***SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SERVICIOS EDUCATIVOS***
***DEL ESTADO DE CHIHUAHUA***
***UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL***
***UNIDAD O8-A***

# ***"ACRECENTAR LA INTERACCION DE LA COMUNIDAD DE MAESTROS, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA"***

***PROPUESTA DE INNOVACION DE GESTION ESCOLAR QUE PRESENTA***

***MARTHA HERNANDEZ MERAZ***

***PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN***

*CHIHUAHUA, CHIH., AGOSTO DEL 2001*

# *ÍNDICE*

**INTRODUCCIÓN**

**CAPITULOI**
**INNOVAR PARA TRANSFORMAR**

**CAPITULO II**
**DIAGNÓSTICO**

A. Breve semblanza de la educación en México

B. Práctica gestiva real y concreta

C. Problematización

D. Planteamiento del problema

**CAPITULO II**
**HACIA LA INNOVACION**

A. Conceptualización

B. Elección del Proyecto

C. Idea innovadora

**CAPITULO IV**
**ELEMENTOS TEORICOS Y CONTEXTUAL PERTINENTES A LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN**

A. La Gestión Escolar, una alternativa de calidad educativa

B. Marco Legal

C. Perspectivas de la Gestión Escolar

D. Función Pedagógica y Social de la Gestión Escolar

E. Características del Proyecto de Gestión Escolar

F. La función directiva en la actualidad

## CAPITULO V.
## DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA INNOVADORA.

A. Plan de Trabajo

B. Cronograma General de Trabajo

C. Descripción de la aplicación de las estrategias

## CAPITULO VI.
## INNOVAR MI PRÁCTICA DE GESTION.

A. Análisis de resultados

## PROPUESTA

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA.

# *INTRODUCCIÓN*

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

La institución escolar debe por lo tanto involucrarse activamente en el proceso y elaborar proyectos que conlleven modificaciones a la gestión escolar. Producto de ello surge en la escuela primaria Héroes de la Revolución No.2776, el problema de la falta de participación de los padres de familia hacia la escuela, así como su cooperación hacia las diversas situaciones problemáticas que se presentan en el entorno educativo.

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

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

En el capítulo III se realiza la conceptualización del proyecto y se hace énfasis sobre la importancia que tienen los padres de familia dentro del proceso educativo; se hace una síntesis de los tipos de proyectos que son factibles de realizarse en un centro escolar, así como la determinación del tipo de proyecto que es factible de llevarse a cabo, para que dar solución a la problemática planteada.

Los fundamentos teóricos de la alternativa se mencionan en el capítulo IV y se refieren a la importancia de una nueva Gestión Escolar, como una alternativa de calidad

educativa y el marco legal en que se fundamenta, bajo los principios rectores de justicia y equidad estipulados en el Artículo Tercero de nuestra constitución. Se abordan también el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa que sienta las bases para un nuevo modelo de gestión, así como del Programa Nacional de Desarrollo Educativo que también define un conjunto de tareas que están en marcha a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa de la Educación Básica. Así mismo, se mencionan las características del proyecto de gestión escolar, la orientación y propósitos de la misma; el rumbo de la nueva gestión escolar y el liderazgo como parte esencial de una dirección actual.

En el capítulo V se localiza el plan de trabajo, así como el cronograma de acciones correspondiente. Se plantea el propósito, la estrategia general, las etapas y las actividades a desarrollar, con la finalidad de eficientar la relación escuela-padres de familia. Se enuncian las estrategias que se llevaron acabo y descripción detallada de su aplicación.

En el VI capitulo se plantea el análisis de los resultados obtenidos a partir del cual se hace una propuesta para innovar mi práctica de gestión escolar.

En otro apartado se incluyen las conclusiones a las que se llega después de realizado el proyecto, y la bibliografía correspondiente; así como algunos anexos.

Este proyecto tiene como propósito, establecer una nueva forma de organización y funcionamiento de la escuela Héroes de la Revolución No. 2776, para acrecentar la interacción de la comunidad educativa de maestros, alumnos y padres de familia.

# *CAPITULO I*
# *INNOVAR PARA TRANSFORMAR*

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

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

Cuando inicié el trabajo frente a una dirección, lo hice respaldada por quince años de servicio, los cuales habían transcurrido como docente. El enfrentar ese reto significó poner en práctica algunos saberes, producto todos de experiencias propias y de observaciones realizadas a los directivos de los centros de trabajo, en los cuales había laborado. Estos saberes me permitieron en un primer momento enfrentar los diversos problemas que surgen en el interior del centro educativo, también a través de ellos pude detectar una serie de dificultades que estaban incidiendo en la dinámica escolar.

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

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

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

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

El maestro, debe ser en consecuencia un verdadero innovador de su quehacer educativo, pero para ello es necesario que se convierta, como lo expreso en párrafos anteriores, en un investigador, emp1eando como recursos indispensables para su trabajo, la técnica de la observación participativa y el diario de campo, como el medio ideal para registrar los hechos más significativos de su labor, le sirve además, para detectar problemáticas e ir cambiando o modificando su práctica. Tiene que asumir así mismo, una postura metodológica de la investigación, que considere, de acuerdo a sus características y elementos teóricos más susceptibles de aplicarse, por el profesor en su quehacer docente.

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

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

una vez más, que esta situación venía dándose desde años anteriores, cuando inicia el centro escolar.

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

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

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

En ese momento, vi la necesidad de realizar una investigación más profunda sobre este problema y que me diera luz para encontrar una solución adecuada.

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

# *CAPITULO II.*
# *DIAGNOSTICO*

## A. Breve semblanza de la educación en México.

En un mundo donde han imperado los cambios principalmente en los últimos 20 años, los esquemas políticos y sociales de nuestro país no han ido acorde a los sistemas a nivel mundial que han estado evolucionando de acuerdo con los adelantos científicos y tecnológicos.

La penetración de la información a través de los medios masivos de comunicación, da cuenta de los modelos políticos y económicos de países desarrollados que se intentan implantar en nuestro país, donde las políticas económicas y educativas que se han estado aplicando, datan de un rezago educativo que comparado con las necesidades actuales ha presentado un abismo difícil de superar.

El magisterio después de haber tenido la mística de ser el promotor de la cultura y el desarrollo económico en la época de Rafael Ramírez, cuando se formaron las Escuelas Rurales y los Centros Científicos y literarios, con la misión de un apostolado en aras de la emancipación del pueblo mexicano, se perdió en un laberinto de políticas erráticas al servicio de intereses políticos del partido que ha ejercido la hegemonía durante más de medio siglo, sumiendo la educación en una mera instrumentación al servicio de los intereses de la élite gobernante, donde la labor del maestro docente, desgraciadamente agraviada por los pocos estímulos económicos y la falta de interés de superación, han perdido la mística de la que realmente significa educar a tantas generaciones de mexicanos, y han quedado atrapados en la enseñanza de lo elemental.

En estos momentos es imperativo un cambio radical en los modelos educativos de nuestro país, ya que vivimos cambios trascendentales en las sociedades a nivel mundial, en

donde los adelantos tecnológicos y la economía de mercado han estado generando un rompimiento con la educación tradicional.

Dada la visión de estos acontecimientos, considero de crucial importancia incurrir en la investigación educativa que habré de iniciar desde mi campo de acción, reconociendo primeramente mi práctica docente para poder dar margen a la búsqueda de mejores alternativas educativas que apremian hoy en día, en el proceso socializante que se le ha encomendado a la escuela. De tal forma que es necesario que reflexionemos más sobre nuestros saberes para que nos permitan darnos cuenta de los prejuicios, enajenaciones y recepciones de nuestra realidad socio -cultural actual.

Si nosotros, los profesores, como todos los sectores sociales, no hacemos esfuerzos por comprender lo que realmente hay de nuevo, corremos el riesgo de eludir la verdad, la realidad, e impulsar la acción basándose en espejismos, sustentándola en una enmascarada modernidad que ignora lo que existe.

Si bien es cierto que el docente se encuentra aprisionado en el ambiente de sus vidas cotidianas, llevando a cabo acciones en la tarea educativa, que no van más allá de la rutina, el hábito, la costumbre, etc., es importante hacer un profundo análisis de los aciertos y errores de nuestra práctica docente, así como del contexto estructural de nuestra sociedad, para luego lanzarnos en la aventura de la información e innovación, mediante la reflexión de nuestra propia acción.

## B. Practica gestiva real y concreta.

Actualmente realizo mi práctica docente como directora de la Escuela "Héroes de la Revolución" No.2776 desde hace cinco años, donde la experiencia que he adquirido me ha estimulado a seguir en un continuo proceso de vivenciar los nuevos propósitos que sustentan mis prácticas que día a día adquieren mayor significación. A pesar de adquirir gran satisfacción por los logros obtenidos en materia laboral, administrativa y de relación

sobre todo, cada vez es mayor el anhelo de ponerme como reto lograr ser mejor líder en la institución e incidir, en que los aprendizajes de los niños cobren mayor sentido, donde me he percatado que la principal problemática desfavorable para lograrlo está supeditada a la labor de coordinación conjunta con padres de familia y docente, para lograr un mejor éxito, a la cual he titulado: "Formas de acrecentar la interacción maestro y padre de familia para mejorar el vínculo educativo", en la que habré de partir analizando la realidad en la que está inmersa mi práctica docente, como el primer acercamiento para descubrir en qué modificarla y cómo hacerlo.

Reflexionar en forma crítica la función que como profesora al frente del centro escolar estaba realizando, desde hace más de 3 años, a través de la sistematización de mis experiencias, la revalorización y recuperación de mis saberes docentes a los cuates tuve acceso al ingresar ala U.P.N., me permitió evaluar los aciertos y errores de mi práctica docente de la cual deduje que mejorar la calidad de la educación, no es solamente una urgente necesidad, sino un deber ineludible en el que las responsabilidades mayores corresponden al gobierno ya los trabajadores de la educación, el compromiso es compartido para combinar los esfuerzos y rescatar la confianza y credibilidad de la sociedad que por diversas circunstancias se ha ido perdiendo.

Para conocer la situación que guarda mi problemática, partiré de la realidad contextual, en la cual está inmersa mi práctica docente porque aún y cuando han ido cambiando los modelos educativos, el maestro juega un papel muy importante. Anteriormente era el conductor que al imponer dominio de su autoridad, tenía libertad de actuar sobre el grupo, pero apegado a un modelo educativo específico, así como a unos planes y programas determinados. Actualmente el maestro sigue siendo importante dentro y fuera de su grupo, aún y cuando la calidad de la labor que desempeña está supeditada a aspectos cruciales, perfil profesional o formación docente, idiosincrasia y su contexto o lugar de trabajo. En leste ámbito podemos inferir que los principales antecedentes que afectan u obstaculizan una educación más socializadora, es la concientización de la realidad, que para examinarla y poder comprenderla de manera integral; es necesario apropiarse de vinculaciones internas y externas que constituyen la problemática, e

identificar el conjunto de signos. Habrá que contextualizar, debatir sus supuestos teóricos, reflexionar sobre la situación y concebir la perspectiva de una posible acción educativa que permita superarla.

