

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

LA TAREA DE EFICIENTAR LA RELACIÓN
ESCUELA-PADRES DE FAMILIA A TRAVÉS
DE UNA GESTIÓN INNOVADORA



PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

GUADALUPE HINOJOS ACOSTA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., ABRIL DEL 2000



DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Chihuahua, Chih., a 01 de abril del 2000

**C. PROFRA. GUADALUPE HINOJOS ACOSTA
P R E S E N T E.-**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado **"LA TAREA DE EFICIENTAR LA RELACIÓN ESCUELA-PADRES DE FAMILIA A TRAVÉS DE UNA GESTIÓN INNOVADORA"** opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar, a solicitud del **LIC. HUMBERTO TENA LICANO** manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

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

**A T E N T A M E N T E,
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**



**LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRIGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 081, CHIHUAHUA, CHIH.**

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo
Y agradezco a la vez
A mi esposo Jesús Omar
Y a mis tres hijos
Omar Iván, Mara Ileana
Y Leonardo Francisco,
Que con su gran ayuda,
Apoyo, cariño y comprensión
Han permitido que este
Trabajo se haya
Hecho posible.*

*A mis padres que están
En el cielo y a mis
Hermanas: Mary, Rosy,
Paty, Blanca y Alma
Por su cariño y comprensión.*

*A mis amigas: Soco, Yoly
Y Mely por el compañerismo
Y el apoyo incondicional
Que me brindaron.*

*A mis asesores: Que con
Honestidad y profesionalismo
Aportaron elementos
Para superarme día a día.*

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I. INNOVAR PARA TRANSFORMAR.....	10
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO	16
A. Características de la institución.....	16
B. Caracterización del colectivo.....	18
C. Práctica gestiva, real y concreta.....	21
D. Conceptualización de la escuela desde diferentes enfoques.....	24
E. Expectativas de los padres de familia hacia la escuela.....	25
F. Problematicación.....	27
G. Planteamiento del problema.....	29
H. Justificación y delimitación del problema.....	30
CAPÍTULO III. CONCEPTUALIZACIÓN	35
A. Los padres de familia como actores del proceso educativo.....	35
B. Artículo Tercero Constitucional.....	46
C. Enfoque de Gestión.....	47
D. Pedagogía Institucional.....	47

CAPÍTULO IV. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ALTERNATIVA	50
A. Características del proyecto de gestión escolar.....	50
B. La orientación y propósitos de la gestión escolar.....	53
C. La nueva gestión escolar.....	59
D. El liderazgo.....	63
E. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.....	66
F. La calidad y el mejoramiento educativo.....	67
G. Idea innovadora.....	69
CAPÍTULO V. PLAN DE TRABAJO	73
A. Cronograma de acciones.....	75
B. Propósito general.....	76
C. Estrategia general.....	76
D. Estrategias.....	78
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	95
CAPÍTULO VII. PROPUESTA.....	104
CONCLUSIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

Los cambios que actualmente se están viviendo en el ámbito educativo requieren de la reflexión de todos los involucrados para que promuevan la transformación y/o innovación de las prácticas educativas.

La institución escolar debe por lo tanto involucrarse activamente en el proceso y elaborar proyectos que conlleven modificaciones a la gestión escolar. Producto de ello surge en la escuela primaria Agustín Melgar No. 2763 el problema de la falta de participación de los padres de familia hacia la escuela, así como su cooperación hacia las diversas situaciones problemáticas que se presentan en el entorno educativo.

El presente trabajo está estructurado por capítulos. En el primero se hace alusión a los saberes docentes y las implicaciones que estos tienen en el proceso educativo. También se realiza una reflexión sobre la importancia que tiene el papel del profesor como agente que a través de la investigación puede contribuir a la innovación de su práctica docente.

En el capítulo II se hace un diagnóstico de la realidad imperante en la institución, a través del análisis del contexto escolar, hasta llegar a la problematización y rescatar así un problema que de manera significativa estuviera incidiendo en el desarrollo del trabajo escolar.

En el capítulo III se realiza la conceptualización del proyecto y se hace énfasis sobre la importancia que tienen los padres de familia dentro del proceso educativo; se describe asimismo lo relativo al Artículo Tercero Constitucional, el enfoque de gestión y la pedagogía institucional por estar ésta centrada en la transformación de las instituciones escolares.

Los fundamentos teóricos de la alternativa se mencionan en el capítulo IV y se refiere a las características del proyecto de gestión escolar, la orientación y propósitos de la misma; el rumbo de la nueva gestión escolar y el liderazgo como parte esencial de la misma. Se hace referencia al Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y su propósito de elevar la calidad de ésta y finaliza con la idea innovadora.

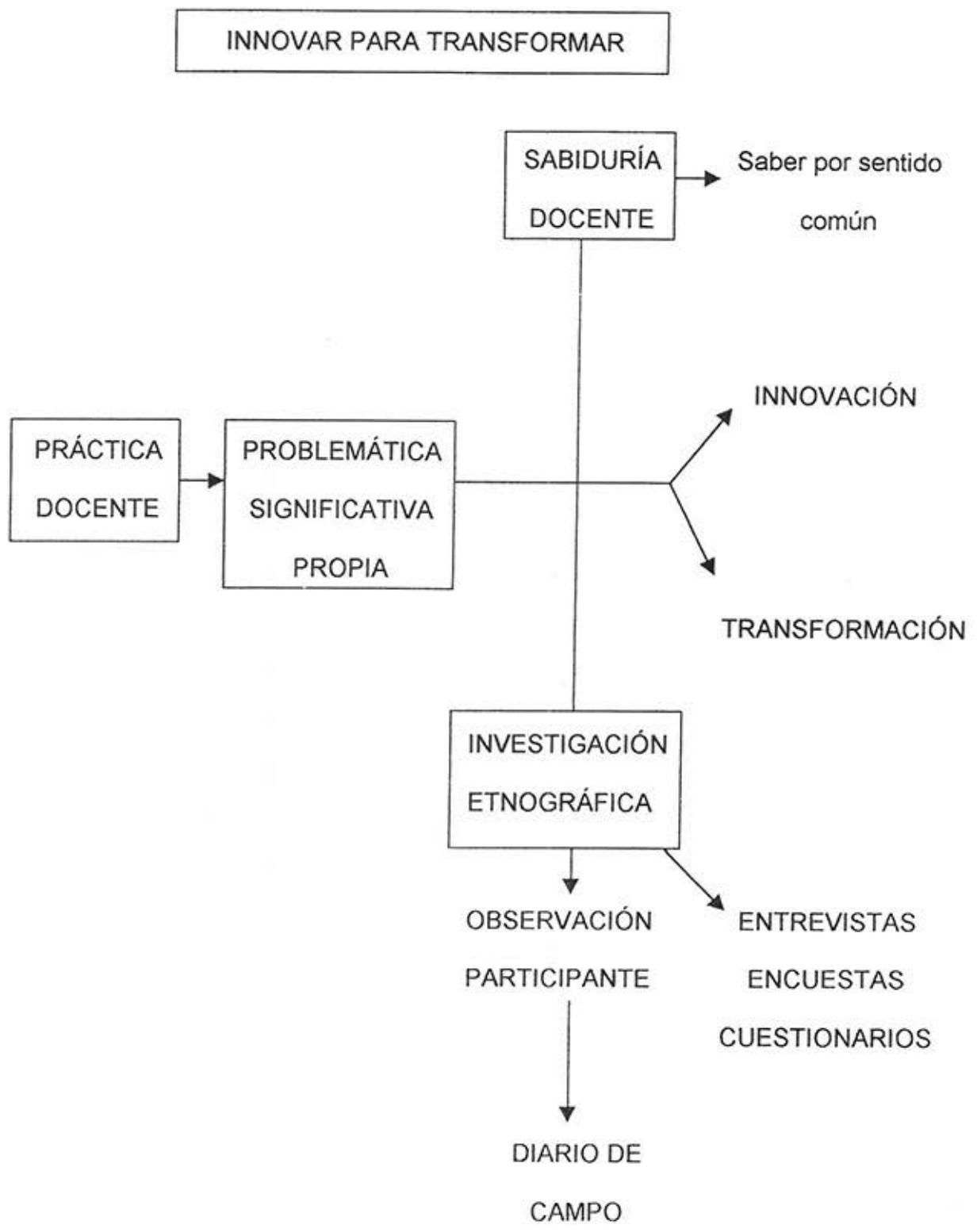
En el capítulo V se localiza el plan de trabajo, así como el cronograma de acciones correspondiente. Se plantea el propósito, la estrategia general y las actividades a desarrollar, con la finalidad de eficientar la relación escuela-padres de familia.

En el VI capítulo se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias.

La propuesta para innovar mi práctica de gestión escolar se aborda en el capítulo VII.

En otro apartado se incluyen las conclusiones a las que se llega después de realizado el proyecto y la bibliografía correspondiente.

Este proyecto tiene como propósito establecer una nueva forma de organización y funcionamiento de la escuela Agustín Melgar No. 2763 para eficientar la relación escuela-padres de familia.



CAPÍTULO I

INNOVAR PARA TRANSFORMAR

Cuando el maestro inicia con el trabajo dentro del aula lleva consigo una serie de conocimientos, adquiridos la mayor parte durante su formación docente, pero que en ocasiones son insuficientes para enfrentar las problemáticas tan diversas que se presentan en su quehacer diario; esos saberes empíricos, idealistas, reales e ingenuos en ocasiones los va poniendo en práctica conforme se le van presentando las diferentes situaciones y entonces es cuando surge la necesidad de resolverlas.

Por tanto, ese saber del enseñante debe ser un punto de partida para la reflexión crítica, sin que ello signifique que debe darse por sentado y sistematizado en la teoría, ni tomarse como definitivo en la práctica, puesto que ese saber depende en gran medida de las circunstancias históricas, el contexto social, la interpretación del protagonista, etc.

Cuando inicié el trabajo frente a una dirección lo hice respaldada por veinte años de servicio, los cuales habían transcurrido como docente. El enfrentar ese reto significó poner en práctica algunos saberes, producto todos de experiencias propias y de observaciones realizadas a los directores de los centros de trabajo en los cuales había laborado. Estos saberes me permitieron en un primer momento enfrentar los diversos problemas que

surgen en el interior del centro educativo, también a través de ellos pude detectar una serie de dificultades que estaban incidiendo en la dinámica escolar.

Sin embargo, es importante que además de detectar las dificultades que están incidiendo constantemente en las prácticas escolares que maestros y directivos estén dispuestos a convertirse en críticos e investigadores de la acción educativa.

Así fue como me di a la tarea de realizar un análisis de mi trabajo en la dirección de la escuela, utilizando para ello la investigación etnográfica y la investigación acción.

En este proceso se detecta un abanico de dificultades en la cotidianeidad escolar, inmediatamente inicié una reflexión sobre las posibles causas que las estaban originando, así como las consecuencias que podría traer si no se resolvían.

De esa serie de dificultades fue necesario seleccionar a través de la investigación aquella que estuviera incidiendo de una manera más profunda dentro del centro escolar. De ahí surgió que padres de familia e institución eran poco eficientes por lo que estaba provocando un estancamiento en esta relación y por consecuencia poco impacto en la comunidad.

El maestro considero debe ser en consecuencia un verdadero innovador de su quehacer educativo, pero para ello es necesario que se convierta como lo expreso en párrafos anteriores en un investigador, empleando como recursos indispensables para su trabajo la técnica de la observación participativa y el diario de campo como el medio ideal para registrar los hechos más significativos de su labor, le sirve además para detectar problemáticas e ir cambiando o modificando su práctica. Tiene que asumir así mismo una postura metodológica de la investigación que considere de acuerdo a sus características y elementos teóricos más susceptibles de aplicarse, por el profesor en su quehacer docente.

La investigación de la práctica educativa es un proceso encaminado a la descripción, explicación, valoración y transformación de aquello que sucede en el aula, por lo que es importante desarrollar una investigación microsocial utilizando para ello observaciones y técnicas etnográficas para obtener resultados más provechosos.

En el caso particular del diario de campo, constituyó un instrumento valiosísimo para recopilar los datos indispensables que me permitieran hacer una descripción detallada de situaciones significativas, en especial en lo referente a la relación padres de familia y escuela. A través de él, pude detectar la poca y a veces nula participación de los padres en las actividades organizadas por la escuela. Siguiendo con la investigación y a través de

cuestionamientos hechos a los docentes que laboran en esta institución se pudo constatar una vez más, que esta situación venía dándose desde años anteriores.

Por las necesidades específicas que presentaba la escuela era indispensable buscar o gestionar mediante diversas acciones un acercamiento de los padres de familia que promoviera un mejoramiento de la misma.

De lo anterior se deduce que el papel del maestro investigador debe ser activo e importante, que se involucre de manera intelectual y afectiva en la comunidad, motivo de estudio, mostrándose flexible para observar lo más que pueda, participar y analizar experiencias discutiéndolas de manera formal e informal.

