

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 081**

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA  
ESCUELA TOMÁS GAMEROS NO. 2131”**

**PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE  
GESTIÓN ESCOLAR  
QUE PRESENTA**

***SALVADOR MÉNDEZ DE LA FUENTE***

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN**

**CHIHUAHUA, CHIH., AGOSTO DEL 2002**

## DEDICATORIAS

Este trabajo se lo dedico a mis hijos y a mi esposa por haber soportado cuatro años mi ausencia en muchos momentos especiales en su vida, por apoyarme a culminar con mi carrera.



A mi madre por haberme dado el ser y haberme sacado sola adelante a pesar de su viudez, nos mostró el sendero adecuado por el cuál debimos caminar.

A mis maestros por darme su apoyo en los momentos más difíciles por motivarme y guiarme a seguir adelante en mis estudios.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
---------------------------	----------

### **CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

A. Contexto.....	9
B. Saberes, supuestos y experiencias previas .....	12
C. La realidad educativa .....	16
D. Fundamentación teórica de la problemática .....	17
1. Paradigma estratégico situacional .....	17
a. La misión.....	17
b. La visión .....	18
2. La gestión como quehacer escolar .....	18
3. Las dimensiones .....	20
a. Dimensión académica.....	20
b. Dimensión administrativa .....	21
c. Dimensión cultural.....	22
d. Dimensión socio-política .....	23
4. El proceso de la administración .....	25

### **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA REALIDAD ESCOLAR**

A. Planteamiento del problema .....	28
B. Conceptualización .....	29
C. Delimitación .....	30
D. Justificación .....	31
E. Propósitos.....	32
F. Proyecto de gestión .....	33

### **CAPÍTULO III. LA ALTERNATIVA**

A. Idea innovadora.....	35
B. Fundamentación teórica .....	38
1. Relaciones personales.....	38
2. Las relaciones humanas .....	39
3. Comunicación .....	40

4. Motivación .....	41
5. Planeación .....	42
6. Consenso .....	42
7. Comisiones .....	44
8. Función docente.....	45
9. Función directiva .....	46
10. Grupos en la escuela .....	48
11. Consejo técnico consultivo.....	49
12. Calidad en educación.....	51

#### **CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA**

A. Plan del proyecto escolar 2001-2002 .....	54
B. Estrategias.....	58
C. Cronograma y aplicación estratégica.....	64
D. Evaluación .....	65
E. Reporte de la aplicación .....	66

#### **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A. Metodología aplicada.....	73
1. Fase I .....	73
2. Fase II .....	74
3. Fase III .....	76
a. Comunicación .....	77
b. Participación .....	78
c. Convivencia .....	78
d. Trabajo compartido .....	79
e. Evaluación .....	80
B. Propuesta .....	81

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
---------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>88</b>
---------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
--------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto se denomina ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales en el colectivo escolar en el beneficio del mismo?. El trabajo aquí presentado surge de la necesidad de mejorar un ambiente escolar donde las relaciones se presentan en un total deterioro, por esto se inicia esta investigación ya que el trabajo donde las relaciones interpersonales no son buenas, es sumamente difícil realizar.

Se puede propiciar un cambio de actitud del personal, estableciendo compromisos de realizar las cosas con mas eficacia y mejor calidad, comprometiéndonos con la sociedad con la que trabajamos a mejorar el nivel cultural de los alumnos.

La calidad educativa tiene como propósito varios cambios para mejorar el dominio de los códigos básicos, la participación democrática así como la capacidad de resolver problemas y desarrollar valores y actitudes, esto no se da, se consigue mejorando lo existente, los objetivos de este trabajo están encaminados a buscar un cambio en las relaciones de los docentes y la dirección, para poder laborar en un buen ambiente de trabajo, así mismo tener intercambios culturales y ayuda mutua entre compañeros. Se pretende elevar la calidad educativa consolidando el equipo de trabajo y mejorando el servicio educativo que presta la institución, a través de las actividades donde los docentes y el directivo nos actualicemos, revisando los materiales e instrumentos de trabajo como son planes y programas de estudio y elaborando los involucrados un proyecto basado en la realidad del centro escolar.

La institución a la que esta dirigida esta propuesta es la escuela Tomás Gameros No. 2131, y se ubica en la calle Francisco Portillo y 4ª. de cd. Aldama Chih., donde la practica docente se caracteriza por ser arbitraria y rutinaria y se aleja cada vez mas de los intereses y necesidades del colectivo escolar. Cuando en un centro de trabajo no se presenta la armonía, no fluye la participación ni la integración del equipo, no se dan las decisiones con responsabilidad ni en consenso, esto nos lleva a un caos de la institución, para esto se debe establecer un equilibrio entre lo docentes y ofrecer una motivación a que participen de una forma entusiasta y decidida buscando siempre el consenso, el trabajo en equipo y sobre todo realizarlo de común acuerdo.

Este proyecto de gestión se basa en el paradigma estratégico situacional y se realizó con la investigación-acción, esta parte de la idea de superar los problemas que afectan a la institución como son la desintegración de las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar.

Se ha realizado una intensa investigación para dar una propuesta que pueda apoyar a otros centros educativos que tengan una problemática similar a la de esta institución, este trabajo se integra de la siguiente manera:

*Capítulo I.* Se presenta la identificación del problema donde se describen los saberes supuestos y experiencias previas, como es la práctica docente, el contexto en el que se desarrolla y la teoría que apoya y justifica el planteamiento del mismo.

*Capítulo II.* En este se da el análisis y la evaluación de la realidad escolar, inicia con el planteamiento del problema con el cual me propongo dar solución a la problemática antes mencionada, la conceptualización del

mismo, su delimitación, su justificación. Así mismo se plantean los propósitos y se explica el tipo de proyecto que se llevó a cabo.

*Capítulo III.* Dentro de este capítulo llamado la alternativa, plantea la idea innovadora y la fundamentación teórica.

*Capítulo IV.* Aquí se presenta el plan de trabajo a seguir, las estrategias, el cronograma de aplicación la evaluación y el reporte de la aplicación.

*Capítulo V.* En este último capítulo se encuentra el análisis e interpretación de los resultados, empezando con la metodología aplicada, la interpretación de los datos y la propuesta.

Cuando en un centro de trabajo se da un cambio, esto genera conflictos, ya que los docentes, si no se les explica e involucra en la construcción del proyecto, estos lo rechazan o lo hacen por obligación y no con agrado, el director es la persona más comprometida en la institución educativa ya que debe tener la capacidad de convencer a su personal a elaborar un proyecto de trabajo, desarrollarlo y llevarlo a un buen final, para esto se tiene que convertir en un líder de su centro de trabajo buscando que se den ideas innovadoras y estableciendo un equilibrio entre los participantes motivándolos al mismo tiempo a tener una actuación entusiasta y decidida buscando encontrar resultados más allá de los que se esperan.

Este trabajo no es fácil ya que es todo un proceso el poder mejorar las relaciones del personal, cada quien debe realizar su rol y poner lo mejor de su parte para que en la escuela se dé un trabajo colegiado esto no se ha logrado en su totalidad pero se hizo un avance significativo en las relaciones interpersonales y el trabajo de equipo en un 75%.

# **CAPÍTULO I**

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **A. Contexto.**

La comunidad en la que se pretende llevar a cabo este proyecto de investigación es en Ciudad Aldama Chih. Esta población se encuentra a 27 Km. de Ciudad Chihuahua Capital del Estado, esta población cuenta con suficientes vías de comunicación, terrestre, ferroviaria y aérea. Aldama ocupa una superficie de 9,835.90 km<sup>2</sup> que representan el 3.98% del territorio del Estado de Chihuahua. Colinda al Norte con Ahumada y Coyame al sur con Aquiles Serdán y Julimes al este con Ojinaga y al oeste con Chihuahua.

La cabecera municipal se encuentra muy cerca de la ciudad capital por lo que esto permite a sus habitantes viajar a diario en busca de trabajo así como oportunidades de educación y servicios.

Ciudad Aldama es una población con aroma a pueblo, tiene la caracterización de Ciudad, pero la mayoría de las personas prefieren llamarle Villa Aldama, esta comunidad ha crecido bastante debido a la migración de las personas, de las comunidades que llegan en busca de mejores condiciones de vida, por otra parte existen otras personas que al contrario de estos buscan la paz y la tranquilidad que no encuentran en Ciudad Chihuahua; se refugian en Ciudad Aldama donde establecen su residencia en la orilla o en granjas cercanas a la población, el clima es extremo se puede clasificar de árido con temperatura extrema de 44°C y una mínima de 4°C bajo cero en el mes de enero, las lluvias se presentan entre Julio y Agosto.

Los habitantes de la ciudad se dedican principalmente a la agricultura, cría de ganado, obreras de maquiladora y más del 60% que trabajan en diferentes actividades en Ciudad Chihuahua.

El comercio se ubica principalmente en la Av. Constitución que es la calle principal por donde llega la carretera de Chihuahua y la calle 3ª que es la que conecta a la salida a Ciudad Ojinaga.

Existe todo tipo de comercio que da el servicio a la comunidad en todas sus necesidades como son alimentación, vestido, calzado, juguetes, antojitos, ferreterías, muebles, etc.

En la comunidad, el municipio presta los servicios de limpia, seguridad, registro civil, biblioteca, rastro, bomberos, tránsito, panteones, funeraria y DIF. Los servicios médicos con que cuenta son el IMSS, ISSSTE, Pensiones, Cruz Roja y Hospital Regional; existe un censo de habitantes de 19600, repartidos en 17 colonias y el centro de la Ciudad según el último censo del INEGI.

Las vías de comunicación con las que cuenta esta comunidad son la carretera de 4 carriles de Chihuahua a Aldama asimismo de Aldama a Ojinaga se construye una super carretera la cual evitará el pasar por el peligroso cañón del pegüis, cuenta también con correo, canal local de televisión y los normales como son el 2 el 5 el 3 y el 7, también se escucha la transmisión radiofónica, se cuenta con telégrafo y correos, existe también un pequeño aeropuerto que esta a la salida a Ojinaga, el medio de comunicación mas directo es el transporte ya que cada 45 minutos sale un camión de Aldama a Chihuahua, a Ojinaga pasan 4 corridas diarias por Ómnibus de México y 4 por camiones Chihuahuenses, se cuenta con el servicio telefónico e Internet, que es el servicio de comunicación mas rápido

y eficiente del momento, la ciudadanía se traslada en sus vehículos particulares a la ciudad capital por estar tan cerca de esta población.

La población es eminentemente religiosa ya que aproximadamente el 90% es católica, el otro 10% se divide en otras religiones como testigos de Jehová, Evangelistas y Mormones.

La situación política en Aldama se presenta entre dos partidos PRI y el PAN, la mayoría es priísta.

Los padres de familia de esta escuela pertenecen a un nivel económico bajo, ya que su mayoría trabajan en maquiladoras, el campo y lecherías, son pocos los profesionistas o la gente con salarios altos, también existen pequeños comerciantes.

El ingreso familiar es poco por ello en la mayoría de los hogares trabajan el padre y la madre por lo que, los niños de esta escuela no llevan dinero para gastar, muy pocas veces les dan para comprar un burrito y una soda que se venden en la cooperativa.

La escuela Tomás Gameros No. 2131 se encuentra ubicada en las calles Francisco Portillo y Arturo Norte de la ciudad de Aldama, Chih.

Cuenta con 10 aulas, 1 cancha de basquetbol, 1 campo de futbol, 2 sanitarios, uno para niñas y otro para niños, una dirección, un audiovisual, un salón de usos múltiples, un salón donde está la unidad de USAER, un salón de cómputo, una biblioteca y un salón de actos que es donde se realizan las asambleas generales de padres de familia.

Esta escuela se encuentra en un sector de baja condición económica,

tiene 209 alumnos, nueve maestros, dos especialistas, uno de educación física, otro de educación musical, un director y dos trabajadores manuales, por las tardes se dan clases de inglés y computación, ajedrez, club ecológico y círculos de lectura.

En este plantel tenemos 18 casos en los que está interviniendo la unidad de apoyo USAER, algunos por problemas de aprendizaje, otros por hiperactividad, así como también un número de niños con problemas de integración.

La unidad USAER cuenta con terapeuta de lenguaje, psicólogo, trabajadora social, maestra de apoyo, terapeuta en psicomotricidad y de lenguaje.

Este centro escolar fue la segunda escuela primaria en esta comunidad y data de 1965, prestaba sus servicios en un edificio antiguo que se ubica en la calle 4ª y Morelos, ahora se encuentra en una instalación moderna, con más espacio y aulas nuevas, a 6 manzanas de donde antes se localizaba.