El maestro que reflexiona sobre su práctica y que comparte esta reflexión en entornos diversos escueta –sociedad, su práctica educativa será base de referencia y de contraste para la autoevaluación: qué, cómo, cuándo enseñar y para qué; y cuál es la dimensión significativa que en lo personal y en lo social adquiere lo aprendido.

Sin embargo, cada uno de los integrantes que conforman la institución posee su propia personalidad, sentimientos, deseos, temores y por ende diversas necesidades según sus propias expectativas, aspectos que ponen en juego la cohesión interna y la capacidad de organización que privan dentro de la institución y que repercuten en la capacidad de convocatoria y de participación de su entorno. Situación que se ve reflejada en las interacciones que privan en el colectivo escolar.

Por un lado es frecuente que los padres de familia midan su responsabilidad de compromiso con la escuela en razón de su disposición para ayudar a resolver los prob1emas materia1es. Dado el tradicionalismo de la educación, los padres de familia no se involucran lo necesario para lograr mejores éxitos en la ca1idad de la educación y en contrapartida ayuda muchísimo a que se generen manipulaciones que lo perjudican.

Por otra parte, en algunos docentes no parece existir conciencia de las actividades de relación comunitaria con el propio aprendizaje de los niños, tal vez ello obedece a que temen no cumplir con toda responsabilidad su función educadora, no parecen percibir la conveniencia de vincular estrechamente a los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos. Pues el docente asimila lentamente las fina1idades que reflejan el nuevo curriculum amp11ado de la educación, como consecuencia de los cambios sociales y económicos, lo cual propicia contradicciones en cuanto a su función, pues se ve obligado a realizar actividades yuxtapuestas (lo nuevo, dentro de lo tradicional).

Sin embargo, existen factores que van aunados a la cultura y formación docente. Pocos maestros se esfuerzan por adaptar los contenidos escolares al medio en que operan ya las necesidades concretas de sus alumnos, generalmente desatendidos por sus padres; parecen carecer de elementos metodológicos para ello. Se pierden en la preocupación de cumplir con una currícula de contenidos informáticos y poco se detienen a reflexionar más en si su práctica docente, cumple con las expectativas de una educación integral, descuidando así el aspecto afectivo del alumno al conocer poco sobre su forma particular de vida en el hogar, reflejada en 1a escuela. De ahí la importancia de la constante comunicación entre maestro -padre de familia y alumno para favorecer una educación de calidad, lo que implica desarrollar habilidades, hábitos, actitudes, aptitudes, valores y lo más importante, conocimientos universales.

Además, las múltiples ocupaciones de los padres desfavorecen la comunicación entre ellos y los docentes, aunado a que las pocas veces que los docentes citan al padre de familia, los aspectos que tratan en relación a sus hijos se reducen, las más de las veces, a problemas de conducta, asistencia o entrega de boletas de calificaciones, por lo que éstos no conocen como tiene lugar la clase, que objetivos se persiguen, cuales se han alcanzado, y que obstáculos se van encontrando.

De parte del padre de familia, se da una ausencia de exigencias concretas en la participación del proceso enseñanza -aprendizaje, Los padres sólo se preocupan porque sus hijos aprendan a leer y escribir así como a dominar las operaciones básicas, ya que solo acuden en atención a algún llamado por parte del docente, para darle un reporte de Su hijo, o bien brindarle alguna información. Sus constantes opiniones, redundan en que les bastan con que sus hijos no falten a la escuela, para mayor seguridad, mientras trabajan, pocas veces se enteran si su hijo lleva algún ejercicio académico de tarea para realizar en el hogar, menos aún si éste requiere compartir aprendizajes o disipar dudas con ellos.

Muchos alumnos sólo ven a sus padres 2 ó 3 horas diarias, desde la hora en que salen de la escuela hasta la hora en que se duermen, pues sus padres trabajan la mayor parte del día.

Algunos padres de familia conciben al maestro como el escultor que moldeará a su hijo, y responsabilizan a éste, de los adelantos o atrasos que en su hijo observan, e incluso se atreven a decir que si su hijo no aprende, obedece a que el maestro no sirve, sin darse cuenta que son múltiples los factores que inciden en el aprendizaje de los niños, más aún, aquellos relacionados con la estabilidad en el hogar, que en muchos casos se encuentra quebrantada por otra serie de factores que afectan indiscutiblemente al niño, pues la institución social más importante para garantizar los derechos de todo individuo, es la familia, en ella se debe velar la satisfacción de todas las necesidades básicas; educación, alimentación, vivienda, etc.

> **"Tal vez pudiera parecernos inverosímil, pero la forma más eficaz para defender los intereses de la educación pública y con ello 1os intereses de los trabajadores de la educación, está en: reconocer y defender el derecho que tiene la sociedad a recibir una buena educación. La participación social en el destino de la escuela, más que un riesgo es seguridad frente a las políticas antisociales".** [1]

Las formas manifiestas de dicho problema son de origen histórico cultural, en una posición de tipo tradiciona1ista, y en otras ocasiones, los padres ven a la escuela, como una alternativa de solución a su problema o necesidad, refugiándose en ésta, como una estancia o guardería que cuida de sus hijos mientras ellos trabajan, descuidando así, tan importante función que se lleva acabo en este nivel educativo y para el cual es necesario que se trabaje en equipo, donde el trinomio maestro, padre de familia y alumno puedan llevar acabo una educación de calidad.

Aunado a dicha problemática, se presenta otro factor desfavorable para la educación de los niños, que incide directamente en la formación de los mismos y es el caso de que muchos de los alumnos provienen de hogares disfuncionales o familias desintegradas, por lo que es frecuente que nos encontremos con variados problemas de conducta y de aprendizaje, como producto de niños maltratados y/o mal alimentados.

---

[1] ARIAS Delgado Manuel. "Educación y Modernidad". Ed. Copyright, México D.F. 1994. Pp. 22

Por otra parte, también logré percatarme a través de entrevistas, observaciones, y otras formas de investigación como lo es el "método clínico", que los docentes por su parte tienen mucha inseguridad en involucrar al padre de familia en el trabajo académico, sus temores no les permiten reflexionar en el beneficio real que tendría la educación con la participación del padre de familia, prefiere que éste permanezca alejado, hasta en tanto no se le llame. Sin embargo, juzga de gran importancia que el padre se involucre en los aspectos de la educación que cada docente marca; en las tareas de los alumnos, los llamados de reporte o de información y nada más. Si algún padre rebasa dichas expectativas, les causa angustia, molestia o enfado, como producto de sus temores o idiosincrasia.

Si bien es cierto que la educación es una tarea conjunta escuela comunidad, los tipos de conocimientos que revelan los docentes a través de sus acciones espontáneas o hábitos observables, denotan que aún no están conscientes del gran papel que significa educar, y tal como lo dice Freud "para ser libre el individuo debe ser más racionalmente consciente"[2]. De tal manera que será necesario cuestionar nuestra propia práctica, para detectar, la forma de incidir en el reconocimiento de las prácticas docentes del equipo, que distan mucho en ocasiones, de cubrir las expectativas de los alumnos, minimizando sus capacidades. Solamente le preocupa a los profesores, abatir la angustia de cubrir los contenidos de un programa establecido oficialmente, sobresaturado de temas que jamás serán aplicables a la vida cotidiana del alumno y el daño será peor: "Cuanto más simple y dócil de los contenidos, con los cuales, en nombre del saber es "llenado", tanto menos puede pensar y sólo puede repetir" [3].

Por tal motivo, el propósito de investigar y abordar dicha problemática para favorecer el vínculo constante y activo de la escuela y la comunidad, es una responsabilidad personal como autoridad de la escuela, que la establece el artículo 69 de la Ley General de Educación, y para tal efecto, el rol del maestro juega un papel muy impor1ante dentro del proceso organizativo educacional, situación que aún dista mucho de alcanzar las prácticas

---

[2] WRIGHT c. MilIs "Razón y Libertad", Antología U.P.N. " El maestro y su práctica", Pp.31

[3] FLEIRE Pablo "¿Extensión o comunicación?" Sexta Edición Siglo XXI, México 1977. Pp. 5 I

gestivas deseables, caracterizadas por un auténtico liderazgo; capaz de motivar , facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, animador de los colegas y padres de familia, como lo enuncia Silvia Schmelkes, en su texto "La calidad requiere liderazgo".

Esta ingenuidad que se refleja en las situaciones educativas, en que el conocimiento del mundo, es tomado como algo que debe transferirse y depositarse en los educandos.

La formación del profesorado exige a éstos, configurar un perfil profesional adecuado a los cambios sociales actuales. "El hombre, como un ser histórico, inserto en un permanente movimiento de búsqueda, hace y rehace constantemente su saber. Y es por esto que todo saber nuevo se genera en un saber que pasó a ser viejo"[4]. De ahí que nuestras prácticas docentes y gestivas deban actualmente superar las formas, métodos, estrategias, conocimientos, etc. de una educación tradicionalista.

Por tanto, todo el profesorado habrá de revalorizar el trabajo docente, asumiendo el papel protagónico que le corresponde en el proceso educativo, responsabilizarse por los resultados y comprometerse en la búsqueda de soluciones frente a las diversas problemáticas educativas.

Concierne a éste, escudriñar las propuestas curriculares vigentes para darles una aplicación real y concreta en el contexto donde desarrolla sus prácticas docentes, sin que éstas suplanten la iniciativa y responsabilidad que el propio profesor deba tener.

En este aspecto, algunas ocasiones se ha intentado en reuniones colegiadas, hacer un análisis de los planes y programas, tratar de hacer una selección de contenidos de los grupos paralelos, las cueles aún no han sido exitosas, tal vez al personal no se le ha motivado lo suficiente para que disponga de un tiempo extra clase y llevar a cabo tal propósito. Por su parte, los docentes manifiestan un sinnúmero de necesidades personales y

---

[4] SCHMELKES, Silvia "La calidad requiere liderazgo" en: Antología La Calidad y la Gestión de la U.P.N. Pp. 153

las de la organización. De ello deduzco que: "Si deseamos desarrollar ideas nuevas sobre el problema de cómo hacer más eficaces nuestras organizaciones, debemos equiparamos con visiones actualizadas sobre las mismas" [5]. Habré de conocer más a fondo las teorías sobre los roles, los niveles de interacción del individuo y de la organización que propone Roberto Owens, para comprender la idiosincrásica docente que interfiere para una mejor comunicación con el padre de familia y con su ámbito escolar.

En el caso particular, el diario de campo constituyó un instrumento valiosísimo para recopilar los datos indispensables que me permitieran hacer una descripción detallada de situaciones significativas, en especial en lo referente a la relación padres de familia-escuela, donde pude detectar la Poca participación del padre de familia en actividades culturales o de orientación organizadas por la escuela.