Al principio fue difícil entablar cualquier tipo de relación con los padres de familia, por lo cual decidí llevar a cabo reuniones espontáneas donde los padres conocieran y convivieran más de cerca con el personal directivo y docente con la finalidad de concientizarlos de la importancia que tiene su participación en la escuela. Los logros obtenidos fueron pocos, sólo algunos padres cambiaron de actitud, pero la mayoría siguió en su posición apática.

En ese momento vi la necesidad de realizar una investigación más

profunda sobre este problema y que me diera luz para encontrar una solución adecuada.

Con todo lo expuesto anteriormente queda asentada la importancia que tiene que el maestro haga una crítica y una reflexión constante sobre su labor educativa para que pueda no sólo resolver problemas, sino que le permita también ir transformando e innovando su práctica.

MACRO
CONTEXTO

- Sistema Educativo
- Participación social

P
R
O
B
L
E
M
A
T
I
Z
A
C
I
Ó
N



D
I
A
G
N
Ó
S
T
I
C
O

↓
Planteamiento y
Delimitación

MICRO
CONTEXTO

- Comunidad escolar
- Institución educativa
- Colectivo escolar
- Padres de familia escuela

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

A. Caracterización de la institución

La problemática significativa "la tarea eficientar la relación escuela-padres de familia a través de una gestión innovadora" se presenta en la escuela primaria estatal "Agustín Melgar" No. 2763, turno vespertino, con domicilio entre las calles Fernando Baeza y Estaño en el km. 14 de la carretera a ciudad Juárez, de la colonia Niños Héroeos en la ciudad de Chihuahua, Chih., en una zona periférica.

La institución está constituida por 12 aulas y un salón de usos múltiples, con ventilación e iluminación adecuadas, así como mobiliario para la función docente, el cual, año con año recibe mantenimiento para conservarlo en buenas condiciones. La escuela cuenta con todos los servicios.

El centro escolar es de organización completa. El personal que ahí labora se conforma de 20 elementos, 12 profesores de grupo, un maestro de educación física, dos de educación artística (uno de manualidades y otro de educación musical), dos trabajadores manuales, dos directivos y un velador; existen inscritos un total de 298 alumnos de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre los 5 y los 14 años de edad, de los cuales 162 son mujeres y

136 hombres.

La escuela tiene las siguientes colindancias: colonias Juan Güereca, Magisterial Solidaridad y José Vasconcelos. Cuenta con una Unidad Deportiva "José Pistolas Meneses" centro recreativo y cultural al cual acuden las familias para convivir entre sí.

El nivel socio económico es bajo en el sector colindante de la escuela, la escolaridad promedio de los padres no rebasa el nivel de primaria, la principal actividad económica de ellos es empleados de industrias maquiladoras, trabajadoras domésticas, empleos eventuales y un gran porcentaje de desempleo.

Debido a las condiciones económicas de la comunidad, se logró ingresar a un programa de desayunos escolares donde se les proporciona a los alumnos un pequeño complemento nutricional para ayudar a su precaria alimentación.

El curriculum del personal es favorable, se cuenta con buen nivel académico, cuatro maestros ostentan el título de normal superior, un docente titulado en licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional, otros tres cursando esta misma, y cuatro con estudios de Normal Básica. Existe buena cooperación y coordinación entre docentes y un agradable

ambiente en cuestión de compañerismo.

La participación de los padres de familia es muy limitada y para el buen funcionamiento del centro educativo se requiere su presencia y apoyo a las actividades que emprenda la escuela para elevar la calidad de educación que se imparte.

B. Caracterización del colectivo

En los registros del diario de campo y en algunas encuestas que se aplicaron a los padres de familia y a los propios docentes, encontramos que los maestros manifiestan una gran resistencia a los cambios tanto de carácter pedagógico como de organización escolar, es decir, para ellos lo más relevante dentro de su trabajo es encerrarse en el aula y dedicarse a su labor.

Algunos docentes, los que están actualizados observan un trato distinto en su relación con sus alumnos. Esta relación se manifiesta en la forma como planean su trabajo, en las evaluaciones que practican y las técnicas grupales que aplican.

La relación entre los maestros regularmente es de carácter laboral, es decir, en sus reuniones tratan temas que tienen que ver con cuestiones

salariales, sindicales, de organización de las actividades de la escuela y se menosprecia la relación técnico-pedagógica que pudieran establecer, como por ejemplo el intercambio de experiencias sobre determinados temas, problemas de aprendizaje de los alumnos, del tratamiento de los problemas con los padres de familia. El consejo técnico escolar no recoge de los maestros alternativas pedagógicas para el mejoramiento escolar, pues su resistencia al cambio los limita en su quehacer cotidiano.

La participación de los maestros en las reuniones con los padres de familia radica básicamente en tratar asuntos de necesidades materiales del aula y la conducta de los alumnos y muy poco a tratar temas sobre problemas educativos de los niños.

En las reuniones generales, los maestros trazan líneas de trabajo y concensan temas para tratar con los padres de familia pero no participan en las sesiones porque las condiciones de espacio no lo permiten, esto es, el lugar donde se realizan las sesiones es muy reducido para albergar a padres y maestros al mismo tiempo, aunque esto limita el compartir y crear compromisos conjuntos. Otro de los argumentos para que los maestros no compartan la sesión general con los papás es el cuidado que se tiene de estar pendiente de los niños, obviamente esto se da porque las reuniones con padres de familia son en horario laboral.

La existencia de un acercamiento en las relaciones de los maestros con los padres de familia no se genera porque el docente evade por comodidad esta necesaria interrelación.

Los padres de familia tienen interés en la educación de sus hijos, sin embargo, por cuestiones de trabajo, no pueden dedicar el tiempo requerido para apoyar a sus hijos en las tareas escolares, por lo tanto su participación en las actividades escolares es casi nula, pues están acostumbrados a tener muy pocas reuniones y piensan que su función como padres se reduce a atender mejoras materiales de la escuela y a realizar eventos recaudatorios para la consecución de los mismos. En contadas ocasiones se han atrevido a cuestionar las características del servicio educativo que reciben y la calidad del mismo.

En este plantel como en muchos otros, la función del director es considerada tradicionalmente como la de jefe o guía que tiene la obligación de resolver los problemas que ocurren en las relaciones de los maestros con los alumnos, maestros con maestros, maestros con padres de familia y alumnos con alumnos. Además su relación institucional está basada en atender cuestiones normativas y administrativas descuidando las cuestiones pedagógicas que puedan incidir en elevar la calidad de la educación que se imparte en el centro de trabajo.

La relación que se presenta con el inspector escolar es cordial, atiende la organización de eventos (deportivos, culturales y sociales), cuestiones de carácter administrativo y apoya también lo relacionado con la actualización y superación profesional de los docentes.

La relación alumno-alumno manifiesta cierta tendencia a la agresividad motivada tal vez por la violencia que se advierte en algunos programas televisivos y en la zona de influencia de la escuela, consecuentemente las relaciones de cooperación y de apoyo mutuo en su convivencia es casi imperceptible.

C. Práctica gestiva, real y concreta

En la escuela "Agustín Melgar" No. 2763 las actividades escolares son coordinadas por una directora, una subdirectora, 12 docentes, 3 maestros especiales (educación física, música y manualidades), 2 intendentes y un velador.

Se labora en turno vespertino con un horario de 13:15 a 18:15 horas, al llegar se firma el libro de asistencia y se espera el timbre de entrada. Cuando se requiere reunir al personal para ofrecer alguna información se programa esta actividad para la hora en que los niños salen a sus casas a las 17:15 horas, los maestros permanecen en la escuela una hora más,

aprovechando este espacio de tiempo para la revisión de trabajos de sus alumnos, comentar problemáticas particulares y planificar sus clases.

Las acciones que se realizan son muy diversas y llevan como propósito fundamental coordinar todas aquellas actividades encaminadas a eficientar el servicio que presta la escuela a la comunidad.

Dentro de la práctica gestiva surge la importancia de las relaciones que se presentan entre los diferentes miembros del colectivo escolar, atendiendo principalmente a las que se dan con los padres de familia, tratando de involucrarlos a que participen activamente como apoyo académico extraescolar de sus hijos, que se acerquen a los maestros y platiquen sobre el particular, además de hacerlos sentir la escuela como responsabilidad compartida y que el engrandecimiento de la misma, sea un reto conjunto.

Desde el momento en que se detecta el problema, considerando la enorme responsabilidad que esto implica se enfoca el plan de trabajo gestivo en tres aspectos fundamentales que son:

- a) Aspecto técnico-pedagógico.- Ha sido una preocupación constante de la gestión, atender las necesidades de capacitación y actualización de los compañeros y por este motivo se gestiona ante algunas instancias cursos-talleres de capacitación y, además; en

reuniones de consejo técnico se analizan documentos y temáticas relevantes para el trabajo docente tales como: criterios de evaluación, conocimiento de los materiales y exámenes de diagnóstico entre otros.

- b) Aspecto administrativo.- Se labora ordinariamente atendiendo las disposiciones y normatividad que establece la inspección escolar entregando en tiempo y forma la documentación que nos es requerida. En el aspecto interno, se cuenta con el apoyo de una persona comisionada en la subdirección que conjuntamente con el directivo realizan el trabajo administrativo ordinario de toda escuela. Se revisan las planeaciones de los maestros y se observa la labor docente en los procesos áulicos cotidianos.

- c) Aspecto material.- En reunión del colectivo de maestros se elaboró una lista de prioridades materiales, mismas que en la medida de las posibilidades se resolverán con decisión y firmeza.

Es importante mencionar el arduo trabajo de equipo que impera en el plantel, debido a las carencias económicas, gran parte de las necesidades materiales se han gestionado ante instancias gubernamentales, empresas y maquiladoras, solicitando apoyos de diversa índole para cubrirlos.

D. Conceptualización de la escuela desde diferentes enfoques

Las escuelas son organizaciones o más precisamente burocráticos sistemas sociotécnicos o sistemas orgánicos o mecanizados. La imagen de la organización como elemento dominante en el análisis de la escuela fue demostrado por Boyd y Crowson (1981) después de una exhaustiva investigación documental.

- Tratar de concebir la escuela como una organización.
- O tratar de concebir "la naturaleza de la organización" de la escuela.¹

En el primer enfoque, se pone el énfasis en la naturaleza de las organizaciones y en la investigación de las similitudes con otras organizaciones, dejando de lado los aspectos específicos de la naturaleza de las escuelas. El segundo enfoque analiza la escuela por sí misma como un sistema social. La tendencia general, es concluir que las organizaciones educativas son un tipo especial de organización.

Para Max Weber, un tipo ideal es "un dato analítico de ciertos elementos de la realidad, que sirve para elaborar un constructo social específico".

Weick sugiere que las descripciones del tipo de escuela se pueden reducir en elementos constitutivos y las interrelaciones que de ahí surjan en los procesos internos.

¹ NAMO De Mello, Guiomar. "Nuevas propuestas para la gestión educativa". Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México, D.F. 1998. p.87

Para Allison indicar varios elementos enriquece los procesos organizacionales.

E. Expectativas de los padres de familia hacia la escuela

Por lo general, la investigación del docente muestra que la relación de apoyo y cooperación entre el hogar y la escuela tiene efectos positivos y comprobados.

Coleman (1973), llama en particular atención hacia los beneficios de las escuelas que propician que los padres se involucren en el aprendizaje de sus hijos.

Es difícil responder a la pregunta de si mayores niveles de participación de los padres producen cambios, ya que se puede significar una multitud de cosas en diferentes contextos y probablemente existirán marcadas diferencias entre escuelas primarias y secundarias en lo que respecta a la naturaleza de la participación de los padres.

Es muy importante que las escuelas fomenten las buenas relaciones hogar-escuela con la finalidad de alentar la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos.

Los mecanismos por medio de los cuales el involucramiento de los padres influye sobre la afectividad escolar no están totalmente claros. Se podría especular que cuando padres y maestros tienen objetivos y expectativas similares para los menores, el apoyo combinado al proceso de aprendizaje puede ser una fuerza poderosa de mejoramiento. Los padres que están involucrados pueden expandir el tiempo activo de aprendizaje de los estudiantes y en caso de que haya dificultades en la escuela, como podría ser en asistencia o comportamiento, estar más dispuestos a apoyar los estándares y requerimientos de la escuela. Como ha sostenido Mac Beath (1994), las escuelas con éxito seguramente serán aquellas que no sólo involucran a los padres, sino que los apoyan y requieren de su participación.²

Para Allison³ indicar varios elementos enriquece los procesos organizacionales.

Ejemplo:

- Las características de los "servicios humanos" de las escuelas.
- El status de las escuelas públicas.
- El modelo desconcentrado de organización en los sistemas escolares públicos.
- La vulnerabilidad política de las escuelas públicas.
- El acento de la autonomía más que la autoridad.
- Su capacidad de gestión.