El nivel cultural del grupo de maestros que laboran en esta escuela: cuatro maestras tienen UPN, una maestra cuenta nada mas con preparatoria, otra con carrera de Ingeniería, dos de las compañeras con Normal Básica, el director está estudiando la Universidad Pedagógica Nacional así como otra compañera que acaba de ingresar a esta Institución Educativa de Nivel Superior.

## **B. Saberes, supuestos y experiencias previas**

La problemática que vive nuestro centro escolar se enfoca

principalmente en la desintegración de las relaciones interpersonales que existen entre los integrantes de este colectivo escolar, esto se debe a que algunos maestros del personal no han podido sacar adelante sus diferencias personales ya que existen malos entendidos y rencores que no deberían de presentarse, la relación con la dirección de la escuela no es buena, ya que es muy difícil el llegar a acuerdos con este tipo de discrepancias, además que por parte del director la norma ha sido aplicada en una forma drástica a lo cual no estaban acostumbrados.

La problemática se presenta al no existir acuerdos, por no reconocer cada cual sus fallas, nada más se ven los aciertos propios y se critican los desaciertos de los demás, queremos que las cosas se hagan al parecer de cada uno, más no empatizan con los demás, ni se toma en cuenta su opinión en forma positiva, si alguien opina, lo opacan o casi lo callan mostrando un rotundo rechazo a las propuestas, cuando se dan directrices las aceptan, pero de mala manera y con la finalidad de cumplir, no se presenta el trabajo de equipo, se muestra mucho el individualismo y se forman células de agrupamiento, de acuerdo a los intereses personales de cada grupo.

Se presenta en este centro de trabajo una crítica muy dura e insana hacia el interior del plantel, donde se pone de manifiesto la falta de preparación por los mismos compañeros y esto lo manifiestan a los padres de familia de la escuela, esto afecta mucho las relaciones personales de las compañeras y de la dirección, falta conciencia en trabajo de equipo, no existe consenso, ni trabajo colegiado, así como también el compañerismo; esta es la panorámica que se da a grandes rasgos y por la cual se hace evidente la existencia de la problemática en este centro escolar. La desintegración de las relaciones en el centro escolar también se presenta por malos comentarios de un compañero a otro y al que se lo dicen, lo trasmite

creándose la técnica del rumor, la cual perjudica demasiado porque cada cual le quita y le pone a su antojo y las cosas se quedan así, pues no se hace una aclaración sino que nada mas se disgustan y ya no se hablan, esta es la forma de manifestarse en el colectivo escolar, pasa el tiempo y después nada mas se habla en un tono agresivo pero no se aclara, sino que se hace mas grande el problema.

Los padres de familia se percatan de esta situación entre compañeros, y lo externan participando o poniéndose de parte de alguno de ellos o entrando en la clínica del rumor, lo cual es todavía más grave al involucrarse ellos en esos líos, les he comentado a las compañeras que lo que tengamos que decir que lo externemos en el centro y no afuera, pues esto deteriora nuestra imagen y perdemos credibilidad en nuestra comunidad.

Mi primera experiencia como director fue en la escuela Juan Gutiérrez de la Cueva donde permanecí 6 años como subdirector, al jubilarse la directora por unanimidad del personal asumí la dirección interina, después participé en una convocatoria y logré mi primera dirección técnica, permanecí un año en esa dirección sin problemas con el personal docente, después trabajé dos años en la escuela 18 de Marzo de Aquiles Serdán en un ambiente muy agradable, posteriormente me cambié a la Escuela Tomas Gameros donde actualmente laboro, encontré en este centro escolar una gran diferencia de los otros centros de trabajo donde había laborado, en primer lugar el personal docente en su mayoría estaba integrado por maestras y éstas se encontraban con marcadas diferencias personales y llegué a esta escuela con un firme propósito de poner en práctica mis conocimientos adquiridos a través de la teoría estudiada en la UPN y mi experiencia en las otras escuelas. En ocasiones es difícil relacionar la teoría con la práctica debido a que se presentan las condiciones adecuadas en los centros de trabajo, hay que adecuar de acuerdo a la realidad del colectivo escolar pues lo que en un

centro funciona en otro no, pero hay que estar dispuestos a buscar alternativas para mejorar nuestra función educativa.

Dentro de mi experiencia como directivo me he encontrado con muchas situaciones agradables y otras desagradables pero esto no me hace declinar ya que es mas lo positivo que lo negativo y pretendo ir superándome para desarrollar mejor mi función.

Algunas de las actividades que desempeño en el centro de trabajo donde laboro son: En coordinación con los compañeros realizamos un plan de trabajo del ciclo escolar, reviso la planeación, el libro de asistencia y la evaluación de los maestros, distribuyo comisiones al personal docente, vigilo que el libro de asistencia de los maestros se encuentre al día, atiendo problemas que se presentan entre alumnos, padres de familia y docentes, de la misma manera estoy pendiente que se mantenga limpio el centro escolar, organizo, reuniones con los maestros para tratar problemas relacionados con el centro de trabajo, redacto oficios de solicitudes para empresas y autoridades según sea el caso, reparto desayunos escolares con la ayuda del trabajador manual, estoy pendiente de la documentación que me es requerida por la inspección escolar, atiendo grupos cuando los maestros tienen la necesidad de faltar, se programaron actividades conforme a la circular normativa y al plan de trabajo, así como las del calendario cultural, y cívicas del ciclo escolar. Otra de mis actividades es realizar gestiones para hacer mejoras al edificio escolar, buscando la manera mas adecuada de que el personal trabaje unido y en armonía, realizando reuniones informativas en las que llegamos a acuerdos con la sociedad de padres de la asamblea de la misma, haciendo reuniones de consejo técnico con el personal para planear las actividades y conocer el sentir de los maestros, participando en todas las actividades deportivas de la zona, organizando el festejo de navidad, del día del niño y el día de la madre y la

graduación de los que egresan de sexto grado.

### **C. La realidad educativa.**

Dentro de la realidad educativa existe el simulacro de que las cosas están muy bien y la mayoría de los directores tratan de aparentar que en su plantel no existe ningún problema y que todos trabajan muy contentos, esto tendría que revisarse y analizar el curriculum oculto de cada maestro.

En el colectivo escolar donde laboro trato de que los maestros y maestras participen en la toma de decisiones planteándoles los proyectos y pidiéndoles su participación en los mismos si están de acuerdo a llevarlos a cabo y si no están de acuerdo, que lo manifiesten y que mencionen como les gustaría.

Hay cosas en las que no se puede tomar en cuenta al personal porque son decisiones que debe tomar el director y debe tener la capacidad de decidir. Por lo mismo los problemas y decisiones reprimidas se agrandan, por eso es mejor el tiempo de líder antagónico ya que se da la participación más abierta y se llega a acuerdos más comprometidos después de debatir los puntos o acuerdos, por eso creo que es mejor este prototipo de directivo y he tratado de llevar a cabo esta forma de actuar, aunque en determinadas ocasiones he adoptado formas diferentes de comportamiento de acuerdo a la situación, o en base al maestro (a) con su actuar obliga al director a ser autoritario para poner las cosas en su lugar, por eso el directivo debe tener la capacidad de poder tomar la decisión correcta en beneficio del plantel educativo, sin importar la amistad se tendrá que anteponer la responsabilidad sin miedo de no hacer lo correcto, debe hacer respetar su autoridad cuando así lo amerite el caso.

## **D. Fundamentación teórica de la problemática.**

### *1- Paradigma estratégico situacional*

Este proyecto se fundamenta en el paradigma estratégico situacional por ser el que más se apega en la actualidad a los centros escolares, éste se basa en la realidad en la cual se desenvuelve cada colectivo escolar realizando de la misma manera un planteamiento estratégico a cada problemática y abierto a las posibilidades de realización en el plantel.

Este paradigma guía a la institución hacia una transformación y a un cambio donde participan todos los actores de la educación en forma colegiada y comprometida, además la participación del grupo es horizontal con cierta flexibilidad en la toma de decisiones, es así como se definen los objetivos, la dirección y ejecución de actividades se presentan en una forma de adaptación a situaciones cambiantes y transformadoras, cuenta también con un monitoreo en la evaluación que nos conduce a la planificación o replanificación de las acciones y la medición de los avances entre lo planeado y lo realizado. La pedagogía juega un papel muy importante en este paradigma ya que reflexiona en base a las necesidades y la realidad del contexto escolar, tomando en cuenta a todos con decisiones comprometidas y compartidas con los docentes, todo esto nos hace a los maestros y directivos formar una imagen del plan de trabajo en base a este paradigma y determinar un diagnóstico que globalice todos los aspectos de la tarea educativa.

#### *a. La misión.*

En la institución, se atienden las necesidades básicas de los alumnos, mediante la transmisión, generación y aplicación de conocimientos para preservar la cultura.

*b. La visión.*

Será una institución donde el personal esté integrado armónicamente en las tareas educativas y que en sus reuniones colegiadas se dé un intercambio cultural que mejore su práctica docente, esto permitirá que los maestros faciliten a los alumnos una educación de calidad en la que estos últimos se apropien de los conocimientos, aptitudes y destrezas que le serán útiles en su desarrollo.

*2.- La gestión como quehacer escolar*

Dentro de la estructura en la que está organizado el Nivel de Primaria se está llevando a cabo un cambio radical a través de la gestión escolar, en los directores que han llegado a ocupar un cargo administrativo, el cual ha desempeñado con nociones adquiridas en su trayectoria dentro de su práctica docente.

Es de suma importancia la gestión escolar ya que cuando se asumen cargos directivos no se está preparado en formación para desempeñarlos, y se va tropezando y aprendiendo con errores y aciertos, pero nunca a base de una función de ejercer, a lo largo de la experiencia como docentes no se había dado la participación en un curso en el cual se explicaran a fondo las funciones directivas, como hoy se esta haciendo, ni se había hecho una reflexión de la forma en que se realiza el trabajo directivo en lo académico y en lo administrativo.

Esta nueva etapa de gestión escolar se aproxima más a la realidad como se menciona anteriormente, se analizan las actividades realizadas, se ven los supuestos de cómo debe ser el directivo, los errores que se cometen, cuál es la realidad educativa en la que se está inmerso, cuáles son las simulaciones, cuáles son los tipos de directivos y cuál es la mejor manera de desempeñar la función directiva.

Se analiza cuál es el verdadero papel como directivo y como llevar a cabo la organización dentro del centro educativo en el que se labora.

La gestión como quehacer escolar nos da la oportunidad de aprender como se debe llevar la organización del centro escolar, tomando en cuenta que la responsabilidad es del director, pero para ello debe tomar muy en cuenta a su equipo de trabajo, ya que en la planeación y la ejecución de los planes y programas, así como los proyectos de estudio del centro escolar donde todos participan como un solo colectivo y los resultados serán que se realizan en el trabajo en unidad en la búsqueda de esfuerzos en todos los aspectos.

La función directiva es una gran responsabilidad, lo he comprendido y me he fijado la meta de involucrarme cada vez más en mi función como tal.

Anteriormente pensaba como muchos directores que nada más era cumplir con la documentación, pero no es así ya que es un largo proceso de administración en el cual depositan su confianza las autoridades y padres de familia para realizar esta gran tarea tan delicada, como es la educación de los niños, nuestra respuesta deberá ser, seguir preparándonos día a día para cumplir mejor con nuestra labor educativa en beneficio de la niñez.

Por lo tanto el directivo y los docentes deben preocuparse por abatir los índices de reprobación y deserción de los alumnos tratando a la vez de mejorar el servicio que se presta, buscando que este sea de calidad procurando cumplir con los planes y programas además de adecuarlos a la realidad de nuestro centro escolar.

En esta nueva gestión, donde el trabajo se ha organizado en una forma colegiada entre el director y los docentes se debe buscar mejorar lo existente

capacitándonos y actualizándonos para mejorar nuestra práctica docente.

### *3.- Las dimensiones*

Para llevar a cabo lo antes mencionado se debe tomar muy en cuenta las cuatro dimensiones de la gestión como quehacer desempeñando con ello cada quien el rol que le corresponde.

#### *Dimensión académica.*

Es aquella en la que Milbrey McLaughlin considera a los profesores:

Como responsables de una empresa y a la escuela como una empresa educativa, en la cuál, para lograr una mejor calidad, el profesor responsable o director de la escuela debe de ser el mas comprometido y motivar a sus compañeros, del mismo modo se encargará de buscar las formas que permitan cubrir las necesidades materiales, y espacio tanto de los maestros como de los alumnos, también debe buscar mecanismos que permitan la integración de todo el personal y de este con los padres de familia, favoreciendo en todo momento, a la formación de grupos colegiados para tener un mejor desempeño del centro escolar.<sup>1</sup>

Un ambiente con los recursos adecuados es aquel que proporciona las condiciones y herramientas mínimas necesarias para enseñar; en síntesis, los recursos son las condiciones necesarias pero no suficientes para un alto nivel de motivación y productividad del profesorado. Un ambiente escolar integrado se caracteriza por la unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras así como un sentido colectivo de responsabilidad.