Continuando con la investigación a través de cuestionamientos hechos a los docentes, me percaté que en las reuniones de grupo para organizaciones propias, la situación de ausentismo del padre era similar y que además era una situación que se ha dado desde siempre. Debilidades que dificultan la gestión escolar porque no parecen apreciar la conveniencia de participar en forma más activa en el propio aprendizaje de sus hijos.

Se considera a la familia como una institución fundamental en la formación de valores de los alumnos; de la cual cabe destacar que no está cumpliendo con su función en la realidad de cada uno de los estudiantes, pues muchos provienen de familias desintegradas, madres divorciadas o abandonadas, quienes requieren trabajar para ganarse el sustento y no tienen disposición de tiempo y dedicación ala atención de sus hijos, por lo que ellos expresan que pasan la mayor parte del tiempo viendo TV. o en la calle con los amigos.

---

[5] OWENS, Robert, "Relaciones interpersonales y conducta organizacional", Antología UPN, la Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. Pp. 60

Por otra parte, el nivel socioeconómico de los padres de familia es de bajos recursos económicos y con un bajo poder adquisitivo. La gran mayoría son obreros, trabajadores de empresas maquiladoras, con horarios restringidos, trabajando la pareja para solventar las necesidades básicas.

En otros casos, los datos adquiridos del contexto, confirman que el sustento económico de los hogares está también bajo la responsabilidad del niño, que vende periódico o limpia carros.

"La pobreza aumenta a medida que se acentúa la demarcación entre los ricos y los pobres. ...y la riqueza absoluta se concentra en unas cuantos manos"[6].

Las necesidades más apremiantes son cubiertas con mucho sacrificio, pues no cuentan con el poder adquisitivo económico que les proporcione un mejor nivel de vida.

De tal suerte que muchos de los niños, manifiestan como justificación a su ausentismo, el hecho de que no tenían que comer, versión que en ocasiones es corroborado por los padres de familia cuando el docente se logra contactar con ellos.

Generalmente las familias perciben un recurso económico que va de un salario mínimo a dos salarios, donde la participación de la pareja es importante para solventar las necesidades básicas. Por lo que esto conlleva a una escasa atención a los niños o hijos que conforman la unidad familiar, existiendo problemas de alimentación, salud, higiene, ausentismo, deserción escolar, falta de orientación moral, etc., aunado a que, el espacio, geográfico de habitación es reducido, generalmente las casas -habitación son de 40m2 y las familias se componen con una media de cinco miembros.

"Por el momento, los pobres, la gente de clase media y baja, no han tenido un crecimiento económico y una calidad de vida real de acuerdo a los índices nacionales de

---

[6] PETERSON, L. Nillis Principios de Micro y Macroeconomía DE. CECSA México 1981 Pp. 227

economía"[7]. Esta situación también apremia a los docentes, quienes con frecuencia cubren dos trabajos a la vez para lograr solventar sus situaciones económicas, razón por la cual, sólo se abocan a cumplir mínimamente con lo esencial de su quehacer docente, preocupados por sortear sus situaciones económicas personales y familiares, sólo quiere cubrir el requisito de cumplir medianamente con una normatividad oficial.

Por lo que se pone en juego la capacidad de la organización, para equilibrar los intereses de los actores y los de la propia organización, aún persiste el ideal de crear un ambiente colegiado que favorezca la interacción del profesorado en busca de la unificación de propósitos.

Sin embargo, es difícil que los docentes estén abiertos alas innovaciones, si no tienen las nociones de la nueva gestión escolar que cobra fuerza hoy en día, aún persiste el influjo de la historia en la escuela y sus integrantes. La función directiva está saturada de actividades rutinarias, tradicionales, faltan espacios para establecer canales de comunicación, reflexión, capacitación y actualización que permita a docentes y directivos la colegiación, la integración como factores claves para elevar la calidad del servicio educativo.

Para participar en forma activa y creadora en lo concerniente ala educación y particularmente en lo concerniente al sistema educativo de nuestro país, existen múltiples factores que conforman un escenario para el desafío profesional, pues el viejo ideal de una escuela más flexible y eficiente aún no cobra vigencia. Los directivos vivimos muy cerca la sobrecarga de las tares administrativas, en detrimento de las labores pedagógicas.

Si bien es cierto que una buena conducción institucional se define por los resultados que se obtienen y para lograrlos debe ayudarle el planteamiento institucional, en el caso de las escuelas el conductor o director "planifica" fijándose objetivos y se actúa de acuerdo a ellos, sin embargo, no se ven grandes cambios en la realidad institucional, los directivos sentimos que nuestro sistema educativo aún no ha ofrecido alternativas de planificación

[7] Idem

útiles para que contemos con herramientas técnicas que permitan responder a los desafíos que hoy se presentan en los establecimientos educativos. Todo elfo aunado a que los directivos ejercemos el liderazgo conforme a nuestros saberes supuestos, costumbres, rituales, la opinión, etc. I siendo los responsables directos de la calidad del servicio educativo que el centro escolar brinda, y que aún deja mucho que desear. Está un tanto lejos lograr los idéales y los propósitos de una educación de calidad que promueva el desarrollo integral de los alumnos, no se ha logrado hacer copartícipes de la misma finalidad, al personal docente, padres de familia y comunidad en general de la manera que se requiere, de acuerdo a los adelantos científicos y tecnológicos que rebasan la educación tradicional.

Indudablemente que el factor económico está en relación directa con la educación, dado que no podemos eludir la verdad, que la crisis educativa es producto de otra crisis social y económica que priva en nuestro país, sin embargo, tomando como estandarte los recursos alcanzables para luchar contra la temible enfermedad de la ignorancia, lograremos escalar en los primeros eslabones de un pueblo que siente y que lucha contra los desafíos de la devastadora crisis nacional, especialmente en los últimos años.

El compromiso se ubica en un nivel superior; la educación del hijo, apoyado, impulsado, cuidado y exigido en la casa y en la escuela, lo cual sólo podrá lograrse con la coordinación entre la escuela, hogar y comunidad, como valor real de participación social.

Vicente Orta manifiesta que "para lograr que la educación sirva de apoyo al desarrollo nacional, es necesario entender que el sistema educativo y la sociedad no son realidades distintas. La escuela no puede educar sin el concurso y la participación activa de los padres de familia, de las autoridades y de la sociedad en su conjunto"[8].

La estratificación social y económica es un aspecto importante en la problemática, dado que existen en el contexto escolar padres de familias de diferentes niveles económicos

---

[8] ORTA, Razo Vicente: La modernización educativa en; Política Educativa Nacional, México, Imagen Editores 1989 Pp. 189

y sociales que es necesario integrarlos en una sociedad funcional y firme para poder resolverán parte de los conflictos de la escuela.

El esfuerzo en colaboración, tiene múltiples ventajas, hará que contribuyan muchas perspectivas intelectuales en las tareas de enseñanza "aprendizaje que sigue la escueta, sin embargo, conjunta criterios y unificar esfuerzos entre docentes y padres de familia, no es tarea fácil. Existen padres de familia que opinan que la labor en general que realiza la escuela la consideran favorable, sin embargo, manifiestan su descontento por la labor en particular de algunos docentes, esto es por su falta de entrega al servicio con la responsabilidad que requiere.

Manifiestan que no revisan tareas, que no escuchan a sus alumnos, que no les informan sobre los avances o estancamiento del aprendizaje de sus hijos, etc. Otros sólo se reducen a opinar que hay algunos docentes que les falta compromiso con su trabajo y un sentido más humano en el trato a sus hijos.

En ocasiones los maestros tiene formas particulares de actuar o de hablar que al padre de familia le resultan confusas o le molestan, ello obedece a la falta de comunicación o de interacción entre ambos para clarificar visiones.

Sin embargo, algunos docentes aún mantienen un muro que no favorece la educación participativa, imposibilitando que la gestión y la participación de la comunidad en el desarrollo de la educación, se haga cada vez más proactiva y articulada con la realidad.

Reforzar aciertos y superar debilidades son puntos clave para lograr una buena organización y un ambiente escolar Integrado y democrático, y así elevar la calidad de un servicio educativo que la escuela brinde. Sin embargo, para lograrlo aún destacan ciertas debilidades que no favorecen las formas de participación de los diversos actores protagónicos: maestros, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad.

Por otro lado, también existen diversos factores que inciden en las diferentes concepciones o valores de la conducta humana, como lo es la religión, fenómeno social de primer orden en la formación de valores. A menudo los padres manifiestan profesar e inculcar valores sociales en sus hijos; como el respeto, la honestidad, la tolerancia, etc. que no distan de los que promueve la escuela. Sin embargo, nos encontramos con expresiones de los niños que manifiestan vivir todo lo contrario en sus hogares, por Que son agredidos físicamente y maltratados, conductas que luego se reflejan en la escuela en formas agresivas o de bajo rendimiento escolar, mientras el docente atribuye a una y mil subjetividades por desconocer la raíz principal del problema y no lograr una acción conjunta con el padre de familia que beneficie al niño.

Por otra parte, la institución escolar forma parte de un sistema jerárquico educativo y como tal no es autónoma, las normas y reglamentos que la rigen son emitidos por el Estado, dados a conocer por los directivos y éstos a la vez velan por su cumplimiento para el buen funcionamiento de una institución burocrática estructurada, encargada de transmitir conocimientos, culturizar al alumnado y propiciar el desarrollo social a través de programas nacionales vigentes que marcan la currícula que habrá de ponerse en práctica.

La escuela forma parte de dicho organigrama y como tal, sabemos que está influenciada por el grupo en el poder, que busca formas homogenizantes para todos los individuos, las cuales entran en contradicción cuando nuestra escuela busca favorecer los propósitos de una educación liberadora hasta donde institucionalmente se nos permite. Nos encontramos los docentes navegando por laberintos difíciles de transitar; mientras por un lado la superioridad nos exige llevar a la práctica y promover ciertas acciones, por otro lado nos damos cuenta que no cubren las expectativas de los propósitos de una educación ideal, es entonces cuando se ponen en juego las habilidades, estrategias y saberes de docentes y directivos para discernir hasta donde es posible cumplirse con el proceso socializante de la educación.

Esto es otra faceta que afecta la función educativa de la institución, aún y cuando existe una estructura participativa en el centro escolar a través de la toma de decisión en las

que se integran representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa. No existe autonomía en el sentido absoluto, ya que todas las organizaciones están acopladas estructuralmente con otras de orden jerárquico superior, igualo inferior al de ellas. [9]

Es por ello que las organizaciones escolares, sólo son una faceta más de la burocracia, resulta difícil comprender, en la estructura jerárquica de la educación, que sea posible establecer la auto-organización de un centro escolar en todas las dimensiones organizacionales. Sin embargo, debo enfatizar que los propósitos de la gestión que se lleva acabo en la escuela Héroes de la Revolución, confluyen los propósitos del colectivo escolar, elevar la calidad de los aprendizajes partiendo de la premisa fundamental, "de que la educación es un servicio social", un campo donde deben dirimirse no sólo los contenidos curriculares, sino también, los intereses fundamentales de una sociedad muy desigual. Es por ello que la gestión que en dicho centro priva, se caracteriza esencialmente por un marco democrático.