² SAMMONS, Pam, Josh Hillman, Peter Mortimore. "Características claves de las escuelas efectivas". Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México, D.F. 1998-

³ NAMO De Mello, Guiomar. Op.Cit. p.88

F. Problematicación

En las reuniones del colectivo de docentes se infieren problemáticas que tradicionalmente se manifiestan en muchas escuelas y donde poco o nada se ha hecho en busca de soluciones.

En un primer momento existe conciencia en los problemas presentados en el contexto donde se lleva a cabo una investigación conjuntamente para buscar soluciones, no obstante impera la falta de un elemento más en el equipo de trabajo, el padre de familia; se debe reconocer que hasta hoy se ha hecho muy poco para tratar de integrarlo, se manifiesta distanciamiento de éste con la comunidad escolar y se cree prioritario que se elaboren estrategias para involucrarlo en los asuntos de la escuela, en la participación con el docente en la educación de sus hijos y que sus relaciones con directivos y demás miembros del colectivo escolar sean más estrechas. La problemática detectada, es ocasionada por factores como:

- La falta de tiempo de los padres de familia para atender a sus hijos, ocasiona que el niño llegue a la escuela muchas veces sin comer, mal vestido y sin los útiles necesarios para trabajar.
- Ausencia de motivación de los papás para participar en el proceso educativo de sus hijos, ocasionada tal vez por el cansancio de su jornada laboral o por el bajo nivel de instrucción que poseen.

- Falta de comunicación entre padres y maestros. Existe un temor natural de ambos pues temen evidenciar sus posibles carencias.
- La urgencia de un proyecto de trabajo dinámico y funcional en la escuela que coadyuve a mejorar sustancialmente el quehacer educativo de nuestro plantel.

En el colectivo escolar, resultan significativamente importante las relaciones que se establecen entre los actores, la comunicación debe fluir en todas direcciones, estas interacciones propician la creación de un lazo que une a la escuela no sólo con los actores internos, sino que esta acción llega a manifestarse también en el contexto que rodea al plantel, se puede lograr romper con el tradicional "divorcio" que actualmente existe en una gran mayoría de las escuelas con la comunidad.

La solución del problema puede darse si se emprende una labor conjunta del colectivo escolar, dándole forma a un proyecto escolar que delimite claramente nuestras funciones y establezca compromisos de trabajo donde se señalen en forma detallada las acciones a desarrollar.

El proyecto debe considerar como prioritarias las expectativas de los padres de familia, a los docentes, alumnos, exalumnos y vecinos respecto a su papel como pieza clave en el lenguaje de la comunidad escolar.

G. Planteamiento del problema

Después de la elaboración del diagnóstico y del análisis de la problemática que existe en la institución se llega a la conclusión de que en la escuela "Agustín Melgar" No. 2763, se percibe una falta de comunicación, de relación y de motivación entre los actores, que limita los logros académicos de los alumnos.

Es una práctica común en la gestión tradicionalista el mantener sin comunicación al padre de familia de las actividades académicas propias del plantel y sólo se les cita para reuniones meramente informativas sobre calificaciones, mejoras materiales del edificio y actividades sociales a desarrollar, siendo éstas casi siempre de carácter recaudatorio.

Pocas veces se les ha invitado a participar en el análisis de problemáticas propias del grado que cursan sus hijos, por ejemplo: el proceso de lecto-escritura en el primer grado o el de educación sexual en quinto o sexto. El trinomio maestro-alumno-padre de familia, ofrece cierta resistencia a integrarse y por este motivo la línea de investigación que seguiremos, estará encaminada a encontrar las causas de estos distanciamientos para a su vez diseñar estrategias que nos permitan que las relaciones entre los actores se den en forma más eficaz, buscando ante todo la mejora en el proceso enseñanza-aprendizaje del padre de familia como un

apoyo o un aliado y no un obstáculo.

La planta de docentes de la escuela considera que las relaciones con los padres de familia les darán más elementos y les aclararán dudas sobre el comportamiento de sus alumnos y con esto realizarán su trabajo diseñando sus planeaciones en base a la información recabada en el diagnóstico inicial y apoyada la investigación con especialistas buscando lo que todos deseamos, una mejor calidad en la educación que se imparte.

La naturaleza del problema requiere la creación de una propuesta gestiva que fortalezca la comunicación, la relación y la motivación de maestros, alumnos, padres de familia y directivos de la escuela, conjuntados en un proyecto escolar.

H. Justificación y delimitación del problema

El sistema educativo en su conjunto muestra signos inequívocos de centralización y cargas burocráticas excesivas. Se ha dado prioridad a cuestiones administrativas de las escuelas, descuidándose otros aspectos de la gestión escolar. La responsabilidad de la educación de niños y jóvenes no está siendo cabalmente compartida por la escuela, los padres de familia y la comunidad.

Para llevar a cabo la reorganización del sistema educativo es indispensable consolidar un auténtico federalismo educativo y promover una participación social más activa en beneficio de la educación. Cada comunidad y la sociedad en su conjunto deben participar en forma dinámica y creadora en lo que concierne a la educación y, particularmente, en el sistema educativo del país; para lograr este noble propósito es indispensable fortalecer la capacidad de organización y la participación del colectivo escolar en su totalidad.

La evidencia histórica y las experiencias recientes demuestran que la correlación entre una educación básica de calidad y las posibilidades de desarrollo es muy estrecha. La educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, puesto que contribuye decisivamente a fortalecer la unidad nacional y a consolidar la cohesión social, a promover una más equitativa distribución del ingreso, a fomentar hábitos más racionales de consumo, a enaltecer el respeto a los derechos humanos, en particular el aprecio a la posición de la mujer y de los niños en la comunidad y, a facilitar la adaptación social del cambio tecnológico. Además, una buena educación básica genera niveles más altos de empleo bien remunerado, una mayor productividad agrícola e industrial y mejores condiciones generales de alimentación, de salud y actitudes cívicas más positivas y solidarias.

La educación es primordial para el futuro de la nación, la acción educativa del gobierno y de la sociedad es una de las grandes prioridades. Existe un claro consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo. Ese reclamo social, extendido tanto en la geografía del país como entre los sectores de la sociedad, es por una educación de calidad. La aspiración es esencial, además, para cumplir cabalmente con el Artículo Tercero Constitucional cuyo mandato exige una cobertura suficiente, una mejoría constante en la calidad de la educación a partir de la obligatoriedad de la educación primaria, el carácter laico y gratuito de la que imparte el estado, su dimensión nacional y su sustento en el progreso científico.

Al impulsar la participación social en el quehacer educativo se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, el material didáctico de que disponen sus maestros y el cumplimiento de los planes y programas de estudio. De hecho, una mayor cercanía de la comunidad con la escuela fomenta formas de apoyo horizontal entre las familias que coadyuva a reducir los índices de reprobación y deserción de los niños de la propia comunidad. En este sentido, una más amplia participación social en a educación generará niveles más altos de información acerca del quehacer educativo, avivará el interés familiar y colectivo por el desempeño escolar y se traducirá en una verdadera contraloría social –no coercitiva, sino persuasiva y propositiva- de la educación.

Logrando la operatividad de la participación social se pueden lograr interesantes cambios en la comunicación y relación entre docentes, padres de familia y alumnos para el mejoramiento del colectivo escolar.

Por lo expuesto anteriormente se llega al siguiente planteamiento:

“Cómo eficientar la relación escuela-padres de familia del centro educativo Agustín Melgar No.2763 turno vespertino de la ciudad de Chihuahua”

C
O
N
C
E
P
T
U
A
L
I
Z
A
C
I
Ó
N

Los padres de familia
como actores del proceso
educativo

Artículo Tercero
Constitucional

Enfoque de Gestión

Pedagogía Institucional

CAPÍTULO III

CONCEPTUALIZACIÓN

A. Los padres de familia como actores del proceso educativo

Es necesario establecer lineamientos que permitan que la transformación sea posible en nuestro centro educacional, buscando crear un consenso entre los diversos actores en los cuales se expresan las capacidades creativas con la finalidad de contribuir a enriquecer la identidad de la cultura, en su pluralidad de expresiones que permitan una nueva relación entre el desarrollo y la democracia, en función de la participación ciudadana y el crecimiento económico.

La formación de los ciudadanos en una conciencia de responsabilidad social significa hacerlos solidarios y activos al asumir tareas como miembros de una organización con un proyecto en común. La contribución decisiva que la educación puede hacer al desarrollo pretendiendo igualdad de oportunidades con metas y medios que contribuyan a elevar la calidad de la educación, mediante la equidad, eficiencia, eficacia y evaluación continua e incentivando la innovación, enfatizando la autonomía de la gestión, intentando trazar lineamientos para las acciones en cuanto a políticas e instituciones que favorezcan los vínculos sistémicos entre educación, conocimiento y desarrollo.

En este sentido la proyección del centro educativo es de suma importancia ya que su uso social de los conocimientos conllevan una expresión de nueva relación entre el desarrollo y democracia, operando en función de la participación ciudadana, planteando los requerimientos de transformación productiva.

La reforma institucional es clave para lograr los objetivos planteados por la estrategia. Los cambios propuestos enfatizan la autonomía de gestión de los establecimientos escolares, de capacitación y desarrollo científico técnico, la responsabilidad profesional de sus actores y la continua apertura e interacción con respecto al medio. Empezar una transformación implica una profunda revisión de los contenidos cognitivos, instrumentales y éticos de la formación proporcionada por la sociedad a las nuevas generaciones.⁴

Diseñar y llevar a cabo la educación en función de las exigencias contemporáneas tomando en cuenta los aspectos formativos e informativos, llevada hacia metas más precisas y ambiciosas.

Vicente Oria Razo manifiesta que "para lograr que la educación sirva de apoyo al desarrollo nacional, es necesario entender que el sistema educativo y la sociedad no son realidades distintas. La escuela no puede educar sin el concurso y la participación activa de los padres de familia, de las autoridades y de la sociedad en su conjunto".⁵

⁴ CEPAL/UNESCO. "Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad". Santiago de Chile, CEPAL, 1992. p.36

⁵ ORIA Razo, Vicente. "La modernización educativa" en: Política Educativa Nacional. México, Imagen Editores, 1989. p.p. 189-205

Todas las personas que intervienen en el proceso educativo, deben tener parte en la gestión del mismo, en el sentido de proceso de planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar mediante la democratización o proceso de repartición del poder real de intervención y decisión en gestión entre los participantes, tomando parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, en el cual intervienen determinando los objetivos, elaboración de políticas y economía escolar, elaboración y ejecución de proyectos y control de resultados mediante la participación colegiada y autonomía.

Los padres de familia tienen deberes y derechos sobre la educación de sus hijos y tiene derecho a participar en la gestión de la misma.

Cousinet, Dewy, Deroly, Freinet, Monod y Walon insistieron en la necesidad de relaciones regulares entre la familia y la escuela como un elemento para hacer de ella una expresión de la vida. Los padres se interesan en la actividad escolar pero no llegan a asociarse realmente a la vida de la escuela. ⁶

El esfuerzo en colaboración tiene muchas ventajas, hará que contribuyan muchas perspectivas intelectuales en las tareas de enseñanza y

⁶ SÁNCHEZ de Horcajo, Juan José. "Poder y gestión en la escuela" en: Escuela, sistema y sociedad. Invitación a la sociología de la educación. Madrid Libertarias. 1991. p.p. 505-527

aprendizaje que sigue la escuela, como prácticas de instrucción, evaluación, proyectos de planes de estudio y comunicación con los padres, permitirá a los maestros compartir, unos con otros, lo que saben sobre los niños, asimismo compartir las responsabilidades de definir, poner en práctica y llegar a patrones de rendimiento, la esencia de lo que significa ser profesional. (Darling-Hammond, 1987, p.354).

Uno de los efectos importantes del Currículum Nacional es que los padres obtienen una imagen detallada de cómo les va a su hijos en la escuela. Esto implica que el maestro puede ahora hacerle falta trabajar con los padres más que antes, pero queda mucho por hacer para llegar a un tipo de cooperación con los padres que apoye realmente el aprendizaje de sus hijos.

Janet Atkin, en *Listening to parents* (1988), sugiere que cuando los padres entienden qué está intentando hacer la escuela, se identifican con sus metas y apoyan sus esfuerzos, comprenden su papel como educadores y toman interés en apoyar el trabajo escolar de sus hijos, los efectos son radicales y duraderos, afirman que los padres son un recurso esencial y tienen oportunidades únicas como educadores. La escuela ha de aprovechar este recurso para el aprendizaje de los niños.

Tanto los padres como los maestros estarán constituidos por su

experiencia escolar. Los estereotipos de los padres dependerán de su nivel educativo y su experiencia pasada. Pueden ver a los maestros como la fuente de todo conocimiento y sabiduría. Los maestros por su parte suelen culpar a sus padres de los problemas que sus hijos crean en el colegio. Los maestros pueden tener la imagen de que los padres no están demasiado interesados en los avances de sus hijos en la escuela.

