionales

Muchas de nuestras instituciones educativas están creando en alumnos y profesores, una expectativa que no responde a los retos de la sociedad, a lo que muchos de los estudiantes son incapaces de hacer frente a ello, por lo tanto, debemos fijar como mínimo un nivel académico que permita a los educandos funcionar en sociedad, darles la oportunidad de realizar todo su potencial y estimularlos a rendir cada vez más para su propia satisfacción. ¿Cómo lograrlo?

A través de acciones tendientes a:

1. Promover y elevar la calidad de la enseñanza haciendo conciencia individual.
2. Crear un sentido de comunidad.
3. Mejorar las expectativas del personal docente, administrativo y alumnos.

4. Adoptar un nuevo enfoque de liderazgo (de intercambio con el equipo de maestros y alumnos).

Para que los directivos sean eficaces deben integrar a los maestros con los alumnos, con un propósito común y una cultura que apoye al centro escolar.

Se debe otorgar al personal una autonomía de roles donde se palpen los objetivos claros de lo que se desea orientar, al mismo tiempo el director debe ser un orientador siendo estricto cuando se requiera, pero flexible a la vez.

Motivar al personal, es la mejor manera de analizar el desarrollo académico y dar paso a la renovación pedagógica; recordando que al personal siempre se le debe considerar como individuos con sus propios valores y sentimientos, pero con una misma misión.

Un director eficaz debe contar con un amplio criterio de control, precisando las limitaciones, obligaciones, derechos con la finalidad de alcanzar niveles altos de rendimiento, ser persuasivos para obtener los recursos que hicieren falta.

Los directivos logran firmeza cuando conocen la fuerza personal de cada uno de los que conforman su equipo de trabajo y buscan la forma de compensar sus debilidades.¹⁹

¹⁹ BASS, M Bernard. "El impacto de los directivos transformacionales en la vida escolar. Antología Básica. Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. México 1995. Pág. 283.

Las escuelas más eficaces demuestran que los directores delegan su responsabilidad tanto en el profesorado como en los alumnos para cumplir con la misión e imagen del centro escolar; de igual forma, las expectativas difíciles deben ser aceptadas por todos los miembros, para establecer un objetivo común y trabajar en equipo para lograr el éxito de una educación de calidad.

b. Futuros directores

Los subordinados tienden a copiar lo innovador de sus superiores, de tal manera que si se delegan responsabilidades y se les deja actuar con libertad e iniciativa, tendremos en el centro mayores oportunidades de aceptación y por ende, proporcionar una mejor calidad educativa.

Los nuevos directores exigen una mayor autonomía de actuación pedagógica, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar el proceso de participación. Cambiar no sólo las funciones y actuación de los directores, sino también el perfil de los que han de ocupar el cargo, las características de formación y su forma de selección.

c. Principales corrientes sobre la organización escolar

1. La organización escolar no ha estado unida a la organización empresarial hasta época reciente (1950), llamado Período Precientífico de la

organización escolar y lo que García Hoz llama Evolución Espontánea, Intuitiva y Natural.

Durante este período hay aportaciones individuales que resuelven situaciones concretas y conducen a que un profesional dedicado a esta actividad, al cabo de los años, reúna una serie de conclusiones que no llegan a categoría de ciencia y que de la misma forma que se descubren se transmiten a modo de recetario.

2. En el período de transición, la técnica psicológica llega a los centros escolares y la utilización de múltiples tests que modifican el enfoque organizacional; así se sufren cambios interesantes en sus horarios, edificios, mobiliario, programas e incluso en algunas técnicas de enseñanza. A pesar de estos cambios no se considera la escuela como una organización.
3. La organización científica se caracteriza por la aplicación de las teorías organizativas, surgidas del mundo empresarial, a la escuela.

R. Owens afirma: una teoría sólida es la que nos da la descripción exacta de cómo funciona realmente la organización, es útil porque nos permite comprender mejor, predecir y por último controlar lo que sucede en la bulliciosa confusión de una escuela.

El mismo autor en la década (50), percibe en la escuela una clara

influencia de organización empresarial. También por estas fechas aparecen las primeras publicaciones en torno al marco conceptual en que se sitúa la organización educativa.

d. Consejos de participación

Los consejos de participación son grupos colegiados integrados por maestros, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad en general que tienen como función informar, orientar, apoyar y gestionar para fortalecer la agrupación y desarrollo de la comunidad escolar.

Además los consejos de participación promueven las interrelaciones, reconociendo que se debe mejorar y estimular la labor educativa.

1. Consejo técnico consultivo

Su función principal es consultar, para apoyar a la dirección del plantel. Estudia asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, metodologías de enseñanza, problemas de disciplina, evaluación educativa escolar y extraescolar, con la intención de fortalecer la actividad pedagógica y administrativa.

2. Consejo técnico pedagógico

Este consejo es el núcleo a partir del cual habrán de seguirse los proyectos

y para ello los maestros deberán contar con los elementos necesarios para mejorar una situación, opinar cada miembro en su tiempo y forma para llegar a los acuerdos, asumiéndolos con responsabilidad.

El consejo técnico se desarrolla dentro de un espacio en el que cada miembro expone sus saberes y experiencias para eficientar nuestra labor docente.

De éste deberá surgir el modelo de escuela que deseamos y se contrapone al trabajo individual y aislado, puesto que es justamente un grupo en el que todos participamos.

El funcionamiento del consejo técnico, significa poner en marcha una forma distintiva de proyectar el trabajo, de emprender una tarea colectiva de acciones integrado al colectivo escolar.

Finalmente el Consejo Técnico Pedagógico se propone establecer y fortalecer la atención que se presta en la actividad pedagógica en el conjunto de relaciones y acciones que conforman el movimiento diario en el aula.

e. Cultura participativa

La participación es un medio, un instrumento, una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad de percibir y

la corresponsabilidad, la participación e intervención, el intercambio de experiencias, la aceptación del otro en la discusión, el gusto por la formación, el fomento de relaciones cordiales, el incentivo por la iniciativa de los otros, la afición por la curiosidad, es decir, la necesidad de aprender con los otros.

Vida académica es una construcción, una creación donde se involucran voluntad, imaginación y deseo, constituyéndose en una necesidad que da origen y organizan relaciones y estructuras de tal manera que impacten el hacer individual y grupal.

Es una función de las instituciones, una actitud encaminada a recuperar el significado del quehacer escolar.

a. Condiciones para la vida académica

Es una postura que estimula y respeta el trabajo de academia, la disposición para escuchar y argumentar, es un abrirse (tolerancia - pluralidad) para pensar lo que no se piensa a partir de lo escuchado.²⁰

b. Elementos que provocan dificultades para la vida académica

La complejidad de la tarea escolar trae barreras que entorpecen la vida

²⁰ ORTEGA, Campiran Neptali y CASTILLO B. Justina. "Liderazgo Académico y Participación de los Sujetos". Antología Básica. Organización del trabajo académico. México 199. p. 191

académica, mencionando de ellas las siguientes:

1. Respeto por los propios procesos de la escuela, es decir, el margen de autonomía con el que operan.
2. El aislamiento y la fragmentación del trabajo docente, excluye la convivencia.
3. Las condiciones escolares, diversidad, desigualdad, incredulidad, escepticismo, resignación, homogeneidad y seguridad.
4. La tradición democrática y de participación.
5. Los impedimentos ideológicos (miedos, angustias y temores).