Existen espacios de acciones específicas donde se ven cristalizados dichos hechos, tales como: la elaboración colectiva del diseño de un plan anual de trabajo, donde concentra diversas tareas y objetivos de los miembros participantes (directos e indirectos) del plan, partiendo del propósito general que es abordado en reuniones de Consejo.

Cada participante expone sus propuestas, se valoran y se retoman como parte integral del plan general de trabajo.

La auto -regulación del centro, se da mediante la autoridad formal implícita por el orden jerárquico, dado que no ha sido necesario explicitarla abiertamente, dada la participación de compromiso que cada docente asume.

Aún y cuando existen diferencias de edades, de escolaridad, de antigüedad y de situaciones personales o familiares entre los docentes, las interacciones se dan dentro de un

---

[9] ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. "Marco Teórico para el análisis organizacional", en antología U.P.N. Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar Pp. 35

marco laboral y amistoso, de compañerismo y respeto. Considero común el interés del equipo por profesionalizarse y superarse, al observar a los compañeros con diferentes proyectos y expectativas que redundan en beneficio del escolar y de la comunidad en general. Cabe señalar que la gran mayoría de éstos son egresados o estudiantes de la U.P.N., lo que caracteriza a este centro como factible de hacer prácticos los propósitos de la nueva gestión escolar que busca mejorar los procesos de enseñanza -aprendizaje a través del liderazgo propositivo, su autonomía de gestión; dentro de una dinámica escolar flexible y de apertura democrática, consolidada por un compromiso auténtico y sentido por cada uno de los integrantes del colectivo escolar.

## C. Problematización.

En la escuela que actualmente laboro, se percibe que a menudo en las reuniones del colectivo de docentes se infieren problemáticas que tradicionalmente se manifiestan en muchas escuelas y donde poco o nada se ha hecho en busca de soluciones.

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

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

La problemática detectada es ocasionada por factores como:

- La falta de tiempo de los padres de familia para atender a sus hijos, ocasionando que el niño llegue a la escuela muchas veces sin comer, mal vestido y sin los útiles necesarios para trabajar.

- Ausencia de motivación de los padres para participar en el proceso educativo de sus hijos, ocasionada tal vez por el cansancio de su jornada laboral o por el bajo nivel de instrucción que poseen.

- Falta de comunicación entre padres y maestros. Existe un temor natural de ambos, pues temen evidenciar sus posibles carencias.

- La urgencia de un proyecto de trabajo dinámico y funcional en la escuela que coadyuve a mejorar sustancialmente el quehacer educativo de nuestro plantel.

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

## D. Planteamiento del problema.

Después de la elaboración del diagnóstico y del análisis de la problemática que existe en la institución, se llega a conclusión de que en la escuela "Héroes de la Revolución" No.2776 se percibe la necesidad de realizar un trabajo dinámico que conjunta acciones a favor de una educación de mayor compromiso con los niños y la comunidad en general.

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

Pocas veces se le ha invitado a participar en el análisis de problemáticas propias del grado que cursan sus hijos, por ejemplo: el proceso de lecto -escritura en el primero grado, o el de educación sexual en el de quinto o sexto grados.

El trinomio maestro -alumno -padre de familia, ofrece cierta resistencia a integrarse y por este motivo la línea de investigación que seguiremos, estará encaminada a encontrar las causas de estos distanciamientos para a su vez, diseñar estrategias que nos permitan que las relaciones entre los actores se den en forma más eficaz, buscando ante todo la mejora en el proceso enseñanza -aprendizaje, auxiliándose del padre de familia como un apoyo o un aliado y no como un obstáculo.

El equipo docente de la escuela considera que las relaciones con los padres de familia les darán más elementos y les aclararán dudas sobre el comportamiento de sus alumnos, y con esto realizarán su trabajo diseñando sus planeaciones de trabajo docente sobre la base de la información recabada en un diagnóstico inicial, apoyando la investigación con teóricos especializados, buscando lo que todos anhelamos, mejor calidad en la educación que se imparte, que habrá de iniciarse por el reconocimiento de las condiciones adversas, su planteamiento como problemas y los intentos de solución .

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

Para llevar a cabo la reorganización del sistema educativo es indispensable consolidar un auténtico federalismo educativo y promover una participación social más activa en beneficio de la educación. Es necesario que a las entidades federativas se les permita implementar un programa educativo que permita desarrollar una educación de acuerdo a las condiciones sociopolíticas de cada entidad.

Las sociedades de los padres, los consejos de participación social, las sociedades escolares, como comunidad escolar tienen la misión de ser copartícipes de un proceso cuyos primeros beneficiarios sean los alumnos, pero al final de cuentas, se trata de un beneficio comunal social. Por eso, para fortalecer la capacidad de organización y la participación del colectivo escolar, el profesor no tiene por que levantar un muro para que su trabajo mantenga el rango de acto ritual.

Que se conozca cómo tiene lugar la clase, qué objetivos se persiguen, cuáles se han alcanzado y que obstáculos se van presentando. Los padres de familia deben comprometerse con la comunidad escolar pero mucho más con sus hijos.

La evidencia histórica y las experiencias recientes demuestran que la correlación entre una educación básica de calidad y las posibilidades de desarrollo es muy estrecha, porque no sólo se trata de encontrar armonía, convivencia y colaboración, hay que trascenderlas con creatividad y disposición para mejorar la calidad de todas las actividades, si se quiere se participe de cambios auténticos en varias líneas que deben afrontar el cambio: administración, organización, participación social, política labora, comunidad escolar, sociedad civil, hecho educativo, etc.

La educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, puesto que contribuye decisivamente a fortalecer la unidad nacional ya consolidar la cohesión social, a promover una más equitativa distribución del ingreso, a fomentar hábitos más racionales de consumo, a enaltecer los derechos humanos, en particular el aprecio a la posición de los niños en la comunidad, y a facilitar la adaptación social del cambio tecnológico que apremia hoy en día. Además, una buena educación básica genera niveles más altos de empleo bien remunerado, una mayor productividad agrícola e industriar, así como mejores condiciones generales de alimentación, de salud y actividades cívicas más positivas y solidarias.

La educación es primordial para el futuro de la nación, la acción educativa del gobierno, y de la sociedad, es una de las grandes prioridades.

Existe un claro consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo. Cada vez con mayor rigor la sociedad cuestiona lo que se "enseña" en la escuela, cómo se enseña y para qué el alumno "aprende".

Sin que aceptemos que el profesor tenga que responder con "hechos" a esas interrogantes, es deber de todos los educadores comprometerse con su profesión, examinar la situación en general, encontrar respuestas, tomar sus propias decisiones, incorporarse a proyectos cosensados por la comunidad escolar. El reclamo social extendido por todos los sectores de la sociedad es por una educación de calidad.

Además, para cumplir cabalmente con el Articulo Tercero Constitucional, cuyo mandato exige una cobertura suficiente, una mejoría constante en la calidad de la educación, a partir de la obligatoriedad primaria, el carácter laico y gratuito de la que imparte el estado, su dimensión nacional y su sustento en el progreso científico, deben implementarse respuestas que comiencen a elaborarse en el centro de trabajo, cambiando mentalidades y buscando la unidad no como un acto de fe, sino como un esfuerzo auténtico en el que se pueden ceder criterios para ganar fuerza.

Al impulsar la participación social en el quehacer educativo se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, el material didáctico de que disponen sus maestros y el cumplimiento de los planes y programas de estudio.

De hecho, una mayor cercanía de la comunidad con la escuela, fomenta formas de apoyo horizontal entre las familias que coadyuvan a reducir los índices de reprobación y deserción de los niños de la propia comunidad. En este sentido, una más amplia participación social en la educación generará niveles más altos de información acerca del quehacer educativo, avivará el interés familiar y colectivo por el desempeño escolar y se traducirá en una verdadera contraloría social no coercitiva, sino persuasiva y propositiva de la educación.

La participación social en el destino de la escuela, más que un riesgo es seguridad frente a las políticas antisociales, logrando su operatividad se puede lograr interesantes cambios en la comunicación y relación entre docentes, padres de familia y alumnos para el mejoramiento del colectivo escolar y la educación en general.

Por lo expuesto anteriormente, se llega al siguiente planteamiento: ¿Cómo acrecentar la interacción de la comunidad de maestros, alumnos y padres de familia de la escuela "Héroes de la Revolución" No.2776, turno vespertino, de la ciudad de Chihuahua?

# *CAPITULO III*
# *HACIA LA INNOVACION*

## A. Conceptualización.

La escuela no sólo ha de encontrar su propia definición y destino a través de un proyecto, sino que en sí misma, la escuela es el proyecto en el que la sociedad y el Estado pretenden lograr sus imperativos de educación.

Existe una gran preocupación de la sociedad por adquirir una mejor calidad de educación. Es necesario establecer lineamientos que permitan que la transformación sea posible en nuestro centro educacional, buscando crear un consenso entre los diversos actores, que inciden en el sistema educativo para establecer un esquema básico de un Plan, donde se expresen las capacidades creativas, con la finalidad de contribuir a enriquecer la cultura, en su pluralidad de expresiones, que permiten una nueva relación entre el desarrollo y la democracia, en función de la participación ciudadana y el crecimiento económico.

La administración educativa requiere para desarrollar su agenda, una serie de elementos de orden conceptual y operativo, es necesario contar con una norma clara y una visión que oriente el rumbo del sistema educativo.

La formación de los ciudadanos en una conciencia de responsabilidad social, significa hacerlos solidarios y activos, al asumir tareas como miembros de un proyecto común, que busca la confluencia de intereses y voluntades en todos los órdenes institucionales y sociales.

Sin duda, el cambio es gradual, lento y de persistencias e insistencias razonadas. La contribución que la educación puede hacer al desarrollo es decisiva para la igualdad de

oportunidades, mediante la equidad, la eficiencia, eficacia y evaluación continua que propicie e incentive la investigación para identificar las áreas de intervención estratégica que en un mediano plazo apoyen la innovación, enfatizando la autonomía de gestión que favorezca acciones en cuanto apolíticas e instituciones sobre los vínculos entre educación, conocimiento y desarrollo.

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

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

## B. Elección del Proyecto

Existen tres diferentes proyectos que pertenecen a cada una de las dimensiones de la práctica docente:

- Proyecto Pedagógico de acción docente.
- Proyecto de Intervención Pedagógica.
- Proyecto de Gestión Escolar.

El proyecto pedagógico de acción docente, nos permite pasar de la problematización de nuestro quehacer cotidiano a la construcción de una alternativa crítica de cambio que permita la solución al problema, favorecer la formación de los estudiantes profesores, de poner énfasis en buscar una educación de calidad para ambos.

Es pedagógico de acción docente porque ofrece un tratamiento educativo y no constitucional. Enfatiza su atención en los problemas que centran la atención en los sujetos

de la educación, los procesos docentes, su contexto histórico -social y la perspectiva de la práctica docente.

