

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

✓  
ESTRATEGIAS PARA QUE LOS ROLES DIRECTIVOS SEAN  
CONSENSO EN EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO



PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE  
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

*RAMÓN ANTONINO TORRES PAYÁN*

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., JULIO DE 1999



**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Chihuahua, Chih., a 7. de Julio de 1999

**C. PROFR: RAMÓN ANTONINO TORRES PAYÁN**  
**Presente:**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado **"ESTRATEGIAS PARA QUE LOS ROLES DIRECTIVOS SEAN CONSENSO EN EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO"** Opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud del **LIC. SOCORRO NAVARRETE PONCE**, 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.**



**B. D. D.**  
Universidad Pedagógica Nacional  
UNIDAD UPM 001  
CHIHUAHUA, CPN 3

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	5
<b>I. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>8</b>
A. Problematización.....	21
B. Delimitación.....	23
C. Justificación de la problemática.....	23
D. Propósitos.....	24
<b>II. CONCEPTUALIZACIÓN.....</b>	<b>26</b>
A. Consejo Técnico Consultivo.....	26
B. Función directiva.....	29
C. Función docente.....	32
D. Comunicación.....	33
E. Grupos en la escuela.....	34
F. Relaciones personales.....	34
G. Consenso.....	35
H. Comisiones.....	37
I. Las relaciones humanas.....	39
J. Motivación.....	40
K. Planeación.....	41
L. Calidad en educación.....	41
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
A. Proyecto de Gestión Escolar.....	45
B. Investigación-Acción.....	47
C. Justificación de la metodología.....	49
D. Instrumentación.....	50

IV. ALTERNATIVA.....	52
A. Plan del proyecto escolar 1997-1998.....	57
B. Estrategias.....	61
V. APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA.....	69
A. Análisis de los resultados obtenidos.....	69
B. Conclusiones finales.....	72
VI. PROPUESTA.....	75
A. Perspectiva de la propuesta.....	76
B. Esquematización.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	80

## INTRODUCCIÓN

La institución educativa a la que se dirige esta propuesta de gestión escolar se ubica en el medio rural en donde la práctica docente se caracteriza por ser arbitraria y rutinaria, se aleja cada vez más de los intereses y las necesidades del colectivo escolar.

Desde hace tres ciclos escolares a la actualidad, se han presentado situaciones conflictivas que desfavorecen el proceso enseñanza-aprendizaje, observándose constantes contrariedades por las diferentes actitudes y acciones que hacen de la gestión escolar una práctica delineada que carece de decisiones colectivas y democráticas. Cuando en la labor educativa existe una organización sin principios y descontinuada de la realidad del propio contexto; en donde cada quien hace de su trabajo lo que considera que es lo mejor desde su muy particular punto de vista, sin considerar a los demás, dará como resultado una práctica cotidiana que se aleja de intereses colectivos.

Las relaciones interpersonales no favorecen a la gestión, porque hay desigualdad en cuanto a percepciones económicas, por la existencia de dobles plazas y en la forma de actuar individualmente. La observación y el análisis crítico de estas relaciones han demostrado el alto grado de irresponsabilidad que existe tanto en la innovación de la práctica propia como en el aspecto administrativo y organizativo de la institución.

El Consejo Técnico Consultivo se constituye ciclo tras ciclo sin tener la funcionalidad formal que le corresponde, la dirección es tomada en cuenta sólo cuando están de por medio intereses particulares para justificar faltas

inasistencias que afectan en forma individual a los involucrados en el proceso educativo.

En esta propuesta de innovación de gestión escolar, se parte de la idea de que los problemas que afectan a la institución escolar pueden superarse en forma colectiva sustentándose en la constitución de un Consejo Técnico Consultivo consciente de su funcionalidad.

La estructuración del trabajo consta de seis apartados que se describen a continuación:

El capítulo I contiene el diagnóstico, mismo que describe el contexto tomando en cuenta aspectos físicos y sociales, problematización, delimitación, justificación de la problemática y propósitos.

El capítulo II comprende la conceptualización, teoría que sustenta el trabajo en colectividad como: Consejo Técnico Consultivo, función directiva, función docente, comunicación, grupos en la escuela, relaciones personales, consenso, comisiones, relaciones humanas, motivación, planeación y calidad educativa.

El capítulo III señala el camino a seguir mediante el proyecto escolar, la Investigación-acción, su justificación y su instrumentación.

El capítulo IV contiene la alternativa de posible solución a la situación problemática, mediante un plan de trabajo que incluye las estrategias y las acciones a realizarse.

En el capítulo V se presenta el contenido de la aplicación y evaluación de la alternativa tomando en cuenta: el análisis de los resultados obtenidos y

conclusiones finales.

En el capítulo VI encontramos la propuesta de innovación, solución al problema planteado en base a los resultados obtenidos, su perspectiva y la esquematización del trabajo realizado.

Finalmente se presenta la bibliografía que sirvió de apoyo teórico para la realización de éste trabajo, así como anexos que ayudaron para obtener y concentrar la información

## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO

La comunidad en la cual se pretende llevar a cabo este proyecto de investigación corresponde a una población rural con las siguientes generalidades: su nombre es Ejido Chopeque, vocablo de origen tarahumara, cuyo significado es ocote, se localiza en el municipio de Cusihuirachi, al noroeste del Estado de Chihuahua, limita al norte con Rancho de Santiago, al sur con Cerro Prieto, al este con la Laguna de San Rafael y al oeste con la Sierra Madre Occidental.

El clima es extremoso, la temperatura varía de acuerdo a las estaciones del año, por sus altas y bajas temperaturas, en primavera y verano desde los 10° C hasta los 35° C y en otoño e invierno desde los -5° C hasta los -13° C. La dirección de los vientos generalmente es de norte a sur y la duración de las lluvias es relativa, en ocasiones las lluvias de verano son abundantes y en otras escasas.

El trabajo predominante es de la agricultura en donde el ingreso familiar lo determina la producción obtenida del producto sembrado ya que es de temporal y depende de la humedad que existe para el desarrollo del cultivo, a veces estas cosechas son buenas, pero su precio no es redituable, en fin su ingreso familiar oscila en un promedio de \$5,000 a \$8,000 anuales. Cabe señalar que en época de siembra y la recolección de éstas, se llevan a trabajar a los niños de ocho años en adelante, debido a esto, en los grupos de 4° a 6° grado se observan más inasistencias de alumnos.

Los establecimientos comerciales que existen son dos tiendas de abarrotes que manejan mercancía que es traída de la ciudad de Cuauhtémoc,



y una tienda rural Conasupo.

Existe un censo de habitantes que registra 136 familias que señala el número por sexo y edad de la siguiente manera.

EDAD	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Menor de un año	6	11	17
1 a 9	51	54	105
10 a 14	36	24	60
15 a 19	33	35	68
20 a 24	12	22	46
35 a 39	21	20	41
40 a 44	18	15	33
45 a 49	16	11	27
50 a 54	7	8	15
55 a 59	6	3	9
60 a 64	8	10	18
65 a 69	7	8	15
70 a 74	2	2	4
80 ó más	2	4	6

Algunas de éstas familias emigran periódicamente a Estados Unidos donde su estancia es relativa, regresan después de meses y en ocasiones se tardan en volver dos años o más, quienes lo hacen periódicamente son los padres que dejan el resto de su familia, posteriormente son seguidos por los jóvenes.

Salen a fin y principio de año para regresar en los últimos días del mes de marzo e iniciar la preparación de los terrenos de cultivo.

Este Ejido no cuenta con obras públicas, comparten el panteón con la sección de Cerro Prieto, a la cual pertenecen.

Las vías de comunicación son la radio, la televisión, el teléfono y el correo. En medios de transporte se cuenta con un camión de pasajeros que sale de Rancho de Santiago, pasando por el lugar a las 8:30 a.m. diariamente y de regreso de la ciudad de Cuauhtémoc a las 6:30 p.m., existen además vehículos particulares como camiones de carga, camionetas y carros.

Los habitantes del lugar cuentan con viviendas de su propiedad, solo el 8% poseen casa prestada; son construcciones que cuentan con cuatro, tres, dos y un cuarto; el material predominante que se utiliza, es el adobe, el 10% utiliza ladrillo y un 3% block de cemento. Las habitan 136 familias con un total de 542 personas, desde recién nacidos hasta los 80 o más años de edad; donde el promedio de individuos por vivienda es de cuatro personas aproximadamente. La ocupación del hombre son las faenas del campo, la mujer al quehacer del hogar y en ocasiones ayudan a sus esposos. Su alimentación consiste en productos que cultivan y la combinación de alimentos de origen animal.

La iglesia es y ha sido educadora en cuanto a normas religiosas se refiere. En este medio rural la mayoría de los habitantes son religiosos, practican el catolicismo, son muy apegados a la iglesia, las condiciones materiales de ésta son de lo mejor, todos participan económicamente para sostenerla; lo que no ocurre con la institución escolar, lo cual conlleva a que los alumnos ideológicamente se enfrenten a contradicciones en cuanto a los contenidos educativos. Los educandos buscan explicaciones en los docentes sobre las concepciones religiosas que les dan en la iglesia, y en la mayoría de los casos se rehusan a dar respuestas argumentando que es difícil por la ideología que prevalece en sus familias y sobre todo en las personas

mayores. Sin embargo el docente puede tomar en cuenta que:

El niño es una persona no solo influida por el medio ambiente, sino alguien que se aproxima de forma activa a su entorno con una capacidad o impulso innato para conocer... exploran su mundo, participan activamente en su propio desarrollo. No podemos acelerar radicalmente el crecimiento a largo plazo del niño por una enseñanza amplísima y ejercicios de entrenamiento, a menos que esté capacitado o preparado para ser entrenado.<sup>1</sup>

Los valores morales son eminentemente religiosos manifestándose en los actos cívicos, mediante actuaciones que no corresponden al momento como es la poca seriedad que implica ceremonias, no se cuenta con los valores cívicos, han pasado a la ignorancia, se cumple porque así está establecido en el calendario y el docente se apoya en esto para darle poca importancia a estas actividades que son parte de una educación integral. Tradicionalmente el día del santo patrono, todas las familias demuestran su fe religiosa e incluyen a docentes a participar activamente en las actividades para recabar fondos. En este día de fiesta se observa que las personas más humildes estrenan vestuario, de acuerdo a las posibilidades económicas de cada quien.

También es común que celebren fiestas familiares como cumpleaños especialmente de niños y jóvenes, así como bodas y bautizos.

El orden público se rige mediante Autoridades Ejidales y Civiles, el Comisariado Ejidal y Comisario de Policía son las personas que solucionan los problemas en común acuerdo y además son gestores de las necesidades no sólo de Ejidatarios sino de todos sus habitantes.

---

<sup>1</sup> PIAGET, Jean. "Los Estadios del Desarrollo". Antología Complementaria El niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento. U.P.N. México, 1994. p. 33.

En esta comunidad hay un alto índice de alcoholismo en jóvenes y en adultos; también existe tabaquismo; hasta el momento no se tienen medidas contra estos vicios. No existe delincuencia infantil, juvenil ni adulta, suceden actos delictivos muy esporádicos generalmente entre jóvenes que visitan la comunidad con motivo de asistir a alguna fiesta, han robado vehículos, aparatos eléctricos de algunas casas y escuelas, peleas de bandas de otros lugares que aprovechan la ocasión de encontrarse en este lugar.

La actividad económica que predomina es la agricultura de temporal donde se cultivan las siguientes especies: frijol, maíz, avena, papa y calabaza, existe control de plagas que afecta las plantas mediante plaguicidas, los cuales, llevan a cabo por medio de la SARH (Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos), ingenieros especializados. La producción de granos se vende a Conasupo. En la misma comunidad, se almacenan en una bodega que es para ese fin; el Ejidatario entrega su cosecha a cambio de cheques, correspondiente al monto de su producción, posteriormente lo cambia en la ciudad de Cuauhtémoc. La avena es aprovechada para el ganado y en otros casos se vende a personas que se dedican únicamente a la ganadería o se lleva también a la ciudad de Cuauhtémoc.

La ganadería de este lugar se caracteriza por las grandes cantidades de ganado vacuno que la mayoría de las personas tiene, hay quienes se dedican solamente a esta actividad, así como también se combina con la crianza de otros tipos de ganado como el porcino, equino, ovino y caprino. El control de enfermedades es por medio de la SARH de acuerdo con personas especializadas, quienes participan mediante campañas comunitarias, también hay quien utiliza servicios directos de veterinarios. El ganado se vende para exportación o para consumo regional, principalmente en carnicerías de la Ciudad de Cuauhtémoc, además se industrializan en la comunidad los

derivados de la leche.

La avicultura en esta región también es importante ya que la gente cría en sus hogares gallinas, guajolotes, patos y coquenas que utiliza para su alimentación. Además tienen como mascotas loros, labradores, gorriones y pájaros.

El Ejido cuenta con los tres subniveles de educación básica: preescolar, primaria y telesecundaria.

PLANTEL	AULAS	DOCENTES	ALUMNOS
Preescolar	1	1	20
Primaria	4	4	93
Telesecundaria	2	3	31
Total	7	8	144

A preescolar asisten el 90% de los alumnos en edad escolar, la terminan el 100% que ingresa a la primaria y la concluye un 85%; de este porcentaje asiste el 90% a la telesecundaria terminándola un 75%. Quienes terminan este esquema básico sólo un 30% de los egresados siguen estudiando en la ciudad y generalmente son mujeres, los hombres se van a trabajar a Estados Unidos.