D. Aspectos de la gestión

Se toman en cuenta las opiniones, participaciones, se delegan y comparten responsabilidades y se promueven las interrelaciones de equipo.

Cada integrante participa activamente y con responsabilidad al desarrollar una función específica y que rendirá su informe de participación.

Consensar mejor que imponer, esto es, democracia en sus acciones mejorando sus relaciones para transformar a los seres humanos.

Debemos asumir un compromiso, una obligación no sólo como actor, sino como autor, se debe tener autonomía.

Todo proyecto de gestión escolar debe tomar en cuenta cómo, cuándo y con quién deberán efectuarse las gestiones para que se obtengan los mejores resultados.

E. Clima de trabajo

A partir de integrar a toda la comunidad escolar en asuntos que conciernen a la educación, nace una nueva gestión escolar, orientada a mejorar el proceso de enseñanza y calidad educativa, el cual cobra sentido cuando el colectivo escolar busca diversas formas de ejercer un liderazgo propositivo y aún más se reafirma el compromiso de participación de cada uno de los integrantes para sacar adelante el propósito común.

La gestión escolar no sólo corresponde a un ejercicio de los directivos como parte de una función administrativa como tradicionalmente se ha considerado, sino que en ella se deben involucrar maestros, alumnos, padres de familia y autoridades gubernamentales, con sus propuestas e iniciativas, siempre cuidando de ser flexibles, pero sin salir de lo normativo.

Con el Acuerdo para la Modernización Educativa se señala que el sistema escolar, deberá poseer una estructura que parta de la escuela, del espacio de interrelación del director, maestros, alumnos y padres de familia, que a su vez llegue a la comunidad.

Esta forma de gestión reúne las condiciones para elevar la calidad de la educación, pues cada uno de los miembros se compromete a tener una mayor participación dentro de la estructura administrativa.

IV ESTRATEGIAS DE TRABAJO

A. Plan de trabajo

a. El Colectivo Escolar

En nuestro centro de trabajo Praxedis G. Guerrero, contamos con un total de 48 elementos, de los cuales 21 son docentes frente a grupo y en su gran mayoría son licenciados egresados de la UPN y otros aún estudian la maestría.

Considerando el número de docentes y la preferencia de la comunidad por la escuela, debo asegurar que existe escuela para un largo tiempo, además de que el promedio de edad entre el personal fluctúa entre los 30 y 40 años, lo cual nos da idea de las grandes movilizaciones e inquietudes que se tienen, pero que en ningún momento ponen en peligro lograr nuestro propósito que es mejorar las interrelaciones.

b. El tiempo

Es de fundamental importancia programar el trabajo tomando en cuenta la calendarización oficial para no entorpecer su desarrollo por vacaciones o días festivos; así mismo contemplar los eventos programados por la misma

escuela o la zona escolar.

Distribuir el tiempo para la realización de actividades, nos da como resultado prever una retroalimentación en algunos de los casos, para llevar a cabo las estrategias establecidas, recuperar información y enfrentar situaciones no previstas que nos pudieran retrasar el trabajo planeado para el ciclo escolar 1998 - 1999 y la aplicación de la alternativa será de septiembre a mayo.

c. Los recursos

Por el tipo de proyecto (gestión) hemos tenido la fortuna de conseguir los apoyos necesarios en distintas instancias para poder cubrir los recursos que durante todo el curso emplearemos.

En lo que respecta a la motivación que entre el mismo personal ha surgido, debe decir que los recursos a utilizar son suficientes y adecuados para cada paso del proyecto; esto es, que entre todos proporcionamos y adecuamos los recursos, de tal forma que no nos será costoso.

Por otra parte los recursos serán elaborados en los tiempos estimados para su oportuna distribución y recolección.

Entre los recursos tenemos reuniones generales, grupales y colegiadas, encuestas, entrevistas y cuestionarios.

En las reuniones analizaremos los avances y dificultades que se van teniendo y de esta manera ir corrigiendo los errores con propuestas por alguna de las partes involucradas que así lo ameritara.

d. Cronograma general

Mes	Días-Semanas	Estrategia	Actividad
Julio	1a. semana	No. 1	Reunión general
Sept.	1a. y 2a. sem.	No. 2	Reunión por grupos
Sept.	3a. y 4a. sem.	No. 3 y 9	Encuestas y R. colegiadas
Oct.	Todo el mes	No. 4	Campamento
Nov.,.		No. 4 y 9	Evento, escuela-comunidad reunión colegiada.
Marzo		No. 6	Miniolimpiada.
Abril, mayo	4a.sem. 1a.sem.	No. 7	Periódico mural.
Mayo	4a.sem.	No. 8	Evaluación final (reunión)
De sep. a julio.	Último día de cada mes.	No. 9	Reuniones colegiadas

B. Los criterios de trabajo

a. Congruencia

Al estar convencidos de mejorar las relaciones y elevar la calidad educativa, estamos conscientes de la responsabilidad y decisiones que en todo momento debemos asumir, por lo que el papel de los sujetos está bien definido y los propósitos que se persiguen son común para todos.

Las actividades a desarrollar en los tiempos marcados, son seriamente analizados por el colectivo escolar, que de igual forma se buscan los elementos para recuperar la información deseada.

De tal forma que el marco teórico y el contexto son congruentes.

b. La pertinencia

Tomando en cuenta los criterios y las condiciones de trabajo con las características de los sujetos y el contexto, el propósito del proyecto y los tiempos que destinamos a las estrategias, son pertinentes puesto que se derivan de hechos reales y sus soluciones han sido propuestas por quienes aquí participamos, procurando el máximo de los rendimientos en cada una de las actividades a desarrollar.

Todas las propuestas de trabajo en el presente proyecto son factibles de

evaluar según los criterios que se han tomado en cada estrategia y posteriormente serán dadas a conocer en reuniones de grupo, considerando sus observaciones para próximos trabajo.

c. Suficiencia

Es muy probable que los criterios de trabajo que se han establecido para este proyecto sean suficientes para propiciar cambios significativos de la alternativa, pero sólo hasta la conclusión del mismo, estaremos en condiciones específicas de clarificar las variantes que nos permitan comprobar si verdaderamente impactaron las acciones emprendidas.

C. Estrategias de trabajo

Todas las estrategias están orientadas a fortalecer los lazos de unión entre padres de familia, maestros y alumnos, para llevar a cabo una mejor interrelación a partir de la convivencia social y cultural de la comunidad escolar, para dar solución al problema planteado donde las responsabilidades serán compartidas, fortaleciendo la comunicación, a partir de las siguientes estrategias.