Surge de la práctica y es pensado para esa misma práctica, exige desarrollar la alternativa en la acción misma de la práctica docente, se inicia, promueve y desarrolla por él, con miras a innovar su quehacer en forma cualitativa.

El proyecto de intervención pedagógica es de orden teórico metodológico, y se orienta por la necesidad de elaborar propuestas con un sentido ala construcción de metodologías didácticas que imparten en los procesos de apropiación de los conocimientos; partiendo del supuesto de que el aprendizaje en el niño se da a través de un proceso de formación donde se articulan conocimientos, valores, habilidades, formas de sentir que expresan en modos de apropiación y de adaptación a la realidad, estableciéndose una relación dialéctica entre el desarrollo y el aprendizaje.

El profesor debe entonces no poner su atención sólo en los conocimientos científicos sino recuperar la lógica disciplinaria de cada objeto de conocimiento, incorporando saberes, valores y habilidades del niño, formas de reconocimiento de sus deseos e identidad como contenido de aprendizaje en la escuela.

El objeto de la intervención pedagógica es el conocimiento de los problemas delimitados y conceptualizados y también la actuación de sujetos, en el proceso de su evolución y cambios que pueden explicar ciertos comportamientos de los seres humanos, analizando aquellos elementos de la vida cotidiana que pueden convertirse en principio de repetición y/o represión y que posibilitan la explicación del comportamiento humano.

Las dos premisas de las que parte el Proyecto de Gestión Escolar son:

- Que el orden institucional y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas.

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

El orden institucional tiene a la base el currículum propuesto, pero varia ampliamente de una escuela a otra, dependiendo del contexto en que se ubica, las características particulares de los sujetos, etc.

El proyecto de gestión escolar, permite potenciar las capacidades institucionales para lograr el tipo de formación propuesto, considera en un primer momento la problemática principal del orden institucional proyectado, cómo se pretenden realizar las transformaciones, con qué estrategias, en qué tiempos, quiénes participan y con qué nivel de implicación, así como los recursos a utilizar.

Se refiere a una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad por la vía de la transformación de las prácticas institucionales.

Considero pues, que está claramente definido que la problemática que se ha venido planteando se ubica en la dimensión del proyecto de gestión escolar, dado que éste se aboca a transformar las órdenes institucionales actuales en órdenes institucionales que promuevan un servicio educativo de calidad, constituyéndose el orden institucional a partir de un mecanismo de equilibración dinámica en el que la escuela busca realizar su propio proyecto escolar, en permanente redefinición, a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos, con la intención de ajustarlas permanentemente a los fines de la institución.

Dentro del terreno de la investigación, durante mucho tiempo prevalecieron dos paradigmas: el positivista, cuyo objetivo es explicar los problemas educativos tomando como base el conocimiento científico, y el interpretativo, que va encaminado a comprender los procesos sociales y por ende educacionales.

Ante algunas limitaciones que presentaban dichas perspectivas, surge un nuevo modelo paradigmático, el crítico dialéctica, que tiene como propósito transformar y/o cambiar la educación, dentro del cual se ubica esta propuesta de investigación-acción que se ha venido realizando. Un enfoque crítico dialéctico parte de la realidad, de los problemas de la vida cotidiana y se construye con la mira siempre puesta en como solucionarlos. Busca para ello la participación y colaboración de alumnos, maestros, padres de familial directivos, autoridades educativas, etc., y los compromete a realizar un análisis crítico de esa realidad con vistas ala transformación de las prácticas y valores educativos.

La investigación-acción es una forma de teorizar la práctica actual y transformarla a la luz de la reflexión crítica. Ofrece criterios de evaluación de la práctica en relación con la comunicación, la toma de decisiones, tareas de la educación y además proporciona los medios para que los maestros puedan organizarse a si mismos en comunidades de investigación.

Tiene como objetivo mejorar la práctica docente, tomando en cuenta tanto los resultados como el proceso; para ello, los profesionales tienen la obligación de reflexionar de forma continua sobre aquellos valores que determinan los fines educativos, para que éstos se definan en la práctica y no antes; constituye pues, una alternativa de investigación educativa que apoya la reflexión ética en la práctica.

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

## C. Idea innovadora

A través de la acción de la práctica educativa y en afán de responder ala problemática planteada, los hechos que se dan en donde laboro, me llevan a replantear mi práctica docente.

Considerando que la alternativa más viable para mejorar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la construcción de un proyecto escolar en permanente redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas de las personas que las generan y son afectadas por ellas, y con la intención de ajustar dichas prácticas a los fines de la institución.

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

No obstante, en la actualidad se necesitan directivos que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores y de potenciar los procesos de participación.

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

Por ello el aspecto central de un proyecto será abrir procesos de una nueva gestión escolar que:

- ⇒ Promueva alternativas que favorezcan las relaciones interpersonales en beneficio del plantel escolar
- ⇒ Aplique concepciones innovadoras de relaciones interpersonales que favorezcan la integración del colectivo escolar.
- ⇒ Propicie la participación activa de los docentes en el compromiso del proyecto educativo.

- ⇒ Logre un ambiente que produzca satisfacción que se refleje en eficacia y eficiencia.
- ⇒ Desarrolle un liderazgo que favorezca el desempeño de los integrantes del plantel escolar.
- ⇒ Fortalezca la participación de los padres de familia en la interacción padre directivo-docente -alumno, favoreciendo notablemente el proceso de conocimiento del alumno.

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

Indudablemente que para lograr una mejor calidad educativa lo más importante es la calidad de las personas, y en el proceso de desarrollo integral de las personas, lo más importante son sus valores.

La búsqueda de la calidad, abre los espacios para vivir en forma congruente los valores fundamentales de solidaridad, responsabilidad y compromiso.

Estamos frente a una realidad social nueva y tenemos el compromiso de afrontarla. Ya no es muy útil dejarse manipular a cambio de facilidades para deleitarnos en la modorra de la rutina, el cambio hacia una modernidad educativa que aboca a una nueva gestión escolar, es una respuesta funcional.

Si bien es cierto que los problemas de la calidad educativa, no son de los docentes sino del sistema, sin embargo, la solución de los problemas de la calidad sí reside en el equipo de docentes encabezados por el director.

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

Es apremiante en el transcurrir de los tiempos, atender nuevos proyectos de investigación en el ámbito grupal e institucional, pues día con día fa sociedad mexicana continuará ejerciendo su influencia en la educación, reflejándose de distintas maneras en forma positiva o negativa, la cual será el principal objetivo de estudio para el docente, pues las problemáticas presentadas determinan los logros o fracasos educativos, por lo que se hace necesario enfrentar ese gran reto estipulado en el Art. 3ro. Constitucional: ofrecer calidad educativa en todos los niveles.

Hasta este momento se ha avanzado en forma significativa en la elaboración del proyecto, mediante una serie de ejercicios y ensayos elaborados desde el primer semestre de la Licenciatura de donde se partió con el reconocimiento de la propia realidad educativa, la elección de la posible problemática, la elaboración del diagnóstico pedagógico, que permitió adquirir una visión más clara y precisa del problema desde diferentes contextos y posturas teóricas, continuando con la problematización, planteamiento del problema y conceptualización, que permiten llegar a la formulación del presente escrito y una mayor claridad del problema.

Haciendo una recapitulación, al analizar las características por las que ha atravesado este proyecto y que van formando parte en el proceso, me doy cuenta que desde su inicio ha consistido en una investigación permanente, la cual ha sido sujeta a crítica y estudio en forma paralela por parte del estudiante, y que permite a su vez, el cambio de la práctica docente en el transcurso de la investigación.

# *CAPITULO IV*
# *ELEMENTOS TEORICOS Y CONTEXTUALES PERTINENTES DE LA AL TERNATIVA DE INNOVACION.*

## A. La Gestión Escolar, una alternativa de calidad educativa.

La Gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país.

La Gestión Escolar realiza las políticas educacionales en cada UNIDAD EDUCATIVA adecuándolas a su contexto ya las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Podemos definirla como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la Gestión Escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

La línea de Gestión Escolar, tiene como propósito, contribuir al cumplimiento del mejoramiento de la calidad educativa en la educación básica.

Para que la educación básica sea de calidad deberá reunir, cuatro elementos principales: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

Relevante para el niño de hoy y para el adolescente y el adulto del mañana, ha de corresponder a las necesidades e intereses del niño como persona. De igual forma, un sistema educativo de calidad deberá preocuparse por identificar los escenarios futuros que el medio impondrá a este niño cuando llegue a niveles superiores del sistema educativo o ingrese al mercado de trabajo.

La escuela está insertada en la sociedad por tanto deberá dar respuesta tanto alas necesidades individuales como a las sociales, formando desde ahora alumnos críticos y participantes, capaces de ir construyendo una sociedad en la que la democracia se convierta en forma de vida.

La eficiencia se define como la capacidad para lograr los objetivos relevantes con la totalidad de los alumnos en cada nivel y el tiempo previsto para ello. Incluye cobertura, permanencia, proporción y aprendizaje real.

"No es posible lograr plena eficacia sin equidad. Implica dar más, apoyar más a los que más lo necesitan. Es decir la educación básica de calidad debe partir del reconocimiento de los diferentes tipos de alumnos a los que se les proponen apoyos diferenciales que garanticen" [10]

---

[10] SCHMELKES Silvia. "Calidad de la educación y Gestión Escolar". Antología U.P.N. La Gestión Escolar corno Quehacer escolar. México D. F. Pp. 27,28 y 29.

## B. Marco Legal.

México cuenta con una Constitución Política promulgada el 5 de febrero de 1917, en ella están contenidos derechos y obligaciones a que son acreedores los que tienen la nacionalidad mexicana.

A través del Artículo Tercero se establecen los lineamientos que deberán seguirse para la impartición de la educación en México.

En la Fracción I" incisos ay c que establecen como criterio que la educación... "se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

a) Será democrático considerando la democracia no solamente como estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
b) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos,...

En la Ley General de Educación, promulgada en 1993, manifiesta que todo individuo tiene derecho a recibir educación, por tanto todos los habitantes del país tienen derecho de acceso al sistema educativo nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables. Además establece que:

- La educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo ya la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.
- El proceso educativo deberá asegurarse de la participación educativa del educando, estimulando su iniciativa y su sentido de responsabilidad social para alcanzar los fines a que se refiere el artículo 7°, que es precisamente contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas.

En el contexto del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica; sienta las bases para un nuevo modelo de la gestión educativa, ya que promueve por un lado, la participación social, la equidad, la I democracia y la igualdad de oportunidades; y por otro entiende al individuo como un ser crítico en constante transformación y constructor permanente de su propio conocimiento. Define el nuevo tipo de gestión:"La magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en el proceso educativo: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos escolares y las autoridades de distintas esferas de gobierno".