No se da a los padres la información adecuada en la medida suficiente. Los padres obtienen sus ideas de lo que hace la escuela sobre todo a partir de sus hijos y de observar el trabajo que hacen. Probablemente no conocen la filosofía de la educación de la escuela, su política y estrategias de enseñanza, sin embargo los maestros deben explicar en qué consistirá el trabajo o sugerir forma en que pueden ayudar los padres, y explicar el proceso de ayudar a los niños a aprender, en la práctica muchos padres intentan ayudar, y esta ayuda es un recurso que raramente se utiliza.

Bruce Carrington y Geoffrey Short (1989) sugieren una serie de formas en que una escuela puede estar fomentando la no implicación de los padres. Ésta se puede producir cuando:

- Los maestros no están dispuestos a trabajar con los padres, a los que consideran no profesionales y por lo tanto no calificados para ofrecer nada.

- Los maestros fomentan la idea de que los deberes de los padres acaban en la puerta de la escuela.
- La escuela organiza las visitas de los padres de forma que algunos no pueden acudir por motivos de trabajo.

En la obra *Listening to parents* (Atkin et al, 1988) se formulan una serie de sugerencias:

1. El desarrollo de disposiciones prácticas para la comunicación eficaz entre padres, maestros y alumnos reside en las buenas relaciones escuela-hogar. Los padres han de ver, discutir, vivir y desarrollar su comprensión.
2. La comunicación eficaz básica ha de apoyarse en una serie de oportunidades de que los padres participen en la escolaridad de sus hijos.
3. La escuela ha de reconocer, apoyar y reforzar el papel crucial de los padres como educadores.
4. Los padres representan un recurso valioso pero normalmente desaprovechado, que puede utilizarse muy eficazmente en la

educación de los niños.

Si la mayoría de los padres está dispuesto a ayudar a sus hijos para que les vaya bien en la escuela, éste es un recurso que los maestros harían bien en utilizar. Los padres tienen mucho interés en ayudar a sus hijos, los maestros son conscientes de que el entorno familiar de sus alumnos es muy importante en cuanto a cómo se integra el niño en la escuela.

Hay una serie de formas en las que la escuela puede facilitar los vínculos con el hogar, incluyendo la más obvia de formar asociaciones de padres, maestros y amigos. También puede:

- Generar funciones sociales para que los padres, maestros y otras partes interesadas puedan encontrarse informalmente.
- Organizar las reuniones de padres de forma flexible para que todos tengan la oportunidad de acudir.
- Dar oportunidad a los padres de reunirse en grupos pequeños para discutir problemas comunes con los maestros. Esto exige habilidad por parte del maestro, pero puede ser útil para ambas partes de cara a comprender cómo se ven las cosas.

- Dedicar un espacio a los padres para que se puedan reunir, tomar café, mirar libros y hacer trabajos en beneficio de la escuela.
- Elaborar un plan según el cual cada padre sea responsable de ocuparse de algunos otros, darles la bienvenida a los nuevos y visitar a los que no acuden a reuniones.
- Elaborar planes compartidos de lectura en los que los padres se comprometen a escuchar como lee el niño en casa cada día y anotar lo que va haciendo.
- Implicar a los padres en otros trabajos, como las matemáticas, pidiéndoles que aprovechen las oportunidades de aprendizaje matemático de los niños y que trabajen con ellos en la práctica de las habilidades necesarias.
- Implicar a los padres en un trabajo temático, quizá pidiéndoles que cuenten historias de su juventud o invitándoles a colaborar en una excursión o en la recogida de material e información.
- Pedir a los padres ayuda en la grabación de historias para que los niños las sigan por escrito.

- Pedir a los padres que sepan escribir a máquina que transcriban historias de los niños. Estas historias se convierten entonces en material de lectura para el niño que las ha inventado y para los demás.

Los padres tienen un punto de vista propio sobre sus hijos, que es más amplio que el de cualquier maestro. Por lo tanto los maestros pueden aprender mucho de los padres respecto a los niños a los que enseñan, pero no suele haber muchas oportunidades para ello. Lo que se necesita son reuniones periódicas en las que padres y maestros se den información mutuamente. Los padres informan al maestro sobre el niño y cómo ven lo que sucede en la escuela, y el maestro informa a los padres sobre el trabajo que se está haciendo en la clase del niño y cómo pueden ayudar. Maestro y padres comentan abiertamente los problemas con que se encuentran y cómo pueden colaborar para superarlos.

Los maestros tienen formas particulares de hablar sobre lo que hacen, que los demás consideran confusas, es una buena idea que intenten pensar en las palabras y expresiones que emplean.

Las comunicaciones generales con los padres deberán ser breves, redactadas para que se lean con facilidad, el lenguaje ha de ser amistoso y sin tecnicismos, evitando las frases complicadas. Los padres suelen tener bastantes cosas en que pensar, y probablemente no leerán algo complicado

o muy extenso.

Para que los padres sean auténticos colaboradores en la educación de sus hijos han de gozar de la confianza de la escuela y los planes para el aprendizaje han de comentarse con los padres. Por lo que respecta a la clase individual, cada maestro ha de considerar cómo informar a los padres respecto al trabajo planificado. Son convenientes las reuniones de los padres de los niños de una clase para hablar del trabajo que harán sus hijos y de cómo pueden colaborar ellos. Se han de explicar los métodos así como los resultados, para que los padres puedan aprender a trabajar con sus hijos de forma complementaria al trabajo que hace el maestro.

El documento *Assessing the National Curriculum* (SEAC, 1990) sugiere que los propósitos de comunicación son los siguientes:

- Ampliar el acceso a la información sobre los planes y objetivos del currículum de la escuela para los niños y las clases en el caso de los padres y en general para la escuela como conjunto.
- Transmitir a los padres la información necesaria para apoyar un diálogo informado con la escuela y con los propios niños sobre sus logros, avances y trabajo futuro durante su escolaridad.

- Alentar la colaboración entre escuela y padres al compartir la información y explicar sus implicaciones.
- Permitir que la escuela informe de los logros generales de sus alumnos de forma que no sólo los padres sino la comunidad en general puedan apreciarlos.

Los niños suelen diferir en su conducta en la casa y la escuela y cuando hay problemas, trabajar en conjunto maestro-padres de familia pueden superarlos.

Es aconsejable visitar el hogar de los niños ya que esto da la oportunidad de obtener información sobre la forma en que los padres ven al niño y como vive.

Las escuelas tienen que mandar un informe por escrito de los avances del niño a sus padres y también informar sobre otras áreas de trabajo, habilidades, conducta, actitudes y cualquier problema.

Invitar a los padres a que ayuden en el aula o en la escuela tiene muchas ventajas dado que los padres empiezan a ver cómo se lleva a cabo la enseñanza y esto no sólo les ayuda a apoyar a sus hijos, sino que puede convertirlos en aliados, esto se puede llevar a cabo planificando con detalle

el trabajo de los padres, conviene pensar con detalle qué se pretende que hagan y cómo se quiere que reaccionen ante los niños, tienen que saber cómo introducir un lenguaje adecuado. Empezar pidiéndoles que lleven tareas del estilo de preparar materiales y gradualmente, dejarlos trabajar con los niños.

B. Artículo Tercero Constitucional

Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado-Federación, Estados y Municipios impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

"La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y la justicia".⁷

La iniciativa de Ley General de Educación guarda plena fidelidad con la letra y el espíritu de los postulados educativos del Artículo Tercero Constitucional. Además conforme a la garantía de libertad de creencias, la educación que imparta el Estado será laica y, por tanto, ajena a cualquier doctrina religiosa. El criterio que la orientará se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Toda la educación que el Estado imparta será gratuita.⁸

⁷ SEP. "Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación". México, D.F. 1993. p.27

⁸ SEP. UPN. Antología "La Gestión como Quchacer Escolar". LE '94. México, D.F. 1996. p.79

C. Enfoque de Gestión

La gestión es un nuevo modelo donde la cultura de participación está presente al concebir y valorar nuestro quehacer docente tomando en cuenta a la comunidad, el colectivo escolar y sobre todo los problemas que se viven en la institución, donde se buscan alternativas que optimicen la dinámica escolar con la elaboración del proyecto escolar, dinamizando el consejo técnico escolar, suprimiendo el poder unipersonal del director y se transfiere a la capacidad de influencia y decisión de la gestión.⁹

Una de las funciones esenciales del director actual es dotar de las vivencias y creencias adecuadas para que se logre una vida participativa. El proceso de interiorización es lento y difícil, pero “es la semilla que un día habrá de fructificar modos eficaces de conducta participativa”, creando una nueva cultura en la vida del centro educativo, tomando acuerdos sobre la importancia del trabajo en equipo, socializando los valores de la comunidad educativa, a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambie los puntos de vista, sentimientos y evidencias, respetando y buscando soluciones a los problemas.

D. Pedagogía Institucional

Está centrada en la transformación de las instituciones escolares. Michael Lobrot establece la definición de no-directividad en la persona que abandona voluntariamente su poder y desea establecer una nueva forma de relaciones con aquellas de quienes se ocupa.

Describe las dos nociones de no-directividad que son correlativas: la *aceptación* incondicional es la forma de respeto de la personalidad y de la realidad del otro y la *congruencia* afirma lo

⁹Ibidem. p.81

relativo a ser uno mismo ante los demás y ante sí mismo.¹⁰

La pedagogía institucional está centrada prioritariamente en el reflejo y la empatía, es decir, en la realidad individual y tratar de determinar el medio ambiente que es necesario crear.

El trabajo en equipo genera un ambiente de trabajo donde todos asumen la responsabilidad de un objetivo común. Constituye el contexto ideal, en el cual se favorece la participación, interacción, cooperación y comunicación entre los miembros del colectivo escolar.

La comunicación constituye la base de todo sistema social. "Comunicar es, en efecto, entrar en contacto con el otro, establecer la relación que permitirá luego todas las formas posibles de colaboración y cooperación".

¹⁰ LOBROT, Michel. "Pedagogía Institucional" en: Antología Básica UPN Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. México, D.F. 1994. p.p. 65-71.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ALTERNATIVA

P	Características del proyecto de gestión escolar.	G
R	Orientación y propósitos de la gestión escolar.	E
O	La nueva gestión escolar.	S
Y		T
E		I
C		Ó
T	El liderazgo	N
O		E
	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.	S
	Calidad Educativa	C
	IDEA INNOVADORA	O
		L
		A
		R

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ALTERNATIVA

A. Características del proyecto de gestión escolar

El proyecto de gestión escolar se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad, por la vía de transformación de las prácticas institucionales.

La noción de 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. 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.¹¹

La gestión escolar cobra sentido como el medio que va a impactar la calidad al plantear:

1. La apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad.

2. La descentralización del servicio educativo, vía el acercamiento de la toma de decisiones a los planteles.

¹¹ RÍOS Durán, Jesús Eliseo. Ma. Guadalupe Bonfil y Castro y Ma. Teresa Martínez Delgado, "Características del Proyecto de Gestión Escolar". México, UPN. (mecanograma). p.p. 1-17

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

Las dos premisas fundamentales de las que parte el concepto de proyecto de gestión escolar son:

- Que el orden institucional y las prácticas institucionales impacten significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas.
- Que es posible gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar en forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción de proyectos de gestión escolar.

En las escuelas de nuestro Sistema Educativo Nacional el orden institucional tiene a la base, en común, el currículum propuesto, pero varía ampliamente de una escuela a otra, dependiendo de la historicidad, del contexto donde se ubica, las características particulares de los sujetos que en ella convergen y de las oportunidades coyunturales de desarrollo por las que ha pasado.

Para transformar los órdenes institucionales actuales en órdenes institucionales que promuevan un servicio educativo de calidad, el orden institucional se constituye a partir de un mecanismo de equilibración dinámica en el que la escuela busca realizar el menor número de cambios para sobrevivir y no son suficientes los decretos, reformas y dispositivos de control para determinar el orden institucional en las escuelas.

A partir de estas consideraciones, se plantea que:

- La manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales que se viven hacia el interior de la escuela, considerando los elementos preestablecidos por el sistema educativo nacional y las situaciones específicas del 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 redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que las generan y que son afectados por ellas, y con la intención de ajustar permanentemente dichas prácticas a los fines de la institución.

El proyecto de gestión escolar considera en un primer momento la problemática principal que se pretende solucionar en momentos posteriores,

las prácticas institucionales que se pretendan modificar para lograr el orden institucional proyectado.

Para la realización de un proyecto de gestión es necesaria la participación constante y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar. Este tipo de participación promueve un modo de vida donde se favorecen la responsabilidad, la toma de decisiones en colectivo y la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar el papel central de la escuela.

El propósito general de la elaboración del proyecto de gestión escolar consiste en que la formación lograda en la licenciatura impacte en la práctica cotidiana.