Estrategia No. 1

"Reunión general"

Caracterización:

La comunicación es un factor primordial para comprender los problemas desde distintos enfoques y en las reuniones generales del centro de trabajo, se converge de forma participativa en los asuntos relacionados a la comunidad escolar, bienestar, aprovechamiento de recursos, convivencias escolares y calidad educativa entre otros, de manera que aprovechando la reunión, debemos establecer un diagnóstico de la realidad existente y pronosticar las acciones a realizar para lograr una transformación que beneficien las interrelaciones entre el colectivo escolar.

Colegiadamente debemos proponer metas factibles de realizar a través de reuniones de grupo, convivencias, encuestas a maestros, alumnos y padres, con el fin de ir involucrando al colectivo para que adquiera el compromiso de trabajo colegiado para fortalecer la comunicación y participación en la escuela.

Dicha reunión se llevará a cabo la primera semana del mes de julio o antes de empezar las clases.

Propósito:

Dar a conocer la finalidad de poner en marcha un proyecto escolar y solicitar su colaboración para desarrollarlo al máximo.

Técnica:

Reunión general donde surgirán las problemáticas, pidiendo a los participantes moción para su participación.

Desarrollo:

Los asistentes reflexionarán sobre los problemas, enumerándolos por su prioridad, según las necesidades más apremiantes.

Tiempo:

No más de dos horas en el mes de Julio.

Recursos:

Local, sonido, secretario, papel y lápiz.

Evaluación:

Encontrar la causa que deriva dicho problema. "Las malas relaciones entre el colectivo escolar". Después de asimilado el propósito y detectada la necesidad de mejorar las interrelaciones.

Estrategia No. 2

"Reuniones por grupo"

Caracterización:

Al realizar estas reuniones, habremos de conseguir inspirar confianza y un mejor conocimiento del problema y en muchas de las ocasiones encontrar las causas que originan en forma particular de cada salón.

De esta manera tendremos pleno conocimiento de lo que pretendemos y lo que debemos hacer tanto en nuestra persona como profesionalmente, en nuestra integración con el colectivo escolar para tomar los correctivos necesarios y mejorar nuestras interrelaciones.

Como individuos, somos de diferentes pensamientos de lo que se desea, lo cual se presta a confusión sobre lo que se debe hacer y para evitar estas variantes, que mejor que aclarar y unificar criterios y darnos cuenta que el trabajo de estas reuniones es importante y por lo tanto también que lo realicemos con respeto, entusiasmo, creatividad y de la mejor manera; aprendiendo a aprender con los demás.

Propósito:

Presentar el problema y que maestros, padres y alumnos hagamos conciencia de qué dificultad existe, y debemos buscar las formas idóneas para solucionarlo.

Técnica:

Reunión por grupo para analizar el problema, solicitando su opinión para darle solución, además de sus propuestas por escrito a través del Buzón de la Sinceridad.

Desarrollo:

Cada reunión no deberá exceder de 90 minutos, se pedirá a los asistentes reflexionar sobre el problema y de qué manera afecta las relaciones humanas entre el colectivo y por ende la calidad educativa.

Comentaremos los beneficios que nos brinda si todos cooperamos.

Se colocará el buzón a la entrada de la escuela para que depositen sus sugerencias.

Cada representante de grupo tomará nota de los sucesos, que posteriormente se los hará llegar al profesor.

Tiempo:

Dentro de las dos primeras semanas del mes de Septiembre.

Recursos:

Salón, buzón y papel.

Evaluación:

Al término del tiempo llenaremos un cuadro por grupo, para determinar el grado de compromiso de los participantes y encontrar las mejores soluciones al conflicto.

¿Mostró interés la comunidad escolar ante el problema?

¿Cuántos? _____ de un universo de _____

¿El personal docente actuó normalmente? SI NO

¿Por qué? _____

¿El desarrollo de este trabajo presentó problemas? SI NO

¿Cuáles? _____

Estrategia No. 3

"Cuestionarios"

Caracterización:

Los cuestionarios aportan datos significativos, dependiendo del fin para lo que se construyan, además nos obligan a hacer una retrospectiva, al mismo tiempo ver hacia el presente y lo que deseamos en el futuro.

Por medio de los cuestionarios podemos conocer el nivel de compromiso

de los participantes para desempeñar los trabajos propuestos, de igual forma conocer la opinión y sugerencias de lo que se debe abordar en orden de prioridad.

Los cuestionarios nos permiten unificar criterios, conocer el grado de comunicación que el colectivo escolar posee, detectar nuestras debilidades y fortalezas y en diálogo oportuno de su análisis, utilizarlas para la resolución de nuestro problema en común.

Con los resultados que arrojen las encuestas y su profundo análisis propiciamos una comunicación multidireccional, promocionando con ello las relaciones interpersonales en la escuela y adquirir seguridad y confianza para hacer propuestas de beneficio colectivo.

Propósito:

Lograr una mejor comunicación entre los actores del proceso educativo.

Técnica:

Elaboración de cuestionarios para alumnos y padres de familia.

Desarrollo:

Entregar los cuestionarios a los involucrados pidiendo una respuesta real.

Tiempo:

Sobre la 3a. y 4a. semana del mes de Septiembre.

Recursos:

Proporcionar cuestionarios a todos los alumnos y padres.

Evaluación:

Recopilación de cuestionarios para analizarlas entre representantes de grupo y docentes.

Cuestionario para alumnos

Instrucciones. De las siguientes preguntas, encierra la respuesta que consideres más adecuada.

1. ¿Toma en cuenta tu opinión al realizar una actividad?

SIEMPRE A VECES NUNCA

2. Cuando te encarga tarea, ¿te la revisa?

SIEMPRE A VECES NUNCA

3. ¿Te gusta la forma como trabajas con tu maestro?

SIEMPRE A VECES NUNCA

4. ¿Sientes que aprendes con él (ella)?

SIEMPRE A VECES NUNCA

5. Cuando hay algo que no entiendes, ¿te pone atención y te explica?

SIEMPRE A VECES NUNCA

6. ¿Te da oportunidad de hablar?

SIEMPRE A VECES NUNCA

7. ¿Lleva material para trabajar y te gusta?

SIEMPRE A VECES NUNCA

8. ¿Pasa a otro tema hasta que todo el grupo entendió el anterior?

SIEMPRE A VECES NUNCA

9. ¿Se te hace difícil entender lo que tu maestro está explicando?

SIEMPRE A VECES NUNCA

10. La clase con tu maestro, ¿es aburrida?

SIEMPRE A VECES NUNCA

11. Tu maestro, al dar la clase, ¿algunas veces grita?

SIEMPRE A VECES NUNCA

12. ¿Es amable contigo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

13. ¿Puedes ver a tu maestro como un amigo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

14. ¿Juega contigo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

15. ¿Te trata mal o te castiga?

SIEMPRE A VECES NUNCA

16. ¿Se interesa en tus problemas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

17. ¿Te saca del salón cuando se molesta?

SIEMPRE A VECES NUNCA

18. ¿Platica contigo fuera de clase?

SIEMPRE A VECES NUNCA

19. ¿Tiene preferencias con algunos alumnos?