En escuelas con altos niveles de integración colegial las discusiones entre los profesores se centran más en la planificación de la enseñanza y mejorar su práctica docente llevando a cabo un ambiente colegiado en donde se propician múltiples oportunidades para la interacción del profesor ya que los colegas proporcionan fuentes regulares de ideas y apoyos, la motivación

---

<sup>1</sup>MCLAUGHLIN, Milbrey. Ambientes institucionales que favorecen la motivación y la productividad de los profesores. Antología básica. La gestión como quehacer escolar. UPN. Plan 1994. p 143.

de los profesores y su productividad también resultan de un ambiente de resolución de problemas más que de ocultarlos, un entorno de resolución de estos problemas se caracteriza por un fuerte sentido de propósito de grupo; por lo cual las cualidades individuales tienen un mayor sentido de autonomía y control sobre sus tareas, presentan compromiso hacia la organización y sus deberes, y trabajan con más empeño para alcanzar metas personales e institucionales.

Un sistema significativo de evaluación del profesorado es esencial para que exista un interés institucional en la resolución de problemas, así como colaborar en las tareas educativas del plantel.

#### *Dimensión Administrativa.*

En esta se establece una relación laboral en la que el director debe estimular y dar un reconocimiento a los trabajadores que desempeñan bien su función y en una forma adecuada, el director debe apoyar en situaciones difíciles al compañero maestro, con ello el trabajador se siente con una obligación moral de ejercer su función con esmero y comprometido por encontrar apoyo cuando él lo ha necesitado.<sup>2</sup>

“El proceso administrativo se refiere al establecimiento de sistemas racionales del esfuerzo de cooperatividad a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes”<sup>3</sup>.

Hay permisos pequeños que el directivo puede aprovechar para lograr una mejor participación y obtener resultados óptimos en la funcionalidad de su personal.

---

<sup>2</sup> GAIRÍN, Joaquín. Planteamientos institucionales en los centros educativos. Antología básica. La gestión como quehacer escolar. UPN. Plan 1994. pp. 107-110.

Sabemos que debemos respetar la normatividad, pero el comportarse con un compañero en forma humanitaria y comprenderlo en sus problemas familiares o enfermedades, da al líder mejores resultados en el apoyo que pueda recibir en correspondencia de sus acciones.

Creo que es de suma importancia convencer para llegar a un consenso, si se actúa de una manera prepotente nunca se llegará a tener una buena relación con el docente, se debe hacer sentir que forma parte del equipo y que debe luchar para ofrecer calidad en el trabajo y así poder dignificar la imagen del magisterio.

#### *Dimensión cultural.*

Joaquín Gairín<sup>4</sup> hace alusión a los distintos niveles y relaciones que están presentes en la escuela, la cultura local o próxima como él la llama y la cultura general, la cual explica las diferentes maneras de ver la realidad y las formas de entender el proceso educativo, por ello resulta la importancia de considerar tanto los aspectos que caracterizan la condición socioeconómica de la comunidad local, barrio o colonia, como las relaciones que se establecen entre los miembros que integran la dinámica interna de la escuela y de estos con el contorno externo.”

Las instituciones se enmarcan en el contexto socio-cultural próximos o generales que a través de su filosofía, normas o costumbres les delimitan y condicionan en su forma de ser o actuar del colectivo escolar.

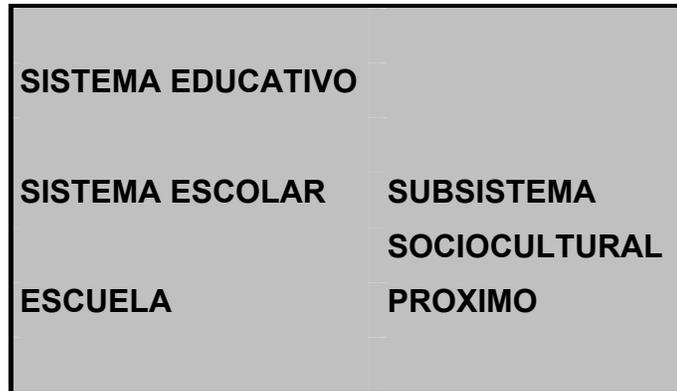
La relación escuela-sociedad es reflejada sistemáticamente como.

---

<sup>3</sup> PASTRANA Flores, Leonor. La demisión administrativa. Antología básica. UPN. Plan 1994. p 158.

<sup>4</sup> GAIRÍN, Joaquín. Planteamientos institucionales en los centros educativos. Antología básica. La gestión como quehacer escolar. UPN. Plan 1994. pp. 107-110.

## Sistema Sociocultural



La escuela recoge por lo tanto las especificaciones de los sistemas en los que se enmarca, pero además incorpora la realidad contextual en la que se encuentra, todo ello permite hablar de instituciones educativas diversificadas.

Los ámbitos y costumbres ejercitados en una determinada realidad social, así como las normas jurídicas y aplicables son la expresión operativa de la estructura social y política que conforman una determinada sociedad.

Podemos considerar como factores condicionantes de la organización, las características socioeconómicas y culturales donde se ubica, la estructura de organización administrativa, la legislación aplicable, la topología del centro y su nivel de desarrollo organizativo; todo planteamiento institucional deberá partir de ellos y considerar las particularidades que presenta.

### *Dimensión socio política.*

“El estilo de líder interpersonal, este estilo es típico del director activo y visible, se pone énfasis en la interacción personal, el contacto cara a cara entre el director y su personal, hay una preferencia por las negociaciones y

acuerdos individuales, que en algunos aspectos se ajusta a una definición, profesional de la relación profesor director, es decir los miembros del personal son estimulados a considerarse, profesionales autónomos cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno por el director”<sup>5</sup>.

Últimamente y a raíz de lo aprendido de la nueva gestión como quehacer escolar, y a través de análisis de la practica docente se ha optado por poner en practica.

“El estilo de directivo antagónico, ya que este al igual que el interpersonal, se basa principalmente en la conversación, el director estimula al debate público y es un destacado participante, en este se subraya el diálogo, no el enfrentamiento, se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en el centro, más permite que estas entren en los procedimientos de discusión y toma de decisiones”<sup>6</sup>.

En algunas ocasiones se adoptan diferentes tipos de liderazgo, de acuerdo a las circunstancias que lo ameriten, ser drástico o más flexible o el apegarse al reglamento. El directivo debe tener la capacidad de decisión y actuar según el problema.

He observado que a través de la práctica es el diálogo la mejor arma de resolver los problemas y sobre todo empatizar para poder saber porqué las personas actúan así, es difícil lograr el punto de equilibrio en el personal, pero si se consigue, dando libertad de expresión a los maestros y saber como les gusta hacer las cosas, como las vamos a hacer y en que les gusta participar, hacerlos sentir orgullosos de su trabajo que realizan, ser optimista ante alguien pesimista, dirigir y compensar con la actitud de un buen líder,

---

<sup>5</sup> UPN. Antología básica. La gestión como quehacer escolar. UPN. Plan 1994. p. 121.

<sup>6</sup> Ídem. p. 132

predicar con el ejemplo y prestar un servicio de calidad a la comunidad donde trabajamos.

#### *4.- El proceso de la administración*

El papel de la administración en la educación, es el que asume el directivo en el centro escolar donde desempeña su función y las actividades que realiza son las siguientes:

Planear y definir las políticas y procedimientos del trabajo para poder organizar las actividades del personal, así como, dar comisiones para delegar responsabilidades y no querer hacer todo una sola persona, y a la vez, actuar con autoridad y compartir la responsabilidad con sus compañeros para obtener resultados de trabajo en equipo, sin embargo, el director debe evaluar la marcha general del trabajo, y poder interpretar y transmitir directrices, tener una óptica muy completa, para escoger a los compañeros que ayudarán a realizar los proyectos de acuerdo a sus actitudes o por voluntad propia de ellos, tomando muy en cuenta su desempeño, además estimularlos y reconocerles el desempeño de su función en el desarrollo de alguna comisión.

“El director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad, este debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo”<sup>7</sup>.

Para el director lo más importante deben ser las personas, procurar lograr que como trabajadores, los docentes se sientan orgullosos de su labor, se les apoye en sus necesidades, se les ayude a resolver problemas que se les presenten y sea un consejero para ellos.

---

<sup>7</sup> SCHEMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. La calidad requiere liderazgo. p. 74.

El director tiene dos funciones: la estimulación y el apoyo de los procesos y la del control, del monitoreo de los resultados, éste debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad, debe comprometerse e integrarse con su personal en un proceso participativo constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

También el mismo tiene que conocer todos los procesos importantes que ocurren en la escuela e involucrarse de lleno en ellos, además reunirse con maestros y padres de familia para dialogar y entender los problemas de los alumnos.

“El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicarlo a los maestros y entusiasmarlos para que le ayuden a realizarlo y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo”<sup>8</sup>. En vez de ser un juez que inspeccione y evalúe a las personas debe de ser un compañero y un líder que aconseja y dirige a su gente aprendiendo de ellos y con ellos. Es necesario que él se involucre y le preocupe el porque algún niño de la escuela va atrasado o porque no adelanta.

A un directivo no se le puede cerrar ninguna puerta, debe tener la capacidad de diálogo con autoridades, padres de familia, con alumnos y maestros para poder diagnosticar y resolver los problemas que se presentan en el centro escolar.

---

<sup>8</sup> Ídem. p. 6.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA REALIDAD ESCOLAR**

Dentro del centro de trabajo en el que laboro se presentan situaciones que desfavorecen el proceso enseñanza aprendizaje como son: la falta de compromiso del personal, así mismo la falta de disposición en las actividades extra escolares, también el no asumir cada quien su rol que le corresponde, en ocasiones actitudes burocráticas y actitudes excesivas de apego a la normatividad, todo esto hace que existan contrariedades y crean diferentes actitudes que provocan que la labor cotidiana se convierta en un caos, creando en el desempeño profesional una desorganización social que dista mucho de la realidad, en donde cada quien hace de su práctica docente lo que considera que está bien desde su punto de vista muy particular y sin tomar en cuenta la opinión de los demás, observándose la falta de comunicación interna y en la cual la ética profesional y la actualización permanente son factores determinantes para llevar a cabo una verdadera educación.

La observación y el análisis crítico de esta situación ha dado lugar a que se tome en cuenta la problemática y en base a esta, seleccionar específicamente aquellas que permitan una educación con mas claridad tomando en cuenta que nuestra práctica docente es muy compleja, por la cantidad de los factores que favorecen o desfavorecen su desarrollo. Se ha considerado pertinente realizar la investigación partiendo de los consejos técnicos consultivos del centro escolar, ya que solo se integran cada ciclo escolar sin continuar con la funcionalidad que le corresponde, y en donde la dirección es tomada en cuenta, solo cuando están de por medio los intereses

personales, como justificar inasistencias o para solicitar algo, pocas veces se toma en cuenta para organizar las actividades o para mejorar el aprovechamiento de los alumnos.

El encuentro de la realidad en la práctica docente permite tener la visión de aquellos problemas que de manera directa afectan el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje donde la gestión y la docencia tienen sus propios roles que al relacionarse crean situaciones conflictivas que tienden al avance o retroceso en la organización de la propia institución educativa.

Por el gran distanciamiento que existe en las relaciones laborales al trabajar el directivo y el consejo técnico consultivo, se ha observado y analizado la problemática que esto genera en la escuela en el que prevalece la necesidad y el interés por mejorar las relaciones interpersonales en toda la organización educativa, en bien de la comunidad escolar.

#### **A. Planteamiento del problema.**

Las relaciones en el centro escolar están totalmente deterioradas ya que nos hemos perdido el respeto entre compañeros y no buscamos un bien común.

En el centro escolar se da la desintegración de las relaciones de los docentes y el director por lo que esto es un problema muy serio, ya que no se dan acuerdos en consenso, se presentan manifestaciones y críticas muy fuertes entre los mismos docentes y el director.

Considero que mientras se dé este rompimiento y cada grupo de poder quiera demostrar su fuerza o descalificar a los otros no se dará un trabajo

organizado, donde surjan las propuestas para dar un servicio de calidad a los alumnos, esto es tan delicado que ya los padres de familia y alumnos lo tienen detectado y participan en los desacuerdos de los docentes, incluso cada maestra controla a sus madres de familia y les da su punto de vista, los alumnos pelean con los alumnos de las maestras que se encuentran en conflicto, se da esta rivalidad y en ocasiones son apoyadas por los mismos, es por ello que la principal problemática en la escuela Tomás Gameros No. 2131 de Ciudad Aldama, Chih. es el deterioro que existe en las relaciones del interpersonal del colectivo escolar.