B. La orientación y propósitos de la gestión escolar

Al identificar las orientaciones que tiene una labor gestora, puede hablarse de distintos tipos de gestión:

- Gestión normativa, la cual está orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos con carácter oficial, jurídico.

- Gestión participativa, está orientada a incorporar al director y profesores como parte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humanístico y social.

- Gestión administrativa, está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los maestros y la escuela.

La orientación que se le da a la gestión escolar

La dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de los centros y del sistema educativo. Una buena dirección puede ayudar y posibilitar la innovación en los centros pero no en sí misma la causa del cambio educativo. Las percepciones que respecto a la dirección tienen los responsables de los servicios de la administración, los profesores, los usuarios son lógicamente diferentes en la medida en que sus funciones no son las mismas y precisar de la dirección para distintas tareas, entender el modelo de dirección actual no puede hacerse de manera aislada y precisa cuando menos se deben realizar algunos considerandos: El sistema educativo está modificando en los últimos años su estructura interna hacia un modelo de autonomía institucional y en ese contexto adquieren sentido modificaciones en la organización del sistema y de las propias instituciones.

La importancia de la gestión escolar

En la actualidad se necesitan directivos que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores y de potenciar los procesos de participación.

Cambiar no sólo las funciones y actuación de los directivos sino también el perfil de los que han de ocupar el cargo, las características de la formación que deben tener y la forma de selección aparecen como una necesidad.

La progresiva autonomía de las instituciones y su organización internamente democrática acotan de hecho y definen el modelo de dirección actual.

La profesionalización de la dirección debe abandonar referencias tradicionales y enfocarse a nuevas direcciones.

La selección debería garantizar el que las personas que accedan a cargos directivos tengan los conocimientos teóricos que el ejercicio de su función requiere.

Función directiva

Una formación inicial homologable para acceder a cargos directivos debe estar de acuerdo al modelo de dirección vigilante considerando como elementos claves en su formación la planificación general del centro, evaluación institucional, conocimiento de la legislación, técnicas de intervención en grupos, resolución de conflictos y la estructuración de la comunicación y de la participación elemental. La formación permanente debería estar dirigida como mínimo al equipo directivo, organizada de manera internivelar y desarrollada de acuerdo a metodologías que incluyan la formación entre iguales, el intercambio de experiencias y la conexión entre teoría y práctica. Todo esto sin alterar la filosofía del modelo de organización y dirección de centros de los que nuestra sociedad se ha dotado.

Los propósitos que plantean y apoyan las orientaciones que se dan a las funciones del gestor

Una primera y fundamental función es la de "culturizar" la comunidad educativa, es decir ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.

Entre éstos destacan los valores que caracterizan la gestión y que se

refieren a la dignidad de las personas, al respeto a los demás, a la transigencia, al interés por el alumno y su desarrollo y el respeto a la diversidad.

El director es un ejemplo imitable, no tiene que desanimarlo ni la lentitud del proceso, ni los fracasos, pues se sabe que está contribuyendo en lo que puede a crear una nueva cultura que dará frutos a largo y mediano plazo. Esta función axiológica y participativa ha sido tratada por muchos autores aunque con formulaciones diversas; Bernard Bass (1985) estudia con amplitud y agudiza la función directiva como una inspiración, un dotar de misión a la institución, sirviendo el director de referencia modélica. Edgar Lower dice: "El liderazgo necesita proporcionar un sentido de dirección y finalidad, y al mismo tiempo conllevar una cultura organizativa".

En conclusión, las funciones del director actual deben estar encaminadas a un proceso de interiorización lento y difícil pero que es la semilla que un día hará modos eficaces de conducta participativa.

Las características que se les asigna a las escuelas como organizaciones y el tipo de gestión que se requiere

La escuela, institución especializada de la sociedad para favorecer el proceso de socialización de la persona y para potenciar la formación de su

escala de valores, considerada también como organización que configura integralmente sus metas, estructuras y sistema relacional con vistas a conseguir el mejor cumplimiento de su función misma que inicia en procesos de organización muy ligadas a la distribución de sus funciones.

Las funciones son variadas, complejas y no siempre bien delimitadas en sus objetivos. La cultura escolar tiene diversidad de patrones de pensamiento. La labor de gestión abordará como primera tarea perfilar su propia organización mediante un diseño que delimite sus planteamientos institucionales mediante la definición y priorización de metas y el establecimiento de pautas que dirijan las relaciones entre personas. El rendimiento de estas tareas cumplirá con otros objetivos como son: facilitar el establecimiento de líneas de acción, nacionalización de esfuerzos, reducir magnitudes de incertidumbre y permitir procesos de evaluación.

El papel de un proyecto de escuela como tarea fundamental del gestor escolar

Un director debe estar en contacto permanente con diversos departamentos del centro de trabajo ya que preside el consejo escolar, la planta de maestros, la comisión económica y demás órganos representativos. El director debe impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios, fomentar

su puesta en práctica y aplicación. Es muy importante que el director y su equipo doten al centro de un sentido atractivo de pertenencia, deshaciendo barreras y tendiendo puentes entre las posibles islas de la comunidad educativa. Hay maneras de solución de problemas que sirven para mejorar o no la vida escolar. La política grupal en el consejo escolar es por desgracia una sensación que tienen hoy por hoy bastantes centros, la solución consiste en sacar a la luz los valores e intereses de los grupos, superando la dialéctica tuyo, lo tuyo, y lo mío y concienciando el "nosotros". El director y los demás miembros deben participar conjuntamente en la solución de problemas y la toma de decisiones esta manera es la más fecunda para vivir la vida escolar.

C. La nueva gestión escolar

La nueva gestión escolar es el 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 propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional. Esta noción también refiere a la definición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica.¹²

La gestión escolar cobra sentido como el medio que va impactar la calidad al plantear la apertura de la escuela hacia la participación de la

¹² BIBIANO, Ma. Angeles, Pedro Mariscal Talamantes, Oleyda Villegas Caballero. "Gestión Escolar". Características y enfoques de la gestión escolar. CIDA. 1992. p.7

sociedad, la descentralización del servicio educativo vía 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 papel tradicional del Estado como único responsable de la educación, pasando a un rol más normativo y evaluador, compartiendo la responsabilidad con la sociedad, vía la incorporación de otros actores que intervienen en la relación educativa escolar, tradicionalmente segregados, a las instancias y mecanismos de toma de decisiones educativas.

El énfasis en la prestación de un servicio educativo orientado por los valores de equidad y democracia que promueve la formación de un ciudadano analítico, responsable y creativo.

La reorientación del papel de los espacios escolares mediante promoción de mayor autonomía en las escuelas y la inclusión de nuevos actores en los procesos de planeación y evaluación.

La introducción de reformas en la educación básica centradas en el desarrollo de conocimientos y habilidades básicas en el niño, en una mayor participación de los maestros en la selección de los contenidos y el diseño de estrategias de enseñanza-aprendizaje. Complementariamente,

reorientación de los programas de la formación y actualización de docentes hacia un mayor acercamiento de éstos a las nuevas tendencias de la gestión educativa.

La línea de gestión escolar tiene como propósito contribuir al cumplimiento del mejoramiento de la calidad educativa de la educación básica.

La formación de profesores capaces de generar, a partir de un diagnóstico certero de las problemáticas del entorno y de las condiciones internas, iniciativas y condiciones que definan la oferta educativa del centro escolar, que contribuya a la elaboración del proyecto escolar. Es decir, a través de la construcción de propuestas que solucionen problemas vinculados a la acción pedagógica de la escuela y a sus relaciones con la comunidad.

Responde, fundamentalmente, a la necesidad de contribuir a la solución de algunos problemas vinculados al contexto de la intervención pedagógica, en cuanto a su relación con las prioridades y problemas del sistema educativo nacional.

La formación de maestros desde un enfoque curricular no ha incluido un análisis profundo de la problemática de la gestión escolar que es la

construcción de un proyecto escolar, el que a su vez implica un plan escolar estratégicamente viable, es posible afirmar que el objeto planeación escolar es un elemento importante que permite al profesor comprender la articulación entre los planes macro propuestos por el Estado Mexicano y los planes micro (proyectos escolares).

Para elaborar planes de desarrollo escolar coherentes con las condiciones reales en que realiza su labor, el docente:

- Valore críticamente las prácticas de planeación que se han venido realizando en la escuela.
- Identifique con precisión elementos que integren procesos de planeación, los paradigmas normativos y estrategia situacional, así como sus relaciones.
- Visualice los implícitos teóricos con su práctica de planeación.
- Reconozca la importancia de la planeación estratégica (como la práctica institucional) para la construcción colectiva de un proyecto escolar viable y el impacto de estas acciones escolares sobre su práctica profesional, principalmente en lo que se refiere a los procesos de aprendizaje y sobre el impacto del centro escolar en la problemática de la comunidad.

- Analice los alcances y limitaciones del proyecto escolar para promover el desarrollo del centro de trabajo.
- Reconozca que los cambios son factibles de promover mediante la construcción y ejercicio de una cultura de discusión y participación propositivas.

El proyecto de gestión escolar se refiere a una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional (medio ambiente) y de las prácticas institucionales.

D. El liderazgo

El tipo de liderazgo que se requiere para una educación de calidad es aquel en el que predomina la confianza, el trabajo en equipo y la flexibilidad. Bajo este enfoque la calidad se centra en el estudio de las actitudes y los valores traducidos en conductas laborales a través de esquemas de organización eficientes que hacen posible que las personas coordinen sus acciones entre sí para generar bienestar.

En el centro de trabajo, se está intentando laborar con este enfoque, se observa una buena aceptación y dinamismo en la participación del colectivo

escolar en las acciones que se vienen emprendiendo tanto en lo académico como en lo administrativo buscando los factores elementales que son: la eficiencia, la eficacia, la relevancia y la equidad.

Tratando de transformar las acciones en un ambiente de cooperación y participación de todos los involucrados en el quehacer escolar y la toma de decisiones por consenso.

La gestión escolar apoyada en un ambicioso proyecto de trabajo "relación escuela-padres de familia" que se ha diseñado con la colaboración del Consejo Técnico de la escuela, con el propósito de resolver las diversas problemáticas en los aspectos técnico-pedagógico, administrativo, social y material.

Se gestionó ante equipos técnicos apoyo de docentes para que nos impartieran cursos-taller sobre interesantes temas como lo son: Rincones de Lectura, Gestión Escolar y Proyecto Escolar, contando con la activa participación de todo el personal docente y directivo de la escuela, además se asiste a los cursos talleres de actualización permanente y a talleres mensuales de PRONALES que promueve la SEP a través de las inspecciones escolares y las Unidades de Servicios Técnicos Educativos.

Ordinariamente se realizan visitas de observación a los grupos para

conocer la forma de trabajar de los docentes y ocasionalmente se platicó con los alumnos sobre sus expectativas y logros alcanzados.

Cada semana se revisan los propósitos diseñados para el desarrollo de los contenidos en las planeaciones, se comentaban las estrategias metodológicas para lograrlos y los criterios de evaluación que se utilizan.

En lo administrativo, las disposiciones que emanan de la Inspección Escolar, son atendidas oportunamente en lo relacionado con entregas de documentación, asistencia a reuniones de directivos y convocatorias de participación en diversos eventos académicos, deportivos y culturales en los cuales los alumnos conviven cordialmente con compañeros de otras instituciones escolares.

Con la finalidad de promover la participación social de los alumnos y resaltar sus valores, se participa en distintas fechas a conmemorar de carácter social, deportivo, cívico y cultural, además de realizar participaciones extraescolares como festejos navideños, campañas de salud en promoción de hábitos de higiene personal y de vacunación. Se visitan museos y bibliotecas, además la escolta de la escuela se ha distinguido en eventos cívicos.

El equipo de trabajo integrado en el plantel busca dotar de servicios

básicos a la institución y de ser posible proporcionar algunas comodidades que favorezcan el desarrollo armónico del niño y eso se refleje en su proceso enseñanza-aprendizaje de manera positiva.

Contando con el apoyo decisivo de la Sociedad de Padres de Familia, el Comité de Participación Social, la planta de maestros y directivos de esta escuela, en el transcurso del año escolar se ha dado mantenimiento a las instalaciones de la escuela, se construyeron dos anexos (dirección y conserjería), se compraron e instalaron seis aparatos de aire acondicionado, este logro se llevó a cabo por el apoyo del programa Escuela Digna, además de lograr ingresar al programa de Energía y Ahorro cambiando el voltaje de la energía eléctrica de 110 a 220.

E. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica

Con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB, 18 de mayo de 1992), se define el nuevo tipo de gestión: "La magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en el proceso educativo: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos escolares y las autoridades de distintas esferas de gobierno".

La gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, busca diversas maneras de ejercer su liderazgo propositivo, su autonomía de gestión dentro de una dinámica flexible y de apertura democrática para que se consolide con un compromiso auténtico de cada uno de los integrantes del colectivo para sacar adelante el propósito común.