SIEMPRE A VECES NUNCA

20. ¿Te tiene paciencia?

SIEMPRE A VECES NUNCA

21. ¿Te regaña sin motivo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

22. ¿Tu maestro llega temprano a clase?

SIEMPRE A VECES NUNCA

23. ¿Tu maestro se sale frecuentemente del salón?

SIEMPRE A VECES NUNCA

24. ¿Se pone nervioso al dar la clase?

SIEMPRE A VECES NUNCA

25. ¿Qué es lo que no te gusta de tu maestro?

26. Escribe lo que piensas de tu maestro

Cuestionario para padres de familia

El propósito del presente cuestionario es conocer las opiniones de los padres de familia en relación con el desempeño escolar de sus hijos.

Por ello solicitamos atentamente a usted, padre de familia, se sirva

contestar, lo más apegado a la realidad, las diferentes preguntas que se formulan en el presente cuestionario.

La información que usted proporcione será de gran utilidad para que las autoridades educativas conozcan más acerca de la problemática que enfrenta la escuela y puedan consecuentemente desarrollar acciones encaminadas a elevar la calidad de la educación y las interrelaciones entre el colectivo.

Instrucciones generales

- * El material que utilizará para resolver el cuestionario consta de este cuadernillo de preguntas.
 - * Para contestar, deberá leer con atención la pregunta, elegir la(s) respuesta(s) u opción(es) que considere más adecuada(s).
1. Aproximadamente, ¿cada cuánto tiempo se llevan a cabo reuniones en la escuela entre padres, maestros y el director del plantel?
- A) Semanalmente.
 - B) Quincenalmente.
 - C) Mensualmente.
 - D) Bimestralmente.
 - E) Semestralmente.
 - F) Anualmente.
 - G) Esporádicamente.
 - H) Nunca.

2. ¿Asiste a las reuniones que programa la escuela para tratar asuntos relacionados con su hijo?

- A) Si.
- B) No.
- C) Algunas veces.

3. ¿Cuál o cuáles podrían ser razones importantes para realizar reuniones de maestros y padres de familia? (Puede marcar más de una opción).

- A) No creo que sean importantes.
- B) Conocer mejor a los maestros.
- C) Conocer a los demás padres de familia.
- D) Analizar los contenidos del programa de estudios.
- E) Analizar el desempeño del alumno.
- F) Informarse sobre la conducta del alumno.
- G) Decidir sobre las mejoras materiales de la escuela.
- H) Cooperar para los eventos desarrollados por la escuela.

4. ¿Con qué frecuencia cita el maestro a reuniones para firmar las boletas de evaluación?

- A) No se realizan este tipo de juntas.
- B) Una vez al mes.
- C) Cada dos meses.
- D) Cada tres meses.
- E) Semestralmente.
- F) Anualmente.

5. ¿Ha planteado usted al director o al maestro de su hijo alguna propuesta para mejorar la escuela o los servicios que ésta ofrece?

- A) No. (Pase a la pregunta 7).
- B) Sí, en lo académico.
- C) Sí, en lo material.
- D) Sí, tanto en lo académico como en lo material.

6. Qué respuesta se ha dado a las propuestas hechas por usted para mejorar la escuela o el servicio educativo?

- A) No les hacen caso.
- B) Se discuten solamente.
- C) Se discuten y, cuando se aprueban, se realizan.
- D) Se discuten y se aprueban, pero luego no se realizan.

7. ¿Platica usted con el director de la escuela sobre la situación académica de su hijo?

- A) Sí.
- B) No.

8. ¿Con qué frecuencia platica el director con todos los padres de familia para analizar los problemas académicos de sus hijos, así como para tratar otros asuntos que se refieren a la escuela?

- A) Nunca.
- B) Una vez al mes.

- C) Cada dos meses.
- D) Trimestralmente.
- E) Semestralmente.
- F) Anualmente.
- G) Esporádicamente.

9. ¿Cómo calificaría usted los servicios educativos que le proporciona esta escuela a su hijo?

- A) Muy buenos.
- B) Buenos.
- C) Regulares.
- D) Malos.

10. ¿El maestro que da clases a su hijo es puntual?

- A) Sí.
- B) Casi siempre.
- C) A veces.
- D) No.
- E) No sé.

11. Aproximadamente, ¿cuántas veces ha faltado el maestro de su hijo en los dos últimos meses?

- A) No ha faltado.
- B) De una a dos veces.

- C) De tres a cuatro veces.
- D) Cinco o más veces.
- E) No sé.

12. ¿Cuál es la opinión que tiene su hijo acerca de su maestro? (Puede marcar más de una opción).

- A) Es un buen maestro.
- B) Es un maestro que aclara las dudas que surgen en clase.
- C) Es un maestro regañón.
- D) Es un maestro estricto.
- E) Es un maestro que sabe mucho.
- F) Es un maestro muy trabajador.
- G) No es un buen maestro.
- H) No sé.

13. ¿Con qué frecuencia le dejan tareas a su hijo?

- A) Todos los días.
- B) Cada tercer día.
- C) Una vez por semana.
- D) Sólo rara vez.
- E) No le dejan tareas.

14. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo le lleva a su hijo hacer sus tareas escolares?

- A) No le dejan tarea.

- B) Menos de 30 minutos.
- C) Entre 30 minutos y una hora.
- D) Entre una y dos horas.
- E) Entre dos y tres horas.
- F) Más de tres horas.

15. ¿Cuáles considera que son los factores que el maestro toma más en cuenta para decidir las calificaciones de su hijo?

- A) Conducta y conocimientos.
- B) Conocimientos y esfuerzo.
- C) Conducta y esfuerzo.
- D) Participación y conocimientos.
- E) Participación y esfuerzo.
- F) Participación y conducta.

16. ¿Cuál es el total de ingresos familiares que se tiene en el hogar mensualmente?

- A) Menos de \$ 500.
- B) Entre \$ 501. y \$ 750.
- C) Entre \$ 751. y \$ 1,000.
- D) Entre \$ 1,001. y \$ 1,500.
- E) Entre \$ 1,501. y \$ 2,000.
- F) Entre \$ 2,001. y \$ 3,000.
- G) Entre \$ 3,001. y \$ 4,000.
- H) Más de \$ 4,000.

Estrategia No. 4

"Campamento familiar"

Caracterización:

El campamento familiar no es exclusivo de una familia, es compartir con otros miembros y descubrimos que se vive en medio de una sociedad con la cual debemos aprender a compartir.

El campamento nos permite tomar decisiones para beneficio colectivo, pone en práctica el intercambio de objetos y opiniones, se percibe una relación padre-hijo-maestro y se deja de actuar en forma unilateral.

Considerando que nuestro propósito es mejorar las relaciones entre el colectivo, otra oportunidad mejor de demostrar lo bien que se logran los objetivos si se actúa en grupo.

Objetivo:

Propiciar una relación más estrecha entre padres, maestros y alumnos, logrando una comunicación directa.

Técnica:

Invitación general.