El promedio comunitario de escolaridad es de quinto grado. Son los únicos centros culturales que existen, cada uno tiene su espacio organizado para actividades académicas como deportivos, en primaria y secundaria se cuenta con bibliotecas exclusivamente con materiales de consulta y recreación para uso de los alumnos, la demás gente no tiene acceso a dicho material.

La escuela primaria "Tadeo Vázquez" fue fundada en el año de 1923, en

uno de los barrios en que se dividió el Ejido, actualmente a ese lugar se le denomina: el Barrio de la Escuela Vieja, porque en 1932, se construyeron aulas nuevas en la parte céntrica de la comunidad y es donde actualmente funciona esta institución, cuenta con cuatro aulas en buenas condiciones. Los sanitarios tienen fosas sépticas sin desagüe; la cancha está en pésimas condiciones tiene infinidad de hoyos, requiere de reconstrucción total; las casas para maestros son utilizadas por necesidad, carecen de luz eléctrica, agua y sanitarios; se ha buscado la forma de reconstrucción sin éxito, la Sociedad de Padres de Familia argumenta que son habitaciones para maestros y que éstos tienen la obligación de arreglarlas si desean vivir en ellas. La luz y el agua son servicios que fallan constantemente por la mala instalación que existe en la comunidad y en la escuela, se han tenido fallas en estos servicios que han tardado meses para que se arreglen.

Actualmente las condiciones materiales de las aulas son favorables en cuanto a mobiliario, en sus interiores y exteriores requieren de pintura y resanar paredes, en dos de estas áreas, reconstrucción de techos y cielos.

Asisten a clases noventa y tres alumnos distribuidos por grados de primero y segundo en el aula uno, tercero y cuarto en la dos, quinto en la tres y sexto en la cuatro.

La organización actual que prevalece en esta institución es la siguiente:

La participación de la Asociación de Padres de Familia en la gestión pedagógica no existe, sólo cuando un docente ha tenido inasistencias a su trabajo, se limitan a preguntar ¿Cuándo regresará?, hay poca disponibilidad para la obtención de materiales, su participación en esta gestión está supeditada al Director quien programa actividades y decide la obtención y distribución de recursos, donde la organización es unidireccional. Las

decisiones se hacen a nivel mesa directiva, de acuerdo a la planeación del Director; la participación de los demás padres de familia es coartada por la imposición de propuestas ya estudiadas y decididas. Generalmente a reuniones de la asociación asisten madres de familia, ya que los padres en su mayoría trabajan en los Estados Unidos, aproximadamente un 60% deja la responsabilidad de sus hijos a sus esposas, que se preocupan poco de la educación, no saben qué hacer, participan en las actividades en forma negativa no asistiendo, escudándose en la ausencia de su marido y que la responsabilidad es de él, para salir del momento.

La constitución del Consejo de Participación Social se ha realizado por mero formulismo; en la práctica se desconoce su funcionalidad, por lo que su participación en gestión pedagógica y administrativa no existe.

La formación del Consejo Técnico Consultivo Escolar se hace sin trascendencia colegiada, obedece a requerimientos administrativos como lo es el llenar la forma correspondiente de las comisiones que no se definen adecuadamente, en las reuniones más que de análisis pedagógico son de información administrativa, planeación de actividades sociales, culturales y deportivas.

No cumple con su función porque no existe integración en el colectivo escolar: alumnos, docentes y padres de familia están aislados, lo cual favorece a que las interrelaciones entre ambos estén distantes, principalmente por parte de los docentes que no propician que el alumno y padre de familia sean partícipes en acciones de conjunto, porque: "Cada hombre debe de tener un carácter crítico reflexivo y analista de sus acciones

para llegar a una comunicación y a una concienciación. El profesor debe educar a sus alumnos para ser ciudadanos activos.”<sup>2</sup>

La armonía social no se ve favorecida por la existencia de actividades extraclase tales como clubes, deportes, reuniones, fiestas, convivencias y trabajos en equipo, que poco a poco van creando en el individuo su propia personalidad y su autonomía, ya que las sociedades viven y se perpetúan gracias a las generaciones que se articulan en la vida colectiva, que se verá enriquecida por sus propias ideologías, que los hacen diferentes y en ocasiones a ser ejemplo de los demás.

Se puede afirmar que la funcionalidad del Consejo Técnico no obedece a la realidad y necesidades de los docentes y de los alumnos, el tiempo destinado para su función es poco o esporádico y carece de democracia ya que su constitución es precisamente definida por el Director.

En el Sector 25 al cual pertenece este centro de trabajo bajo la Mesa Técnica no participa en las gestiones escolares ni técnico pedagógica; su funcionalidad es administrativa, recepción y entrega de documentación a inspecciones.

La zona escolar a la que pertenece esta institución es la número 80 y corresponde al sector 25; quien representa esta jerarquía desconoce la realidad que prevalece en la institución, su interés en las pocas visitas es el aspecto administrativo, no propicia el trabajo colegiado en reuniones de consejo técnico de la zona ni hacia el interior de la escuela, no es autoritario ya que permite el diálogo, pero al tomar decisiones ante una situación problemática deja pasar el tiempo, espera al último momento para decir y no es explícito.

---

<sup>2</sup> FREIRE, Paulo. “Acción Cultural y Concienciación”. En: El Maestro y su Práctica Docente. p. 19.



El director es el elemento clave en la transformación de la realidad objetiva que existe en el centro de trabajo, el docente de acuerdo a su rol es el eslabón más importante en el proceso enseñanza-aprendizaje; ambos roles en la práctica actual se encuentran distantes, son de carácter administrativo, no tienen trascendencia más que entregar y recibir información de datos estadísticos.

Las relaciones interpersonales no son favorables, consideran a la dirección como gestora de todas las necesidades que tiene la institución ya que su participación no es tomada en cuenta, no existe consenso en el consejo técnico, por lo que relegan al Director de la responsabilidad de detectar la situación problemática de cada docente en particular, su interés se centra en el aspecto material de su propia aula, por lo que se puede afirmar que: "Debemos poner de relieve la existencia de un determinado mínimo de saber cotidiano: La suma de conocimientos que todo sujeto debe interiorizar para poder existir y moverse en su ambiente."<sup>3</sup>

El conocimiento de la realidad de nuestro desempeño profesional favorece la comprensión de las prácticas rutinarias que requieren de cambios normativos, en los cuales la interrelación Directivo-maestro no sea unilateral, porque desfavorece el proceso educativo por la independencia que existe entre ambos, claro está que "En la escuela entran en juego los intereses profesionales de los maestros, promociones y prestigios."<sup>4</sup>

Se peca de autoritarismo, en donde el liderazgo es, antidemocrático favoreciendo a algunos maestros al negociar al margen de los demás compromisos laborales. Las tareas técnico-pedagógicas son sustituidas por

---

<sup>3</sup> HELLER, Agnes. "El Saber Cotidiano". Antología Complementaria: Construcción Social del Conocimiento y Teorías de la Educación. México, 1994. p. 17.

<sup>4</sup> ESPELETA, Justa. "Una Relación Construida en los Procesos de Control y Apropiación". Antología Complementaria: Análisis de la Práctica Docente Propia. U.P.N. México, 1994. p. 17.

asuntos administrativos por tener la comisión de la dirección, grupo y además doble plaza; por lo que es posible afirmar que el factor tiempo es determinante para la gestión, si no se tiene por la diversidad de compromisos no se hace al respecto algo.

Los roles docentes son base para establecer relaciones de tipo formal e informal que llevan a los educandos hacia un aprendizaje significativo. La organización actual de la institución no favorece el desarrollo de un proceso de calidad educativa que lleve a realizar un aprendizaje significativo, acorde a los intereses y necesidades de los alumnos. El maestro en su práctica es tradicionalista y rutinario, se basa en contenidos informativos y en la reproducción de aquellos en que el alumno debe asumir y reproducir en las relaciones del grupo.

El rol activo expositor del maestro y el rol pasivo receptor del alumno no permite la comunicación pedagógica, las principales interrelaciones maestro-alumno son unidireccionales, no permiten la participación creativa del educando. El profesor dirige la clase y controla la adquisición gradual y memorística de contenidos sin ir más allá del libro de texto.

El maestro por sí solo se pierde por abusar de la exposición, se hacen comentarios de los educandos muy lejanos a los contenidos que está tratando, se hacen listados de palabras u operaciones de sumas, restas, multiplicaciones y divisiones en grandes cantidades que van desde 5 a 10 ó más. No existe planeación en el trabajo cotidiano sólo se transcriben propósitos y contenidos del programa o de la dosificación que se distribuye por la mesa técnica de otro sector, a veces se observa en algunos docentes que su planeación es la reducción de la dosificación.

Se presentan errores didácticos y metodológicos que se observan en el

bajo aprovechamiento, como son: la falta de planeación de acuerdo a la currícula de cada grado, exposición de clases, apoyos didácticos necesarios, en la clase no existe la participación del alumno, no construyen su propio conocimiento, hay distanciamiento grupal, malos hábitos de convivencia y pasividad que obstaculiza el proceso educativo.

Los docentes que prestan sus servicios en esta escuela son tres hombres y una mujer, dos de los hombres laboran en plazas dobles y las relaciones que se han presentado con quien labora dos turnos son de descontento y por consiguiente ello influye en la poca eficiencia del desempeño profesional de cada quien, sin considerar que: "El fenómeno educativo como una actividad abstracta, capaz de convertirse en una panacea universal sin advertir que los procesos educativos son parte de un proceso o de un sistema social complejo."<sup>5</sup>

Los profesores de doble jornada se les ve cansados y no desarrollan su trabajo como debe ser, no cuentan con capacitación suficiente y actualizada, por no tener el tiempo que se requiere para ello, acuden a las aulas por cumplir con su trabajo, sin un verdadero propósito de mejorar la educación en sus alumnos.

El rol del alumno no es lo activo que requiere una transformación dinámica, los educandos manifiestan una pasividad generalizada y controlada por el docente, en donde el silencio grupal es la base para que el maestro, les enseñe los contenidos curriculares de cada grado, no se observa motivación ni interés por parte de alumnos en todos los grados, se transmiten contenidos, el alumno contesta en su libro de texto, no se encontró otra dinámica al visitar los grupos; que permitieran la participación creativa; las

---

<sup>5</sup> DE LA PEÑA, Guillermo. "Teoría Social y Educación". Antología Básica: Investigación de la Práctica Docente Propia: U.P.N. México, 1994. p. 58.

concepciones de los docentes inhiben el aprendizaje y a los alumnos. El niño no tiene libertad de acción, de colaboración, creación, es solo simple reproductor de la mecánica del maestro.

Los alumnos no organizan su tiempo libre para cumplir con sus tareas extraclase, no cumplen con éstas. Hay poco respeto hacia los demás maestros, observan ejemplos negativos de éstos, no existe respeto entre ellos mismos. Su autoestima no tiene motivación alguna para que sea elevada. Se observa la pérdida de valores ético-morales, como: poca responsabilidad, dependencia familiar, irrespetuosos y olvidadizos de su papel de educandos.

De acuerdo a las concepciones de los maestros, la gestión no tiene recursos para tal fin; son determinados por el Presidente de la Asociación de Padres si cuenta con dinero que se haya obtenido de alguna actividad; generalmente la gestión se realiza con recursos propios, por lo que no existe disposición por parte de la dirección para que la infraestructura de la escuela se vea favorecida por los programas de apoyo tanto municipal como estatal, las expectativas de los actores en el proceso, como lo son docentes, alumnos y padres de familia; no son favorables.

Los actores que intervienen en la comunidad educativa: docentes, alumnos y padres de familia tienen expectativas diferentes. Los cursos de actualización magisterial no son coherentes a la ideología de los docentes, cada quien defiende su propio modelo educativo, sin una visión clara sobre las metas de la educación actual, hay desconfianza y resistencia al cambio, es una educación unilateral en la que cada educador hace de su práctica una acción descontextualizada y como una verdad acabada.

La acción sindical no se conoce, salvo cuando se requiere reestructurar el Comité Delegacional o cuando se van a nombrar Delegados a los diferentes

## Congresos.

Los padres de familia más que mejorar sus expectativas, su interés se centra en observar y criticar la acción del docente fuera de su salón de clase, descuidan la educación de sus hijos, dejándolos que por sí mismos salgan adelante, se quejan de tener una economía inestable que obstaculiza su participación en la gestión o para la gestión. La mayoría de las familias no cuentan con espacios para que sus hijos realicen su trabajo extraescolar.

La comunidad en general no favorece el rendimiento escolar, no se interesan por la educación formal, se interesan por la educación informal, esto obedece a la cultura que la mayoría de los habitantes conceptualizan ya que la educación que recibieron correspondía a otras generaciones con visiones diferentes a las actuales.

La contextualización descrita permite tener una visión general sobre las diferentes problemáticas que prevalecen en dicha institución, esto favorece a la elección del problema que se pretende dar solución.

### **A. Problematización.**

Dentro del centro escolar en el cual se labora existen situaciones conflictivas que desfavorecen el proceso enseñanza-aprendizaje; existen contrariedades y diferentes actitudes que hacen de la labor cotidiana un caos, creando en el desempeño profesional una organización social que dista mucho de la realidad del propio contexto; en donde cada quien hace de su práctica docente lo que considera que está bien desde su muy particular punto de vista y sin tomar en cuenta la opinión de los demás; observándose la falta de comunicación interna y en la cual la ética profesional y la

actualización permanente son factores determinantes para llevar a cabo una verdadera educación.