Detectar las altas expectativas que se rigen como políticas educativas que han hecho posible resaltar el grado de profesionalismo, por parte de los maestros, cuya capacidad de convocatoria hacia los padres de familia es uno de los factores más relevantes que permiten una comunicación más directa entre padres, alumnos, maestros y tutores. El trabajo colegiado permite que algunos elementos didácticos hagan posible que las relaciones humanas se combinen con las expectativas de la comunidad escolar.

F. La calidad conduce al mejoramiento continuo de las personas involucradas

Sylvia Schmelkes sostiene que "los problemas de la calidad de la educación no son de los docentes, sino del sistema. Sin embargo, la solución de los problemas de la calidad sí reside en el equipo de docentes,

encabezados por su director".¹³

En la calidad, lo más importante es la calidad de las personas. La filosofía de la calidad total considera que lo importante no son las cosas que hace el hombre, sino el hombre que hace las cosas. Y se propone desarrollar integralmente a las personas.

En el proceso de desarrollo integral de las personas, lo más importante quizás son sus valores. La búsqueda de la calidad abre los espacios para vivir, en forma congruente, los valores fundamentales de solidaridad, responsabilidad y compromiso.

Al permitirnos vivir congruentemente, como docentes, los valores de solidaridad, responsabilidad y compromiso, la búsqueda de la calidad nos pone en condiciones de proponernos formar integralmente a nuestros alumnos, y quizás también a sus familias, en los valores de identidad, libertad y compromiso, equidad y justicia, solidaridad y congruencia.

Se busca que en esta institución se labore para lograr lo antes mencionado formando realmente un grupo de trabajo donde nuestro primer objetivo sea involucrarnos en el quehacer pedagógico.

¹³ SCHMELKES, Sylvia. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México, D.F. 1992. p.p. 87-88

G. Idea innovadora

Innovación, acción de innovar, cosa o manera nueva que se introduce.

A través de la acción de la práctica educativa abordada desde el problema, el pensar de otra forma los hechos que se dan en donde laboro me llevan a replantear mi práctica educativa.

Lo fundamental es darle operatividad eficiente en la resolución de problemas presentados en el contexto donde se realiza el análisis.

Se hace un momento espacio-temporal histórico como antecedente al proceso de la participación de los padres de familia.

Abordando las diferentes corrientes teórico-educativas en donde se sustentan y fundamentan las ideas, así como los elementos y recursos planteados en las perspectivas de diversos actores que participan en la problemática a investigar con sus diferentes enfoques y tendencias ideológicas haciendo alusión a la participación de padres de familia, destacando su importancia y función, enriqueciendo los conocimientos en diferentes situaciones.

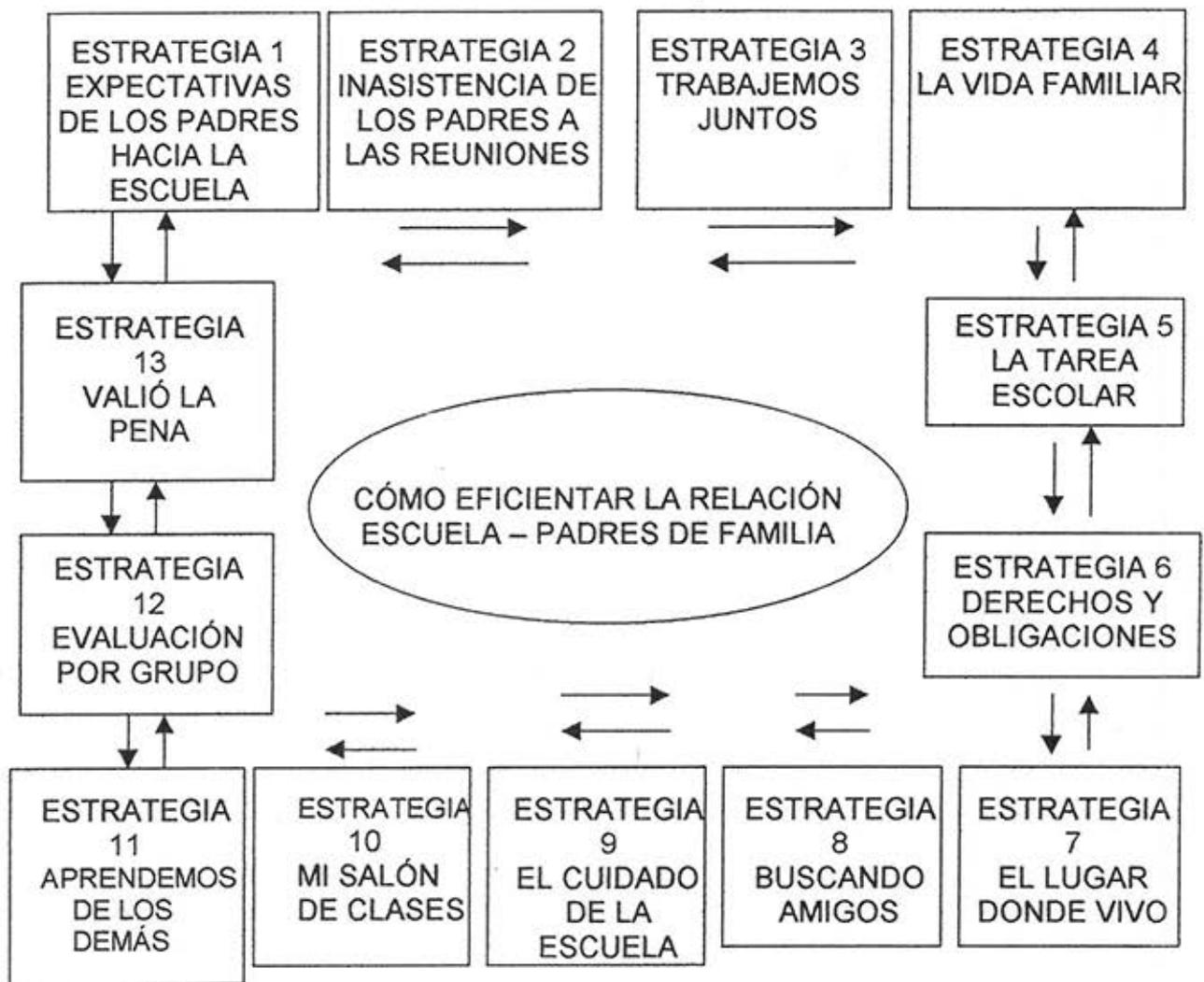
Relevante es el papel del docente en la función que debe ser la de crear

o guiar las condiciones favorables para que los padres realmente participen comprometiéndose con la evolución y desarrollo del alumno contemplando diversos elementos para conjugarlos plenamente conociendo gustos, intereses y problemáticas; fungiendo como moderador-orientador para que el alumno sea capaz de apropiarse de elementos tan indispensables como la reflexión, el análisis, la crítica y la creatividad.

Fundamental es la participación de los padres de familia en la interacción padre-directivo-docente-alumno favoreciendo notablemente el proceso de conocimiento del alumno, para que no actúe como sujeto pasivo sino activo cognoscente, siendo trascendental en la construcción de la cultura en la cual se encuentran inmersos los diferentes actores de la práctica educativa que demanda nuestro actual sistema educativo.

La intencionalidad consciente de propiciar una acción que transforme las relaciones existentes entre la escuela y los padres de familia me introyecta desde mi función como directora del plantel como un sujeto actuante en el problema, estableciéndose una dinámica de mutuas transformaciones entre mi objeto de estudio y yo como sujeto, observando que a la vez que investigo y propicio acciones en torno al problema, reconozco en mí una reinterpretación frente a mi propia práctica que mediante el proceso reflexivo me lleva a asumir un compromiso ante mi propia transformación de la práctica.

La transformación de la práctica es mutua, tanto en la práctica como en mis saberes.



CAPÍTULO V

PLAN DE TRABAJO

Para abordar en un proceso participativo con los padres de familia que posibilite la construcción de una nueva relación entre la escuela y los padres desde una perspectiva de corresponsabilidad en el proceso educativo de sus hijos requiere de la escuela una postura flexible capaz de abrir espacios propios para la participación de los padres de familia en el hecho educativo de sus hijos.

Reconociendo que en el proceso histórico de la educación en nuestro país ha llevado a mantener al margen de la participación del padre desde una perspectiva diferente que no sea la de abastecedor de los recursos materiales de la escuela, es necesario acompañar a los padres en un proceso de orientación y comprensión sobre los propósitos educativos y el quehacer de la escuela a fin de apoyar su propia reconceptualización del rol que le corresponde asumir y generar una postura diferente de participación para con la educación de sus hijos.

De igual manera los docentes requieren de un espacio de análisis para reinterpretar el papel del padre de familia en la acción pedagógica posibilitando la transformación de una cultura de aislamiento o alejamiento del contexto familiar de la escuela, para que se asuma una toma de

decisiones en relación a transformar la perspectiva del rol del padre de familia y posibilitar escenarios donde ambos participen juntos en torno a la tarea de educar.

A. Cronograma de acciones

ESTRATEGIA	PROPÓSITO	SESIÓN	EVALUACIÓN	PERIODO DE APLICACIÓN
Expectativas de los padres	Reflexionar sobre la función de la escuela	22 de septiembre	Observaciones en el diario de campo personal	22 de septiembre
Inasistencia de los padres a las reuniones	Lograr que los padres asistan cuando sean convocados	6 de octubre	Conclusiones en el diario y alternativas de solución	7-19 de octubre
Trabajemos juntos	Fomentar la cooperación padre-maestro	20 de octubre	Responder cuestionamientos anotar en diario	21-30 de octubre
La vida familiar	Optimizar el uso del tiempo libre	3 de noviembre	Al analizar resultados	4-16 de noviembre
La tarea escolar	Propiciar el análisis de la tarea como recurso didáctico	17 de noviembre	Conclusiones sobre la experiencia vivida	18-30 de noviembre
Derechos y obligaciones	Concientizar sobre la importancia de compartir responsabilidades	1 de diciembre	Se analizarán los cuestionamientos elaborados	2 de diciembre a 4 de enero
El lugar donde vivo	Analizar el entorno que rodea la escuela	5 de enero	Al revisar las propuestas	6-18 de enero
Buscando amigos	Promover la importancia de los valores	19 de enero	Discutir la importancia de una adecuada formación en valores	20 de enero
El cuidado de la escuela	Involucrar a los padres en el cuidado y conservación del edificio	2 de febrero	Enlistar acciones propuestas y su ejecución	3-15 de febrero
Mi salón de clases	Lograr que participen en las mejoras materiales del aula	16 de febrero	Propuestas de mejora material en el aula	17 de febrero al 1 de marzo
Aprendemos de los demás	Compartir experiencias con otros grupos de padres	2 de marzo	Al comentar los beneficios obtenidos en la convivencia	3-15 de marzo
Evaluación por grupo	Analizar los logros obtenidos	16 de marzo	Se comentarán los resultados y futuras acciones	17 de marzo
Valió la pena	Evaluar resultados en reunión plenaria	13 de abril	Determinar los alcances obtenidos del propósito general	13 de abril

B. Propósito general

Sensibilizar a los padres de familia sobre la pertinencia de su participación más activa, dinámica y abierta en el proceso educativo de sus hijos.

C. Estrategia general

La gestión escolar desde la nueva perspectiva será la estrategia de articulación entre los ámbitos escuela-familia, propiciando la participación activa de los actores, padres y docentes para incorporarnos en un proceso de evaluación, búsqueda de alternativas conjuntas en torno a los problemas educativos que enfrenten los niños durante el proceso de escolarización, desprendiendo que la acción gestiva se puede realizar tanto a un nivel de gestión escolar, como de gestión áulica, reconociendo que ambos niveles de intervención gestiva tienen espacios de convergencia en donde ambos se nutren y apoyan.

Para la intervención en la búsqueda de transformar el problema detectado de las dificultades de interacción corresponsable entre la escuela y la familia se plantea trabajar en un marco de acción, que busca incorporar paulatinamente a la totalidad de los padres de familia de nuestra institución, para lo cual se establece un cronograma que delimite los espacios, los

tiempos y los propósitos de cada uno de los acercamientos de trabajo con los padres de familia (ver anexo).

ESTRATEGIA No. 1**EXPECTATIVAS DE LOS
PADRES HACIA LA ESCUELA.****OBJETIVO**

Construir el vínculo de colaboración del hogar con la escuela, mediante la expresión de las opiniones de los padres en torno a la función de la escuela y la visión que ellos mismos planteen sobre la forma de colaborar

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Utilizando la estrategia de mesa redonda se expondrán sus opiniones sobre ¿para qué sirve la escuela?, ¿qué es lo que el maestro realiza?, ¿cómo debo participar como padre de familia en la educación de mi hijo?, ¿por qué mando a mi hijo a la escuela?.