Desarrollo:

Por medio de los maestros se dará a conocer el objetivo, se proporcionarán permisos a niños donde se darán las indicaciones necesarias, lugar, fecha y recursos.

Tiempo:

Mes de Octubre.

Recursos:

Transporte, servicio, médico, orientación, cobijas y alimentos.

Evaluación:

Antes de retirar el campamento se solicitarán sus puntos de vista de lo acontecido mediante un formato. Un secretario hará todas las observaciones en un concentrado general.

Para poder conocer

Por favor completa las siguientes frases. No hay respuestas correctas ni equivocadas.

1. Durante el campamento, yo disfruté más _____

2. Me gustaría poder _____

3. Lo que más me gusta hacer es _____

4. Lo que más disfruto en la escuela es _____

5. Estoy más contento cuando _____

6. Mi programa de televisión favorito es _____

7. Aprendo mejor cuando _____

8. Mis deportes favoritos son _____

9. Algo que hago bien es _____

10. Algo que me gustaría hacer mejor es _____

11. Me gusta la escuela cuando _____

12. Cuando crezca espero ser _____

13. ¿Qué otras actividades te gustaría que realizáramos?

Estrategias No. 5 y 6

"Eventos escuela-comunidad"

Caracterización:

La etnotecnología es el estudio de las interrelaciones de una sociedad y su tecnología, examina el impacto de las relaciones cotidianas de existencia. El juego se impuso como tema privilegiado, pues constituye toda una cultura y es uno de los primeros modos de relación del ser humano.

El juego es fabricado por los adultos para que jueguen los niños, sin embargo, también lo desean los adultos, significa pues, una práctica social que amplía los criterios de organización, cultura y participación.

Conviene, en un primer momento, alejarnos de lo tradicional para dar paso a la real vida cotidiana, donde debe existir una vinculación entre uno y otro ser humano conjugando las actividades culturales con las lúdicas que esencialmente nos reflejan las relaciones de la sociedad y las carencias efectivas.

Es entonces que a través de las actividades culturales y de juego que desarrollamos durante el ciclo escolar, pretendemos involucrar a los alumnos, maestros y padres de familia para crear un ambiente de confianza, solidaridad y trabajo en equipo.

Propósito:

Involucrar directamente a maestros, padres y alumnos en eventos de socialización como juegos deportivos, actividades culturales y conferencias.

Técnica:

Convocatorias.

Desarrollo:

Un profesor encargado recibirá las inscripciones para establecer los roles de participación.

En la inauguración, previa invitación al colectivo, se dará a conocer la calendarización de los cuentos y su rol de participación.

Tiempo:

Noviembre y Diciembre, básquetbol; Marzo, miniolimpiada y bicicletada; Abril, campamento.

Recursos:

Local apropiado, primeros auxilios, orientación y comunidad escolar.

Evaluación:

Dar a conocer a los participantes (equipos) en la ceremonia de clausura, lo bien que nos sentimos cuando las cosas se hacen en equipo. Hacer observaciones en el cambio de actitud del colectivo, mediante una convivencia extraclase.

Estrategia No. 7

"Periódico mural"

Caracterización:

Bajo la palabra periódico mural designaremos el trabajo de recopilación de los eventos realizados durante el ciclo escolar donde se expondrán fotos, dibujos, y textos durante la semana cultural que se realizará durante el mes de mayo para que los asistentes baste solo con detenerse unos minutos frente al periódico mural y poder apreciar el trabajo que en conjunto se puede realizar.

Hay que señalar que estas actividades son dadas a conocer durante las reuniones de grupo e invitarlos a participar con interés y al final reflejar con la exposición de temas lo que otros no pudieron apreciar en el momento.

Aquí pretendemos que el colectivo escolar sea testigo directo, además de participativo, de que todas las actividades que se realicen sean culturales y de plena socialización, dejando un testimonio claro de los esfuerzos para reafirmar las interrelaciones.

Cada participante podrá elaborar las entrevistas que desee poniendo con ello la práctica del diálogo multidireccional.

Propósito:

Crear un medio veraz en la comunidad escolar, y sea realizado por quienes en su momento participen, apoyados por la dirección.

Técnica:

Invitación a la comunidad escolar para que cubran todos los eventos.

Desarrollo:

Invitar al colectivo escolar para que por medio de láminas, fotos o artículos

expongan su desarrollo de actividades, de tal manera que serán las de todo el ciclo escolar.

Tiempo:

Mes de Mayo.

Recursos:

Local, cámaras, entrevistas y calendarización.

Evaluación:

Dar a conocer la información real acumulada por voluntarios del colectivo escolar, y mostrar a quienes no se percataron, que las actividades de grupo son imprescindibles en toda relación.

Estrategia No. 8

"Evaluación final"

Caracterización:

Con esta evaluación pretendemos articular todos los factores que intervienen en el desarrollo de las estrategias durante el ciclo escolar, con la

finalidad de garantizar los resultados y poder determinar los aciertos y desaciertos.

El objetivo principal de la evaluación final es recoger la información necesaria para sustentar los juicios de valor que este trabajo pudiera presentar.

Es conveniente mencionar que este punto es bastante difícil, pero no imposible y no está exenta de dificultades de todo orden que pudieran provocar resistencia y roces entre los participantes, por ello debemos formalizar el acomodo de todo resultado, siempre con la idea de ampliar el trabajo y retomarlos si así se requiere en próximos proyectos.

Propósito:

concentrar los resultados generales para observar los logros, fallas y nuevos problemas, además de su forma de solucionarlos. Si necesitan ajustes y ¿de qué tipo?

Dichos resultados serán apoyados por un cuestionario.

Técnica:

En acción por grupo analizar los resultados del trabajo en conjunto y comentar los cambios que se perciben.

Desarrollo:

Después del análisis general, subrayar los resultados y proponer nuevas estrategias o proyectos.

Tiempo:

Ultima semana de Mayo.

Recursos:

Local, copias del informe general.

Escala de valoración del Equipo Directivo

Esta escala evalúa el nivel de desarrollo de las funciones de planificación, programación, organización, gestión, animación, asesoramiento y evaluación de las actividades del centro llevadas a cabo por el equipo directivo en orden a conseguir la eficacia institucional.

1. ¿Has diseñado un plan de actuación del Equipo Directivo que hayan presentado al Claustro y al Consejo Escolar?

Ninguno	1
Insuficiente	2
Suficiente	3
Bueno	4
Excelente	5

2. ¿Has elaborado un anteproyecto del Plan de Centro?

No	1
Poco estructurado	2
Completo	3
Bueno	4
Excelente	5

3. ¿Han recogido en el proyecto las aportaciones de las diferentes unidades organizativas?

Ninguna	1
Una mínima parte	2
Bastantes	3
En gran parte	4
Totalmente	5

4. ¿Se han integrado en el en el proyecto de centro los proyectos de innovación que se están realizando?