Debido a este fenómeno que se presenta en el plantel se da la indiferencia, no hay compromisos, no se dan acuerdos, nadie quiere aportar ideas innovadoras para un mejor desempeño de nuestra función, ninguno de los docentes quiere hacer un esfuerzo por dar un tiempo extra en ayudar a resolver la problemática que nos afecta a todos.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente se hace el siguiente planteamiento ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales en el colectivo escolar en beneficio del mismo en la escuela Tomás Gameros No.2131 durante el ciclo escolar 2001-2002?.

## **B. Conceptualización.**

El planteamiento del problema que se presenta en la escuela Tomás Gameros No. 2131, está basado en la desintegración de las relaciones personales entre compañeros, esto afecta demasiado ya que no se han podido superar rencores del pasado y no se pierde la oportunidad de estar confrontándose negativamente en las reuniones o buscando los desaciertos, no se valoran las virtudes y las fortalezas, si esto diera seria diferente mas

hay maestras que nada mas ven o buscan el punto negro en una hoja blanca.

Las malas relaciones no permiten avanzar pues se presenta un ambiente hostil, existe desaliento a participar y hacer propuestas, todos temen a la crítica negativa de las personas con las que trabajan, existiendo el temor de que éstas no sean constructivas.

La estructura de las organizaciones sociales se caracterizan por la coexistencia de pares antagónicos tales como el orden, el desorden, lo permanente y discontinuo. Esto significa que en sus relaciones, los miembros van generando intereses, acciones y valores que se oponen respecto de las reglas instituidas, estas fuerzas antagónicas se definen como la actividad instituyente de los miembros y de las unidades básicas que componen la organización. Esto proviene del enfrentamiento de intereses, la disfuncionalidad de ciertas acciones y la innovación tecnológica.

En la comunicación no interviene solamente la palabra ya que cuando dos personas se encuentran en situación de co-presencia, la percepción que cada uno tiene del otro, es también portadora de significaciones, se apoya, sobre todo en un conjunto de elementos, como la apariencia física, el vestido, los gestos, la mímica, la mirada, la postura y cada comportamiento se convierten en un mensaje implícito y provoca una reacción en retorno en el otro.

### **C. Delimitación.**

La problemática que se presenta en la escuela Tomás Gameros No. 2131 de Ciudad Aldama Chih. se da en el interior del plantel en el cual el

deterioro de las relaciones personales con los docentes y el directivo no permiten realizar un buen desarrollo de la función docente, esto no permite que se den los acuerdos necesarios para ejercer un servicio de calidad a la comunidad escolar.

Pienso que si se diera un trabajo de equipo y consciente de la responsabilidad que tenemos, sería diferente, no se presentaría esto, sino al contrario se daría el compromiso de esforzarnos, que pensemos en los alumnos, a los que estamos sirviendo, estar conscientes en no perder el tiempo o asociándose grupos para hacer presión, de hacer las cosas irresponsablemente, creo que al no darse las relaciones personales en armonía, se realizan acciones individuales sin tratar de mejorar la practica docente, en el aspecto académico que es el mas importante, mientras no se mejoren las relaciones existirá la resistencia dentro del personal a mejorar la calidad dentro del colectivo escolar.

Se pretende que en este ciclo escolar las relaciones personales mejoren y se realicen acuerdos, que trabajemos como equipo unidos por mejorar la labor que desarrollamos, que nos apoyemos, que intercambiamos experiencias personales y que con ello podamos dar un servicio de calidad para nuestros alumnos, que nos reunamos y hagamos un proyecto de trabajo comprometidos con la sociedad y dejemos a un lado nuestros intereses personales, y que podamos unir criterios para dar solución a este problema y podamos despertar el respeto, el compañerismo, y sobre todo el propósito de mejorar nuestra función educativa.

#### **D. Justificación**

Con este proyecto de trabajo pretendo que las relaciones dentro del colectivo escolar mejoren y se realice un trabajo en equipo, para poder

entregar a la sociedad un trabajo de calidad.

Creo que mejorando las relaciones interpersonales, se presentará un buen ambiente de trabajo, lo cual podrá dar pauta para analizar nuestro quehacer docente y a la vez preocuparnos por actualizarnos, mejorar nuestra función, conocer mejor los materiales con los que trabajamos, hacer un trabajo colectivo, donde podamos ayudarnos unos a los otros a solucionar problemas y compartamos nuestras experiencias para mejorar nuestra labor, que podamos formar valores en nuestros alumnos, buenos hábitos, fomentando el compañerismo. Pero todo esto, no lo podemos predicar si no se hace con el ejemplo de los maestros, ya que nuestros alumnos son un reflejo de nuestras conductas, cuando nuestros alumnos ven en nosotros despotismo, rechazo hacia los demás, esto es lo que imitan: Debemos fomentar buenos hábitos, para que sean el día de mañana unos buenos ciudadanos, integrados a la sociedad en la que viven.

Considero que mejorando las relaciones personales fluye la participación y las alternativas de solución a los problemas que se presentan en contexto donde se encuentra ubicado el centro educativo, propiciando con ello un trabajo de equipo, en consenso, esto es importante, para las buenas relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar.

#### **E. Propósitos.**

1. Mejorar las relaciones de compañeros para laborar en un buen ambiente de trabajo y así tener intercambios culturales y ayuda mutua entre compañeros.
2. Consolidar el equipo, tomando en cuenta sus propuestas y realizar un

trabajo colegiado, donde los docentes tengan participación en la toma de decisiones.

3. Mejorar el servicio en la institución construyendo un proyecto de trabajo con la participación de todos y en base a la realidad de los involucrados.
4. Analizar nuestra curricula, así como materiales e instrumentos de trabajo, para poder mejorar nuestra práctica docente.
5. Mejorar la calidad educativa para un mejor desempeño de nuestra labor docente a nuestros alumnos.

#### **F. Proyecto de gestión**

Este trabajo se fundamenta principalmente en la institución y sus prácticas que impactan significativamente en la calidad del servicio educativo, en este se establece la transformación de su desempeño, el cual influye directamente en el servicio educativo que ofrece la escuela.

El proyecto de gestión escolar considera la problemática situacional que se pretende modificar y cómo se debe realizar la transformación y con qué estrategia, así como en el tiempo en que se llevará a cabo, además considera los participantes y el tipo de implicación, así como los recursos materiales y humanos con los que se contará para resolver esta problemática.

Esto requiere de una mayor participación del personal docente en una forma colegiada y sobre todo compartiendo sus experiencias y saberes, todo esto lo podremos analizar en el Consejo Técnico Consultivo de la escuela.

La gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas en el colectivo escolar encaminadas a mejorar la organización, cobrando sentido como un medio que impacta en la calidad educativa.

A partir de estas consideraciones podemos afirmar, que la manera de transformar la institución, radica en la reedificación permanente y crítica de las prácticas institucionales que se realizan en cada escuela considerando por supuesto, lo establecido por la SEP, y las situaciones específicas del contexto.

La alternativa más adecuada para mejorar la institución radica en la construcción de un proyecto escolar, con una constante evaluación y rediseño del mismo, realizado con dinamismo que nos permita a todo el personal hacer una reflexión crítica de las mismas prácticas de la institución.

## **CAPÍTULO III**

### **LA ALTERNATIVA**

#### **A. Idea Innovadora.**

Cuando en un centro escolar se presentan fricciones y desacuerdos entre los integrantes del equipo de trabajo, esto manifiesta claramente que existe un problema y para poder iniciar una transformación se debe primero reconocer la existencia de éste.

A través de un proceso de observación que llevé a cabo en el plantel, pude realizar un diagnóstico de la problemática existente el cual consiste en el deterioro de las relaciones interpersonales de la institución educativa en la que laboro.

Al analizar el porqué se daban los grupos en la escuela, me di cuenta que existían líderes de dichos grupos en los cuales se daba una confrontación de ideas y controversias y además existía cierta rivalidad entre los mismos.

Tomando en cuenta la problemática de la escuela primaria Tomás Gameros No.2131 de Ciudad Aldama Chihuahua, la idea innovadora fue mejorar las relaciones interpersonales en beneficio del colectivo escolar.

La educación requiere de intereses comunes lo cual llevará hacia el logro de metas que interesen al grupo en general, mediante el diálogo permanente entre quienes laboran en este centro escolar.

La comunicación es un factor decisivo para lograr una integración con un código común, que permitirá la posibilidad de nuevas formas y canales propios del lenguaje en los integrantes de un colectivo y el poder llevarla a cabo de manera abierta y sincera entre el personal docente y el directivo y que permita realizar reuniones donde se dé la oportunidad de participar a cada uno de los docentes de la escuela para que expresen libremente lo que les gusta y lo que no les gusta, esto es el primer paso para mejorar las relaciones entre el personal y realizar un proyecto de trabajo, es por ello, que es de suma importancia, tener buenas relaciones entre los integrantes del colectivo escolar.

Considerando que las relaciones interpersonales son de gran interés para lograr objetivos de nivel general, es necesario en este centro de trabajo el intercambio de experiencias como el primer acercamiento que permitirá que las relaciones humanas entre los docentes se den, no necesariamente será el intercambio de ideas que se relacionan a la educación, sino cualquier otro tema, o acciones que nos acerquen más, como el saludo cordial diariamente, reconocimiento por algo que se ha hecho bien, alentar a quienes se han equivocado y fomentar la ayuda mutua. Se requiere un conocimiento de las personas involucradas y sobre todo el respeto a la diversidad de opiniones, sin olvidar que los grupos requieren de liderazgo, relaciones humanas y motivación por parte del director, para que el docente cumpla con sus roles, deberá observarlos a través del ejemplo.

La constitución del Consejo Técnico Consultivo en la institución se realiza solo por cumplir administrativamente y carece de funcionalidad, es de gran importancia construirlo al inicio del ciclo escolar tomando conciencia de la importancia de su funcionalidad y de acuerdo a las responsabilidades que le corresponden a cada uno de los integrantes de las comisiones, esto fortalece el análisis crítico de las experiencias que se sometan a

consideración en colectividad, fomentando la organización y la participación de los docentes. En una reunión de consejo técnico el voto es un procedimiento común para lograr acuerdos, esto debe dejar de ser así, para dar lugar a que el líder trate de alcanzar un consenso en vez de decidir en base a una simple mayoría, se buscará poco a poco esto ya que lleva implícito todo un proceso de interacción.

Para lograr mejorar las relaciones interpersonales en la escuela se pretende lograr los siguientes objetivos de alternativa y solución:

- Establecer formas de comunicación y participación colegiadas en el consejo técnico.
- Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.
- Participar activamente en la formulación y elección de propuestas o alternativas para mejorar la acción educativa.
- Organizar y distribuir actividades así como comisiones de acuerdo a las actitudes y conocimientos que cada docente tenga.
- Tener un acercamiento entre docentes y padres de familia a través de conferencias, escuela para padres, festivales y convivencia.
- Tomar acuerdos de acciones y amonestaciones establecidas en un reglamento que elaboremos entre todos para definir la resolución de problemas.
- Buscar a través de reuniones y convivencia un acercamiento del equipo regular y del de apoyo para posteriormente tener intercambios culturales en relación y en función de nuestro trabajo, induciéndolo a ser un trabajo interdisciplinario y proyectarlo a la comunidad.

## **B. Fundamentación teórica**

### *1.- Relaciones personales*

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

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

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

liberación progresiva del individualismo profesional”<sup>9</sup>.

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

## *2.- Las relaciones humanas*

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

“La aportación del campo de las relaciones humanas señala: que la calidad en la participación de cada individuo esta estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y los objetivos del grupo. Entre los orígenes de interés que dedica a su trabajo pueden identificarse: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad”<sup>10</sup>.

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

---

<sup>9</sup> SACRISTÁN Gimeno, José. El curriculum moldeado por los profesores. Antología básica. Análisis de la practica docente propia. UPN. Plan 1994. p. 152.

<sup>10</sup> SEP. Manual del director del plantel de Educación Primaria. SEP. 1986. p. 48.

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

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

### *3.- Comunicación*

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

Sin comunicación no existe cooperación, ni aprendizaje; este aprendizaje se logra por sumación de información de los integrantes del grupo, cumpliéndose en un momento dado la ley de la dialéctica de transformación de cantidad en calidad, se produce un cambio cualitativo en términos de solución de ansiedades, adaptación activa a la realidad creativa en proyectos, etc. Dentro del grupo, se va dando un lento avance del lenguaje

cotidiano común, en el científico; una adquisición de conceptos que definen mejor la situación. Apropiarse de ellos posibilita una adaptación activa a la realidad, donde se modifica la actitud frente al cambio.