La observación y el análisis crítico de esta situación a dado lugar a que se tome en cuenta la problemática y en base a ésta, seleccionar específicamente aquella que permita una educación con más calidad; tomando en cuenta que nuestra práctica docente es muy compleja por la infinidad de factores que favorecen o desfavorecen su desarrollo, se ha considerado pertinente realizar la investigación partiendo del Consejo Técnico Consultivo del centro escolar ya que sólo se integra cada ciclo escolar, sin tener la funcionalidad que le corresponde y en donde la dirección es tomada en cuenta sólo cuando están de por medio de intereses particulares, como lo es justificar inasistencias o para solicitar algo; pocas veces es tomada en cuenta para organizar la práctica docente de acuerdo a los intereses y necesidades de los educandos, que lleve hacia una educación de carácter significativo.

El encuentro con la realidad en la práctica docente permite tener la visión de aquellos problemas que de manera directa afectan el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. La gestión y la docencia tienen sus propios roles, que al relacionarse crean situaciones conflictivas que tienen consecuencias en el avance o retroceso en la organización de la propia institución educativa. Por el gran distanciamiento que existe en las relaciones laborales al conjugarse el rol Directivo en el Consejo Técnico Consultivo, se ha observado y analizado la problemática que esto ha generado en la escuela, en la que prevalece la necesidad y el interés por mejorar en este aspecto fundamental en toda la organización educativa en bien de la propia comunidad escolar.

En base a lo descrito, se hace el siguiente planteamiento: *¿CÓMO PROPICIAR QUE LOS ROLES DIRECTIVOS SEAN CONSENSO DEL*

*CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO; PARA SU APLICACIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA 'TADEO VÁZQUEZ' CLAVE 08DPR1696T, DE LA COMUNIDAD DEL EJIDO CHOPEQUE, CUSIHUIRIACHI; CHIHUAHUA. DURANTE EL CICLO ESCOLAR 1997-1998?*

## **B. Delimitación.**

Quien realiza cualquier actividad, siente el deseo y la obligación de apreciar el resultado de su labor, para conocer el producto de la acción realizada. El maestro al desarrollar su actividad educativa de gran trascendencia para la sociedad, necesita ser investigador de los problemas que se le presentan cotidianamente; para la investigación que se pretende realizar se apoyará en el proyecto de gestión escolar así como en la metodología de la investigación acción.

La delimitación de la problemática corresponde al centro escolar mencionado anteriormente en el planteamiento del problema.

## **C. Justificación de la problemática.**

Contar con la responsabilidad de ser Director del centro de trabajo, me ha motivado a buscar solución al problema de gestión que existe desde hace varios ciclos escolares hasta el momento; considero de gran importancia ocuparme de esta situación conflictiva que prevalece en nuestra institución. Es un reto que como gestor deseo solucionar, depende de la comunicación que se establezca entre los integrantes del Consejo Técnico Consultivo, será una innovación cuya reestructuración parte de las funciones y obligaciones del maestro como ser activo en el proceso enseñanza-aprendizaje durante el ciclo escolar 1997-1998.

El análisis lleva a la comprensión de los aciertos y errores que se cometen en el quehacer cotidiano, donde es necesario conocer conceptualmente cada rol de quienes participan en el proceso educativo, para confrontarlos con la realidad objetiva, que permita detectar el fondo o trasfondo de la situación problemática que en ocasiones son producto de la dirección o de la propia docencia.

El Consejo Técnico es indispensable para una organización escolar fructífera en el quehacer educativo; siempre y cuando cumpla con las funciones del Órgano Consultivo y de Consenso. Si se logra esta unificación existirá una mejor participación en la sociedad en bien de sus futuras generaciones.

#### **D. Propósitos.**

En la educación participativa se requiere de intereses comunes que lleven hacia una educación de calidad, cuya dirección se sustente en el consenso y en el trabajo en equipo, para tratar de alcanzar los siguientes propósitos.

1. Establecer formas de comunicación y participación colegiada entre el Consejo Técnico de la escuela y la dirección de la misma, para obtener posibles alternativas de solución colectiva a todo tipo de problemáticas.
2. Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.
3. Analizar y deducir lo que sea más conveniente y favorable al centro educativo en relación a propuestas o alternativas para mejorar la acción educativa.



4. Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.
5. Organizar y presentar festivales cívicos y sociales con el fin de tener proyección hacia la comunidad.
6. Hacer demostraciones de lo aprendido bimestralmente, seleccionando la asignatura que así lo requiera de acuerdo a los resultados obtenidos para reafirmar conocimientos o demostrar a los demás una experiencia sobresaliente.
7. Organizar actividades recreativas de integración social tanto en la propia institución como en la comunidad.

## **CAPÍTULO II**

### **CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **A. Consejo Técnico Consultivo.**

El Consejo Técnico es un órgano consultivo y auxiliar de la dirección de la escuela, su obligatoriedad la señala el reglamento interior de trabajo de las escuelas primarias, quien lo prescribe, hace responsable de su integración y funcionamiento, al Director de la escuela.

El Consejo Técnico Consultivo tiene obligación de estudiar todos los problemas que se someten a consideración y proponer soluciones que tiendan a dar mayor efectividad a las actividades escolares de cualquier centro de trabajo.

**Funciones del Consejo Técnico Consultivo:** Ha de reunirse en asambleas ordinarias y extraordinarias, para tratar los asuntos escolares; las asambleas ordinarias, deben celebrarse siempre fuera de las horas de clase; es recomendable efectuarlas una vez al mes. Las asambleas extraordinarias se realizarán únicamente cuando la importancia y urgencia de los asuntos, requieran atención inmediata, podrán realizarse en el horario de clases, con previo aviso.

Para que el Consejo pueda funcionar legalmente deben de estar presentes, la mitad más uno de sus integrantes. Los acuerdos del Consejo Técnico se tomarán por mayoría de votos, después de una exposición clara del asunto a tratar, teniendo siempre en cuenta los intereses educativos.

**Atribuciones del Consejo Técnico Consultivo:** En su carácter de cuerpo

colegiado, tiene competencia para estudiar asuntos relacionados con: La elaboración de planes de trabajo, distribución del tiempo para las actividades escolares, selección de métodos y procedimientos que propicien la mayor participación de los alumnos en todas las actividades del trabajo escolar, control y puntualidad de alumnos y docentes, control de disciplina en la escuela, elaboración de pruebas y evaluación de resultados, estudio y determinación de medios adecuados para la elección, conservación y obtención de material escolar; planeación y realización de actividades tales como: Campañas, excursiones, visitas, periódico mural, ceremonias cívicas, festivales, ahorro escolar, talleres, deportes, recreaciones, demostraciones y exposiciones diversas de los contenidos escolares.

**Integración del Consejo Técnico Consultivo:** Deberá integrarse durante el primer mes de labores, generalmente en el mes de septiembre. Los miembros que lo integran deben ser: Un Presidente, que por disposición reglamentaria será invariablemente el Director de la escuela, un Secretario electo en forma democrática, por mayoría de votos; los Vocales, todos los maestros que integran el resto del personal docente. Sus atribuciones son las siguientes.

1. Del Presidente. Convocar a asambleas mediante citatorio escrito, actuar como presidente de debates en las asambleas, dar su voto de calidad en casos de empate, analizar y comprobar que los acuerdos del Consejo no contradigan las disposiciones reglamentarias o a las autoridades superiores, consultar jerarquías sobre casos dudosos del consejo, en asamblea resolver la conveniencia de llevar a la práctica ciertos acuerdos del Consejo Técnico Consultivo.

2. Del Secretario. Llevar al corriente el libro de actas, pasar lista de presentes, e informar sobre la asistencia para determinar si existe o no quórum para efectuar la reunión, levantar las actas a que haya lugar y cuidar

que las firmen todos los integrantes del Consejo, elaborar con el Presidente, el proyecto del orden del día y presentarlo a consideración de la asamblea, sintetizar los acuerdos a que llegue el Consejo y entregar una copia de los mismos a las comisiones responsables de su cumplimiento.

3. De los Vocales. Asistir a las asambleas que sean convocadas, en caso de ausencia, justificarla por escrito señalando la causa. Emitir su opinión y votar en las propuestas del Consejo, presentar iniciativas en relación con los asuntos escolares que competen al Consejo, asumir la responsabilidad de las comisiones que les sean encomendadas, en caso de negativa, será sometida a consideración de la asamblea, para actuar en el Consejo con miras en bien de la educación. "El Consejo Técnico Consultivo debe intervenir en todos los problemas de su competencia y presentar iniciativas tendientes a superar el trabajo de la institución educativa".<sup>6</sup>

Algunos reglamentos estatales han propuesto que tenga carácter resolutivo, siendo la máxima autoridad de la escuela en el aspecto técnico pedagógico, asimismo se ha propuesto que el Presidente sea elegido democráticamente, por voto secreto.

Las diferentes realidades de las escuelas muestran la necesidad de ser flexibles en cuanto a los tiempos, espacios y formas de llevar a cabo las reuniones de Consejo, siempre que se mantenga la orientación académica. De la misma forma varía la organización, el contenido que se le da a cada escuela, cambia a partir de situaciones internas y de las exigencias. La orientación hacia la convivencia se da cuando el asunto de la relación interpersonal es la más importante en el Consejo. El Consejo Técnico es el que promueve cambios, tiene la posibilidad de despertar el interés por

---

<sup>6</sup> VELÁZQUEZ, Sánchez José de Jesús. Vademécum del Maestro de Escuela Primaria. Décima Edición. Editorial Porrúa, S.A. México, 1982. p. 171

mejorar la calidad del proceso educativo.

“En la mayoría de las escuelas en que los Consejos Técnicos Escolares logran tener un papel que va más allá de la mera existencia formal, funcionan como instancias dedicadas a tratar asuntos administrativos; sólo en casos excepcionales funcionan ordinariamente como instancias colegiadas de intercambio pedagógico”.<sup>7</sup>

El Consejo Técnico como órgano consultivo y de asesoría pretende organizar un trabajo en base a reuniones colegiadas, en donde las decisiones sean consensadas, que dejen de ser manipuladas por la dirección, que sean en base a criterios, con la participación de todos los integrantes, ya que permitiría una organización eficaz en todos los aspectos de la institución escolar.

La autonomía del Consejo Técnico es factor decisivo para que el centro educativo se vea favorecido por la elaboración de proyectos aplicables a su realidad y que se tomen en cuenta espacios, así como el tiempo, para organizar reuniones periódicamente sin caer en la monotonía de la información administrativa; además tomar en cuenta las realidades y necesidades de los docentes para que en base al consenso se lleguen a establecer posibles soluciones a todo tipo de problemáticas que existen en la escuela.

## **B. Función directiva.**

El Director es el elemento clave en la transformación de la realidad objetiva que ha prevalecido desde hace varias décadas; por una nueva que

---

<sup>7</sup> FIERRO, Cecilia. “Funcionamiento de los Consejos Técnicos”. Organización del Trabajo Académico. Antología Básica. U.P.N. México, 1994. p. 174.

deja a un lado la verticalidad y busque la horizontalidad educativa que corresponda al contexto social en el que se labora.

El éxito o fracaso de la obra educativa, en la escuela, corresponde a todos los elementos que en ella laboran. Pensar que el maestro es responsable de su grupo y nada más, es un error y una base segura de desorganización. El amplio y complicado trabajo de la escuela no se puede llevar a cabo en forma segmentada, únicamente se trata de hacer que el niño repita solamente los contenidos programáticos. Las actividades deben verse en conjunto y así desarrollarse; no es posible que un maestro combata la impuntualidad si otro llega tarde constantemente. Es absurdo emprender una campaña de aseo en ciertas clases cuando otras se encuentran sucias y abandonadas.

Los Directores creen que ellos solos pueden llevar a cabo todas las obras de conjunto y estiman que si cada quien cumple con su grupo todo está hecho; es que no alcanzan a comprender que la tarea educativa exige un engranaje de participación colectiva donde la responsabilidad es múltiple y única a la vez, donde todos deben obrar cordialmente, no bajo un mismo bando, sino bajo un mismo plan y una misma responsabilidad.

Donde hay división generalmente obedece a la falta de convivencia, debe evitarse llevar a clases la censura de unos maestros contra otros, de alumnos o maestros de otras aulas, padres de familia o autoridades, ya que contribuye a obrar en clima contrario o cualquier propósito educativo. El Director será un coordinador y no un dictador, un encauzador y no un espectador que siga la política de dejar hacer para llegar a ser; quien sigue ésta por comodidad para evitarse problemas o por ineptitud, es fatal para los intereses de la propia institución.

La educación es una obra de transformación, que debe

realizarse con la emoción del que ama el progreso y del que aspira a la perfección con todas las fuerzas de su espíritu, la educación es una obra de arte donde no debe faltar interpretación, afecto y sentido personal. El trabajo colectivo reclama que quien se dedique al ejercicio docente sienta vibrar en toda su personalidad los preceptos que guíen y encaucen su trabajo.<sup>8</sup>

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación es esencial para la organización que existe cuando hay comunicación, dinamismo y propósitos comunes.

La autoridad se acepta por el colaborador como reguladora de su actuación. La desobediencia a una orden constituye la propia negación de la autoridad. La autoridad es un fenómeno psicológico mediante el cual las personas aceptan las órdenes y decisiones de otras, dentro de ciertas influencias o circunstancias como: la persona puede examinar el mérito de las propuestas y decidir si debe ejecutarlas. La persona puede ejecutar órdenes sin estar completa ni parcialmente convencida de su mérito. La persona puede ejecutar su orden aún convencida de que está equivocada. Las relaciones de autoridad dependen de los motivos por los cuales las personas aceptan las órdenes y decisiones de otros.