A este respecto, también César Coll nos dice: "que la educación escolar tiene como finalidad promover el desarrollo personal del alumno mediante el aprendizaje e la experiencia social, cultura/mente organizada a través de la asimilación de destrezas, habilidades, conceptos, valores y normas; así como también, el papel del maestro es la organización y situaciones de aprendizajes susceptibles de favorecer una actitud mental constructiva" [11]

El Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995 -2000, parte de la convicción de que hoy, como nunca antes, la verdadera riqueza de los países radica en las cualidades de las personas que los integran... tiene como propósito dar realización plena a los

[11] COLL, César. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Antología básica U.P.N. México D. F. Pp.17.

principios y mandatos contenidos en Artículo Tercero Constitucional y en las disposiciones de la Ley General de Educación,... que introduce innovaciones trascendentales... especifica los objetivos y ras estrategias generales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000. Se nutre... de aportaciones realizadas por los diversos actores que participan en el quehacer educativo... también define un conjunto de tareas para consolidar innovaciones que están en marcha a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. La responsabilidad compartida de distintos órdenes de gobierno y la suma de voluntades en torno a objetivos comunes, permitirán una participación cada vez más amplia no sólo de las autoridades estatales y municipales, sino también de los padres de familia y de las organizaciones sociales, en el diseño y ejecución de proyectos educativos... Los propósitos que animan al programa son la equidad, calidad y pertinencia de la educación.

El programa considera al maestro como el agente de cambio esencial en la dinámica de la calidad, por lo que otorga atención especial a su condición social, cultural y material. Para ello el programa establece como prioridades la formación, actualización y revalorización social del magisterio en todo el sistema educativo.

Enfrentar el rezago, ampliar la cobertura de los servicios educativos, elevar la calidad, mejorar su pertinencia, introducir las innovaciones que exige el cambio y anticipar necesidades y soluciones a los problemas previsibles... Dentro del marco del Proyecto Escolar se hace necesaria la vinculación Escuela -comunidad, en este sentido, el Programa nos marca algunos lineamientos que fundamentan la propuesta y se utilizan en los centros escolares, cuya finalidad es elevar la calidad de la educación.

## C. Perspectivas de la Gestión Escolar.

**Enfoque de Gestión.**

La Gestión Escolar es un nuevo modelo donde la cultura de participación está presente al concebir el colectivo escolar, y sobre todo los problemas que se viven en la institución, donde se buscan alternativas que optimicen la dinámica escolar con la

elaboraci6n del Proyecto Escolar, dinamizando el consejo técnico escolar, suprimiendo el poder unipersonal del director, se transfiere a la capacidad de influencia y decisión de la gestión. [12]

Una de las funciones eséenciales del director actual es dotar de las vivencias y creencias para que se logre una vida participativa. El proceso de interiorización es lento y difícil, pero "es la semilla que habrá de fructificar modos eficaces de conducta participativa", creando una nueva cultura en el centro educativo, tomando acuerdos sobre la importancia del trabajo en equipo, socializando los valores de la comunidad educativa, a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y evidencias, respetando y buscando soluciones a los problemas. La Gestión Escolar, cobra sentido como el medio que va a impactar la calidad, al plantear:

- ⇒ La apertura de la escuela hacia la participación social.
- ⇒ La descentralización del servicio educativo, vía acercamiento de la toma de decisiones a los planteles.
- ⇒ La autonomía pedagógica de las esquelas.
- ⇒ La posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de las escuelas.

**Enfoque Institucional.**

Como en toda institución moderna que busca la efectividad, racionalidad y la eficiencia, la institución en donde laboro no escapa a estos objetivos.

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

---

[12] GAIRIN Joaquín. "La función directiva en la actualidad". Antología UPN La Gestión como Quehacer Escolar. LE 94, México D.F. 1996. Pp. 81

Sin embargo, en cada establecimiento institucional opera un "estilo institucional", como mediador entre las condiciones y los resultados, que alude a aspectos de la acción institucional que caracteriza al establecimiento, como responsable de dar cuenta de los aspectos dinámicos del funcionamiento institucional. Donde se pretende que; de una relación con los padres de familia donde éstos son convocados, casi exclusivamente para apoyar el sostenimiento material de la escuela, pase a ser una relación que los incluya como aliados en el proceso educativo. Así como asumir una responsabilidad mayor por parte de la escuela, para informar periódicamente de los avances y dificultades en el logro de los propósitos educativos.

Es decir, estar en constante reflexión para observar si el "estilo institucional" de nuestra escuela, contribuye al mejoramiento del orden institucional.

Sin duda, la educación es compromiso de todos, y un equipo integrado buscará siempre mejoramientos de toda índole que incidan en el proceso educativo que nos ocupa.

## D. Función Pedagógica y Social de la Gestión Escolar.

Es necesario crear un espacio donde los conocimientos, las nuevas formas culturales se reinterpreten e incorporen a los esquemas de pensamiento a través de la experiencia.

"Aprender a observar la realidad para comprenderlas, este debe ser el objetivo del maestro" [13]

Vigotsky nos dice que: "individuo y sociedad, o desarrollo individual y procesos sociales están íntimamente ligados. Subraya la importancia de cooperación y del intercambio social en el desarrollo" [14]

---

[13] PIETER Annemarie. "Ética y Pedagogía", en Ética y Moral una introducción a la Filosofía Práctica. Antología. UPN. El niño preescolar y los valores. México. DF. Pp. 36

[14] DELVAN Juan. El desarrollo humano. Siglo veintiuno Editores, México. DF. Pp. 53

De ahí la importancia para lograr un aprendizaje significativo, es necesario partir de la cultura experiencia del niño y crear en el aula un espacio donde el conocimiento sea compartido a través de la comunicación, favoreciendo así el vínculo de la función central de la gestión escolar, su intervención pedagógica.

El esfuerzo de colaboración tiene muchas ventajas, dado que pueden contribuir muchas perspectivas intelectuales en las tareas de enseñanza aprendizaje que sigue la escuela, como: prácticas de instrucción, evaluación, proyectos de planes de estudio y comunicación con los padres, que permitirá a los maestros compartir unos con otros, lo que saben sobre los niños, compartir las responsabilidades de definir y llegar a patrones de rendimiento, etc.

Uno de los efectos importantes del curriculum nacional es que los padres obtengan, una imagen detallada de cómo les va a sus hijos en la escuela.

Esto implica que al maestro puede ahora hacerle falta trabajar con los padres más que antes, pero queda mucho por hacer para llegar a un tipo de cooperación que apoye realmente el aprendizaje de sus hijos. Dadas las entrevistas realizadas a los docentes sobre su labor educativa coordinada con los padres de familia, todos manifestaron que falta mucha responsabilidad por parte de los padres, pues aseguran que los alumnos frecuentemente llegan tarde, piden permisos para faltar por alguna encomienda de sus padres, etc.

En cuanto a los padres, no acuden a juntas, no están al pendiente de tas tareas de sus hijos, por lo que acuden sin tareas a la escuela e incluso muchos de ellos sin comer.

Para comprender la problemática de los alumnos, así como la manera de ver el mundo y de actuar en el, resulta fundamental que la escuela mantenga relaciones estrechas con la familia. "Es al interior de la familia donde el niño tiene el primer contacto con el

mundo y donde en un proceso paulatino, interioriza un universo cultural y valorar que va a constituirse como matriz primaria para la comprensión del mundo que lo rodea" [15]

Es por ello, es importante mantener relaciones estrechas entre la escuela y la familia para evitar posibles contradicciones en lo que es la formación de los niños y los valores fundamentales que transmiten, dado que la existencia de discursos contradictorios entre ambas, confunde mucho a los niños y les genera problemas de tener que actuar en forma simultánea en ambos espacios sociales.

Por otra parte, la escuela debe ser promotora del desarrollo de la propia comunidad.

La comunidad posee una historia, tradiciones, cultura y valores particulares, por tanto resulta de fundamental importancia que la escuela conozca y respete a las normas y valores de la comunidad a la que pertenece, pero que a la vez se constituya en un agente de cambio y de desarrollo de la misma.

## E. Definición y características del Proyecto de Gestión Escolar.

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

Constituye hasta este momento, la estrategia metodológica más idónea para concretar la Gestión Escolar, ya que muchos investigadores alrededor del mundo están realizando constantes aportaciones que influyen de manera decisiva, tanto en su concepción teórica como en su estructuración metodológica .

Se define como una alternativa para la autogestión educativa, inserta y contextualizada en cada plantel educativo y su zona de influencia, que tiene como propósito

---

[15] CHARLES Mercedes, "Comunicación y procesos educativos", en Antología UPN. La comunicación y la expresión estética en la escuela primaria. México DF. SEP-UPN. 1994 Pp.60.

primordial, innovar las prácticas escolares hacia formas más justas, equitativas y participativas; tendientes a elevar la calidad de la educación y optimizar el aprovechamiento escolar.

Un proceso de investigación participativa que pretende superar las individualidades e integrar a todos los actores escolares, en un colectivo inserto en un proceso de autoformación y actualización permanente, a partir del análisis de las prácticas y dimensiones presentes en los planteles; de tal manera que facilita, la construcción y apropiación colectiva de elementos teóricos y de las herramientas metodológicas necesarias para la innovación.

Un instrumento para la planeación a largo, mediano y corto plazo, ya que en el se concretan las estrategias de innovación del plantel educativo, a partir de transformar la cultura escolar; en consecuencia deviene documento rector de la práctica escolar, rebasando con amplitud el Plan Anual de Trabajo

Sus características esenciales son:

- **Democrático**: Propone alternativas a las políticas públicas para atender la equidad, propone y facilita la construcción de estructuras participativas, atiende las demandas en función de los alumnos, padres de familia y de la comunidad extraescolar.
- **Reflexivo**: A través de la discusión y el análisis, los actores reflexionan sobre sí mismos, sobre sus prácticas y su experiencia profesional, sobre el P. E., su proceso de construcción, operación y resultados.
- **Autónomo**: Propone la posibilidad de definir en cada centro escolar políticas educativas propias. Conjuga lo nacional, lo regional con lo local.
- **Organizador**: Crea un clima de toma de decisiones y un trabajo colegiado
- **Sistemático**: Promueve la construcción de una metodología para la investigación y la innovación de la práctica escolar coherente con los propósitos planteados.
- **Centrado en procesos pedagógicos**: Al tener como propósito central elevar la calidad de la educación, enfatiza los aprendizajes de los alumnos y se preocupa por lo académico proporciona alternativas de solución a problemas educativos.

- **Generador**: Permite la construcción de alternativas locales alas políticas educativas públicas.
- **Innovador**: Tiene intención de búsqueda y transformación. Rompe con los patrones burocráticos y autoritarios de toma de decisiones.
- **Holístico**: Están presentes todos los niveles y ámbitos de la problemática, incorpora valores, normas y creencias de todos y cada uno de los actores
- **Auténtico**: Surge del interior de cada centro escolar, contempla la normatividad y el entorno, sus condiciones intereses y problemas.
- **Evaluable**: Permite la revisión continua del proceso y sus logros, mediante la crítica modifica las estrategias que no cumplen los objetivos propuestos.
- **Flexible**: Surge de las condiciones propias de cada centro escolar y de las estrategias de seguimiento y evaluación colectivas, permitiendo realizar ajustes durante el proceso de operación.