“Cada vez que un grupo se propone trabajar una tarea, se coloca en una situación que lleva en sí un cambio. El cambio implica o contiene un pérdida, un trueque o un plan en donde el deseo o el temor coexisten en una misma situación. El cambio tiene como objetivo movilizar o flexibilizar las situaciones rígidas para favorecer una adaptación activa a la realidad. Ante la presencia a un cambio se generan temores, ansiedades porque no se sabe que va a pasar”<sup>11</sup>.

En los grupos en la escuela tienen sus formas de comunicación previamente preparadas, las cuales generan cambios en los que existen temores por el resultado que se obtenga, todo ello implica que el conocimiento de los grupos sea favorable.

#### *4.- Motivación*

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

“La motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y fundamentación del plantel. Ni de la asesoría al proceso enseñanza-aprendizaje que tiene su cargo el director, por el contrario se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral”<sup>12</sup>.

Tomando en cuenta lo anterior, al llevar a cabo la función de dirigir y

---

<sup>11</sup> WASSNER, Nora. Conceptos teóricos de grupo operativo. Antología básica. Grupos en la escuela. UPN. Plan 1994. p. 128.

<sup>12</sup> SEP. Manual del director del plantel de educación primaria. SEP. 1986. p 50.

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

#### *5.- Planeación*

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

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

#### *6.- Consenso*

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

una simple mayoría.

“Un consenso ocurre cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo en que una alternativa en particular es aceptable para ellos, e incluso no es necesariamente la primera elección de cada miembro. Una decisión de consenso usualmente genera mayor penetración que una decisión de mayoría, se necesita mas tiempo para hacer tal clase de decisión y un consenso de grupo no es fácil de lograr. Cuando el grupo tiene una amplia mayoría que apoya una alterativa, pero todavía hay pocos disidentes, el líder debe balancear los posibles beneficios de convencerlos contra el costo de invertir tiempo adicional para la discusión. Si el tiempo adecuado ha sido tomado para discutir la alternativa, usualmente no vale la pena prolongar la discusión solamente par persuadir a uno o a dos miembros inconformes, en tal situación el líder debe tomar iniciativa y declarar que la decisión del grupo ha sido tomada”<sup>13</sup>.

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

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

---

<sup>13</sup> YUKI, Gary. Dirigiendo juntas. Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. UPN. México. 1997. p. 44

Es de vital importancia que el individuo reconozca su pertenencia al grupo dentro del quehacer educativo, ya que al unir sus propias experiencias, lograrán un mejor trabajo en la elaboración y ejecución de proyectos colectivos.

El buen desempeño en el trabajo se deriva de personas dedicadas y con interdependencia por medio de un interés común en los objetivos de la organización, lo que lleva a relaciones de confianza y respeto.

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

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

### *7.- Comisiones*

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

“La labor social de la escuela es el conjunto de actividades realizadas por dicha institución para elevar el nivel de vida de los grupos humanos en lo económico, social y cultural... se trata de un problema múltiple y variado amplio y complejo, que comprenda la raíz de las actividades productivas, hasta el follaje de su creación y sus reacciones humanas. Se requiere de la capacidad para percibir las necesidades

reales así como sus posibilidades prácticas del medio ambiente”<sup>14</sup>.

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

<b>Economía:</b>	Ahorro escolar, cooperativa
<b>Hogar:</b>	Reuniones familiares, organización, conmemoraciones
<b>Salubridad:</b>	Higiene, salubridad, servicios médicos
<b>Recreación:</b>	Deportes, excursiones, visitas, clubes, fiestas del medio social
<b>Cívicas:</b>	Pláticas sobre relaciones humanas, jornadas cívicas, campañas de puntualidad, asistencia, cooperativismo, alfabetización, tareas escolares, relaciones con autoridades y organismos, Cruz Roja, clubes, etc.

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

### *8.- Función docente*

El docente de acuerdo a sus roles en el proceso enseñanza-aprendizaje

---

<sup>14</sup> NATORP, Pablo. Pedagogía social. Conocimiento del educando psicotécnica pedagógica y organización escolar de Lauriano Jiménez y Coria. México. 1979. p. 336.

representa el eslabón más importante en dicho proceso, en él recae la responsabilidad de ejecutar las acciones y actividades que lleven como fin el lograr los objetivos establecidos para alcanzar las metas que ciclo tras ciclo se le asignan sean delineadas o bajo consenso de consejo técnico.

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

El maestro debe tener en cuenta que para llevar a cabo su profesión tendrá que conocer su esencia, sus principios y sus fines, y podrá despertar y enaltecer su vocación. El maestro ha dejado de ser un simple tomador de clases o repetidor de teorías para convertirse en el guía, encauzador, estimulador de la educación, en donde la comunicación será determinante.

#### *9.- Función directiva.*

El director es el elemento clave en la transformación de la realidad objetiva que ha prevalecido desde hace varias décadas, hoy la nueva gestión deja a un lado la verticalidad y busca la horizontalidad educativa que corresponda al contexto social en el que se labora.

El éxito o fracaso de la obra educativa en la escuela, corresponde a todos los elementos que en ella laboran. Pensar que el maestro es responsable de su grupo y nada más, es un error y una base segura de desorganización. El amplio y complicado trabajo de la escuela no se puede llevar a cabo en forma segmentada, únicamente se trata de hacer que el niño repita solamente los contenidos programáticos. Las actividades deben verse en conjunto y así desarrollarse; no es posible que un maestro combata la

impuntualidad si otro llega tarde constantemente. Es absurdo emprender una campaña de aseo en ciertas clases cuando otras se encuentran sucias y abandonadas.

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

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

“La educación es una obra de transformación, que debe realizarse con la emoción de que ama el progreso y de que aspira a la perfección con todas las fuerzas de su espíritu, la educación es una obra de arte donde no debe faltar interpretación, afecto y sentido personal. El trabajo colectivo reclama que quien se dedique al ejercicio docente sienta vibrar en toda su personalidad los preceptos que guíen y encaucen su trabajo”<sup>15</sup>.

La organización de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación son esenciales para ella ya que existe cuando hay comunicación, dinamismo y propósitos comunes.

---

<sup>15</sup> JIMÉNEZ y CORIA, Llaureon. Conocimiento del educando. Conocimientos del educando físico técnica pedagógica y organización escolar. Editorial Porrúa, S.A. México. 1979. p. 48.

La autoridad se acepta por el colaborador como reguladora de su actuación. La desobediencia es un orden constituyente de la propia negación de esta. La obediencia es un fenómeno psicológico mediante el cual las personas aceptan las ordenes y decisiones de otras, dentro de ciertas influencias o circunstancias como: la persona puede examinar el mérito de las propuestas y decidir si deben ejecutarlas. Así mismo pueden ejecutar ordenes sin estar completa ni parcialmente convencida de su mérito. Puede ejecutar una orden aun convencida de que lo que hace está equivocado. Las relaciones del director dependen de los motivos por los cuales las personas aceptan órdenes y decisiones de este.

“Además de planear, organizar, motivar y controlar se debe desarrollar la eficiencia como planeadores sociales. La administración es un proceso en el cual se crean oportunidades, se mueve obstáculos, se eleva, el potencial de individuo, se motiva el desarrollo, durante el cual la organización actual como guía, se buscan resultados mas que control”<sup>16</sup>.

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

### *10.- Grupos en la escuela*

El grupo es un conjunto de personas, existen los llamados grupos estructurados y no estructurados, se caracterizan por las relaciones entre sus integrantes independientes, esto es, la conducta de uno de ellos influye en la conducta de los demás, los grupos estructurados comparten una ideología,

---

<sup>16</sup> CHESTER, Barnart. La organización como un sistema social. Antología básica. La gestión como quehacer escolar. UPN. Plam 1994. p. 20.

un conjunto de valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua. Esta ideología se desarrolla cuando los miembros actúan en tareas comunes. Los no estructurados son los que no reúnen las características anteriores, son agrupaciones que por el momento comparten una tarea pero que no los une una ideología común.

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

#### *11.- Consejo técnico consultivo.*

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

El consejo consultivo tiene obligación de estudiar todos los problemas que se someten a consideración y proponer soluciones que tendrán a dar mayor efectividad de las actividades escolares de cualquier centro de trabajo.

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

Para que el consejo pueda funcionar legalmente deben de estar

presentes la mitad mas uno de sus integrantes. Los acuerdos del consejo técnico se tomarán por mayoría de votos, después de una exposición clara de asunto a tratar, teniendo siempre en cuenta los acuerdos tomados antes.

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

Integración del consejo técnico consultivo: deberá integrarse durante el primer mes de labores, generalmente en el mes de septiembre. Los miembros que lo integran deben ser: un presidente, que por disposición reglamentaria será invariablemente el director de la escuela; un secretario electo en forma democrática por mayoría de votos; los vocales, todos los maestros que integren el resto del personal docente.

“En la mayoría de las escuelas en que los consejeros técnicos escolares logran tener un papel que va mas allá de la mera existencia formal, funcionan como instancias dedicadas a tratar asuntos administrativos; solo en casos excepcionales funcionan ordinariamente como instancias colegiadas de

intercambio pedagógico”<sup>17</sup>.

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

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

### *12.- Calidad en educación*

El concepto de calidad educativa es relativo, no existe un concepto terminado y completo: depende de las condiciones de interacciones de cada institución, donde se presentan procesos, condiciones y situaciones que hacen posible la construcción, interpretación y transformación de los contenidos. Esta se encuentra presente en los programas compensatorios, acuerdo nacional para la modernización, las condiciones para la actualización de contenidos, planes y programas, la revaloración social del maestro, así como su participación en el proceso educativo.

---

<sup>17</sup> FIERRO, Cecilia. Funcionamiento de los consejos técnicos. Antología básica. Organización del trabajo académico. UPN. Plan 1994. p. 174.

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

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

“El proceso de calidad parte del reconocimiento de un problema, que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela. Esta preocupación por el problema debe generar ideas de como resolverlo, las cuales se deben convertir en plan, que debe contener las siguientes condiciones: debe elaborarse en equipo, comenzar por estabilizar los procesos actuales, diseñar los resultados esperados, y disminuir las variaciones. El plan tiene que ser apoyado por programas precisos que surjan de los círculos de calidad, o de pequeños equipos de personas unidas por afinidad en el proyecto”<sup>18</sup>.

Es necesario contar con medios de calidad par lograr buenos resultados en un momento dado, esto de acuerdo al proyecto de gestión escolar. Debe

---

<sup>18</sup> SCHMELKES, Sylvia. La planeación y la evaluación para la calidad. Antología básica. La planeación escolar. UPN. Plan 1994. p. 22.

tener claridad en lo que se quiere para la escuela; criterios bien fundamentados y de carácter académico para dar importancia a los problemas y obstáculos que impiden el mejoramiento de la calidad educativa, que dependerá de las estrategias seleccionadas. Es necesario que el director conforme un equipo de trabajo firme, que pueda realizar las acciones en base a los recursos que están a su disposición (humanos, organizaciones, materiales, económicos, etc.) así se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos a corto, mediano y largo plazo, en las instituciones educativas.

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA**

#### **A. Plan del proyecto escolar 2001-2002.**

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

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

sobresaliente.

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

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

Los recursos necesarios para el desarrollo de este plan requieren directamente del tiempo, dedicación, creatividad innovadora y sobre todo recursos de los participantes entre ellos el consejo técnico consultivo de cada centro escolar.

Los compromisos que corresponde realizar a los involucrados, tomando en cuenta la cronometrización de estos se describen tomando en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar en el ciclo escolar 2001-2002.

Establecer formas de comunicación y participación colegiada entre el consejo técnico de la escuela y la dirección de la misma, para obtener posibles estrategias que lleven al consenso.

- En septiembre constituir el consejo técnico consultivo.
- En forma colectiva determinar las situaciones conflictivas que existen en

la institución.

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

Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.

- Mensualmente: Se realizará un análisis el último día laborable de cada mes, utilizando dos horas por sesión.
- Organizar sesiones de convivencia entre los docentes como cumpleaños u otra fecha como suspensión de labores.
- Llevar a cabo concursos intergrupales como de poesía, canto, ortografía, composiciones y oratoria.
- Intercambiar experiencias mediante el diálogo sobre el proceso de aplicación de estrategias.

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

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

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

- Analizar los datos estadísticos en colectividad iniciando con los resultados de diagnóstico para comparar con los resultados de los bimestres anteriores.
- Seleccionar alternativas que permitan mejorar la acción educativa en las asignaturas que así lo requieren.
- Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.
- Organizar y presentar festivales cívicos sociales con el fin de proyectarse hacia la comunidad como sería: coros navideños, día del niño, diez de mayo y clausura de ciclo escolar.
- Organizar actividades recreativas de integración social como: competencias deportivas, campañas de higiene, excursiones, proyecciones de películas y participar en las fiestas tradicionales tanto en la escuela como en la comunidad.
- Tener intercambios culturales de maestros en reuniones del Consejo Técnico y llevar a cabo los talleres generales de actualización, reuniendo los materiales los grupos paralelos y analizando los contenidos de los programas.
- Mejorar las relaciones interpersonales en el Consejo Técnico Consultivo

de esta institución, que favorezcan al educativo. Para ello es necesario un trato cordial y franco entre los participantes en dicho proyecto, de acuerdo a los objetivos preestablecidos se sugieren las siguientes estrategias.