No	1
En parte	2
Inadecuadamente	3
Completamente	4
Coherentemente	5

5. Las conclusiones y los datos de la memoria evaluativa, ¿son utilizados para elaborar el proyecto educativo?

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

6. El profesorado, ¿ha participado, a nivel individual o de equipo, en la elaboración del proyecto educativo?

Nada	1
Escasamente	2
Aceptablemente	3
Activamente	4
Plenamente	5

7. Los objetivos programados en el Proyecto, ¿son significativos y adaptados al entorno?

Nada	1
Poco	2
Aceptable	3
Bastante	4
Plenamente	5

8. ¿Han dado a conocer a la Comunidad Educativa el Proyecto educativo y el Plan de Centro?

No	1
Poco	2
Suficiente	3
Bastante	4
Totalmente	5

9. ¿Tienen programados documentos periódicos que posibiliten el conocimiento de dicho proyecto?

No	1
Inadecuados	2
Adecuados	3
Buenos	4
Excelentes	5

10. ¿El Equipo Directivo ha llevado a cabo reuniones con los profesores nuevos para darles a conocer el Proyecto Educativo?

Ninguna	1
Pocas	2
Suficientes	3
Bastantes	4
Muchas	5

11. ¿El Equipo Directivo ha realizado reuniones con los alumnos para darles a conocer el Proyecto Educativo?

Ninguna	1
Pocas	2
Suficientes	3
Bastantes	4
Muchas	5

12. ¿Los objetivos del centro son tratados en la programación de las áreas curriculares?

Nada	1
Insuficientes	2
Suficientemente	3
Bien	4
Muy bien	5

13. ¿Tienen establecidas estrategias de ayuda y seguimiento de los proyectos de innovación?

No	1
Muy inadecuadas	2
Inadecuadas	3
Adecuadas	4
Muy adecuadas	5

14. ¿Tienen fijados criterios de adscripción del profesorado?

No	1
Muy inadecuadas	2
Inadecuadas	3
Adecuadas	4
Muy adecuadas	5

15. ¿Tienen información sobre el profesorado que les permita conocer sus especialidades, capacidades e intereses?

Ninguna	1
Poca	2
Suficiente	3
Bastante	4
Total	5

16. ¿El horario del profesorado se ajusta a la normativa vigente?

No	1
Escasamente	2
Bastante	3
En gran medida	4
Estrictamente	5

17. ¿Se han confeccionado dichos horarios teniendo en cuenta criterios pedagógicos?

No	1
Inadecuados	2
Adecuados	3
Bastante adecuados	4
Muy adecuados	5

18. ¿Han confeccionado el horario del alumnado de acuerdo con criterios pedagógicos?

Muy inadecuados	1
Inadecuados	2
Adecuados	3
Bastante adecuados	4
Muy adecuados	5

19. ¿Han concretado el plan de sustituciones que posibiliten el buen funcionamiento del centro?

No	1
Imprecisamente	2
Adecuadamente	3
Eficazmente	4
Muy eficazmente	5

20. ¿Han elaborado normas claras sobre permisos y ausencias del personal del centro?

Ninguna	1
Confusas	2
Definidas	3
Consensuadas	4
Muy efectivas	5

21. ¿Han elaborado y coordinado un plan de funcionamiento de las Unidades Organizativas en el que se contemplen: reuniones, temas a tratar, etc.?

No	1
Confuso	2
Inadecuado	3
Adecuado	4
Excelente	5

22. ¿Poseen suficiente información (documentos) sobre el currículum escolar que les permita realizar una supervisión de su aplicación y prestar ayuda técnica?

No	1
Insuficiente	2
Suficiente	3

Buena	4
Excelente	5

23. ¿Se reúnen con el profesorado para tratar temas educativos?

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Periódicamente	5

24. ¿Se distribuyen entre el profesorado revistas o artículos sobre temas educativos?

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Habitualmente	5

25. ¿Disponen de un plan de seguimiento que les permita conocer y valorar el trabajo de las diferentes unidades organizativas?

No	1
Confuso	2
Inadecuado	3

Adecuado	4
Muy bueno	5

26. ¿Potencian el trabajo en equipo y la coordinación de los profesores?

Nada	1
Muy poco	2
Esporádicamente	3
Con frecuencia	4
Constantemente	5

27. ¿Realizan un seguimiento de la aplicación del sistema de evaluación de alumnos propuesto por el Claustro?

Ninguno	1
Inadecuado	2
Adecuado	3
Bastante adecuado	4
Excelente	5

28. ¿Se somete la programación curricular a las acciones correctivas oportunas?

Nunca	1
Casi nunca	2

A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

29. ¿Han arbitrado un plan de seguimiento del sistema de recuperación?

Ninguno	1
Inadecuado	2
Adecuado	3
Bastante adecuado	4
Muy adecuado	5

30. ¿Se analizan y discuten los logros y posibles fracasos del Proyecto de Centro?

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

31. ¿Tienen establecidas "Indicadores" para realizar el análisis del rendimiento del centro?

Ninguno	1
Inadecuado	2

Adecuado	3
Bastante adecuado	4
Excelentes	5

32. ¿Han aplicado un plan de seguimiento de las actividades complementarias (nivel de participación, efectividad de las mismas)?

Ninguno	1
Insuficiente	2
Apropiado	3
Bueno	4
Excelente	5

33. ¿Llevan a cabo un plan de participación del alumnado en la vida del centro?

No	1
Inadecuado	2
Adecuado	3
Bueno	4
Excelente	5

34. ¿Hacen que las normas de convivencia sean conciensadas, conocidas y aplicadas?

Nunca	1
Casi nunca	2

A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

35. ¿Llevan a cabo un sistema de seguimiento de la aplicación del plan tutorial?

Ninguno	1
Inadecuado	2
Adecuado	3
Bastante adecuado	4
Muy adecuado	5

36. ¿Tienen establecidos procedimientos para ejecutar los acuerdos del Claustro y del Consejo Escolar?

Ninguno	1
Inadecuado	2
Adecuado	3
Efectivos	4
Muy efectivos	5

37. ¿Tienen establecidos sistemas de información a los padres?

Ninguno	1
Inadecuado	2

Adecuado	3
Efectivos	4
Muy efectivos	5

38. ¿Han realizado un estudio de la utilización de la biblioteca, laboratorio, etc.?

Ninguno	1
Deficiente	2
Regular	3
Bueno	4
Muy bueno	5

39. ¿Tienen diseñado un proyecto de evaluación de la utilización del material audiovisual y didáctico?

Ninguno	1
Inadecuado	2
Adecuado	3
Efectivo	4
Excelente	5

40. ¿Han elaborado un proyecto económico que recoja las necesidades de los departamentos, ciclos, etc.?

No	1
Confuso	2
Incompleto	3
Efectivo	4
Muy efectivo	5

Estrategia No. 9

"Reuniones colegiadas"

Caracterización:

Para obtener un funcionamiento eficaz de las reuniones colegiadas y no prestarse a discusiones como en la mayoría de los casos, deberemos responder a las necesidades reales escolares, personales y de equipo, analizadas y discutidas al interior del mismo, para evitar prácticas nocivas que afecten el desarrollo educativo y sus relaciones humanas.