“Además de planear, organizar, motivar y controlar se debe desarrollar la eficiencia como planeadores sociales. La administración es un proceso en el cual se crean oportunidades, se mueven obstáculos, se libera el potencial del individuo, se motiva el desarrollo, durante el cual la organización actúa como guía, se buscan resultados más que control”.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> JIMÉNEZ y CORIA, Lauriano. “Conocimiento del Educando”. Conocimiento del Educando, Psicotécnica Pedagógica y Organización Escolar. Editorial Porrúa, S.A. México, 1979. p. 48.

<sup>9</sup> CHESTER, Barnard. “La Organización como un Sistema Social”. Antología Básica: La Gestión como Quehacer Escolar. U.P.N. México, 1995. p. 201.

Lo anterior permite afirmar que la Función Directiva no es tener un control sobre quienes participan en el proceso educativo, sino que en conjunto en base a los resultados obtenidos, buscar metas comunes que pueden aplicarse en la organización institucional, en donde es importante y determinante la participación del docente.

### **C. Función docente.**

El docente de acuerdo a sus roles en el proceso enseñanza-aprendizaje representa el eslabón más importante en dicho proceso, en él recae la responsabilidad de ejecutar las acciones y actividades que lleven como fin el lograr los objetivos establecidos para alcanzar las metas que ciclo tras ciclo se le asignan sean delineadas o bajo consenso de Consejo Técnico.

La acción del maestro es valiosa no únicamente por las realizaciones que alcanza sino porque su actitud domina la inercia del ambiente que se opone a sus propósitos, su entusiasmo despierta las fuerzas sociales que deben colaborar con la escuela, el afecto y la simpatía que pone en su obra, hacen fecunda la cooperación colectiva.

El maestro debe tener vocación, quien practique el magisterio sólo porque la vida no le brindó la oportunidad deseada de otra actividad no puede ser un buen maestro; conociendo la esencia de su profesión, los principios y los fines de la educación, se despertará y enaltecerá su vocación. El maestro ha dejado de ser un simple tomador de clases o repetidor de teorías para convertirse en el guía, encauzador, estimulador y motivador en la educación, en donde la comunicación será determinante.



## D. Comunicación.

La comunicación es parte fundamental de todo ser humano para relacionarse y conectarse con los mensajes de sus semejantes. En los primeros momentos en la comunicación de un grupo se tienen malos entendidos porque se trata de construir un código común, es decir un entendimiento de los propósitos afines que permita formas y canales de la comunicación para el trabajo en equipo.

Sin comunicación no existe cooperación, ni aprendizaje; el aprendizaje se logra por sumación de información de los integrantes del grupo, cumpliéndose en un momento dado la ley de la dialéctica de transformación de cantidad en calidad, se produce un cambio cualitativo en términos de solución de ansiedades, adaptación activa a la realidad, creatividad en proyectos, etc. En el grupo, el aprendizaje se va dando un lento cambio del lenguaje cotidiano común, al lenguaje científico; una adquisición de conceptos que definen mejor la situación. El aprendizaje posibilita una adaptación activa a la realidad, donde se modifica la actitud frente al cambio.

Cada vez que un grupo se propone trabajar una tarea, se coloca en una situación que lleva en sí un cambio. El cambio implica o contiene una pérdida, un trueque o un plan en donde el deseo o el temor coexisten en una misma situación. El cambio tiene como objetivo movilizar o flexibilizar las situaciones rígidas para favorecer una adaptación activa a la realidad. Ante la presencia a un cambio se generan temores, ansiedades porque no se sabe que va a pasar.<sup>10</sup>

Los grupos en la escuela cotidianamente enfrentan retos que requieren de formas de comunicación previamente preparadas, que generan cambios en

---

<sup>10</sup> WASSNER, Nora. "Conceptos Teóricos de Grupo Operativo". Antología Básica: Grupos en la Escuela. U.P.N. México, 1994. p. 128.

los que existen temores por el resultado que se obtenga, todo ello implica que el conocimiento de los grupos sea favorable.

### **E. Grupos en la escuela.**

El grupo es un conjunto de personas, existen los llamados grupos estructurados y no estructurados, se caracterizan por: las relaciones entre los miembros independientes, esto es, la conducta de uno de ellos influyen en la conducta de los demás y los miembros comparten una ideología, un conjunto de valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua. Esta ideología se desarrolla cuando los miembros actúan en tareas comunes. Los no estructurados son los que no reúnen las características anteriores, son agrupaciones que por el momento comparten una tarea pero que no los unen una ideología común.

Los grupos varían en cuanto a número, ideología, intereses y metas comunes. Sus integrantes fuera del grupo se sienten desamparados; son importantes las relaciones personales en el grupo, en éstas se fundamenta su funcionalidad.

### **F. Relaciones personales.**

El docente que actúa individualmente no tiene control sobre ciertas variables de organización escolar, que son competencia del colectivo para el establecimiento de normas colectivas en la funcionalidad de un estilo educativo; profesores que no cuestionan la convivencia y las decisiones colectivas afectan el ejercicio profesional y la calidad educativa. La mediación profesional grupal existe siempre como fenómeno propio de una situación colectiva. El aislamiento individual es el estilo estimulado por una política apoyada en el dirigismo de la administración que reclama la dependencia y

responsabilidad del profesor ante ésta y no ante el grupo y comunidad en la que trabaja.

La profesionalidad compartida significa un espacio de decisiones, donde la posible pérdida de autonomía profesional se compensa por la ganancia de espacios en otros ámbitos de decisión. El aislamiento en las aulas supone la falta de cuestionamiento de las estructuras y decisiones que dependen de instancias colectivas. El individualismo es una forma eficaz de evitar que se discuta un determinado proyecto colectivo de trabajo. Tal funcionamiento es coherente con la dificultad y hasta imposibilidad de que los equipos docentes creen alternativas adecuadas para contextos concretos que exigen la comunicación profesional del equipo docente.

“Los controles democráticos y el desarrollo profesional del docente exige la liberación progresiva del individualismo, para hacer del proceso educativo una actividad conjunta ininterrumpida donde existan las relaciones personales. El desarrollo de la profesionalidad del profesor exige la liberación progresiva del individualismo profesional”.<sup>11</sup>

Ser democráticos y profesionales nos ayudará a comprendernos mejor, como grupo que interactúa y se relaciona con los demás, para hacer de la práctica educativa una tarea significativa, donde se busque el consenso.

### **G. Consenso.**

En reuniones de Consejo Técnico el voto es un procedimiento común que poco a poco debe dejar de ser así, para dar lugar a que el líder aliente al grupo para tratar de alcanzar un consenso en vez de decidir en base a una

---

<sup>11</sup> SACRISTÁN, Gimeno José. “El Currículum Moldeado por los Profesores”. Antología: Análisis de la Práctica Docente Propia. U.P.N. México, 1994. p. 152.

simple mayoría.

Un consenso ocurre cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo en que una alternativa en particular es aceptable para ellos, e incluso no es necesariamente la primera elección de cada miembro. Una decisión de consenso usualmente genera mayor penetración que una decisión de mayoría, se necesita más tiempo para hacer tal clase de decisión y un consenso de grupo no es fácil de lograr. Cuando el grupo tiene una amplia mayoría que apoya una alternativa, pero todavía hay pocos disidentes, el líder debe balancear los posibles beneficios de convencerlos contra el costo de invertir tiempo adicional para la discusión. Si el tiempo adecuado ha sido tomado para discutir la alternativa, usualmente no vale la pena prolongar la discusión solamente para persuadir a uno o a dos miembros inconformes, en tal situación el líder debe tomar la iniciativa y declarar que la decisión del grupo ha sido tomada.<sup>12</sup>

Llegar al consenso no es fácil pero no imposible, se debe preparar el camino a seguir, partiendo del análisis colectivo de las situaciones problemáticas que se van a llevar a consenso, en donde se consideren los diferentes puntos de vista, sin llegar a establecer votaciones de las opiniones dadas, tendrán que convencer a los demás.

La educación participativa requiere de intereses comunes que lleven hacia una educación de calidad, cuya dirección se sustente en una política innovadora, en la que se promueva la reflexión de los factores que influyen en el desempeño docente como es: salarios, otros incentivos económicos, medio ambiente de su trabajo, relaciones en el colectivo, cooperatividad y dedicación.

---

<sup>12</sup> YUKL, Gary. "Dirigiendo Juntas". Enfoque Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. U.P.N. México, 1994. p. 44.

Es de vital importancia que el individuo reconozca su pertenencia al equipo del quehacer educativo ya que al unir sus propias experiencias, lograrán un mejor consenso en la elaboración y ejecución de proyectos colectivos. "El buen desempeño en el trabajo se deriva de personas dedicadas y con interdependencia por medio de un interés común en los objetivos de la organización, lo que lleva a relaciones de confianza y respeto".<sup>13</sup>

Las relaciones humanas deben ser un factor decisivo en el desempeño de actividades comunes, de éstas dependen el éxito o fracaso de las tareas encaminadas hacia el progreso de una mejor sociedad.

En el quehacer educativo se deben considerar las relaciones de quien participa en el consenso para llegar a establecer comisiones, que sean afines a quienes las van a llevar a cabo.

#### **H. Comisiones.**

Es de gran importancia que la obra educativa sea organizada y conducida a través del Consejo Técnico Consultivo de cada institución escolar; porque permite que las diferentes comisiones que se deben llevar a cabo sean distribuidas de acuerdo a la capacidad, interés, disponibilidad y aptitudes que cada docente posee para desarrollar tal o cual comisión, ya que:

La labor social de la escuela es el conjunto de actividades realizadas por dicha institución para elevar el nivel de vida de los grupos humanos en lo económico, social y cultural... Se trata de un problema

---

<sup>13</sup> HODGETTS y ALTMAN, Richard y Steven. "Desarrollo Organizacional". Antología Complementaria: Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. U.P.N. México, 1994. p. 67.

múltiple y variado, amplio y complejo, que comprenda la raíz de las actividades productivas, hasta el follaje de su creación y sus reacciones humanas. Se requiere de la capacidad para percibir las necesidades reales así como sus posibilidades prácticas del medio ambiente.<sup>14</sup>

La función social de la escuela es conducir las aptitudes y destrezas de los educandos; las comisiones deben ser encaminadas a desarrollarlas, mediante actividades creativas a ese fin, tomando en cuenta las capacidades de cada individuo para que éste se integre a su propio medio. La acción social en la escuela puede estar bajo el panorama de las siguientes actividades:

1. **ECONOMÍA:** Ahorro escolar, cooperativa, organización de sociedades, vías de comunicación.
2. **HOGAR:** Decoraciones, reuniones familiares, organización, conmemoraciones.
3. **SALUBRIDAD:** Higiene, salubridad, servicios médicos.
4. **RECREACIÓN:** Deportes, excursiones, visitas, clubes, fiestas del medio social.
5. **CÍVICAS:** Pláticas sobre relaciones humanas, jornadas cívicas, campañas de puntualidad, asistencia, cooperativismo, alfabetización, tareas escolares, relaciones con autoridades y organismos, Cruz Roja, clubes, etc.

---

<sup>14</sup> NATORP, Pablo. "Pedagogía Social". Conocimiento del Educando, Psicotécnica Pedagógica y Organización Escolar, de Laureano Jiménez y Coria. México, 1979. p. 336.

El plan de acción deberá ser concreto tomando en cuenta el tiempo; la actividad y funcionalidad no puede ser separada del medio que la rodea, así como las situaciones conflictivas que se presenten en la ejecución de las alternativas previamente determinadas en común acuerdo, en las que las relaciones humanas serán el pilar de las acciones a desarrollarse.

## **I. Las Relaciones humanas.**

Siendo el Director el líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable; porque es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos; es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participa en el buen funcionamiento del plantel de acuerdo a las metas y objetivos en colectividad.

“La aportación del campo de las relaciones humanas señala: que la calidad en la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y los objetivos del grupo. Entre los orígenes de interés que dedica a su trabajo pueden identificarse: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad”.<sup>15</sup>

Con base en lo anterior puede afirmarse que las relaciones humanas en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de objetivos que se pretenden alcanzar en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las diferentes actividades en la propia institución escolar. Para promover y fomentar las

---

<sup>15</sup> Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. S.E.P. 1986. p. 48.

relaciones humanas entre los elementos de la institución, se presentan algunas sugerencias: Que todos tengan conocimiento de los objetivos y metas comunes, compartir experiencias, establecer y mantener los canales de comunicación interna y externa, con el fin de facilitar el trabajo personal y de las comisiones, fomentar el trabajo en equipo, promover diferentes puntos de vista, disposición para proporcionar orientación y estímulos necesarios, ayuda mutua siendo amable, cordial, cortés y sobre todo siendo franco y seguro de sí mismo.

El desarrollo afectivo del trabajo en grupo requiere de los conocimientos del liderazgo, las relaciones humanas y la motivación; por lo tanto es necesario que el Director use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, que los motive con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas que diferencian las instituciones escolares.

## **J. Motivación.**

La motivación es la fuerza o energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y esfuerzo en el logro de una meta. Su fuente principal son las necesidades que tiene el hombre en las diferentes etapas de su vida.