## **B. Estrategias**

### **Estrategia 1: Hablando se entiende la gente.**

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

**Material:** Pizarrón, hojas de máquina y estadística de los resultados del diagnóstico.

**Desarrollo:** Se citará en el mes de septiembre a reunión de Consejo Técnico Consultivo para hacer conciencia de la importancia de su reestructuración para que sea funcional. Al integrarse dicho consejo se buscara la comunicación de tal manera que los miembros sean elegidos en forma democrática de acuerdo a sus cualidades y habilidades para desempeñar tal o cual función. Diagnosticar para obtener la problemática más apremiante que afecte a la institución en forma colectiva. Elaboración del plan de acción de acuerdo a la práctica, se llevarán a cabo reuniones periódicas para analizar el seguimiento, tomando en cuenta el consenso se harán las modificaciones necesarias así como el camino a seguir.

Solicitar a la inspección que se gestionen cursos de relaciones humanas. Establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, tanto en forma individual como colectiva. Sugerencias y comentarios sobre la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, en base a los resultados académicos se hará la planeación objetiva de los contenidos de cada grado.

Tiempo: Tres horas.

Evaluación: Se tomará en cuenta la participación de todos los integrantes del consejo.

## **Estrategia 2: Compartiendo y aprendiendo.**

Intercambiar experiencias mediante reuniones periódicas.

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

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

Material: Concentración de resultados, gráficas, pizarrón, cuadernos de los alumnos y cartulinas.

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

**Tiempo:** Demostraciones mensuales, análisis de resultados. Con una duración de dos horas.

**Evaluación:** La participación de los docentes para seleccionar las mejores experiencias y trabajos que se llevarán a demostrar.

### **Estrategia 3: Entre todos lo hacemos mejor.**

Seleccionar y distribuir comisiones.

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

**Objetivo:** Conocer las tareas de cada comisión y seleccionar de acuerdo a sus aptitudes o en forma voluntaria a los elementos de cada una.

**Desarrollo:** En reunión colegiada teniendo presente los objetivos y las actividades que le competen a los responsables de las

comisiones como son: técnico-pedagógico, superación profesional y extensión educativa, de participación social, seguida del proyecto escolar y formación cívica se procederá al nombramiento de quienes las ocuparán, exhortándolos para que cumplan con la funcionalidad de cada una. Conociendo las metas de cada comisión, en reunión posterior darán a conocer a los demás un plan de trabajo de acuerdo al calendario escolar, así como su evaluación al llevarlo a la ejecución.

**Tiempo:** Reuniones colegiadas mensuales, con duración de dos horas.

**Evaluación:** De acuerdo al plan presentado por cada comisión se evaluará el desarrollo de este de acuerdo a los resultados.

#### **Estrategia 4: ¿Veo lo que ven los demás?**

Observaciones intergrupales

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

**Material:** Cuaderno y lápiz para registrar observaciones.

**Desarrollo:** Se llevarán a cabo visitas previas a los grupos para observar el desempeño profesional del docente, para ello bastará con revisar el cuaderno de anotaciones de un alumno para saber si se ha cumplido con la planeación presentada a la dirección de la escuela y si se le permite al educando su participación libre en la realización de trabajos. Se hará de una o dos visitas por

semana siempre y cuando se tengan las condiciones para ello mediante el diálogo consciente con el docente, será necesario crear un ambiente de confianza en los compañeros maestros para que se tenga éxito.

Tiempo: De 30 minutos a una hora como máximo.

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

#### **Estrategia 5: Cada día aprendemos algo nuevo.**

Conferencias y entrevistas.

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

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

Material: Cuaderno y lápiz para tomar notas.

**Desarrollo:** Se promoverán conferencias y entrevistas con personas que tengan conocimientos de actualización profesional, en el Centro de Maestros, Sección Técnica o a través de la inspección escolar

**Tiempo:** El que requiera la conferencia o entrevista.

**Evaluación:** Se hará mediante una reunión en donde se comenten resultados.

### **Estrategia 6: Compartiendo nuestros logros.**

Organización de actividades de proyección a la comunidad.

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

**Objetivo:** Que el colectivo escolar organice convivencias sociales, en donde exista la relación de alumnos, maestros y padres de familia.

**Material:** El que requiera de acuerdo a la conmemoración a celebrarse.

**Desarrollo:** Se tomará en cuenta las tradiciones y costumbres de la comunidad para realizar actividades de proyección como: ceremonias cívicas, exposiciones culturales, festivales para conmemorar la Revolución Mexicana, el día del niño, el día de

la madre, y clausura de fin de cursos, así como también cumpleaños, posadas y lunadas en los que participen los alumnos, docentes, padres de familia y comunidad en general.

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

Evaluación: Será con la opinión del personal y los padres de familia, de la participación y disposición con que se realizaron las actividades.

### C. Cronograma y aplicación estratégica

ESTRATEGIA No.	APLICACIÓN	DURACIÓN	
1. Hablando se entiende la gente.	Septiembre Octubre	6 Horas	
2. Compartiendo y aprendiendo.	Octubre Diciembre Febrero	Mayo Abril	10 Horas
3. Entre todos lo hacemos mejor.	Octubre Diciembre	Abril Mayo	12 Horas
4. ¿Veo lo que los demás ven?	Noviembre Marzo Mayo		14 Horas
5. Cada día aprendemos algo nuevo.	Noviembre Febrero	Abril Junio	8 Horas
6. Compartiendo nuestros logros.	Septiembre Octubre Noviembre Diciembre	Febrero Marzo Abril Mayo	16 Horas

## **D. Evaluación.**

Evaluar es la forma de valorar y revisar los avances alcanzados de los propósitos determinados en un proyecto, la evaluación en éste se debe presentar en colectividad para analizar los avances y logros obtenidos monitoreando el proceso y evaluando los resultados de una forma constante y permanente los objetivos, con ello permitirá modificar o rediseñar las estrategias para alcanzar los propósitos.

“Es recomendable considerar que la evaluación nos permite conocer nuestros logros, el grado en que nuestros esfuerzos dieron los resultados esperados e identificar lo que debe modificarse para alcanzar realmente una educación integral”<sup>19</sup>.

En educación, la evaluación es una práctica común, el problema es que sólo se evalúa, no se monitorea y sin este último elemento no se mejora la calidad, solamente consta su presencia o ausencia y por ende la clásica inspección, basada en el análisis de los resultados de evaluaciones, es incapaz de mejorar la calidad de los procesos.

Por ello es importante evaluar y sólo es útil para mejorar cuando se le combina con el monitoreo. Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, se evalúa con el resultado, pero no por el resultado. No es posible evaluar a las personas simplemente por su desempeño final, medido a través de pruebas de aprendizaje. Hay que considerar qué pasos se han seguido para mejorar estos resultados. Así, examinamos la calidad para ver como esta operando el proceso. Si no es así, estaremos hablando, simplemente, de inspección. Lo más importante es el control de los procesos, al fin de que los

---

<sup>19</sup> UPN. Antología básica. Organización del trabajo académico. UPN. Plan 1994. p. 121.

alumnos y maestros puedan pasar sin tropiezos por ellos. Con ellos se verifica si los procesos modificados contribuyeron o no al logro de mejores resultados.

### **E. Reporte de la aplicación.**

Al inicio del ciclo escolar se realizó una reunión donde se dio a conocer la circular normativa de inicio de curso que nos envía la Dirección de Educación y Cultura, en esta reunión se les plantea a los compañeros docentes realizar un plan de trabajo entre todos, para conformar un proyecto del centro, se les comentó que se integraría el Consejo Técnico de la escuela y que era importante que cada quien pensara en que comisión podía quedar de acuerdo a sus experiencias, aptitud o por afinidad, en un principio hubo resistencia, no se dio la participación voluntaria se les menciona las condiciones y todos se mostraban renuentes, callados, se volteaban a ver unos a otros, algunos a un punto fijo, otros se veían las manos, en este momento se inicia un proceso en el cual se platica con ellos de los problemas que existen en el plantel comente que el principal problema era la comunicación, que no se daba, después de insistir quedó integrado el Consejo Técnico de la escuela, pero todavía se mostraba que lo hacían mas bien por obligación y por cumplir lo que se nos pedía por parte de la inspección, en esta misma reunión se les pidió a las compañeras que escribieran para la próxima reunión cuales eran las fortalezas y debilidades que teníamos en el colectivo escolar.

En esta reunión se mostraron todos muy serios, no participaron, no opinaban, existía resistencia, los interinos decían si esta bien, pero con cierto temor de cual sería la respuesta de los demás en momentos imperaba el silencio.

En esta reunión se acordó que realizaríamos las reuniones de consejo cada fin de mes o cada vez que se hiciera necesario, no se concluyó con la organización por lo cual fue necesario citarlos a otra junta a la semana siguiente, previamente fui comentando de uno por uno con ellos que llevaran su propuesta o plan de trabajo y que mencionaran, como lo habíamos acordado en la reunión las fortalezas y las debilidades.

En la junta siguiente se les pidió el plan de trabajo y no lo presentaron, se comentó que lo hiciéramos entre todos, que no importaba que no lo llevaran escrito, una maestra externó que había que techar la cancha, otra mencionó que debíamos de echar a andar el salón de computo que era lo más importante, otra mencionó que deberíamos de hacer campañas de limpieza en la escuela, se recopilaron todas las opiniones de todos en cuanto a lo material, pero les comenté que en lo académico que era lo que debíamos de hacer para mejorar el servicio a la comunidad, una maestra expresó con un poco de temor, mejorar cada quien para dar su clase, les propuse que realizáramos un intercambio cultural con las otras escuelas de la zona, en el cual cada grupo presentaría un proyecto para el mes con actividades para los contenidos y recibiría de las otras escuelas de ese mes a lo cual estuvieron de acuerdo, se planteó realizar los talleres generales de actualización y que en las reuniones de consejo se evaluara los avances que se tuvieran.

Se repartieron las fechas cívicas del calendario escolar, se informó del calendario cultural que teníamos que desarrollar.

En esta reunión se les preguntó cuáles eran las fortalezas y debilidades, una maestra mencionó que teníamos una escuela muy bonita que los niños no eran malcriados, que los padres cooperaban que había una planta de maestros competentes, con todas estas fortalezas coincidieron la mayoría,

en las debilidades casi nadie las quería mencionar ya que era difícil decir los errores de nosotros mismos, empecé a motivarlos para que fluyera su opinión de cuales eran las debilidades, se comentó que existía poca comunicación y que había problemas personales que no nos dejaban avanzar en el trabajo en conjunto.

Una maestra mencionó que las relaciones entre compañeras no todas eran buenas, que no nos ayudábamos como compañeros, otra mencionó que ahí nada más se daba la relación de compañeras muy superficial pero que en el exterior con padres se hacían muy malos comentarios de la escuela y de las compañeras, les comenté que los problemas los debíamos de resolver en el interior del plantel, que no teníamos que andarnos atacando unos a otros en la comunidad, por que esto deterioraba la imagen de todos, en esta reunión les pedí disculpas a las compañeras y ellas a mi por el mal comportamiento que tuvimos y acordamos tener respeto hacia los demás y tratar de ser mas participativos en las comisiones que le tocaran a cada quien, les comenté el proyecto de trabajo para el ciclo escolar, en el cual estuvieron de acuerdo, les comenté que nos reuniríamos mas seguido para planear las actividades en una forma colegiada que les pedía su participación activa dentro de las decisiones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela.

Se les pidió que cada uno cumpliera entusiastamente con sus comisiones y que participara en las que le gustara o ayudara si no estaba dentro de la comisión, a lo cual quedamos de acuerdo.