Para iniciar con estas reuniones, es fundamental hacer conciencia en sus integrantes para desarrollar al máximo y presentar una actitud propositiva, de tal forma que invitaremos a personal especializado para fortalecer las interrelaciones y el trabajo en equipo.

Finalmente y después de todas estas prácticas, tendremos un personal capacitado, democrático y plural, buscando por todos los medios que los problemas que se presenten tengan un tratamiento resolutivo.

Las reuniones colegiadas se llevarán a cabo el último día hábil de cada mes durante todo el ciclo escolar. Formaremos un diario de cada sesión.

Propósito:

Para fortalecer la integración y el trabajo en equipo entre el personal, mensualmente realizaremos reuniones colegiadas.

Técnica:

- Dinámicas para el fortalecimiento de sus interrelaciones.
- Asesorías de relaciones humanas y valores.
- Capacitación profesional por expertos invitados.
- Intercambio de experiencias para la solución de problemas que se presentan en el trabajo cotidiano.

Desarrollo:

Calendarización anual.

Tiempo:

Ultimos días de cada mes, de septiembre a junio.

Recursos:

Personal capacitado.

Evaluación:

Se elaborará un informe general, que deje testimonio del esfuerzo realizado por cada uno de los integrantes del colectivo para superar los obstáculos y fortalecer el apoyo mutuo de las reuniones colegiadas.

D. Instrumentos a partir de los cuales se recupera la información

Conforme a las actividades que se realizarán a lo largo del ciclo escolar, sin duda forman parte de un proceso sistemático aplicado y basado en la práctica, ya que a través de ellos se recogerá la información que será de gran utilidad para fortalecer el proceso de cambio.

Los instrumentos para recuperar la información serán apegados a la realidad educativa, tanto en lo social, lo político y económico; además de ser prácticos y se pueden evaluar. Tales instrumentos son:

- Reunión general
- Reunión por grupos
- Reuniones colegiadas
- Cuestionarios
- Convivencias
- Encuestas
- Diario

Para aplicar la alternativa de solución desde el inicio del ciclo escolar no tendremos ningún inconveniente, porque para los meses de julio y agosto, ya habremos realizado en el centro educativo los trabajos de diagnóstico, conscientización, compromiso de trabajo, estrategias y cronograma, además del ritmo de avance y comisiones.

Es importante mencionar que en nuestra escuela se realizan todas las actividades necesarias al finalizar el ciclo escolar y así dejar asentado lo que llevaremos a cabo durante el próximo año escolar; esto nos da oportunidad a cada miembro del colectivo para preparar o conseguir lo necesario y poner en marcha el nuevo ciclo, sin embargo, durante la primera semana de clases trabajamos en presentación, socialización del colectivo y a partir de ese momento y durante el resto del año, comenzamos a implementar la alternativa en los grupos de alumnos, maestros y padres de familia para mejorar las relaciones humanas.

E. Reporte de aplicación y evaluación de la alternativa

El reporte posee elementos concretos al contexto del colectivo, han sido retomados de las prácticas reales del medio y el nivel en que nos desarrollamos, según los intereses de los alumnos.

La realización de la alternativa se aplicó en su gran mayoría a los integrantes del colectivo escolar, con el propósito de conseguir los mejores

resultados e hicieran aceptables los datos arrojados, según cada estrategia para encontrar la solución a la problemática planteada.

Sin perder el propósito del proyecto escolar, desarrollamos la alternativa y su permanente evaluación a lo largo del ciclo escolar, tratando de registrar gradualmente todos los acontecimientos y experiencias que posteriormente nos darán la pauta para emplear nuevos recursos y medir su eficiencia.

Esta alternativa es diseñada estratégicamente para mejorar las interrelaciones entre el colectivo escolar y llevándolas a cabo concienzudamente podremos elevar el servicio que presta la institución.

Tratando de valorar los resultados por equipos (grados), nos permitió detectar nuestras debilidades y fortalezas, creando espacios donde la comunicación se torna multidireccional en busca de proposiciones resolutivas al problema de las interrelaciones en nuestro centro de trabajo.

1. Aspectos sujetos a evaluación:

a. Reunión general:

A este tipo de reuniones comúnmente asistimos con el morbo de saber qué se realizó en la escuela, pero difícilmente nos detenemos a pensar hasta dónde llega nuestro compromiso de participar en lo relacionado a la comunidad

escolar, su bienestar social y económico, más aún, cuantificar su calidad educativa.

Dichos espacios son oportunos para vertir las opiniones y unificar criterios, además se ratifica nuestro compromiso de apoyo a la solución de posibles problemas que afectan las relaciones humanas y la organización llamada escuela.

En el momento de un acercamiento que dé la pauta para formar un equipo propositivo de trabajo, con buenas intenciones de superar cualquier obstáculo.

b. Reuniones por grupos:

Es parte imprescindible donde se demuestra la confianza que unos depositan en otros, de tal manera que tendremos pleno conocimiento de lo que a cada instante debemos hacer, esto es, aprendiendo a aprender con los demás.

En estas reuniones conocemos el interés por participar como colectivo en la resolución de problemas y por consecuencia, nuestra forma de actuar.

c. Intercomunicación:

Los cuestionarios nos aportan datos significativos para resolver algunas

diferencias de forma colectiva, encontrando una mediación al conflicto, sin llegar al enfrentamiento, pero buscando la estabilización de criterios y emociones entre los individuos del colectivo.

Nos permite, utilizando la reflexión acción, considerar problemas comunes y con decisiones firmes, buscar a cada paso satisfacer a los integrantes del grupo.

d. Interacción en el colectivo escolar:

Los eventos culturales, deportivos y de recreación son oportunidades donde se definen las relaciones de alianza entre los individuos y el mundo que nos rodea, es el lugar de proyección que conserva sus normas para desarrollar mejor las interrelaciones al actuar en equipo; en el fondo se mezclan las vidas, las almas, las cosas y por último las personas, encontrando mucho qué descubrir de sí mismo y de sus semejantes.

Aquí es, sin duda alguna, donde se demuestran los deseos de colaborar en equipo para salir adelante, creando un ambiente solidario para cualquier miembro del grupo.

e. Interrelaciones:

Las relaciones entre el colectivo se medirán en base a la observación del

grado de integración e iniciativa para el desarrollo de actividades de equipo; así mismo, la forma de comunicación multidireccional que se presenta al poner en práctica las relaciones humanas en el colectivo escolar.

2. Aspectos a evaluar por medio de la reflexión acción:

Valores, actitudes, compromiso de acción, responsabilidad y logros.

F. Reconocimiento de aciertos y errores:

a. Aciertos:

1. La reunión de organización de la escuela Praxedis G. Guerrero efectuada con antelación al próximo ciclo escolar, resultó básica para preparar y motivar el personal docente y poner en marcha la alternativa tendiente a mejorar las interrelaciones en el colectivo escolar.
2. El interés de los padres por colaborar en la escuela, se vio fortalecido cuando el personal docente solicitó trabajar en forma colegiada, para la resolución de problemas que se presenten en el trabajo diario de la institución.
3. En las reuniones por grupo, se detectó que el directivo nunca asistió a ellas; esto fue una experiencia donde se consiguió inspirar confianza en

los individuos que integran el colectivo.