“La motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel, ni de la asesoría al proceso enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el Director; por el contrario se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. S.E.P. 1986. p. 50.



Tomando en cuenta lo anterior, al llevar a cabo la función de dirigir y guiar a los integrantes de la comunidad educativa hacia el logro de objetivos y metas educativas; el responsable debe contar con amplio conocimiento de lo correspondiente a la motivación. Con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente, es necesario que el Director se vincule con el docente y conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en las tareas de beneficio colectivo. Es necesario que se mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo, mediante una buena planeación.

#### **K. Planeación.**

En el proceso enseñanza-aprendizaje es de vital importancia la planeación; en ésta se fundamenta el mejoramiento de la calidad educativa; permite que las acciones que buscan solucionar una situación conflictiva se sustenten en bases sólidas a través de principios debidamente fundamentados en base a un análisis previo, conjugando experiencias propias que al confrontarlas se crea una conceptualización colectiva, que a su vez permiten ver con más claridad el problema, sus causas y sus posibles soluciones.

En todo el proceso de planeación el monitoreo será factor importantísimo para detectar fallas o posibles correcciones en aquellas alternativas, que en un momento dado por diferentes situaciones no dieron con el propósito deseado. Las ideas que de una manera directa van a construir un plan, llevan en forma explícita la situación problemática, sus causas y sus posibles soluciones, para una educación de calidad.

#### **L. Calidad en Educación.**

El concepto de calidad educativa es relativo, no existe un concepto

terminado y completo: depende de las condiciones de interrelaciones de cada institución, donde se presentan procesos, condiciones y situaciones que hacen posible la construcción, interpretación y transformación de los contenidos; la calidad de la educación, programas compensatorios, Acuerdo Nacional para la Modernización, las condiciones para la actualización de contenidos, planes y programas, la revaloración social del maestro, así como su participación en el proceso educativo.

El acuerdo establece que una mejor educación es aquella que busca formar individuos más preparados, responsables, capaces de aprender, así como adaptarse continuamente a nuevos contextos y afrontar sus desafíos; lo que funciona en un contexto puede no ser lo más adecuado para otro, de ahí la importancia de tener la capacidad para no caer en lineamientos preestablecidos para solucionar una determinada situación conflictiva.

Una educación de calidad es apreciada por los padres de familia y valorada por los alumnos, lleva a todos a trabajar más y mejor, lleva a generar condiciones que favorecen a la integración en los centros institucionales. El éxito en la calidad educativa dependerá de las circunstancias familiares, económicas, sociales y su cobertura, sobre todo en el medio rural donde se requiere mayor dedicación tomando en cuenta la regionalización para que en base a ésta, se creen las condiciones necesarias para llevar a cabo una educación de calidad en el contexto basándose en sus características que lo hacen ser diferente. Dadas las condiciones de desigualdad en el acceso de educación básica prevaleciente en algunos lugares, existe el riesgo que se profundice la brecha entre los que reciben y los que aún carecen de servicios de calidad.

El proceso de calidad parte del reconocimiento de un problema, que debe ser motivo de preocupación para el

Director de la escuela. Esta preocupación por el problema debe generar ideas de cómo resolverlo, las cuales se deben convertir en plan, que debe contener las siguientes condiciones: Debe elaborarse en equipo, comenzar por estabilizar los procesos actuales, diseñar los resultados esperados, y disminuir las variaciones. El plan tiene que ser apoyado por programas precisos que surjan de los círculos de calidad, o de pequeños equipos de personas unidas por afinidad en el proyecto.<sup>17</sup>

Es necesario contar con medios de calidad para lograr buenos resultados en un momento dado, esto de acuerdo al Proyecto de Gestión Escolar. Debe tener claridad en lo que se quiere para la escuela; criterios bien fundamentados y de carácter académico para dar importancia a los problemas y obstáculos que impiden el mejoramiento de la Calidad Educativa, que dependerá de las estrategias seleccionadas. Es necesario que el Director conforme un equipo de trabajo firme, que pueda realizar las acciones en base a los recursos que están a su disposición (humanos, organizacionales, materiales, económicos, etc.), así se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos a corto, mediano y largo plazo, en las Instituciones Educativas.

---

<sup>17</sup> SCHMELKES, Sylvia. "La Planeación y la Evaluación para la Calidad". Antología Básica: Bases para la Planeación Escolar. México, 1996. p. 22.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

El Proyecto Escolar es un instrumento para planear colectivamente el cambio en la escuela, partiendo de la iniciativa y creatividad de los interesados en el cambio. Tiene como propósito: Construir el medio adecuado y eficaz que motiva hacia la actualización y capacitación. El trabajo en el Proyecto Escolar es un proceso, que consta de las siguientes fases.

**PREPARACIÓN:** Es el momento de inicio del proyecto, la que motiva, orienta y organiza las actividades y acciones de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos. Se recomienda convocar a una reunión de Consejo Técnico, organizar las estrategias y metodología, preparar los materiales, convocar a los padres de familia y demás personas que integran la Asociación de Padres de Familia y el Consejo de Participación Social.

**ELABORACIÓN:** Es el momento en que de manera colegiada se expresan aspiraciones, fortalezas y debilidades, se fijan horizontes, el camino hacia el futuro de la escuela.

**EJECUCIÓN:** Tener una visión del futuro de lo que se desea alcanzar en lo educativo, ayudará a dar un sentido y un para qué de las acciones. Es esencial que el proyecto escolar sea fruto del esfuerzo colectivo porque representa un compromiso de todos los que colaboran en la escuela. Que todos tengan bien delimitados sus objetivos que sean afines a sus capacidades.

**EVALUACIÓN:** Es la etapa final donde se muestran los resultados obtenidos en todo el proceso, es la valoración sistemática de los cambios

observados en cada uno de los apartados.

En la metodología se ha optado por el Proyecto de Gestión Escolar que a continuación se describe.

#### **A. Proyecto de Gestión Escolar.**

El proyecto se fundamenta en dos premisas: Que el orden institucional y sus prácticas impacten significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y que es posible gestionar un orden institucional, más apropiado para un servicio de calidad a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción de proyectos de gestión escolar; que tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela.

El proyecto de gestión escolar considera la problemática principal del orden institucional que se pretende implementar y en momentos posteriores: ¿Qué prácticas institucionales se pretenden modificar para lograr el orden institucional proyectado? ¿Cómo se pretenden realizar las transformaciones? ¿Con qué estrategia? ¿En qué tiempos? ¿Quiénes participan? Y ¿Con qué nivel de implicación? Así como los recursos a utilizar. Se requiere la participación consciente y comprometida del mayor número de docentes del colectivo escolar, para compartir experiencias en reuniones de carácter colegiado y/o talleres generales de actualización permanente.

La gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de

calidad educativa y profesional. Esta noción también refiere a la redefinición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica.

La gestión escolar cobra sentido como el medio que va a impactar la calidad, al plantear: La apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad, la descentralización del servicio educativo conduce al acercamiento de la toma de decisiones a los planteles, la autonomía pedagógica de las escuelas y la posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela.

El fracaso de ensayos ha llevado a plantear que: el orden institucional no está determinado, ni puede ser modificado exclusivamente por instancias exteriores a la escuela, sino que será de acuerdo a la cultura institucional a través de un marco jurídico, que se constituye a partir de un mecanismo de equilibración dinámica en el que la escuela busca realizar el menor número de cambios no para sobrevivir sino para crecer. No son suficientes los decretos, reformas y dispositivos de control para determinar el orden institucional en las escuelas.

A partir de estas consideraciones, se afirma que: la manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las “prácticas institucionales” que se viven en el interior de la escuela, considerando desde luego, los elementos preestablecidos por el sistema educativo nacional y las situaciones específicas del propio contexto.

La alternativa más viable para mejorar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la construcción del proyecto escolar, en permanente evolución y dinamismo que nos permitan la recuperación del pensamiento crítico y colectivo de las prácticas institucionales consensuales por los sujetos

que las generan. Todo esto con el fin de ajustar permanentemente dichas prácticas a los fines de la educación institucional, mediante la Investigación-Acción.

## **B. Investigación-Acción.**

El objetivo fundamental de la Investigación-Acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos. La mejora de una práctica consiste en implantar aquellos valores que constituyen sus fines. Tales fines no se manifiestan sólo en los resultados de una práctica, sino también como cualidades intrínsecas de las mismas prácticas.

La enseñanza actúa como mediador en el acceso de los alumnos al currículum y la calidad de ese proceso mediador no es insignificante para la calidad del aprendizaje.

Las evaluaciones de la calidad educativa de los resultados del aprendizaje pueden ayudar a los profesores a reflexionar sobre la calidad de su enseñanza. Cuando se pretende mejorar la práctica, hay que considerar conjuntamente los procesos y los productos. Los procesos deben tenerse en cuenta a la luz de la calidad de los resultados del aprendizaje y viceversa.

Los valores están siempre abiertos a la reintegración a través de la práctica reflexiva; no pueden definirse en relación con puntos de referencia fijos e inmutables que sirvan para medir las mejoras en la práctica. La comprensión que el profesional reflexivo tiene de los valores que trata de llevar a la práctica se transforma sin solución de continuidad en el proceso de reflexión sobre tales tentativas. Los valores constituyen normas en permanente recesión.

El movimiento de Investigación-Acción educativa que surgió hace veinte años en el Reino Unido hizo esto mismo oponiéndose al desarrollo de una tecnología curricular que insistía en la especificación antecedente de resultados mensurables de aprendizaje. El movimiento defendía la importancia de los valores del proceso para estructurar el curriculum.

La Investigación-Acción constituye una forma alternativa de describir el tipo de reflexión ética mencionada.

No podemos mejorar la metodología de la Investigación-Acción con independencia de la reflexión ética. Esta Investigación-Acción perfecciona la práctica mediante el desarrollo las capacidades de discriminación y de juicio del profesional en situaciones concretas, complejas y humanas. Unifica el perfeccionamiento de la práctica y el desarrollo de las personas, lo mismo que su ejercicio profesional. Con respecto a este desarrollo, la Investigación-Acción informa el juicio profesional y, por tanto desarrolla la prudencia práctica, es decir, la capacidad de discernir el curso correcto de acción al enfrentarse a situaciones concretas, complejas y problemáticas.

Por tanto, la Investigación-Acción constituye una solución a la cuestión de la relación entre teoría y práctica, tal como la perciben los profesores. Condición necesaria, antecedente de la Investigación-Acción es que los prácticos sientan la necesidad de iniciar cambios, de innovar. Esa sensación de que hace falta cambiar alguno o varios aspectos de la práctica para implantar de forma más plena sus objetivos y valores, activa esta forma de investigación y reflexión.

La Investigación-Acción surgió como una forma de desarrollo curricular en las escuelas innovadoras durante los años sesenta, unifica procesos considerados a menudo independientes; por ejemplo: la enseñanza, el



desarrollo del profesor, desarrollo del curriculum y evaluación, investigación y reflexión filosófica en una concepción unificada de práctica reflexiva educativa.

La práctica educativa unificada refuerza a quienes “están dentro”, los profesores. En la medida en que se justifiquen las tareas y roles especializados de terceros, su objetivo será apoyar y facilitar la práctica reflexiva educativa sin destruir la unidad de sus partes constituyentes.

La investigación educativa supone el estudio de las estructuras curriculares, no adoptando una postura despegada, sino comprometida con la realización de un cambio valioso.

Cuando los profesores emprenden una reflexión cooperativa sobre la base de las preocupaciones comunes e implican a sus clientes en el proceso, consiguen criticar las estructuras curriculares que configuran sus prácticas y la fuerza para negociar el cambio dentro del sistema que las sustenta.

### **C. Justificación de la Metodología.**

Porque la Investigación-Acción integra enseñanza y desarrollo del investigador, la unificación refuerza a quienes están dentro de la investigación, y permite perfeccionar la práctica. Unifica procesos y criterios bajo las interrelaciones que el Consejo Técnico de la institución determine si el objetivo fundamental es mejorar alguna práctica gestora; por lo que se afirma que es el núcleo de la integración. Se recomienda el cooperativismo entre los sujetos de investigación, en donde se persiguen los mismos intereses que configuran la práctica docente. Suministra un método para poner a prueba las prácticas educativas y mejorarlas, en bien de las nuevas generaciones.

Esta metodología es de gran validez porque permite que el investigador sea miembro de los sujetos de investigación, donde la honestidad y la humildad son factores determinantes dentro de dicho proceso en el cual se adquiere una particular relevancia, ya que un engaño a los involucrados representaría un engaño a sí mismo, es por esto que el investigador forma parte del objeto de estudio. Además permite la difusión más amplia de los resultados de la investigación.

Permite al investigador actuar con eficiencia y coherencia en función de objetivos determinados, cuyo fin es obtener resultados en el caso, para que colectivamente se busquen las formas de lograr la participación en forma crítica de la realidad, que llevadas a la aplicación con alternativas bajo consenso, ayudará en la investigación, aplicándose correctamente los instrumentos que lleven hacia la solución de la problemática detectada.

#### **D. Instrumentación.**

El proyecto de innovación que se pretende poner en práctica en la escuela primaria "Tadeo Vázquez" de la comunidad de Chopeque, Cusihuirachi; Chihuahua, se fundamenta en el proyecto de gestión escolar en el que se aplican los siguientes instrumentos:

1. Reuniones periódicas donde se trate de interesar y conscientizar a los integrantes del Consejo Técnico de la necesidad de innovar la práctica docente.
2. Analizar los datos estadísticos del diagnóstico del inicio del ciclo escolar para hacer comparaciones posteriores en cuanto al desempeño profesional, tomando en cuenta las evaluaciones bimestrales.