El proyecto de Gestión Escolar, considera en un primer momento la problemática principal que se pretende solucionar, en momentos posteriores las prácticas institucionales que se pretenden modificar para lograr el orden institucional proyectado.

Para su realización será necesaria la participación constante y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar. Indudablemente este tipo de participación promueve un modo de vida donde prive la responsabilidad, de conciencia de que el aspecto pedagógico debe jugar el papel central de la escuela.

## F. La función directiva en la actualidad.

La dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de los centros y del Sistema Educativo, una buena dirección puede ayudar y rehabilitar la innovación en los centros pero no en sí misma, la causa del cambio educativo. [16]

---

[16] GAIRIN Joaquín "La función directiva en la actualidad". Antología U.P.N. La Gestión como quehacer escolar. México D.F. Pp. 69.

El Sistema Educativo, está modificando en los últimos años, su estructura interna, hacia un modelo de autonomía institucional y en ese contexto adquieren sentido modificaciones en la organización del sistema y de las propias instituciones.

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

La administración educativa actual plantea que el quehacer gestivo del director tiene, no sólo distintas dimensiones, sino obedece a distintos niveles y plazos de acción. Así el proceso de administración involucrado en la tarea gestiva debe completar acciones a corto, mediano y largo plazo, por lo que es necesario definir las metas, propósitos, fines y estrategias que se involucrarán en la acción directiva.

Al identificarse las orientaciones que tiene una labor gestiva, puede hablarse de distintos tipos de gestión:

- Gestión normativa; la cual está orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos, con carácter oficial, jurídico.
- Gestión participativa; orientada a incorporar a director y profesores como arte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humorístico y social.
- Gestión administrativa; centrada en la realización de trámites como medio de relación entre autoridades, los maestros y la escuela.

En la actualidad es necesario que las personas que acceden a cargos directivos, deberán tener los conocimientos técnicos que el ejercicio de su función requiere. Directivos que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores y de potenciar los procesos de participación de los padres de familia.

La profesionalización de la dirección deberá abandonar referentes tradicionales y enfocarse a nuevas direcciones.

> **"Una formación homologable para acceder a cargos directivos ha de estar de acuerdo al modelo de dirección vigente. Así se han de considerar como elementos básicos de esta formación: la planificación general del centro de la evaluación e innovación institucional, el conocimiento de la legislación, las técnicas de intervención en grupos y organizaciones, la resolución de conflictos y la estructuración de la comunicación y de la participación estamental"** [17]

La formación permanente deberá estar dirigida mínimamente al equipo directivo, organizada de manera ínter-nivelar y desarrollada de acuerdo a metodologías que incluyan la formación entre iguales, el intercambio de experiencias y la conexión entre teoría y práctica.

La principal función del director es la de "culturizar" la comunidad educativa, es decir ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.

Entre éstos destacan los valores que caracterizan la Gestión participativa, así como la dignidad de las personas, el respeto a los demás, a la transigencia, a la asunción de responsabilidades, al interés común por el alumno y su desarrollo, el respeto a la diversidad. Es decir, la cultura de la colectividad expresada fundamentalmente en las interrelaciones, pero también en la forma de tomar decisiones.

El director es un ejemplo imitable, un creador de cultura propia, no tiene que desanimarle la lentitud del proceso, ni el fracaso, pues está contribuyendo en la medida de sus posibilidades a crear una nueva cultura que dará frutos a largo y mediano plazo, dando prioridad a las tareas académicas de la escuela, con la alianza de los padres de familia en el proceso educativo.

---

[17] GAIRTN Joaquín "La función directiva en la actualidad". Antología U.P.N. La gestión como Quehacer Escolar. México D.F. Pp. 71,72.

La función de los directivos será un ejercicio basado en la comunicación entre colegas donde prive el estímulo a la participación y la formulación de iniciativas propias con respecto al trabajo académico y organizativo de la escuela. Es decir aún y cuando la gestión escolar no se reduce a la función directiva, si implica entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, la formación de sus alumnos.

Ciertamente la formación de maestros desde un enfoque curricular, no ha incluido un análisis profundo de la problemática de la Gestión Escolar, que es la construcción de un Proyecto Escolar, el que a su vez implica un plan escolar estratégicamente viable, es posible afirmar, que el objeto de planeación escolar, es un elemento importante que permite al profesor comprender la articulación entre los planes macro, propuestos por el Estado Mexicano y los planes micro (proyectos escolares), donde el equipo de trabajo y los alumnos comparten una visión de lo que quieren lograr, para lo cual sistematizan un conjunto de prácticas que realizan de manera conciente. Una parte importante de las actividades de la escuela se lleva a cabo en colaboración y colegiadamente. En dichas actividades han de estar implicados el personal de la escuela, los docentes y los padres de familia.

El trabajo colegiado permite que algunos elementos didácticos hagan posible que las relaciones humanas se combinen con las expectativas de la comunidad escolar.

Por lo anteriormente expuesto y en búsqueda de solución ala problemática detectada, se ha estructurado la presente alternativa:

Implementar estrategias que estimulen el interés de los sujetos implicados en el proceso enseñanza-aprendizaje, para lograr el cambio de actitudes, mejorando las relaciones interpersonales y propiciando un ambiente de trabajo cooperativo y solidario en beneficio de los alumnos de la escuela Héroes de la Revolución" No.2776.

# *CAPITULO V*
# *DISEÑO Y APLICACION DE LA ALTERNATIVA INNOVADORA*

## A. Plan de trabajo.

**Objetivo General**

Implementar estrategias que estimulen el interés de los sujetos implicados en el proceso enseñanza -aprendizaje, para lograr el cambio de actitudes, mejorando las relaciones interpersonales y propiciando un ambiente de trabajo cooperativo y solidario en beneficio de los alumnos de la escuela "Héroes de la Revolución" No.2776.

**Objetivos Específicos:**

- Promover alternativas de Gestión Escolar que favorezcan las relaciones interpersonales en beneficio del plantel escolar.
- Proporcionar a los padres de familia orientación sobre los propósitos educativos, su reconceptualización del rol de participación en la educación de sus hijos.
- Desarrollar un liderazgo que favorezca el desempeño de los integrantes de la comunidad escolar.

♦ Lograr un ambiente de cooperación y solidaridad que se refleje en eficacia y eficiencia.

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

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

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

De igual manera los docentes requieren de un espacio de análisis para interpretar el papel del padre de familia en la acción pedagógica, posibilitando la transformación de una cultura de aislamiento o alejamiento del contexto familiar de la escuela, para que se asuma una toma de decisiones en relación a transformar la perspectiva del rol del padre de familia y posibilitar escenarios donde ambos participen juntos en torno ala tarea de educar.

**Desarrollo**

1. Consolidar la conciencia de equipo en los docentes a través de talleres y trabajo colegiado.
2. Favorecer los valores morales y la interacción entre los miembros de la comunidad escolar para mejorar la comunicación y el fortalecimiento de las relaciones humanas.
3. Concretar acciones de trabajo colegiado donde los aprendizajes cobren mayor sentido y significación.

4. Hacer sentir a los miembros de la comunidad escolar que el desarrollo de la escuela depende de todos.
5. Fomentar el elogio en los avances, para reforzar la auto imagen y la individualidad, así despertar confianza en alumnos, maestros y padres de familia.
6. Acciones encaminadas a crear un ambiente reflexivo y democrático que favorezca la concientización de compartir responsabilidades.
7. Acciones para abatir la apatía del padre de familia y la falta de compromiso con la educación de su hijo.
8. Acciones de participación de los padres en las mejoras materiales del plantel.
9. Aprovechamiento del tiempo.
10. Realización de un crucigrama o plan de trabajo para realizar las acciones en tiempo y forma.

**Etapas**

1a. Etapa

Sensibilización a los docentes para que participen en el proyecto.

2a. Etapa

Desarrollo del Proyecto Escolar con la participación del colectivo.

3a. Etapa

De evaluación y seguimiento.

**Recursos**

*Humanos*:

El equipo docente coordinando trabajos a realizar con los padres de familia. Se buscará personal especializado que apoye la par1icipación del colectivo en algunos temas.

*Materiales*:

Trípticos, volantes, gis, pizarrón, televisor, videocasete, documentos informativos, papel y lápiz.

*Económicos*:

Café, leche, galletas, dulces, agua, comidas, etc.

*Tiempo*

*Duración*: 7 meses (septiembre a marzo)

*Calendarización*: Dos sesiones mensuales generalmente.

## Estrategia General

La Gestión Escolar desde la nueva perspectiva será la estrategia de ar1iculación entre los ámbitos escuela -familia, proporcionando la par1icipación activa de los actores, padres y docentes, para incorporarnos en un proceso de evaluación, búsqueda de alternativas conjuntas en torno a los problemas educativos que enfrentan los niños durante el proceso de escolarización, desprendiendo que la acción gestiva se puede realizar tanto a un nivel de Gestión Escolar, como de Gestión Áulica, reconociendo que ambos niveles de intervención gestiva, tienen espacios de convergencia en donde ambos se nutren y apoyan.

| B. CRONOGRAMA GENERAL DEL TRABAJO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *ESTRATEGIAS* | *METODOLOGIA* | *PROPOSITO* | *SESIONES* | *EVALUACION* | *PERIODO DE APLICACIÓN* |
| 1 "Todos iguales" | Reunión de análisis | Animación, resolver problemas cotidianos. | 15 de septiembre | Espontaneidad y disponibilidad en la resolución de problemas cotidianos | 15 de Septiembre |
| 2 "Todos en el problema, todos en la solución" | Reunión colegiada | Llegar al convencimiento del equipo docente que lo importante es sentirse libre y responsable para tomar decisiones. | 19 de Septiembre | Efectividad lenta y profunda, mejorando su relación con el grupo y en sí mismo. | 19 de Septiembre |
| 3 "Cambia las estructuras y cambiaras la actitud de las personas" | Taller de trabajo | Cambiar las estructuras y fortalecer el desempeño de los integrantes del plantel. | 9,10 y 11 de Octubre | Disposición al compromiso de trabajo y al cambio | 9,10 y 11 de Octubre |
| 4 "Vamos a organizarnos" | Reunión de consulta condensada | Promover alternativas de gestión que favorezcan un mejor servicio educativo. | 6 de Noviembre | Registro de conclusiones y la apertura al proyecto escolar. | Noviembre a Marzo |
| 5 "Todos por la educación" | Equipos de trabajo | Lograr que los padres asistan cuando sean convocados. | 27 de Noviembre | Observaciones registradas en el diario de campo personal. | 27 de Noviembre |
| 6 "Por una escuela digna" | Mesa Redonda | Reflexión sobre la función de la escuela | 11 de Diciembre | Observaciones registradas en el diario de campo personal. | 11 de Diciembre a 8 de enero |
| 7 "Juntos lo lograremos" | Equipos de trabajo | Fomentar la cooperación padre- maestro. | 17 de enero | Responder cuestionamientos. Anotar en el diario | 17 a 31 de enero |
| 8 "Aprendamos haciendo la tarea" | Reunión de análisis | Propiciar el análisis de la tarea como recurso didáctico. | 22 de Febrero | Conclusiones sobre la experiencia vivida. | 23 a 28 de Febrero |
| 9 "Vida familiar" | Individual y por equipos de trabajo | Optimizar el uso del tiempo libre. | 5 de Marzo | Análisis de los resultados | 5 a 15 de Marzo |
| 10 "trabajando juntos nos vemos mejor" | Reunión | Valorando resultados de acciones en coordinación con padres. | 19 de Marzo | Registro de observaciones y comentarios. | 19 de Marzo |
| 11 "Valió la pena" | Reunión | Evaluar resultados en reunión plenaria. | 29 de Marzo | Determinar los alcances obtenidos del propósito general. | 29 de Marzo |

## ESTRATEGIA NO.1

*"TODOS IGUALES"*

**OBJETIVO** Estimular entre el personal, su ánimo hacia la resolución de problemas de cada día, para sensibilizarlos y lograr un compromiso de participación.