4. La comunicación hizo posible mejorar las relaciones interpersonales, a partir de la integración de un equipo colegiado de trabajo.
5. Comprobamos que el trabajar unidos por una causa, da como resultado una mayor autonomía institucional y éstas son en gran medida apoyadas por las autoridades educativas.
6. Se logró tender las redes de comunicación y amistad entre los docentes y padres de familia y directivos, consiguiendo que los problemas personales se analizaran para su solución, mas no para discusión.
7. Aprendimos que delegar responsabilidades, hacen más productivos los resultados de una tarea.

b. Errores:

1. Por momentos se confundió la democracia con el libertinaje, causado por la falta de interpretación de la aplicación de la alternativa.
2. Las fechas programadas se desfasaron y causaron transtornos en el colectivo.
3. En las reuniones de grupo se debe asimilar que la participación debe ser con respeto al externar sus opiniones.

c. Lo no previsto:

1. Falta de apoyo por la inspección escolar.
2. Baja asistencia de padres en tiempos extraclase.
3. Problemas de continuidad por ausentismo de los docentes.
4. Cambio de adscripción.

G. Conclusiones

Es sin duda una experiencia que fortalece a todos los que colaboramos en la puesta en marcha y evaluación de la alternativa, ya que fue elaborada por el colectivo en base a la situación real que se vive en el centro de trabajo.

El personal docente y padres de familia, se mostraron motivados al participar en la autoevaluación al término de los trabajos, aunque no todos los miembros del colectivo comprendieron en su totalidad la alternativa, demostraron su interés por participar en equipo para dar solución al problema en común.

Se abrieron espacios de diálogo entre el colectivo y se aceptaron sus opiniones personales siempre que estuvieran encaminadas a la solución de la problemática.

Los resultados obtenidos, a título personal, aseguro han sido altamente

satisfactorios, ya que el colectivo ha cambiado notablemente su actitud hacia sus compañeros, hoy en día son más solidarios y cooperadores, prestos para auxiliar y mejorar las relaciones y por ende la calidad educativa.

Acordamos retroalimentar las relaciones humanas en el próximo curso y ponerlas en práctica en nuestra vida cotidiana.

V PROPUESTA

El proyecto elaborado hace referencia a mejorar las relaciones entre el colectivo escolar y los primeros en reaccionar positivamente para lograrlo, son los padres de familia, en los docentes se encontró cierto rechazo, sin embargo después de un proceso de sensibilización colaboraron con entusiasmo, porque experimentaron el compromiso y la responsabilidad que se delegó en cada individuo como integrante de un grupo colegiado.

La alternativa propone establecer a través de la participación del colectivo escolar, una práctica consciente y voluntaria, de respeto y confianza para mejorar las relaciones interpersonales y crear una comunicación multidireccional.

Al poner en práctica la alternativa, con facilidad detectamos el grado de integración y colaboración del colectivo, posteriormente y conforme se avanzó en los trabajos, surgió la necesidad de analizar las relaciones logradas, esto brindó la oportunidad de autoanalizarnos y posibilitar la democracia.

Todas las propuestas para mejorar las interrelaciones que surgieron del propio colectivo después de la autoevaluación, nos aseguraron una mayor veracidad en los resultados; también se tomaron en cuenta las opiniones y nos dieron la oportunidad de mejorar el proceso de comunicación.

Lo anterior es sumamente valioso para que el próximo ciclo escolar se contribuyan comisiones que darán seguimiento a todo lo largo del proyecto.

Los constructos teóricos aquí presentes son integrados desde el diagnóstico y aplicación de la alternativa; participes también en los instrumentos para recabar la información, como son: reuniones general, de grupo y colegiadas, convivencias, entrevistas, cuestionarios y diario, que permitieron conformar los referentes teóricos de los que participa la presente propuesta.

A. Constructos teóricos

- Tipo de proyecto
- Institución escolar
- Directores transformacionales
- Principales corrientes sobre organización
- Consejos de participación
- Vida académica
- Relaciones humanas
- Futuros directores
- Liderazgo transformacional.

En razón de los resultados obtenidos, producto del proceso de investigación y aplicación de la alternativa de innovación, estamos en posibilidades de afirmar que una de las problemáticas más difíciles de vencer, no sólo en la institución educativa, sino en todas las organización humanas,

es el proceso de interacción, de acuerdo a esta idea y por sus resultados se puede concluir que mejorar las relaciones en el colectivo, implica considerar que la organización escolar es fundamental en toda institución, pues debe considerar a sus integrantes como los principales actores para promover las interrelaciones y mejorar con ello el trabajo en equipo.

Para cumplir cabalmente con la misión de la escuela debe existir una división de trabajo que es lo que hace avanzar a la escuela entre los miembros que la componen al optimizar los recursos profesionales y materiales disponibles.

De los criterios empleados para la división del trabajo depende en gran medida el éxito de las tareas sin dejar de lado el trabajo colegiado.

Todo individuo nace en un medio ambiente cultural y la cultura que lo rodea condiciona su cultura, de tal manera que las relaciones entre el colectivo deben ser alcanzables a corto plazo y reales, no falsas promesas futuras.

Lo que se hace, debe tener congruencia con lo que se dice, sólo así tendremos una buena relación de grupos con los cuales se interactúa.

Los integrantes del colectivo son personas con sentimientos, deseos y temores que deben ser motivados a la humanización y democratización para alcanzar satisfactoriamente sus necesidades, mediante un comportamiento

orientado y cargado de estímulos para propiciar las relaciones humanas.

Según la influencia que se ejerce sobre las personas de manera legítima, será la participación activa en la determinación de objetivos, elaboración y ejecución de programas dirigidos a mejorar las políticas educativas.

Una sensibilización oportuna y adecuada para el trabajo colectivo, propicia una comunicación multidireccional además de la participación voluntaria, aunque para ello tenga que ver en gran medida el desempeño del director.

B. Modificación a la propuesta

- Realizar las reuniones con padres de familia en turno vespertino por respeto al horario de su trabajo y lograr una amplia participación.

C. Esquematización



BIBLIOGRAFÍA

UPN Antología Básica. Escuela, comunidad y cultura local en... México 1995.
123 p.

UPN Antología Básica. Contexto y valoración de la práctica docente. México
1995. 123 p.

UPN Antología Básica. Institución escolar. México 1995. 179 p.

UPN Antología Básica. Historia regional, formación docente y educación básica
en México. México 1994. 264 p.

UPN Antología Básica. La gestión y sus relaciones en el colectivo escolar.
México 1994. 253 p.

UPN Antología Básica. Organización del trabajo académico. México 1995.
225 p.

UPN Antología Básica. Enfoques administrativos aplicados a la gestión.
México 1995. 319 p.

DE IBARROLA, María. Las dimensiones sociales del lenguaje. Editorial El
caballito. SEP. México 1985. 156 p.

UPN Antología Básica. Hacia la innovación. México 1995. 136 p.