Les comenté que si cada uno expresaba lo que le gustaba y lo que le desagradaba seria más fácil ponernos de acuerdo, pero que teníamos que buscar mejorar el servicio a la población escolar asumiendo cada quien el rol que le corresponde, en esta reunión ya se presentó mas la participación de los compañeros, culminamos la reunión mencionada tomando el acuerdo de

superar estos problemas, de tener una mejor convivencia en el centro escolar y ayudarnos unos a los otros aunque algunas maestras en ese momento se mostraron con cierta apatía y entre comillas dijeron, bueno esta bien, en esta reunión todavía se mostró el apoyo en opiniones de grupos; se repartieron las comisiones para los eventos próximos y se presentó al Lic. Jesús Pérez psicólogo el cual nos dio una conferencia sobre integración grupal, esta conferencia estuvo muy buena ya que aprendimos bastante de lo que se puede hacer en un grupo, con el trabajo en equipo, destacó el conferencista que teníamos todos los elementos para conformar un buen equipo de profesionales de la educación, destacó los valores que tenemos y lo que inculcamos en nuestros hijos y en nuestros alumnos, haciéndonos reflexionar de que no lo estábamos llevando a cabo ni nosotros mismos, el respeto, el compañerismo y el amor, al mencionar estos valores nos decía el conferencista, ésto se pone en práctica en vida con todos los que nos rodean y con los que convivimos a diario, al mencionar todos estos aspectos se reflejaba en varios o la mayoría de nosotros, que nada mas movíamos la cabeza en señal de que era cierto de que tenía razón en lo que nos comentaba estuvo muy buena esta platica y pienso que nos cayó el veinte de en que estamos fallando, entendimos que las cosas las hacemos mejor entre todos y que hay que tener motivos para vivir y sentirnos útiles con lo que hacemos a diario en nuestra labor.

A partir de esta sesión como que cada quien ya puso un poco mas de su parte, se empezó a abrir mas la comunicación en las reuniones, al hacer las compañeras mas propuestas y se notó mas la participación.

En la siguiente reunión se propuso que se anotaran los acuerdos para que nos quedara en el aire y que en cada reunión se leyera lo que habíamos acordado, lo que se había cumplido y lo que no, se empezó a dar una buena relación de grupo en el personal los interinos empezaron a tener mas

confianza de participar, organizamos varios eventos como el altar de muertos, el desfile del aniversario de la revolución, eventos deportivos y culturales, se presentaron los coros navideños con la participación de los alumnos, sus padres convivieron con nosotros los maestros, tomaron chocolate y buñuelos en la cancha de la escuela viendo participar a sus hijos, se dio en un ambiente muy agradable, todo el personal participó muy activo, aunque todavía se notó un poco la afinidad que cada quien tenía al participar con algún compañero, pero en lo general se presentó todo un trabajo de equipo, en Diciembre se despidió a los alumnos con un convivio y la sociedad de padres compró dulces, los maestros los empaquetamos en un solo salón.

El último día de clases tuvimos un convivio los maestros, algo que no se había presentado en años anteriores, hicimos posada en el Palacio del Sol en la Ciudad de Chihuahua, con intercambio de regalos, a esta posada asistieron también dos compañeras de la unidad de apoyo USAER, dos de la escuela no se presentaron, la pasamos muy bien.

Cuando iniciamos labores, después de vacaciones nos reunimos y compramos un pastel para despedir a los interinos y darle la bienvenida a los maestros que se reintegraban al trabajo, se dio la bienvenida al personal y nos dimos el abrazo de año nuevo.

Después de cuatro días de haber iniciado labores se invitaron a una sesión en la dirección, donde acordamos las visitas del director a los grupos para observar que se este cumpliendo con el avance programático de cada maestro, en esta sesión se acordó también realizar la inauguración del aula de medios, se nombraron las comisiones para esta actividad y la llevamos a cabo con la participación muy activa de todo el personal.

En la reunión de fin de mes se comentó el evento de inauguración y se vieron las fotos, así mismo el evento de ajedrez, se planeó el atraer mas a los alumnos de primer grado a la escuela haciendo una intensa campaña de prescripciones, mencionamos en son de broma; “vamos a decir todas las mil maravillas de este personal y de la escuela” y todos riendo dijeron ¡oh! Si bueno pues manos a la obra hicimos campaña, invitamos a jardines a un recorrido por la escuela se les atendió muy bien a los niños por parte de todos los maestros y los alumnos de la escuela.

Pienso que en este momento ya nos empezamos a integrar mas y a realizar acuerdos en beneficio del plantel.

Tuvimos una conferencia con el Neurólogo el Doctor Carlos de la Peña donde se trató de la integración de los niños con necesidades especiales, en esta reunión el tema a tratar fue: los niños con algún tipo de discapacidad, posteriormente platicamos sobre ella y comentamos lo buena que había estado la conferencia y que aprendimos muchas cosas que desconocíamos.

En lo personal pienso que cada vez se ha conjuntado mas el trabajo de equipo y la participación de los compañeros, planeamos el festejo de los alumnos en el día del niño en las albercas municipales, donde fue todo un éxito y la pasaron muy bien los muchachos, participando en este evento todo el personal y madres de familia así como los alumnos que estudian en la Normal del Estado. Posteriormente también se realizó el festejo a las mamás, participamos muy activos todos los maestros, este festejo se dio en muy buen ambiente, a las mamás se les dio refrigerio, bailaron y observaron los bailables, en fin, se le pasaron muy bien, un detalle que les gustó mucho a las mamás fue que nos uniformamos los maestros con playeras color naranja y se les cantaron las mañanitas, el personal participó en una obra chusca y un baile moderno.

En Junio antes de iniciar exámenes, hicimos un evento donde se dio la clausura a los círculos de lectura, se invitó a los padres de familia a la escuela para que vieran a sus hijos participar, presentamos con los niños cuentos del rincón de lectura así como rondas infantiles y dibujos de los títulos de libros, donde los mismos alumnos daban una referencia de que se trataba el libro e invitaban a sus compañeros a participar en los círculos de lectura, al final se montó una exposición de todos los libros que tenemos en la escuela para que los niños los vieran.

Culminaron nuestras actividades del ciclo escolar con la graduación, donde todo lució a las mil maravillas, asistieron todas las autoridades y padres de familia de la escuela, en fin hubo una proyección hacia la comunidad muy buena del trabajo del personal docente que laboramos en la escuela.

En el plantel en este ciclo escolar se dio todo un cambio de actitud no al 100% creo que en un 80%, pero siempre es más agradable trabajar en un buen ambiente de trabajo, ya lo comprendimos todos, no fue fácil, se tuvo que platicar mucho en lo individual con cada uno de los compañeros pero pienso que se logro en gran medida, este proceso no ha terminado porque continua, pero ya se vive en la escuela otro ambiente y esto nos complace a todos los que aquí trabajamos.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **A. Metodología aplicada**

Una vez teniendo conformadas las unidades de aprendizaje me abocaré a sacar las categorizaciones tomando como fundamento teórico a Mercedes Gagneten, dicha autora menciona que el análisis es distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales.

Lo antes citado me ayudo a realizar mi análisis y así llegar a obtener las categorías, las cuales se tendrán que interpretar, para lo cual la misma autora me apoyó con su teoría, esta minuciosa que “la interpretación es un esfuerzo de síntesis, de composición de un todo por la reunión de sus partes”.

También Gagneten nos dice que la interpretación tiene por objetivo investigar las temáticas emergentes articuladas en una matriz común.

Gagneten concibe el análisis e interpretación de fundamentos metodológicos para la realización del proyecto de innovación en siete fases.

##### *1. En la fase I. Conceptualización*

Se conceptualiza al método como un conjunto de procedimientos que

permite el logro de determinado fin y al método de sistematización permanente el proceso por medio del cual se hace la conversión de la práctica a la teoría y forma como marco general el método dialéctico.

## *2. En la fase II. El análisis.*

Analizar es distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios y elementos fundamentales, analizar es comprender el todo a través del conocimiento y comprensión de sus partes.

Analizar implica desagregar elementos constitutivos de un todo, desagregar elementos de cada actividad de cada experiencia, de cada código utilizado y de cada término.

Se analiza fundamentalmente dos dimensiones centrales:

- a) El propio discurso de los sujetos, reconstructores de la realidad y de la experiencia, la hipótesis ideológica y cultural.
- b) La realidad reconstruida y la práctica que se desarrolla en ella.

El análisis es partir del contexto existencial de la práctica social e histórica de los hombres.

En el análisis de contenidos, dicha técnica permite el estudio de las ideas, significados, temas, frases, infiriendo elementos a interpretar a partir de las mismas en la siguiente fase.

Esta fase de análisis es una etapa de investigación temática no estructurada a través de la elaboración de datos, vivencias y procesos descriptivos.

La técnica central consiste en descomponer el todo en sus partes significativas.

- Detectar las contradicciones.
- Analizar por separado cada uno de los supuestos que la constituyen.
- Aspectos principales de la contradicción.
- Aspectos secundarios de la contradicción (base interna).
- Subrayado del mismo basándose en tres criterios como tales
  - Reiteración (se repite)
  - Resonancia (eco)
  - Estrategia (como hice el subrayado)
- Vuelco desordenado de los emergentes surgidos en base al análisis por separado y después reborujado.
- Ordenamiento de los mismos.
- Codificación de temas, categorías, participación, socialización.

La consigna central del análisis es manifestar los diferentes componentes ideológicos expresados o latentes correlacionados con el método, estos se han expresado en la acción.

Una vez hecho el análisis de los resultados y contar con las alternativas surgieron las categorías siguientes.

## Esquematización de categorías



### 3. Fase III. La interpretación.

Interpretar es un esfuerzo de síntesis de composición de un todo por la reunión de sus partes

Interpretar es investigar los diferentes aspectos de las contradicciones en el esfuerzo progresivo en función de su unificación.

Interpretar es delimitar causas mediatas e inmediatas a partir de una confrontación entre la realidad determinada y la teoría seleccionada o a

construir en su defecto.

a. Comunicación

La comunicación entre las personas beneficia las relaciones humanas e incrementa la participación de los integrantes en el colectivo escolar en el centro de trabajo aportando ideas innovadoras así como haciendo críticas constructivas del que hacer cotidiano.

“Buscar una participación activa de los integrantes y sobre todo buscar la forma de construir un ambiente de respeto y libertad de expresión estos son los elementos indispensables para que los maestros crean en el consejo técnico y decidan participar en él”<sup>20</sup>.

La libertad de expresión considero que es el mejor camino para tener una buena comunicación y si esta se da en un ámbito de respeto en la diversidad de pensamiento y la libertad de expresión, se abren las posibilidades de tener una mejor comunicación y por lo tanto mejorar la interrelación en el colectivo escolar.

La comunicación en el centro escolar donde laboramos se ha dado paulatinamente porque no existía la confianza necesaria ni el respeto para exponer cada quien lo que sentía, se temía a las críticas de los integrantes, el saber si aceptaran la idea o la rechazaran por este motivo, no se presentaba la comunicación sincera y abierta, ésta se presentó con mucha dificultad y después de mucho diálogo, ahora pienso que todo el personal esta más abierto a emitir su opinión

---

<sup>20</sup> FIERRO, Cecilia y ROJO Pons, Susana. El consejo técnico. Un encuentro de maestros. Libro rincón de lectura. SEP. p. 39.

### b. Participación

Cuando en un centro escolar se presenta la participación se obtienen mejores resultados en la planeación de actividades y realización de las mismas; con la participación se mejora el trabajo de equipo.

“El átomo elemental de la vida no es el individuo aislado sino, el individuo incluido en un grupo. Esto nos lleva a considerar en cada uno de sus niveles por enjambre de pequeños grupos de contacto directo o indirecto cuyas relaciones entre sí forman parte importantísima de la dinámica total de la institución”<sup>21</sup>.

En la realidad educativa el individuo no puede permanecer al margen del grupo, debe de estar integrado para desarrollar sus actividades dentro del colectivo o en la sociedad a la que pertenece el ser humano siempre desde que nace esta integrado a un grupo y participa en él desde que nace hasta que se muere, por esto debe de integrarse a la sociedad y participar como un elemento activo pensante y actuante dentro del entorno que lo rodea.

En la escuela la participación se daba de una forma mas que de participar con agrado se hacia mas bien por cumplir las comisiones que les correspondían, la participación se fue dando de una forma amena haciendo un equipo con objetivos y propósitos en común en la escuela, la participación ha sido mas activa a raíz de involucrar al personal en la toma de decisiones.

### c. Convivencia

Con la convivencia se fortalece y se unen los lazos de amistad y compañerismo, es por ello que se debe buscar entre los integrantes del personal con esto se podrá dar una mejor comunicación y acercamiento, con ellas desaparecen los rencores o malos entendidos y fluye la amistad y por

---

<sup>21</sup> PICHÓN Riviere. Psicología de la vida cotidiana. Educación nueva visión. p. 55

supuesto las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar.

“Un equipo de trabajo con tensiones controladas, sin conflictos y sin roces internos logra una armonía técnica y moral que redundará en beneficio no sólo de la comunidad sino de la misma institución”<sup>22</sup>.

Es de suma importancia convivir en armonía en un centro de trabajo ya que lograrlo mejora las relaciones interpersonales dentro de cualquier ámbito, dentro de un plantel se deben de realizar las reuniones colegiadas en un buen ambiente de compañerismo esto fortalecerá los lazos de amistad del personal docente, al realizarla con los maestros nos permite un diálogo más abierto y podemos alcanzar objetivos planeando actividades en conjunto y de interés común esto beneficiará al centro escolar ya que propiciará la relación y la convivencia de los docentes y el director y daría una pauta para conservar la armonía y el buen funcionamiento del plantel con la participación de todos los involucrados en el procesos educativo.