Contestadas y discutidas las ideas de cada uno de los integrantes del grupo de padres, se tratará de llegar a una respuesta común.

MATERIAL

Hoja de cuestionamientos

EVALUACIÓN

Se tomará en cuenta cada una de las opiniones de grupo además de la disponibilidad de los integrantes al momento de participar.

ESTRATEGIA No. 2**INASISTENCIA DE LOS PADRES
A LAS REUNIONES****OBJETIVO**

Lograr que asistan a las reuniones el mayor número posible de padres de familia.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Se reflexionará a manera de retroalimentación sobre los temas tratados en la reunión anterior.

Formando equipos de un máximo de cinco padres de familia se desarrollará el trabajo en base a los siguientes cuestionamientos: ¿por qué hay papás que no asisten a las reuniones?, ¿de qué manera podemos influir en ellos para que asistan?, ¿qué les podemos ofrecer?.

Cada equipo anotará sus conclusiones y las expondrá ante los demás

MATERIAL

Cuaderno y lápiz.

Pizarrón y gises.

EVALUACIÓN

Se decidirá en plenaria la forma de solucionar el problema. Si es necesario se repetirán comisiones.

ESTRATEGIA No. 3

TRABAJEMOS JUNTOS

OBJETIVO

Fomentar la cooperación padre-maestro en la realización de la tarea educativa.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Con la implementación de la técnica de equipos de trabajo en los que se intercalen maestros y padres de familia se incorpora la tarea de analizar juntos las principales dificultades que enfrentan los niños en la tarea educativa planteada desde el punto de vista del padre y del maestro.

En un segundo momento en base a las aportaciones de ambos actores (padre-maestro), plantear alternativas de apoyo y designación de responsabilidades a seguir en la escuela y en el hogar.

MATERIAL

Lápiz y papel

EVALUACIÓN

Por medio de preguntas escritas.

ESTRATEGIA No. 4

LA VIDA FAMILIAR

OBJETIVO

Que los padres de familia encuentren alternativas de cómo organizar el tiempo en el hogar de la mejor manera posible.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

En forma individual, cada padre comenta las actividades que cotidianamente se realizan en el hogar y el uso que le dan al tiempo libre.

En equipo, discutirán la forma de optimizar el uso de ese tiempo y la incidencia que pueda tener una reestructuración de actividades, buscando el espacio de tiempo adecuado para el apoyo que requieren sus hijos en sus tareas escolares.

MATERIAL

Pizarrón y gis.

Cuaderno y lápiz.

EVALUACIÓN

Se propondrán varias formas de organización que se pondrán en práctica en diferentes hogares y en la próxima reunión evaluaremos resultados.

ESTRATEGIA No. 5

LA TAREA ESCOLAR

OBJETIVO

Propiciar el análisis y la comprensión de padres de familia de la importancia de la tarea escolar como estrategia didáctica para la consolidación de los aprendizajes cotidianos de sus hijos.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Previa participación de los padres en apoyar la tarea del niño de ese día, se presentarán a la reunión los padres y compartirán con el grupo la experiencia vivida con su hijo en torno a la realización de la tarea, externando las dificultades que observaron para brindar apoyo a su hijo, los aspectos que les fueron más fáciles de manejar, y las formas que se plantean al relacionar los conocimientos que el niño está construyendo en la escuela y pueda generalizarlos en la cotidianeidad.

MATERIAL

La tarea del niño

EVALUACIÓN

Las conclusiones generalizadas sobre su experiencia al considerar la tarea como responsabilidad compartida.

ESTRATEGIA No. 6**DERECHOS Y OBLIGACIONES****OBJETIVO**

Concientizar a los padres de familia sobre la reciprocidad que debe existir en las relaciones padre-alumno-maestro al compartir responsabilidades con el propósito de eficientar el proceso enseñanza-aprendizaje.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Se iniciará comentando los resultados obtenidos en sus hogares con la organización de su tiempo libre y las adecuaciones que se hicieron al mismo, en el transcurso de su puesta en práctica.

Utilizando la dinámica "Rueda de Prensa", se diseñarán una serie de cuestionamientos en forma colectiva y luego se dividirá el grupo en entrevistados y entrevistadores; unos preguntarán y otros contestarán, habrá un moderador que anote las respuestas de un grupo y enseguida se invierten los papeles para enriquecer los productos.

MATERIAL

Pizarrón y gises.

Cuaderno y lápiz.

EVALUACIÓN

Se considerarán los cuestionamientos que se elaboraron en relación a los objetivos propuestos, la disponibilidad y entusiasmo de los asistentes y la consistencia de los productos obtenidos.

ESTRATEGIA No. 7

EL LUGAR DONDE VIVO

OBJETIVO

Analizar el entorno que rodea la escuela, el tipo de gente, los posibles riesgos que enfrentaron nuestros alumnos y las posibilidades que tenemos de modificarlo.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

El maestro irá anotando una palabra clave por cada aportación que en "lluvia de ideas" los padres manifiesten a partir de la pregunta ¿cómo es mi colonia? Y luego se localizarán las palabras que más relevancia tengan para el objetivo propuesto.

Enseguida repetiremos la dinámica con la pregunta ¿cómo quiero que sea mi colonia? y al concluir, se discutirá en equipo la manera de cómo incidir para ese cambio.

MATERIAL

Pizarrón y gises. Cuaderno y lápiz

EVALUACIÓN

Los equipos presentan sus propuestas ante el grupo y se busca una conclusión final.

ESTRATEGIA No. 8

BUSCANDO AMIGOS

OBJETIVO

Conocer el nivel de formación en valores que hemos adquirido en nuestro contexto y qué valores tanto cívicos como éticos podemos y debemos promover con nuestros hijos.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

A partir de la dinámica "Dibuja un Valor", cada padre animará en una hoja el valor que considere más valioso. Los dibujos se irán pegando en la pared con previa interpretación del mismo por el autor.

MATERIAL

Hojas de máquina

Marcadores

Lápiz y cuaderno

EVALUACIÓN

Se discutirá en forma grupal la importancia que actualmente tiene una adecuada formación en valores.

ESTRATEGIA No. 9**EL CUIDADO DE LA ESCUELA****OBJETIVO**

Lograr que los padres de familia se interesen en el uso que se hace de las instalaciones y el cuidado que requieren para su conservación.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Se inicia con una breve plática donde el maestro informa a los padres los esfuerzos que se realizan para la conservación y mantenimiento de las instalaciones y enseguida les propone que se integren por equipos para que entre todos busquen y propongan estrategias para unir esfuerzos que nos permitan lograr a mediano plazo una infraestructura óptima y una bella presencia de nuestro edificio.

MATERIAL

Cuaderno y lápiz.

Pizarrón y gis.

EVALUACIÓN

Se enlistarán acciones propuestas y posibles fechas de realización.

OBJETIVO

Que los padres se involucren en el mejoramiento de las condiciones físicas y materiales del aula en la que sus hijos asisten a clases.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Presentar en varias láminas, recortes o fotografías de diferentes tipos de aulas con características de excelentes, buenas, regulares y malas, estas láminas serán analizadas por equipos previamente integrados de padres de familia que buscarán respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿a cuál de estas aulas se parece la de tu hijo?, ¿cuál es mejor?, ¿en cuál se facilita más la enseñanza?, ¿qué modificaciones podemos hacer a la nuestra? y ¿cómo podemos organizarnos?.

MATERIAL

Láminas con fotos y recortes.

Lápiz y cuaderno.

Pizarrón y gis.

EVALUACIÓN

De acuerdo a las conclusiones a que se llegue después de las participaciones al colectivo grupal.

ESTRATEGIA No. 11

APRENDEMOS DE LOS DEMÁS

OBJETIVO

Relacionar a los padres de familia de nuestro grupo con el resto del plantel para compartir experiencias y comentar estrategias que se han puesto en marcha considerando los propósitos comunes de cada grupo.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Se elegirán once padres para enviar un representante a las reuniones de los otros grupos donde tendrán la oportunidad de informar los avances que en cada grupo se han obtenido.

En mesa redonda discutirán los aciertos y dificultades que se les han presentado y la forma como los han resuelto; establecerán el compromiso de una próxima reunión general de todos los padres del plantel para presentar los logros de cada grupo.

MATERIAL

Pizarrón y gis.

Cuaderno y lápiz.

EVALUACIÓN

Se opinará sobre los beneficios que le hayan encontrado a esta forma de

convivencia con los papás de los otros grupos y la importancia de una reunión plenaria de fin de cursos.

ESTRATEGIA No. 12

EVALUACIÓN POR GRUPO

OBJETIVO

Analizar los logros obtenidos por los demás grupos de padres de la escuela y en una comparativa consciente, evaluar su propio proceso.

DESARROLLO

Los padres que fueron comisionados a otros grupos informarán los productos más sobresalientes de su convivencia, mismos que les darán la pauta para diseñar los criterios necesarios para evaluar su proceso y elaborar el informe que se presentará en la reunión general final.

Utilizando la dinámica del vendedor, cada padre ofrecerá en venta una estrategia nueva que encontró en otros grupos, usando su ingenio y creatividad para buscar convencer, buscando incorporarla a las propias del grupo.

Se formarán equipos para rescatar de sus apuntes lo más relevante de las estrategias aplicadas durante el año, lo que se hizo y lo que faltó por hacer.

MATERIAL

Pizarrón y gis.

Hojas, rotafolio y marcadores.

Cuaderno y lápiz.

EVALUACIÓN

Se comentarán los resultados finales del proceso y se concensará la posibilidad de rediseñar estrategias y propósitos para futuras acciones.

ESTRATEGIA No. 13

VALIÓ LA PENA

OBJETIVO

Evaluar en reunión general los resultados obtenidos en la aplicación de las distintas estrategias diseñadas en base a un propósito general.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

La directora de la escuela dará la bienvenida a los padres de familia y les informará al pleno los beneficios alcanzados y un comentario final.

Se anotarán los aspectos más relevantes en una relatoría que se presentará al concluir la sesión.

MATERIAL

Pizarrón y gis.

Hojas, rotafolio, marcadores.

Cuaderno y lápiz.

EVALUACIÓN

Se abrirá un espacio para opiniones generales buscando consolidar un producto que determine los alcances del propósito general en que fueron sustentadas las estrategias.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se dan a conocer los resultados generales obtenidos en la aplicación de estrategias con los padres de familia de la escuela "Agustín Melgar" No.2763, mismos que fueron diseñados con el propósito de resolver la problemática detectada en el plantel y que los productos obtenidos se dieron en la medida en que fue logrando paulatinamente una mayor disponibilidad de los padres de familia en su ejecución.

Al aplicar la estrategia *Expectativa de los padres* nos encontramos con un problema que ya habíamos detectado, que es la inasistencia a las reuniones por parte de los padres, no se consideró pertinente mencionar el detalle debido a que en nuestro plan ya estaba considerado para en la siguiente reunión buscar la solución del mismo. En esta primera reunión se tuvo una asistencia aproximada del 55% del total de padres de familia.

En la mesa redonda surgieron opiniones muy interesantes al responder los cuestionamientos, desde "la escuela no sirve para nada, sólo para sacar dinero" hasta "los profes son flojos, impuntuales e ineficientes"; hubo otras como "es el segundo hogar". Las aportaciones enriquecieron la reunión y se logró concluir en la importancia de la escuela como institución formativa y la necesidad de una permanente y real comunicación del padre de familia con

los directivos y docentes de la escuela.

Antes de terminar la reunión, el maestro de grupo dio a conocer a los asistentes el propósito general del plan de acción y logró establecer el compromiso de participar en él en reuniones quincenales de dos horas aproximadas de duración pidiéndoles un cuaderno y un lápiz o bolígrafo para llevar un registro personal de las sesiones de trabajo.

En la segunda sesión se profundizó en el problema de la inasistencia de los padres de familia a las reuniones convocadas por la institución.

Formando equipos de trabajo se tomaron como eje cuatro interrogantes que luego de ser discutidas se obtuvo lo siguiente: el padre no tiene tiempo, el maestro no cede horas extraclase, el niño no da los recados, el papá manda a la mamá y ésta no tiene poder de decisión, el maestro rehuye la relación académica con el padre y siempre asisten los papás que sí están interesados en la educación de sus hijos. Ahí mismo se consideró que era importante la asistencia de esos padres y se propusieron acciones para atraerlos, éstas consistieron en visitar y convencer a los padres vecinos o conocidos y que éstos a su vez invitaran a los que ellos conocieran. Se acordaron horarios y días para las reuniones posteriores, buscando incrementar de cualquier manera el índice de asistencia.

En la siguiente estrategia, *Trabajemos juntos*; los padres de familia opinaron que algunos de ellos sí trataban de ayudar a sus hijos con sus tareas, pero continuamente tenían problemas en cuestiones metodológicas y mejor optaban por no ayudar, otros manifestaban que trabajaban mucho y que lo único que deseaban al llegar a su hogar era descansar. Al analizar la importancia de las relaciones maestro-alumno-padre, se estableció el compromiso de ayudar al alumno tratando de comprender los nuevos enfoques de las asignaturas apoyados en cualquier momento por el docente cuando lo consideren pertinente.