3. Realizar encuestas abiertas con indicadores que nos permitan obtener información sobre la eficiencia y preparación profesional.
4. Elaborar cuestionarios con indicadores que nos lleven a la obtención de información sobre las actividades cotidianas en el quehacer educativo, para programar conferencias de acuerdo a temas que sean de interés colectivo.
5. Obtener información mediante listas de cotejo, que permita observar la participación en el desarrollo de las estrategias, en donde se registren los datos individuales de cada participante en la investigación, para conocer la colaboración que existe en la ejecución de cada alternativa, los rasgos y/o características se especifican en un formato que aparece en los anexos. La concentración de estos datos permitirá ir concentrando resultados con fines de evaluación o reformar otras acciones con tendencia a modificar o dar seguimiento a las estrategias.
6. Llevar un diario donde se registren datos relacionados con la problemática.

El proyecto de innovación requiere de una alternativa que señale el camino a seguir, para lograr el consenso en el Consejo Técnico Consultivo del centro de trabajo, que se desea cambiar. La alternativa surge de lo diagnosticado, es donde se ha detectado la problemática que afecta directamente la Acción de Gestión Escolar de la Institución.

## **CAPÍTULO IV ALTERNATIVA**

Tomando en cuenta la problematización y la delimitación de la problemática a la que se buscó dar solución, se fundamentó en el paradigma estratégico situacional a través de la Investigación-Acción; sustentándose en conceptualizaciones de diferentes autores de acuerdo a los siguientes indicadores: Consejo Técnico Consultivo, consenso, comunicación, relaciones personales, función directiva, función docente, grupos en la escuela, motivación, planificación, comisiones y calidad en educación.

La constitución del Consejo Técnico Consultivo en las instituciones sólo por cumplir administrativamente, carece de funcionalidad, es de gran importancia constituirlo al inicio del ciclo tomando conciencia de la importancia de su funcionalidad de acuerdo a las responsabilidades que le corresponden a los integrantes de cada comisión, lo cual favorece el análisis crítico de experiencias que se someten a consideración en colectividad, fortaleciendo la organización y la participación de los docentes. En reuniones de Consejo Técnico el voto es un procedimiento común que poco a poco debe dejar de ser así, para dar lugar a que el líder trate de alcanzar un consenso en vez de decidir en base a una simple mayoría, se buscará éste poco a poco ya que lleva implícito su proceso.

La educación requiere de intereses comunes la cual llevará hacia el logro de metas que interesan al grupo en general, mediante el diálogo permanente entre quienes laboran en el centro educativo antes mencionado.

La comunicación es un factor decisivo para lograr una integración con un código común que permita la posibilidad de nuevas formas y canales propios

del lenguaje correspondiente al contexto que se desea transformar ya que: la experiencia de los adultos, puede llegar a las nuevas generaciones mediante la comunicación abierta y sincera entre ambos, en círculos en los que se conviva como son: celebraciones, cumpleaños, deportes, reuniones familiares, etc. Lo que ayudará mediante relaciones individuales y grupales a crear un ambiente de confianza en busca de cambios en el trabajo en equipo.

Considerando que las relaciones interpersonales son de gran importancia para lograr los objetivos de interés general, es necesario en este Centro de Trabajo el intercambio de experiencias como el primer acercamiento que permita que las relaciones humanas entre los docentes se den, no necesariamente será el intercambio de ideas que se relacionen a la educación, sino cualquier otro tema, o acciones que nos acerquen más, como el saludo cordial diariamente, reconocimiento por algo que se ha hecho bien, alentar a quien se ha equivocado, fomentar la ayuda mutua. Se requiere un amplio criterio para no herir susceptibilidades; por lo tanto se debe tener conocimiento de las personas involucradas y sobre todo el respeto a la diversidad de opiniones, sin olvidar que los grupos requieren de liderazgo, relaciones humanas y motivación de parte del director, ya que para que el docente cumpla con sus roles deberá observarlos a través del ejemplo.

El director es el elemento clave en la transformación de la realidad objetiva que ha prevalecido desde hace tiempo, que deje a un lado la verticalidad y busque la horizontalidad educativa que corresponda al medio en que se labora. Es necesario planear, organizar, motivar y controlar bajo consenso, para llegar a desarrollar la participación en los compañeros maestros que no lo hacen. El docente de acuerdo a sus roles en el proceso enseñanza-aprendizaje representa el eslabón más importante, en él recae la responsabilidad de ejecutar las acciones que lleven al fin de lograr los objetivos establecidos, para alcanzar las metas que ciclo tras ciclo se

asignan, sean éstas delineadas o a través del consenso del Consejo Técnico Consultivo, la mejor opción para que los roles docentes se den con mayor significatividad es mediante la elaboración de un plan en colectividad a través de objetivos comunes y de interés general.

Es de suma importancia considerar los grupos en la institución ya que generalmente éstos se constituyen por necesidades e intereses que favorecen su constitución, lo que permite organizar acciones que lleven a complementar la unión de sus integrantes siempre y cuando sea en bien de la educación, pueden realizarse reuniones periódicas de análisis de los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje, en la constitución de clubes, demostraciones de trabajos y tareas sobresalientes, campañas de higiene tanto en el interior como en la propia comunidad. Cabe mencionar que se han constituido grupos ajenos a necesidades propias de la escuela, como la integración de personas en pequeños conjuntos que se han unido a los docentes por invitación de éstos, para formar su propio equipo e interesarlos en acciones que están fuera de los roles de los profesores, generalmente se unen para consumir bebidas embriagantes, en otros para buscar el apoyo personal.

La observación de éstas actuaciones negativas permite que se busque el acercamiento a los compañeros maestros, para ayudarlos en su situación problemática mediante la integración a esos grupos aunque se requiere de experiencia y sobre todo de conocimiento de los intereses y necesidades que han permitido su integración, saber cual ha sido la motivación para unirse y sostenerse como grupo.

La motivación como factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las tareas comunes, enriquecen el proceso en forma significativa, lo que favorece el reconocimiento en forma general de las actividades

sobresalientes tanto, en docentes como en los alumnos, lo que motivará ir perfeccionando cada vez mejor las tareas que han sido reconocidas, no debe faltar la armonía con actitudes adecuadas, que lleven hacia la promoción de intereses y a la unión de los integrantes del equipo; no deben faltar los estímulos a quienes de manera directa han sido acreedores, pueden llevarse a cabo en ceremonias cívicas y sociales (honos y festivos). Para promover el interés y la unión de los participantes en el proyecto se tiene que tomar en cuenta la planeación que se haya elaborado en colectividad; no es posible cambiar la secuencia en forma unilateral, se debe consensar, porque el punto de inicio fue la elaboración de un proyecto que incumbe a todos, en la planeación de las acciones que están determinadas de acuerdo a un orden cronológico.

Cuando la planeación de actividades en el desempeño de nuestra labor no existe se va directamente al fracaso, la función educativa carece de fundamentos, cotidianamente se cumple con un horario por recibir un sueldo; es necesario cumplir con la labor social con profesionalismo ya que: en el proceso enseñanza-aprendizaje es de vital importancia la planeación, en ésta se fundamenta el mejoramiento de la calidad educativa, permite que las acciones se sustenten en bases sólidas a través de principios debidamente fundamentados mediante un análisis previo. Permite fomentar el sentido de responsabilidad, es la organización del trabajo que se va a realizar facilita comparar avances y problemas en el proceso. La planeación se fundamenta en el Proyecto Escolar permitiendo la disposición y participación de los interesados en el desarrollo de las diferentes comisiones.

Es de gran importancia que la obra educativa sea organizada y conducida a través del Consejo Técnico Consultivo de cada institución educativa, porque permite que las diferentes comisiones que deben llevarse a cabo, sean distribuidas de acuerdo a la capacidad, interés, disponibilidad, actitudes

y habilidades que cada individuo posee para desarrollar tal o cual comisión. Cada comisión (acción social, psicopedagógica, deportes, material, etc.), debe emplear sus propios mecanismos para lograr las metas mediante la planeación y programación de acciones que lleven hacia el logro de los objetivos propuestos. Sin olvidar que la comunicación de resultados en forma abierta y cordial lleva a mejores propuestas colectivas, porque no tomar en cuenta a los demás en opiniones y sugerencias, el trabajo se aleja de la elaboración de proyectos de interés común, se cumple a medias con las comisiones, sin calidad en las metas alcanzadas.

La calidad en educación parte del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa en donde destacan los recursos destinados a la educación como son: las compensaciones en el medio rural, (compensación de bajo desarrollo, y PIARE) la actualización de planes y programas, la revaloración del maestro, su participación en el proceso educativo y la cobertura. Es necesario contar con medios de calidad para lograr resultados fructíferos, en base al proyecto, que se desea llevar a cabo y de los recursos depende el tener una educación de calidad, de acuerdo al contexto que se desea cambiar, que permita crear una cultura institucional mediante el análisis crítico propositivo en consenso que lleve hacia la constitución de grupos colegiados que permitan tomar decisiones en la elaboración de mejores alternativas para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, involucrando no sólo a la comunidad educativa, sino a la comunidad en general.

Cada vez que se propone trabajar una tarea, se coloca en una situación que lleve en sí un cambio, pauta que indica el inicio del proceso educativo encaminado hacia una mejor calidad en educación. El comportamiento considerado favorable en la resolución de problemas colectivos obedece a la calidad en el trabajo, la inconformidad y la pasividad de los involucrados son



indicadores de una dirección no centrada en el grupo, lo que lleva a crear una atmósfera no apropiada para la transformación ya que:

“El cambio se puede producir en todos los ámbitos pero tiene su estructura organizada en lo social, que crea las condiciones necesarias para ello. En los grupos aparecen resistencias al cambio, en el grupo los integrantes se alejan a la tarea, dando la sensación o impresión de que trabajan”.<sup>18</sup>

La libertad y participación permitirá crear ámbitos donde todos puedan hacer oír su voz, sus inquietudes, dificultades, necesidades y expectativas; en la tarea que se busca cumplir, en donde la vida en el aula se considere un sistema social abierto a la comunicación y al intercambio de experiencias.

#### **A. Plan del Proyecto Escolar 1997-1998.**

Las causas que han originado esta situación problemática en la Escuela Primaria “Tadeo Vázquez” Clave 08DPR1696T, Municipio de Cusihiuriachi, Chih. Zona Escolar número 80, Sector número 25, de la Región Noroeste, son las que a continuación se mencionan: Roles descontextualizados, pésima planeación del trabajo cotidiano, realización de actividades individualizadas, preferencias hacia lo material, desempeño profesional deficiente, interacciones de recelo, desigualdad en percepciones económicas, pésima comunicación, incumplimiento de comisiones, desvaloración magisterial, irresponsabilidad, relaciones humanas perdidas, falta de ética profesional, falta de metodología y recursos didácticos, Consejo Técnico desintegrado, falta de conciencia laboral, no respeto a la diversidad ideológica, medios de comunicación desfavorables, falta de acción comunitaria, falta de

---

<sup>18</sup>PICHON, Riviere. “El proceso Grupal”. Antología Básica: Grupos en la Escuela. México, 1994. p. 28.

comunicación entre maestros y padres de familia, no aceptación de la directriz, bajo aprovechamiento escolar, egoísmo en el intercambio de experiencias, pérdida de valores y normas carentes de principios.

De acuerdo al paradigma estratégico situacional apoyado en la Investigación-Acción, se obtendrá el mejoramiento permanente de las relaciones interpersonales en el Consejo Técnico Consultivo de la institución, para que al final del ciclo escolar se tenga un equipo de trabajo participativo, comprometido y eficiente, esperando alcanzar los siguientes objetivos:

1. Establecer formas de comunicación y participación colegiada entre el Consejo Técnico de la escuela y la dirección de la misma, para obtener posibles alternativas de solución a todo tipo de problemáticas.
2. Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.
3. Participar activamente en la formulación y elección de propuestas o alternativas para mejorar la acción educativa.
4. Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.
5. Organizar y presentar festivales cívicos sociales con el fin de tener proyección hacia la comunidad.
6. Hacer demostraciones de lo aprendido bimestralmente seleccionando la asignatura que así lo requiere de acuerdo a los resultados obtenidos, para reafirmar conocimientos o demostrar a los demás una experiencia sobresaliente.

7. Organizar actividades recreativas de integración social tanto en la propia institución como en la comunidad.

Los apoyos que permitirán la ejecución del proyecto se fundamentarán en la participación colectiva de los involucrados, así como en las asesorías que el investigador tenga a su alcance como la participación de los organismos que la propia Secretaría de Educación en el Estado tiene como son: Los centros de actualización magisterial e inspección escolar, además de la conceptualización teórica de diferentes autores.

Los recursos necesarios para el desarrollo de este plan requieren directamente del ejecutor; propios como son tiempo, económicos, dedicación, creatividad innovadora y recursos de los participantes (Consejo Técnico Consultivo).

Los compromisos que corresponden realizar a los involucrados, tomando en cuenta la cronometrización de éstos se describen tomando en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar en el ciclo escolar 1997-1998.

Establecer formas de comunicación y participación colegiada entre el Consejo Técnico de la escuela y la dirección de la misma, para elaborar posibles estrategias que lleven al consenso.