En el centro escolar se presentó una participación armónica de algunos elementos del personal, los demás se fueron integrando poco a poco a través del diálogo y la comunicación, a veces se tuvo que recurrir a utilizar tiempo del horario normal, así como organizar refrigerio y ofrecer un pastel a quien cumplía años, ya después se organizó la comisión de sociales para llevar a cabo este tipo de eventos y estos se dieron con mas frecuencia y con mas agrado cada vez.

#### d. Trabajo compartido

El trabajo compartido ayuda a obtener mejores resultados dentro del colectivo escolar mejorando el trabajo de equipo así como el aprovechamiento académico de los alumnos.

---

<sup>22</sup> Ídem. p. 168.

“Los trabajadores miembros del consejo técnico necesitan apoyo mutuo, una ayuda que es más probable que llegue cuando cada uno de estos este sensibilizado a las actividades de los otros”<sup>23</sup>.

Al desarrollar una convivencia entre el personal docente y un trabajo de equipo, se da la comprensión y al recibir apoyo de los demás en las actividades y plantear objetivos de interés común, se desarrolla un verdadero trabajo compartido donde cada quien asume su responsabilidad o se comparten sus experiencias y se apoya a los demás a realizar un verdadero trabajo de grupo.

En la escuela el trabajo compartido se presentaba nada mas cuando se repartían comisiones entre los compañeros, y cuando les correspondía realizar alguna actividad con otra compañera con la que no la lleva bien preferían cambiar la comisión o repartirla y cada quien hiciera lo suyo, esto no se ha podido erradicar del todo ya que representa un proceso que aún no ha culminado y se observa cada vez mas el trabajo compartido y de equipo ya que se ha fomentado con actividades donde todos tenemos que participar como llenar las bolsas de dulces de los niños o realizar material para un evento, se compran los materiales y entre todos como en la maquiladora lo organizamos y llevamos a cabo.

#### e. Evaluación

Un sistema significativo de evaluación del profesorado es esencial para que exista el interés institucional, mismo que fortalece el trabajo de equipo y nos brinda la oportunidad de rediseñar las actividades y objetivos no logrados al aplicar nuevas estrategias.

---

<sup>23</sup> LOVIS H.B. Cómo trabajar con su consejo técnico. Eromental. Vol. 3. p. 10.

McLaughlin y Pfeifer, en la preparación; Little, 1987, nos mencionan que cuando los sistemas de evaluación del profesorado están planificados con la planeación del cuerpo docente el desarrollo es en el evaluador da un alto nivel de habilidad, se pone el énfasis en lo específico las ideas y apoyo, oportuno existentes, prueba que los profesores competentes valoran positivamente la evaluación.<sup>24</sup>

En el consejo técnico las determinaciones de los propósitos y alcances deben ser monitoreadas y evaluadas constantemente ya que esto da la pauta para ver los resultados del equipo de trabajo y se puede a la vez rediseñar los objetivos que no se lograron y valorar los alcances obtenidos.

La evaluación en el centro escolar se daba en un principio de una forma drástica entre los compañeros ya que se hacían críticas fuertes entre ellos con la intención de herirse mutuamente, ahora se ha presentado con el comentario de cada uno de los maestros de cómo se llevó a cabo la actividad, y cuales fueron los aciertos y detalles que se presentaron en el mismo, también en cada reunión comentamos de los avances en lo planeado, para hacer una evaluación continua.

## **B. Propuesta**

Tomando en cuenta la aplicación de la alternativa y los resultados obtenidos de la misma, hago la siguiente propuesta:

Realizar un proyecto escolar con la participación de todos los integrantes del centro escolar, escuchando sus propuestas y tomándolas en cuenta para su elaboración.

Que el director sea dinámico, gestor y creador de alternativas, deberá crear espacios más democráticos para incrementar la propuesta y la

---

<sup>24</sup> UPN. La gestión como quehacer escolar. UPN. Plan 1994. p. 151.

participación activa de todos los involucrados en las acciones del proyecto, en las que deben comprometerse a participar todos.

Que en el centro de trabajo se mejoren las relaciones personales de los docentes con reuniones colegiadas, convivios y motivándolos a laborar en tareas de equipo, fortalecer el grupo de docentes tomándolos en cuenta y darles la oportunidad de participar en las decisiones del colectivo escolar, para que se interesen y se comprometan con las actividades del mismo, así mismo fomentar la participación de los compañeros, invitándolos a realizar un proyecto escolar donde se reconozcan las fortalezas y las debilidades las podamos mejorar.

Propiciar que el compañero maestro se sienta orgulloso de su trabajo a través del reconocimiento y felicitación por su labor, esto motivará a los compañeros a realizar su práctica docente con mas entusiasmo y dedicación ya que se sentirá tomado en cuenta por sus aciertos.

Llevar a cabo una evaluación continua, monitoreando los resultados en equipo y rediseñando estrategias donde no se hayan logrado los objetivos propuestos y se puedan alcanzar con dichas modificaciones.

Que se presenten acuerdos de grupo en las reuniones de consejo técnico donde con la participación de todos se regulen las actividades y se lleve a cabo la integración de la reglamentación del centro escolar, sin afectar lo establecido por la Secretaria de Educación Publica. Esto podrá dar una normatividad surgida por el mismo equipo de trabajo en una forma colegiada y con compromiso de respeto a la decisión de los mismos integrantes del colectivo escolar.

Que el director sea el más directamente comprometido con la institución,

pues este tiene que tener la capacidad de poder motivar a sus compañeros a realizar un diagnóstico de la escuela y un proyecto de trabajo, conducirlo y a llevarlo a buen término con la ayuda de sus compañeros docentes.

Establecer por lo menos tres conferencias que favorezcan las relaciones interpersonales.

Motivar al personal para que permanentemente, se actualice a través de la formación de una biblioteca con volúmenes actualizados sobre los distintos temas que conlleven hacia una mejor calidad educativa.

Organizar talleres, sobre la calidad educativa con el apoyo de la Sección Técnica o el Centro de Maestros.

Estas propuestas nos darán como resultado, un equipo de trabajo sólido, crítico y constructivo donde se presente el debate de cómo mejorar la calidad educativa, ya que esto beneficiará directamente a nuestros alumnos y mejorará las relaciones interpersonales de los docentes y el trabajo de equipo.

## **CONCLUSIONES**

Los cambios que se generaron en nuestro plantel fueron de gran importancia, para desarrollar el quehacer educativo, ya que es vital que las relaciones interpersonales se den en un ambiente de cordialidad y compañerismo.

En el colectivo escolar en donde laboramos, las relaciones personales fueron el principal obstáculo a vencer ya que no se daba la comunicación, la participación, el consenso, ni el trabajo en equipo. Para lograr que se presentara todo esto en el centro escolar donde las relaciones interpersonales se encontraban totalmente deterioradas, no fue fácil.

El proceso fue difícil mas no imposible. Para lograr estos cambios tuve que realizar toda una investigación, para detectar a través de un diagnóstico el porqué se presentaba esta problemática, comprendí que el director es el eje que mueve toda una maquinaria y que debe de estar preparado para ello, la función directiva no es fácil, por ser tantas y tan diversas sus actividades pienso que cuando tomamos el cargo de director, en la mayoría de las ocasiones no estamos preparados para desempeñar la función y pensamos que es meramente administrativa no se da uno cuenta de todo lo que conlleva esta gran responsabilidad y que tenemos que aprender sobre la marcha con errores y tropiezos, creo que se deben de dar cursos de gestión escolar a los directores.

En nuestra institución las relaciones interpersonales fueron mejorando en una forma paulatina, a partir de reconocer el problema, se presentó todo un proceso, en este proyecto en el cual lo primero que se buscó lograr fue entablar la comunicación con el colectivo e individualmente.

Para poder consolidar el equipo de trabajo se tuvo que dar cierta flexibilidad en lo normativo, esto en un principio se dio como todo un desorden, pero poco a poco fue mejorando, ya que con el diálogo se les fue convenciendo a las compañeras de mejorar nuestra práctica docente en beneficio de la niñez, en la nueva gestión administrativa el director se debe de convertir en todo un líder del grupo con el que labora.

El director como lo dice Sylvia Schmelkes es el mas comprometido con la organización ya que debe tener la capacidad para convencer a sus compañeros a laborar con una propuesta realizada en colectividad, dirigirla y evaluar los trabajos para que se cumplan los propósitos.

El gestor ya no es la persona que se está detrás del escritorio, este, organiza, se involucra, emprende, convence, da comisiones, delega responsabilidad, comparte sus decisiones, convive con sus compañeros y planea junto con ellos como mejorar la función docente para dar una calidad desde su plantel a la comunidad a la que se presenta el servicio.

Con este proyecto de gestión me he dado cuenta de todas las funciones que debe realizar el director, como gestor, como organizador, anteriormente toda la culpa y responsabilidad se las adjudicaba a los compañeros ahora se que es de todos los que laboramos en el centro escolar.

En la nueva gestión escolar lo más importante es buscar el cambio de actitud en los docentes y directivos, buscar cambiar nuestra forma de pensar y de actuar tener una óptica más amplia de la realidad que nos rodea y como tenemos que dar a nuestros alumnos lo que requieren y esperan de nosotros, a prepararnos, para dar eficiencia y calidad en la labor que desempeñamos.

Con la aplicación de las estrategias se realizó un cambio muy significativo al interior del centro escolar, se mejoraron las relaciones interpersonales donde se dio la comunicación e integración de los compañeros, se presentó el trabajo de equipo, se dieron acuerdos para la elaboración del proyecto escolar en el que se trabajo.

La teoría en este proyecto fue de fundamental, por ser la pauta a seguir para comprender la problemática, analizarla y darle solución, se tomaron en cuenta todos los aspectos del contexto que interviene en la realidad educativa y se relacionó la teoría con la práctica para dar una respuesta favorable a este problema.

Pienso que es desgaste estar en un centro donde existen problemas de relaciones interpersonales como se daba en la escuela, mas lo importante no es acostumbrarse a uno a ellos sino buscarles solución investigando por que se presenta tal fenómeno.

Las relaciones interpersonales son el punto clave en un centro educativo, donde el grupo de docentes, nos reunimos y planeamos nuestra labor docente y buscamos mejorar la práctica docente en beneficio de los niños, a través de la comunicación, del consenso, de la participación, y del trabajo colegiado, las reuniones de Consejo Técnico deben de ser un encuentro de maestros donde se de el intercambio académico entre compañeros.

Pienso que deberíamos los maestros realizar convenciones como los médicos, los licenciados y otros profesionistas, donde participan en un buen lugar como Acapulco, o como lo hizo la UPN en el Hotel Casa Grande con desayuno y lugares confortables para que el docente tenga una motivación, vea y comparta las experiencias y los trabajos de otros compañeros de una

manera muy agradable y realice, intercambios culturales eso debería de promoverlo y patrocinarlo la Secretaría de Educación Pública.

Este proceso que iniciamos en este ciclo escolar, no ha concluido, continuará, ya que las relaciones interpersonales son demasiado complicadas, si logramos un gran avance pero no al 100% creo que el proceso se da en forma lenta mas esto no debe desanimarnos a continuar con este propósito, menciono un dicho que me ha llamado siempre la atención “si las cosas fueran fáciles cualquiera las haría” esto nos demuestra que hay que tener tenacidad y perseverancia en actualizarnos y prepararnos para enfrentar los tiempos actuales y dar a nuestros alumnos lo que necesitan de nosotros, espero continuar con este proyecto y que sigamos mejorando nuestra relaciones para el buen desempeño de nuestra función educativa y mejorando la calidad educativa en nuestra institución en beneficio de los educandos.

## BIBLIOGRAFÍA

JIMENEZ Y CORIA Llaureon "Conocimientos del Educando". México 1979.  
Editorial Purrua, S.A. 400 p.

PICHON Riviere "Educación Nueva Visión". Psicología de la vida cotidiana.  
212 p.

SCHEMELKES, Sylvia "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas".  
131 p.

FIERRO Cecilia y ROJO Pons Susana "Libro del rincón de la lectura". El  
consejo técnico un encuentro de maestros. SEP. 39 p.

UPN. "Análisis de la práctica docente propia". Antología básica. 1994.  
México. 232 p.

--- "Bases para la Planeación Escolar". Antología básica. 1994. México.  
100p.

--- "Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión". Antología básica.  
1994. 317p.

--- "Grupos en la Escuela". Antología básica. México. 1994. 206 p.

--- "La Gestión Escolar Como Quehacer Escolar". Antología básica. México.  
1994. 207p.

--- "Organización Académica". Antología básica. México. 1994. 228 p.

**ANEXOS**