Al aplicar la estrategia *La vida familiar*, al momento de externar la forma de organizar su vida en familia, algunos padres reconocían que no estaban de acuerdo con su particular organización, pero que no conocían otra.

Por equipos, diseñaron horarios buscando sistematizar sus actividades diarias e incluso actividades de recreación para los fines de semana con la promesa de ponerlas en práctica. Las actividades consideraban horarios para televisión, para estudios y tareas, horas de alimentos y de descanso. Luego de socializar sus productos obtenidos concluyeron en que sí hay tiempo para dedicarles a los hijos en sus tareas diarias.

Continuamos con la estrategia *La tarea escolar*, vino a servir de alguna manera como retroalimentación a la estrategia anterior, en ella; los padres

manifestaron su experiencia y dificultades que tuvieron que sortear para manejar y comprender los propósitos de las actividades comprendidas en los nuevos programas, los padres con más problemas fueron los que tienen hijos en primer grado con lecto-escritura y los de quinto y sexto con matemáticas.

En la estrategia *Derechos y obligaciones*, se observa al grupo de padres ya más integrado, con más confianza e incluso, con ciertas manifestaciones de amistad y afecto. Su trabajo es dinámico y su actitud abierta al expresarse, son conscientes de que deben exigir una educación de calidad, pero que también ellos deben contribuir para que ésta se logre. Algunos comentan que la organización del tiempo les ha dado buenos resultados y que al compartir responsabilidades en las tareas del hogar, tendrán aún más tiempo para ampliar su agenda de actividades.

En la estrategia *El lugar donde vivo*, surgieron una serie de problemas sociales como la inseguridad, el vandalismo, la drogadicción y la promiscuidad entre otros; generados principalmente por la pobreza en que viven la mayoría de los pobladores de la colonia y su bajo nivel de formación. Los padres de familia se concientizaron de esa realidad en la que viven y se comprometieron a estar más pendiente de las relaciones de sus hijos con otros miembros de la colonia, a vigilarles sus horas de salida a jugar, a no dejarlos salir de noche y a establecer entre ellos una

relación de vecinos con más comunicación pretendiendo establecer a corto plazo el plan de "el vecino vigilante", quedando de acuerdo de comentar sus esfuerzos en reuniones posteriores e intercambiar estrategias adoptadas y avances en sus propósitos.

Se diseñó la estrategia *Buscando amigos* con el propósito de sensibilizar a los padres de familia sobre la importancia de formar a sus hijos bajo un esquema valoral fincado en la responsabilidad, la equidad, la democracia, la libertad y la justicia.

Al aplicar la dinámica de dibujar un valor y externar el mensaje que se pretendía con su dibujo, la mayoría de los papás coincidieron en la relación con el tema a tratar y el propósito de la estrategia anterior, concluyendo en que, si en el hogar se educa en valores, éstos se reflejarán en sus relaciones con los demás y la convivencia en su medio ambiente mejorará sustancialmente.

La siguiente estrategia llamada *El cuidado de la escuela*, se inició cuando el maestro de grupo informa a los padres sobre los trabajos que en lo que va del ciclo escolar se han hecho para mejorar la imagen externa del centro de trabajo. Enseguida, a partir de un cuestionamiento los padres discutieron la respuesta y un equipo propuso arreglos a los patios de la escuela, pintura exterior y mantenimiento constante a los sanitarios; otro

equipo, consideró agilizar la instalación de los aires acondicionados, limpiar los tinacos y plantar arbolitos.

Acordaron realizar algunas actividades para obtener fondos para pintura y utensilios de aseo y se citaron para asistir dos sábados cada equipo a limpiar de piedras y maleza los patios de la escuela.

Después de los magníficos resultados obtenidos con la estrategia *El cuidado de mi escuela*, establecimos la siguiente con el nombre de *Mi salón de clases*. A los padres les pareció parte de un proceso de mejora que se inició en el patio y su continuación hacia el interior del aula la consideraron muy importante luego de haber trabajado la sesión donde se hace la comparación de ¿cómo es su aula? y ¿cómo puede llegar a ser?.

Algunos grupos se comprometieron a pintar interiores, a lijar y pintar mesabancos y otros quisieron enrejear su salón y ponerle cortinas.

En la siguiente estrategia *Aprendemos de los demás*, se busca hacer un recuento de lo hecho hasta la fecha en todos los grupos, para de alguna manera ir estableciendo los criterios de evaluación que fundarán la de cada grupo en particular. Las sesiones fueron muy interesantes, cada representante de grupo se mostraba satisfecho de informar a los demás de sus avances, hubo cuatro grupos que no pudieron consolidar sus estrategias

y se mostraron desconcertados y decepcionados, sin embargo recibieron el apoyo de los demás y la invitación a "echarle ganas" en actividades posteriores.

En la aplicación de la estrategia *Evaluación por grupos*, se revisaron las anotaciones obtenidas por los representantes en la sesión anterior en la que interactuaron con los demás grupos de la escuela.

Se discutieron los resultados que otros obtuvieron y se establecieron una serie de criterios que propiciarán un efectivo ejercicio de evaluación hacia el interior de cada grupo.

Algunos grupos se sentían satisfechos de sus logros, otros se mostraban inseguros y otros recelosos de la siguiente etapa que con el nombre de *Valió la pena*, nos mostraría con más claridad los beneficios alcanzados; todos trataron de elaborar un informe lo más claro y preciso posible.

Al iniciar la última sesión (en reunión plenaria) el ambiente estaba tenso, el espacio del aula de usos múltiples de la escuela resultaba insuficiente, todos los asistentes escucharon con atención los informes de sus representantes de grupo para poder dar su opinión y/o sus conclusiones en la siguiente etapa de la sesión.

Al concluir las lecturas se procedió a dar a conocer las conclusiones generales lográndose rescatar las siguientes, que fueron consideradas como las más importantes.

- A todos les resultó gratificante participar en el desarrollo de las estrategias.
- Se consideró que el propósito general se logró casi en un cien por ciento.
- La relación del maestro-alumno-padre se estrecharon.
- Hubo cambios en el hogar.
- Se modificaron algunas relaciones en su contexto.
- La escuela es más bonita.
- Las instalaciones son más funcionales.

Como directiva y propiciadora de este plan, me siento muy agradecida con mis compañeros maestros que me apoyaron en todo momento y fueron pieza clave en la puesta en marcha en el proceso y en la culminación del plan de trabajo.

INNOVAR MI PRÁCTICA DE GESTIÓN ESCOLAR

P
R
O
P
U
E
S
T
A
S

QUE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS
PROPICIEN LA INTERACCIÓN CON
LOS PADRES DE FAMILIA PARA QUE
EXISTA UNA RELACIÓN DE RESPETO
Y APOYO MUTUO.

QUE LOS PADRES SE CONCIENTICEN
DE LA IMPORTANCIA DEL PAPEL QUE
JUEGAN EN EL DESARROLLO DE
SUS HIJOS EN EL ÁMBITO ESCOLAR.

QUE DIRECTIVOS, DOCENTES Y
PADRES DE FAMILIA CONJUNTAMENTE
COADYUVEN AL MEJORAMIENTO DE LA
INSTITUCIÓN Y CONTRIBUYAN A
ELEVAR LA CALIDAD EDUCATIVA.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

En la gestión escolar, toda respuesta debe estar orientada a transformar las relaciones que se dan en el colectivo escolar con el propósito de mejorar el servicio educativo que se presta considerando las condiciones del contexto en que éste se desarrolla.

En cada momento del desarrollo del ser humano, las relaciones de socialización son distintas. La relación con las diferentes figuras (padre, madre, docente, directivo, etc.) que interactúan con el alumno también tiene un tono diferente. Las posibilidades de manifestación de una necesidad tienen en cada etapa de desarrollo distintas vías de expresión. Un niño no puede expresar verbalmente las problemáticas que se dan en su entorno, pero en su conducta se manifiestan alteraciones importantes que deben ser atendidas.

A un niño no se le puede dar solamente un consejo o una sugerencia que lo lleve a la reflexión, debemos ser más directos y activos en lo que se realice para apoyarlo.

La relación de apoyo con el niño resuelve problemas a corto plazo y de manera práctica, pero para que el directivo y el profesor logren encontrarle

sentido a los requerimientos del alumno, la relación con los padres de familia se hace definitivamente necesaria e imprescindible.

Propongo:

- Que los docentes y directivos propicien la interacción con los padres de familia para que exista una relación de respeto y apoyo mutuo.
- que los padres se concienticen de la importancia del papel que juegan en el desarrollo de sus hijos en el ámbito escolar.
- Que directivos y docentes asuman como causa común la integración de los padres de familia a la comunidad escolar, que conozcan nuestros problemas y los hagan suyos, que quieran la escuela y trabajen por su engrandecimiento y mejora con el propósito de elevar la calidad de la educación que reciben sus hijos.

El sistema educativo ha avanzado en nuestro país de manera considerable en su capacidad mostrada al ampliar la cobertura, asegurando la oferta de escuelas, aulas y maestros. Con ello, ha crecido la matrícula, disminuido el analfabetismo y aumentado la escolaridad promedio de la población. Sin embargo, lo anterior se ha logrado sin avances consecuentes en el terreno de la calidad de los aprendizajes adquiridos en la escuela, si

bien cuantitativamente el sistema educativo se mantiene e incluso crece, cualitativamente la educación se deteriora.

No podemos aspirar a lograr resultados de aprendizaje de calidad y con la equidad deseada exclusivamente a través de las medidas de política educativa diseñadas a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las escuelas. La historia del desarrollo y expansión de la educación primaria ha mostrado que dichas medidas, si bien son necesarias porque impulsan el crecimiento del sistema, son incapaces de asegurar calidad de manera equitativa. Ello es así porque la educación verdadera es la que ocurre al interior de cada salón de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos, con los padres de familia y con la comunidad inmediata a la que sirven. Por eso, la calidad de la educación sólo podrá mejorarse en forma real en la medida en que, desde cada plantel educativo, se generen de manera participativa y compartida las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos en las condiciones específicas de la comunidad concreta a la que presta sus servicios.

CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente trabajo se ha ido realizando la investigación de la problemática de gestión escolar "La tarea de efficientar la relación escuela-padres de familia a través de una gestión innovadora" detectada al interior de la escuela en la cual soy directora, y en una investigación del contexto se observó que el problema influye en el ámbito pedagógico, socio-cultural y económico propios del entorno social donde se desenvuelven los alumnos y la propia institución.

Elevar la calidad de la educación implica la participación activa de docentes, directivos y padres de familia, ya que en medida en que estos actores busquen de manera conjunta solucionar los problemas que se presentan al interior de la institución educativa ayudarán a su mejoramiento y engrandecimiento.

Es importante para ello que el profesor se convierta en un investigador, capaz de elaborar proyectos tendientes a buscar solución a los diversos problemas que cotidianamente se le presentan.

El proyecto de gestión escolar realizado para efficientar la relación escuela-padres de familia fue exitoso, en la medida en que se logró una concientización de los padres y docentes acerca de la necesidad de

participar conjuntamente en el proceso educativo para fortalecer en los alumnos un mejor aprovechamiento y rendimiento.

Es evidente que las estrategias elaboradas para dar solución a la problemática planteada representan solo una aproximación a la misma, sin que esto signifique que el trabajo quede concluido, sino que es indispensable seguir realizando acciones que favorezcan una mayor colaboración de los padres de familia hacia la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

- CEPAL/UNESCO. Educación y conocimientos eje de la transformación productiva con equidad. CEPAL. Santiago de Chile. 1992. p.p. 460
- NAMO DE MELO, Giomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Biblioteca para la actualización del maestro. México. SEP. 1992. p.p. 110
- SAMMONS, Pam, Peter Mortimore. Características clave de las escuelas efectivas. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. 1998. p.p. 80
- SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. OEA/SEP. 1992. p.p. 134
- SEP. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México. 1992. p.p. 28
- Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación. México. 1992. p.p. 94

- UPN. Corrientes pedagógicas contemporáneas. Antología Básica. México, D.F. 1994. p.p. 189.
- El entorno socio-cultural y la gestión escolar. Antología Básica. México, D.F. 1997. p.p. 461.
- El maestro y su práctica docente. Antología Básica. México, D.F. 1994. p.p. 154.
- Hacia la Innovación. Antología Básica. México, D.F. 1995. p.p. 136.
- Investigación de la práctica docente. Antología Básica. México, D.F. 1995. p.p. 109.
- La gestión como quehacer escolar. Antología Básica. México, D.F. 1994. p.p. 206.
- La gestión y las relaciones con el colectivo escolar. Antología Básica. México, D.F. 1997. p.p. 225.