- En el mes de septiembre constituir el Consejo Técnico Consultivo.
- En forma colectiva determinar las situaciones conflictivas que existan en la institución.
- En base a las situaciones elaborar un plan de acción en el que todos participen.
- Llevar a cabo la ejecución del plan.

- Hacer reuniones mensuales de análisis, seguimiento del plan para hacer modificaciones si son necesarias.
- Establecer relaciones de colaboración para compartir experiencias en equipo.
- Realizar comentarios y sugerencias tanto en forma individual como colectiva de la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, procurando que sea permanente, sin herir susceptibilidades.

Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.

- Mensualmente: Septiembre, octubre, noviembre, enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio; se tomará previo análisis el último día laborable de cada mes, utilizando una hora por sesión.
- Organizar sesiones de convivencia entre los docentes como cumpleaños u otra fecha como suspensión de labores.
- Llevar a cabo concursos intergrupales como de poesía, canto, ortografía, composiciones y oratoria.
- Intercambiar experiencias mediante el diálogo sobre el proceso de aplicación de estrategias.

Analizar y deducir lo que sea más conveniente y favorable al centro educativo en relación a las normas de derechos y obligaciones laborales.

- Conocer las normas, reglamentos y políticas internas que permiten clarificar la situación laboral.
- Establecer lazos de comunicación sobre dichas normas y consensar su aplicabilidad en la institución.

Participar activamente en la formulación, adjudicación y/o aplicación de obligaciones laborales tales como: asensos, estímulos, reconocimientos, etc.

- Analizar los datos estadísticos en colectividad iniciando con los resultados de diagnóstico para comparar con los bimestrales.
- Seleccionar alternativas que permitan mejorar la acción educativa en las asignaturas que así lo requieran.
- Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.
- Organizar y presentar festivales cívicos sociales con el fin de proyectarse hacia la comunidad como sería: posada navideña, día del niño, diez de mayo y clausura de ciclo escolar.
- Hacer demostraciones de lo aprendido bimestralmente, seleccionando temas o contenidos que requieran de reafirmación o demostrar a los demás maestros y alumnos una experiencia sobresaliente.
- Organizar actividades recreativas de integración social como: competencias deportivas, campañas de higiene, excursiones, proyecciones de películas y participar en las fiestas tradicionales tanto en la escuela como en la comunidad.

## **B. Estrategias.**

Obtener las relaciones interpersonales en el Consejo Técnico Consultivo de esta institución, que favorezcan al mejoramiento educativo, es necesario un trato cordial y franco entre los participantes en dicho proyecto, de acuerdo a los objetivos preestablecidos se sugieren las siguientes estrategias.

### **Estrategia 1.**

Establecer formas de comunicación viables en el Consejo Técnico de la

escuela.

Objetivo.

Que todo el cuerpo docente sea participe en la elección de alternativas en la solución de problemas que afectan el proceso enseñanza-aprendizaje del centro de trabajo.

Material.

Pizarrón, hojas para máquina y estadística de los resultados del diagnóstico.

Desarrollo.

Se citará en el mes de septiembre a reunión de Consejo Técnico Consultivo para hacer conciencia de la importancia de su reestructuración para que sea funcional. Al integrarse dicho Consejo se buscará la comunicación de tal manera que los miembros sean elegidos en forma democrática de acuerdo a sus cualidades y habilidades para desempeñar tal o cual función. Diagnosticar para obtener la problemática más apremiante que afecte a la institución en forma colectiva. Elaboración del plan de acción de acuerdo a la práctica, se llevarán a cabo reuniones periódicas para analizar el seguimiento; tomando en cuenta el consenso se harán las modificaciones necesarias así como el camino a seguir. Solicitar a la inspección que se gestionen cursos de relaciones humanas. Establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, tanto en forma individual como colectiva. Sugerencias y comentarios sobre la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, en base a los resultados académicos en planeación objetiva de los contenidos de cada grado.

Tiempo: De dos a tres horas.

#### Evaluación.

Se tomará en cuenta la participación de todos los integrantes del Consejo.

#### Estrategia 2.

Intercambiar experiencias mediante reuniones periódicas.

Las actividades individualizadas llevan al aislamiento de los participantes en el proceso educativo, haciendo de la práctica educativa una acción descontextualizada, de ahí la importancia del diálogo a través de reuniones cada vez que la situación lo amerite y el tiempo lo permita; organizar convivencias entre los docente para que las relaciones humanas se logren y formar un equipo entusiasta y dedicado a su labor.

#### Objetivo.

Que los integrantes del Consejo Técnico Consultivo se reúnan para comparar resultados académicos.

#### Material.

Concentración de resultados, gráficas, pizarrón y gis.

#### Desarrollo.

Bimestralmente demostrar a los demás los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje bajo los indicadores de alcances y limitaciones. Elaborar un calendario de actividades cívico-sociales de acuerdo a las conmemoraciones. Seleccionar trabajos donde se aprecie la creatividad de los educandos, como demostraciones de temas o contenidos que previamente se seleccionen en la reunión.

Tiempo.

Demostraciones mensual y bimestralmente, análisis de resultados. Con una duración de 30 a 40 minutos.

Evaluación.

La participación de los docentes para seleccionar las mejores experiencias y trabajos que se llevaron a demostrar.

Estrategia 3.

Seleccionar y distribuir comisiones.

La educación participativa requiere de intereses comunes que lleven hacia acciones innovadoras por parte del maestro al desempeñar sus roles dentro de una comisión, las cuales se organizarán y distribuirán tomando en cuenta la opinión de todos.

Objetivo.

Conocer las metas de cada comisión y seleccionar lo que mejor pueda desempeñar cada profesor.

Desarrollo.

En reunión colegiada teniendo presente los objetivos y las actividades que le competen a los responsables de las comisiones como son: asuntos Técnico-Pedagógicos, Superación Profesional y Extensión Educativa, de Participación Social, seguida del Proyecto Escolar y Formación Cívico-Valoral, se procederá al nombramiento de quienes las ocuparán, exhortándolos para que cumplan con la funcionalidad de cada una. Conociendo las metas de cada comisión, en reunión posterior darán a



conocer a los demás un plan de trabajo de acuerdo al calendario escolar, así como su evaluación al llevarlo a la ejecución.

Tiempo.

Reuniones colegiadas mensuales, con duración de una hora.

Evaluación.

De acuerdo al plan presentado por cada comisión se evaluará el desarrollo de éste de acuerdo a los resultados.

Estrategia 4.

Observaciones intergrupales.

Objetivo.

Conocer la realidad del desempeño del docente en el interior del salón de clase.

Material.

Cuaderno y lápiz para registrar observaciones.

Desarrollo.

Se llevarán a cabo visitas periódicas a los grupos para observar el desempeño profesional del docente, para ello bastará con revisar el cuaderno de anotaciones de un alumno para saber si se ha cumplido con la planeación presentada a la dirección de la escuela y si se le permite al educando su participación libre en la realización de trabajos. Se hará de una o dos visitas por semana siempre y cuando se tengan las condiciones para ello mediante el diálogo consciente con el docente, será necesario crear un ambiente de confianza en los compañeros maestros para que se tenga éxito.

Tiempo.

De 30 minutos a una hora como máximo.

Evaluación.

Será mediante el diálogo con el docente tomando en cuenta las observaciones, generalmente iniciando con aquellas que sean favorables ya que las primeras visitas son para preparar el segundo momento.

Estrategia 5.

Conferencias y entrevistas.

Los aprendizajes constituyen un campo muy complejo; pero existe una gran diversidad de formas para llegar a ellos como lo es la conferencia y la entrevista, en las que es posible adquirir conocimientos de personas especializadas. En esta estrategia se buscará el acercamiento a las autoridades inmediatas para solicitar su colaboración gestora para que se nos permita asistir a conferencias o hacer entrevistas a personas especializadas en la problemática que se trata de dar solución.

Objetivo.

Que los integrantes del Consejo Técnico se interesen en adquirir información especializada.

Material.

Cuaderno y lápiz para tomar notas.

Desarrollo.

Se entrevistará a personas con conocimientos de actualización profesional que se encuentran en el Centro de Capacitación Magisterial.

Tiempo.

El que requiera la conferencia o entrevista.

Evaluación.

Se hará mediante reunión en donde se comenten resultados.

Estrategia 6.

Organización de actividades de proyección a la comunidad.

El trabajo en equipo se refleja en acciones que la comunidad evalúa y valora.

Objetivo.

Que el Colectivo Escolar organice convivencias sociales, en donde exista la relación de alumnos, maestros y padres de familia.

Material.

El que se requiera de acuerdo a la conmemoración a celebrarse.

Desarrollo.

Se tomará en cuenta las tradiciones y costumbres de la comunidad para realizar actividades de proyección como: Ceremonias, campañas, festivales para conmemorar la Revolución Mexicana, el día del niño, el día de la madre y clausura de fin de cursos, así como también cumpleaños, posadas y fiesta patronal en los que participen alumnos, docentes, padres de familia y comunidad en general.

Tiempo: El que cada actividad requiera, de una hora hasta tres.

Evaluación.

Será a través de la participación y disposición para realizar las actividades.

## CAPÍTULO V

### APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA

#### **A. Análisis de los resultados obtenidos.**

La evaluación es el medio que permite el análisis de la información que se ha logrado a corto, mediano y largo plazo; permite valorar los logros y dificultades que se presentaron en las acciones previamente delimitadas y ejecutadas. Además permite corregir y enmendar errores.

Los resultados que se han obtenido al aplicar esta propuesta de innovación son los que a continuación se citan.

1. El día 30 de septiembre de 1997, se llevó acabo la reunión de Consejo Técnico Consultivo de la escuela donde se analizaron las distancias que existen por la poca comunicación que hay entre docentes y director, llegando a la conclusión de que es factor determinante que ésta exista para una educación de calidad; se establece un compromiso de acción que consiste en hacer reuniones grupales, para dar a conocer las necesidades materiales inmediatas que se requieren en cada aula, empezando por primer grado, se inicia con un rol de aseo diario por madres de familia de sanitarios, siendo esta alternativa aceptada posteriormente en todos los grupos, estableciendo sanciones a quienes no cumplen con su comisión, a la fecha sigue teniendo eco esta acción; esto ha permitido que se establezca más comunicación con las madres de familia. Esta acción se fundamenta en el hecho de que para obtener mejores resultados en la labor educativa es necesario modificar o tratar de organizar las condiciones materiales de la estructura del edificio escolar. Se ha alcanzado a apreciar que cada uno de los docentes procura ser más responsable y a la vez más

organizativo en las actividades cotidianas, incluso estar más temprano que de costumbre ya que desde una hora antes de entrar a clases muchas madres de familia se presentan a cumplir con su comisión. Está en proceso esta estrategia ya que no se ha llegado a analizar el grado de avance académico en los grupos.

2. El día 9 de diciembre de 1997, se analizan avances en las diferentes comisiones tanto deportivas como culturales, por consenso se acepta la alternativa de llevar a la práctica representaciones de cada comisión; himno y escolta harán su presentación todos los lunes, las actividades que se ejecutarán será de acuerdo a la imaginación e iniciativa de cada docente. Esta acción ya en la práctica sólo tuvo éxito a medias en la escolta, porque sólo se inició con el primer lunes y posteriormente a los 15 días se vuelve a empezar de nuevo con poca motivación, reflejándose que no se tuvo preparación previa. En himno hacían la promesa de llevarlo a cabo, mas no lo cumplían, ya que la persona encargada de ésta comisión siempre manejó excusas para no hacerlo.
3. El día 17 de diciembre de 1997, da inicio el diálogo entre los compañeros docentes, no fue fácil tratar el tema sobre el aprovechamiento académico, todos prefirieron hablar de situaciones muy personales, completamente ajenas a la labor educativa, fueron de comentarios y críticas hacia el compañero o compañera en relación a la práctica docente sin tomar en cuenta alguna fundamentación. Se sigue dialogando sobre lo mismo y es hasta el 30 de enero; que en reunión de Consejo Técnico se habla sobre los exámenes, se llega al acuerdo de tomarlos en cuenta y aplicarlos porque así lo establece la normatividad, en contra de su voluntad.
4. En la rotación del rol directivo, les pareció formidable pero al ver que venía el llenado de documentación de medio curso deciden ponerlo en práctica

posteriormente, tomando en cuenta las guardias que se extenderían a 15 días para tener mayor tiempo.

5. Se llevó a cabo una reunión con el inspector escolar el día 26 de enero de 1998, donde más que planearlo surge por motivos ajenos al proyecto, pero se comentó sobre los planes y acciones que hasta el momento se habían llevado a la práctica, dando su aprobación así como su colaboración en el proyecto.
6. Se visitaron los grupos una vez por semana iniciando en el mes de enero, en la primera visita se observó que cada maestro daba su clase sin tomar en cuenta su preparación, es hasta la tercera vez que se puede ver, que se basan en la programación, aunque la secuencia de actividades no eran las previstas. Es hasta el 27 de febrero en reunión de Consejo Técnico, que se analizan los resultados de las observaciones intergrupales; hubo intercambio de experiencias en donde se reconoció que la planeación se hacía por mero requisito administrativo, se concluye que más que vaciar dosificaciones se planeará en lo sucesivo estrategias en las que se tome en cuenta al alumno para hacer trabajos con libertad, siempre y cuando se relacionen con contenidos abordados.
7. En relación a las comisiones no se tuvo el éxito previsto, se inicia en el mes de enero con deportes por medio de un triangular de beisbol participando dos comunidades vecinas: Cerro Prieto y Carbajal; por las inclemencias del frío no llegó a la segunda ronda. A nivel zona tanto en atletismo como en juegos de conjunto, no fue buena ya que no se logró calificar a semifinales. En cuanto a acción social se organizaron con éxito dos festivales de proyección hacia la comunidad, el 10 de mayo y el 3 de julio, también se organizaron convivencias como cumpleaños de alumnos y compañeros.

8. No se tuvo resultados favorables en lo que corresponde a conferencias, se visitó el centro para maestros donde nos recomendaron material audiovisual con contenidos relacionados a gestión escolar, pero quedó sólo en propuesta, ya que no fue posible grabar dicho material. El factor tiempo fue determinante para que no se logaran ciertos objetivos, pero he de considerar que a pesar de todo se logró transformar un poco las actitudes en el quehacer cotidiano, se observaron cambios de conducta y el individualismo no dejó de existir pero se reconocieron aquellas acciones sobresalientes, que demostraban que el trabajo en equipo tiene sus frutos, a pesar de ser difícil llegar al consenso en ocasiones se logra, sobre todo cuando el número de integrantes es poco numeroso.

## **B. Conclusiones finales.**

De acuerdo a la experiencia obtenida se puede afirmar que en la aplicación de cualquier proyecto se debe tomar en cuenta la realidad institucional que prevalece de acuerdo a lo diagnosticado, en donde la comunicación permanente y el análisis de las condiciones serán el medio que permita conservar su originalidad, orientación y propósitos. Que el director sea dinámico gestor y creador de alternativas, deberá crear espacios más democráticos para incrementar la participación activa de todos los involucrados en las acciones del proyecto, en las que deben comprometerse y participar todos.

La libertad que en esta institución se requiere en la investigación es la cooperación colectiva para proponer nuevos modelos educativos que darán a los docentes la confianza y la seguridad de que su labor será respetada por emanar de intereses y necesidades comunes; cuya meta es elevar la calidad y equidad educativa. Para ello se requiere que los docentes estén en la mejor disposición para modificar los esquemas tradicionales de su quehacer



cotidiano, que recapaciten en las oportunidades del proceso enseñanza-aprendizaje que el educando puede ampliar gracias a los cambios de innovación que pudieran operar en su persona.

La gestión escolar implica la participación de todas las jerarquías desde el docente, director, supervisor, jefe de sector y demás autoridades, se requiere que realmente se involucren en el proceso de innovación, con el fin de lograr el mejoramiento de la educación de las nuevas generaciones ya que los perfiles educativos que corresponden a la formación profesional de cada docente no son acordes a la nueva modalidad, para lo cual se requiere de una constante actualización que permita que el educador adquiera conciencia de la necesidad de modificar su práctica de acuerdo a las nuevas innovaciones.

La administración educativa no es una teoría que generalice la forma de actuar administrativamente pero si da las pautas para que el gestor organice planes y evalúe las acciones que lleva a cabo se logra un avance que supone un interés por buscar mejores alternativas donde se interesen los docentes por participar en forma dinámica y con amplio criterio lleguen a innovar su propia práctica educativa.

La organización determina que los problemas de una organización estriban en las relaciones interpersonales, de ahí la importancia y capacidad de liderazgo para lograr que el Consejo Técnico escolar se interese y participe activamente en el proceso, dentro de un contexto con sus propias características. Tanto los aspectos estructurales como dinámicos determinan el avance o fracaso de la organización.

La organización como un sistema social en cuanto a su enfoque se fundamenta en la importancia de los grupos sociales, motivaciones individuales y el proceso para llegar a un fin; esto determina cambios

conductuales en función de las experiencias previas a través de las interacciones y la cooperación mutua. Deben prevalecer formas de comunicación apegadas a la realidad contextual donde cada colectivo escolar sea capaz de innovar alternativas que le sean fructíferas en su medio ambiente de desempeño profesional, donde la normatividad no sea en forma vertical, sino que permita a través de acciones colectivas con amplios criterios, ir poco a poco sentando las bases de una normatividad instituyente acorde a los intereses que favorecen a la colectividad.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

Considero que esta Propuesta de Gestión Escolar, es una innovación porque sustenta la necesidad de considerar como punto de partida la capacidad el interés y la habilidad que el gestor tiene para adecuar institucionalmente los aspectos: administrativo, organizativo y pedagógico.

Anteriormente se daba más importancia al aspecto administrativo sin tomar en cuenta la organización y lo pedagógico; si se consideraban era poca la dedicación que se le daba. Lo cual permite afirmar que se deben considerar todos los aspectos dándoles la misma importancia de acuerdo a la realidad de cada centro educativo.

En la actualización de gestoría poco se ha realizado, existe la necesidad de cambiar de paradigmas tradicionales, y para lograrlo se requiere de una constante preparación y actualización propia de acuerdo a las innovaciones del presente sin olvidarse de la visión hacia el futuro.

Actualmente el liderazgo es factor determinante para que las relaciones humanas se den en las instituciones ya que hoy en día la preocupación de los directores es asumir el papel de gestores a través del consenso en reuniones de Consejo Técnico. De acuerdo a las experiencias obtenidas cabe mencionar que el trabajo en equipo permite mayor y mejores resultados; sin embargo no hay que olvidar que para ello se requiere de un proceso evolutivo, para llegar a la toma de decisiones colectivas. No basta la participación y creatividad del líder si no se cuenta con la disposición de los docentes.

Para propiciar una educación de calidad es necesario considerar los recursos tanto humanos como materiales que faciliten la planeación de un proyecto que sea aplicable y que permita la transformación de las prácticas cotidianas por aquellas que sean más significativas en la que se involucren Director, docentes, alumnos y padres de familia. El colectivo escolar seleccionará las acciones a seguir para modificar el diseño o paradigma que se desea cambiar.

Las experiencias obtenidas fueron motivantes y significativas, fue posible observar el potencial que cada docente posee para organizar y dirigir metas en colectividad en forma organizada e integral.

#### **A. Perspectiva de la propuesta.**

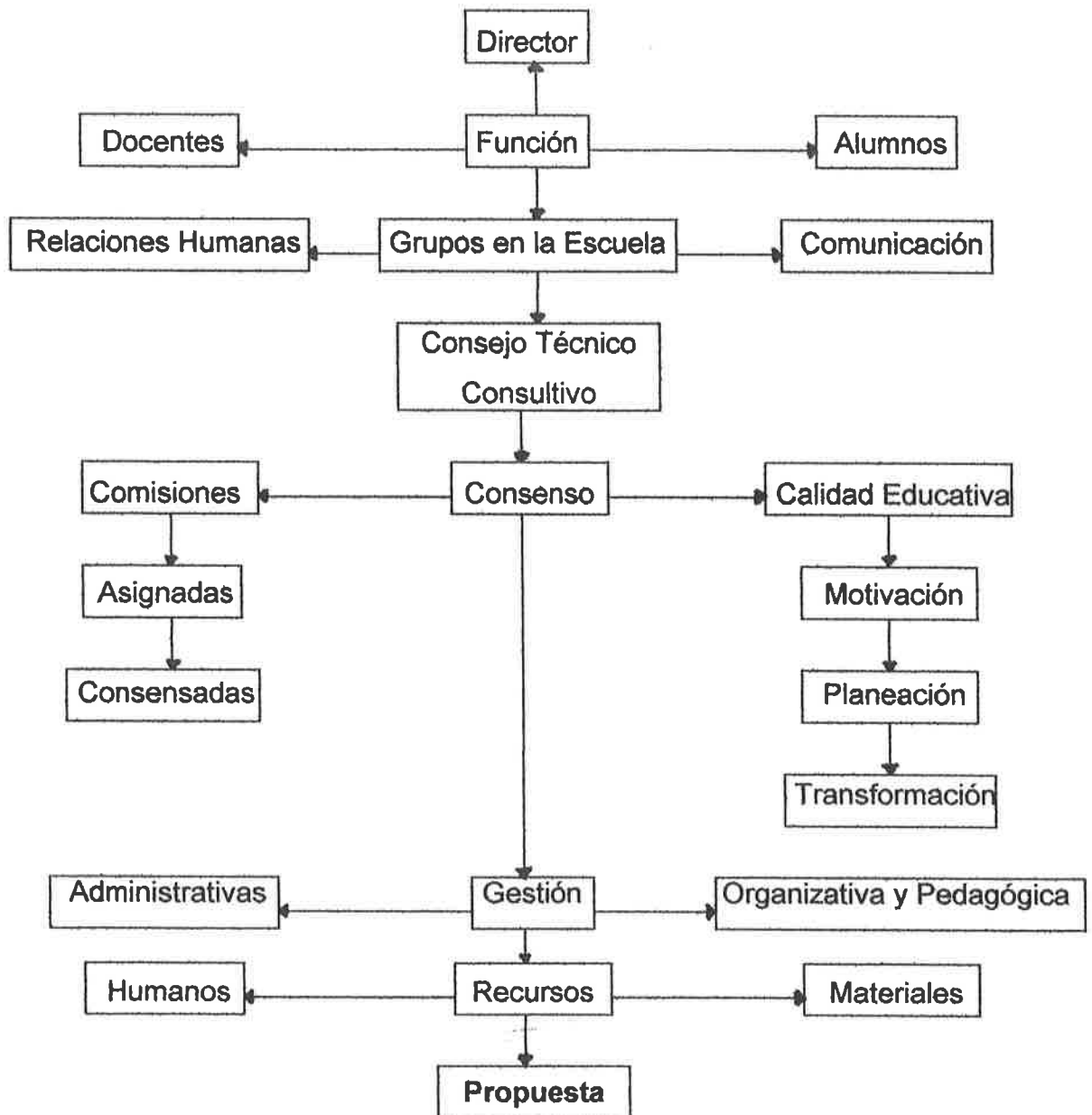
Esta propuesta surge de la problemática relacionada con el Consejo Técnico Consultivo para llegar al consenso de los roles directivos.

En lo personal he de considerar que este trabajo no está completo del todo, que falta mucho para que verdaderamente responda a las múltiples necesidades e intereses que cada centro de trabajo posee.

En esta experiencia no se obtuvieron excelentes resultados, ya que considero que llegar al consenso no es fácil, sin embargo los resultados de acuerdo a los propósitos fueron buenos, por lo que podría afirmar que este trabajo es el primer paso que se ha dado en este contexto en particular; estoy convencido que en la medida en que se avance se irá perfeccionando y se llegará poco a poco al consenso deseado.

Finalmente espero que mis compañeros docentes que participaron en esta propuesta propicien en el futuro el trabajo en colectividad sin olvidarse que llegar al consenso no es fácil, pero tampoco es imposible.

## B. Esquematización.



## BIBLIOGRAFÍA

JIMÉNEZ y CORIA, Laureano. Conocimiento del Educando. Psicotécnica Pedagógica y Organización Escolar. Editorial Porrúa, S.A. México, 1979. 400 páginas.

VÁZQUEZ, Sánchez José de Jesús. Vademécum del Maestro de Escuela Primaria. Editorial Porrúa, S.A. México. 495 páginas.

S.E.P. Acuerdo para la Modernización Educativa. Mayo 18, 1992. 31 páginas.

S.E.P. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. Agosto , 1993. 93 páginas.

S.E.P. Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. Febrero, 1986. 123 páginas.

U.P.N. Análisis de la Práctica Docente Propia. Antología Básica. México, 1994. 232 páginas.

U.P.N. Análisis de la Práctica Docente Propia. Antología Complementaria. México, 1994. 105 páginas.

U.P.N. Bases para la Planeación. Antología Básica. México, 1996. 143 páginas.

U.P.N. Construcción Social del Conocimiento y Teorías de la Educación. Antología Complementaria. México, 1994. 188 páginas.

U.P.N. El maestro y su Práctica Docente. Antología Básica. México, 1994.  
154  
páginas.

U.P.N. El niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento.  
Antología Complementaria. México, 1994. 140 páginas.

U.P.N. Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. Antología  
Complementaria. México, 1994. 134 páginas.

U.P.N. Grupos en la Escuela. Antología Básica. México, 1994. 232 páginas.

U.P.N. Investigación de la Práctica Docente propia. Antología Básica. México,  
1994. 109 páginas.

U.P.N. La Gestión como Quehacer Escolar. Antología Básica. México, 1994.  
207 páginas.

U.P.N. Organización del Trabajo Académico. Antología Básica. México, 1995.  
226 páginas.

## **ANEXOS**





**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIO**

**1. LA COMUNICACIÓN EN EL CONSEJO ES:**

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

**2. LAS RELACIONES EN EL COLECTIVO ESCOLAR SON:**

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

**3. SU PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO TÉCNICO ES:**

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

**4. EL DESEMPEÑO DE SU COMISIÓN EN EL CONSEJO TÉCNICO  
CONSIDERA QUÉ ES:**

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

**5. LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA ES:**

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) buena     | d) regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

**6. LA FORMA DE CONDUCIRSE DEL DIRECTOR ES:**

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

7. LA NORMATIVIDAD TANTO ADMINISTRATIVA COMO TÉCNICA ES:

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

8. LA FORMA DE LLEVAR A CONSENSO LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS CONSIDERA QUE ES:

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

9. TOMAR EN CUENTA LA OPINIÓN DE TODOS LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO TÉCNICO ES:

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

10. LA ROTACIÓN DE ROLES DIRECTIVOS ES:

- |              |               |              |            |
|--------------|---------------|--------------|------------|
| a) Excelente | b) Muy buena  | c) Buena     | d) Regular |
| e) Mala      | f) Deficiente | g) No existe |            |