**DESARROLLO** Utilizar la estrategia de convivencia y felicitaciones a los miembros del personal que son festejados por su cumpleaños. Se tratarán temas diversos que conduzcan a romper hielos, para resolver problemas tensos de la cotidianidad del trabajo, para darle un poco de humor al grupo y no caer en lo académico y estructurado.

**RECURSOS** Cena, felicitaciones, reunión informal.

**EVALUACIÓN** Se tomarán en cuenta las opiniones del grupo, además de la disponibilidad para resolver espontáneamente un problema.

## ESTRATEGIA NO.2

*"TODOS EN EL PROBLEMA*
*TODOS EN LA SOLUCIÓN"*

**OBJETIVO** Llevar al convencimiento al grupo docente de que lo más importante, al menos al principio, no es llegar a conseguir objetivos externos, sino llegar a obtener que el grupo se sienta libre y responsable para tomar decisiones.

**DESARROLLO** Utilizando la estrategia de mesa redonda, el personal de la escuela se organizará como un colectivo escolar para definir qué comisiones son necesarias para el mejor funcionamiento del centro escolar en base alas necesidades reales que existen, para que cada uno de ellos escoja las que mejor convengan a sus intereses y los de la institución.

**RECURSOS** Cuaderno de Actas, un Conductor (que no maneje al grupo, sino que lo ponga en necesidad de autodeterminarse, de negociar un compromiso común), dulces.

**EVALUACIÓN** La efectividad de un programa de acciones con participaciones voluntarias del equipo.

## ESTRATEGIA NO.3

*"CAMBIA LAS ESTRUCTURAS Y*
*CAMBIARÁS LA ACTITUD DE LAS PERSONAS"*

**OBJETIVO**. Desarrollar un liderazgo que favorezca el desempeño de los integrantes del plantel escolar, poniendo al grupo en una nueva dinámica, ante una situación y esto lo hará comunicarse de una forma nueva, crearse una nueva actitud.,

**DESARROLLO**. A través de un taller previamente organizado por personal especializado, con diversas fases de sensibilización, se llevará al personal a la reflexión de mi propia práctica docente, se forjarán estructuras básicas que faciliten el cambio al compartir el liderazgo.

**RECURSOS**. Un buen Conductor de Grupo, Técnicas de Estructuración grupal: audiovisuales, documentos bibliográficos, conferencia, diálogos simultáneos, discusión dirigida, escenificaciones, mesa redonda, promoción de ideas, café, té, leche, galletas, etc.

**EVALUACIÓN**. Una dinámica nueva que forje unas estructuras ágiles y básicas que faciliten el cambio.

## ESTRATEGIA NO.4

*"VAMOS A ORGANIZARNOS"*

**OBJETIVO** Promover alternativas de gestión escolar que favorezcan un mejor servicio educativo, en el centro escolar.

**ORGANIZACIÓN** Reunión de los integrantes del Centro Escolar para dialogar, consensar y consultar sobre ¿Cómo mejorar el servicio que presta la escuela?, ¿Qué posibilidades tenemos para trabajar un Proyecto Escolar?, ¿Cómo favorecer la participación de los padres en la tarea compartida de educación?, etc.

**RECURSOS.** Conductor de grupo, diálogos simultáneos, consenso de opiniones, pizarrón, gis, escritorio.

**EVALUACIÓN** Registro de las conclusiones obtenidas y la apertura al Proyecto Escolar.

## *ESTRATEGIA NO.5*

*"TODOS POR LA EDUCACIÓN"*

**OBJETIVO** Lograr que asistan a las reuniones el mayor número posible de padres de familia, así favorecer una mejor orientación en su función o rol.

**DESARROLLO** Se convocará a reunión, a padres cuyos hijos fueron detectados con necesidades educativas especiales, para sensibilizarlas, sobre la importancia de su apoyo hacia la escuela.

Se reflexionará a manera de retroalimentación sobre temas tratados anteriormente en conferencias y talleres.

En un segundo momento se analizará con los docentes: ¿por qué hay papás que no asisten a las reuniones?, ¿De qué manera podemos influir en ellos para que asistan?, ¿Qué les podemos ofrecer?, ¿Sobre qué temas les gustaría las pláticas de orientación?

Cada uno anotará sus conclusiones y las expondrá ante los demás.

**RECURSOS** Conductor de grupo, pizarrón, gises, cuaderno, lápiz, videograbadora, televisión.

**EVALUACIÓN** Valoración de la asistencia de los padres de familia.

## *ESTRATEGIA NO.6*

*"POR UNA ESCUELA DIGNA"*

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

**DESARROLLO** En coordinación con el equipo de apoyo U.S.A.E.R. se citará a los padres de familia del plantel cuyos hijos presentan alguna necesidad educativa especial, se les mostrará un video de la SEP. Que muestra la colaboración de padres apoyando a sus hijos discapacitados en tareas educativas. Posteriormente la coordinadora del Proyecto de integración, les dará una conferencia de reflexión sobre la importancia de coordinar escuela-padres de familia.

Utilizando la estrategia de lluvia de ideas se expondrán sus opiniones sobre ¿Para qué sirve la escuela?, ¿Qué es lo que el maestro realiza?, ¿Cómo debo participar como padre de familia en la educación de mi hijo?, ¿Por qué mando a mi hijo a la escuela?, ¿Cuáles son las obligaciones de los padres hacia la escuela?.

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

**RECURSOS** Conductor de grupo, diálogo simultáneo, video, televisor.

**EVALUACIÓN** Se tomarán en cuenta cada una de las opiniones del grupo, además de la disponibilidad de los integrantes al momento de participar.

## *ESTRATEGIA NO.7*

*"JUNTOS LO LOGRAREMOS"*

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

**DESARROLLO** Con la implantación de reuniones grupales de maestros con padres de familia, se incorpora la tarea de analizar juntos las principales dificultades que enfrentan los niños en la tarea educativa, planteada desde el punto de vista del padre y del maestro, para proporcionarle orientación sobre cómo apoyar a sus hijos en las tareas educativas.

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

**RECURSOS** Lápiz, papel, cuestionamientos escritos al docente.

**EVALUACIÓN** Apreciación de resultados a través de preguntas escritas.

## *ESTRATEGIA NO.8*

*"APRENDAMOS HACIENDO LA TAREA"*

**OBJETIVO** Propiciar el análisis y la comprensión con los padres de familia acerca de la importancia de la tarea escolar como estrategia didáctica, para la consolidación de los aprendizajes de sus hijos.

**DESARROLLO** Previa participación del docente de grupo para encomendar tareas a los niños con la participación de los padres de familia determinado día.

Se presentarán a la reunión los padres y compartirán con el grupo la experiencia vivida con su hijo en torno a la realización de la tarea, externando si tuvieran dificultades para brindar apoyo a su hijo, aspectos que les fueron más fáciles de manejar, y las formas que se plantean al relacionar los conocimientos que el niño está construyendo en la escuela y pueda generalizarlos en la cotidianidad.

**RECURSOS** Apoyo de los docentes, tarea del niño.

**EVALUACIÓN** Conclusiones generalizadas sobre su experiencia al consolidar la tarea como responsabilidad compartida.

## *ESTRATEGIA NO.9*

*"VIDA FAMILIAR"*

**OBJETIVO** Que los padres de familia encuentren alternativas de cómo organizar el tiempo en el hogar de la mejor manera posible, para disponer del tiempo necesario para apoyar a sus hijos en las diferentes tareas.

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

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

**RECURSOS** Conductor del grupo, cuaderno de registro.

**EVALUACIÓN** Se harán propuestas de diversas formas de organización del tiempo y se pondrán en práctica en el hogar y en la próxima reunión evaluaremos resultados.

## *ESTRATEGIA NO.10*

*"APRENDAMOS HACIENDO LA TAREA"*

**OBJETIVO** Valorar resultados de acciones emprendidas en coordinación con padres de familia y la comunidad en general.

**DESARROLLO** Invitación al colectivo escolar a ver la toma de video de la actividad realizada el pasado 20 de noviembre donde hubo, desfile, festival y kermés con la participación de alumnos, docentes, padres de familia y la comunidad en general.

**RECURSOS**: video, televisor.

**EVALUACIÓN** Observaciones y comentarios realizados en el diario de campo.

## *ESTRATEGIA NO.11*

*"VALIÓ LA PENA"*

**OBJETIVO** Evaluar en reunión general los resultados obtenidos en la aplicación de las distintas estrategias diseñadas basándose en un propósito general.

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

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

En un segundo momento en reunión colegiada con el equipo docente se evaluarán los resultados de las diferentes estrategias resaltando aquellas de mayor éxito.

**RECURSOS** Conductor de reunión, pizarrón, gis, hojas, rotafolio, marcadores, cuaderno de registro y lápiz.

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

## C. Descripción de la aplicación de las estrategias.

Indudablemente cuando compartimos los éxitos y los fracasos necesariamente se modifican las relaciones humanas de una organización y cuando esto sucede, se da la mutua confianza, estando en posibilidades de realizar trabajo conjunto para una identidad común.

El propósito, la visión y los valores compartidos entre alumnos, docentes y padres de familia en la escuela Héroes de la Revolución No.2776, establecieron el lazo común para resolver la problemática detectada en el plantel y los resultados obtenidos se dieron en la medida en que se fue logrando paulatinamente una mayor disponibilidad de los padres de familia en su ejecución.

Cabe mencionar que para lograr un acercamiento de la comunidad y los servicios que presta y/o puede generar la escuela, ha sido necesario establecer estrategias, que propicien dicho vínculo y establezcan metodologías innovadoras que permitan cambiar las prácticas y las formas de desempeño, así como consolidad la conciencia de equipo docente en primer término, para que acepten como propio el ideario del centro y su tecnología de innovación para hacer posible la renovación pedagógica y al mismo tiempo proporcione a los alumnos un ambiente agradable, basado en el respeto y la confianza generalizada hacia todos los miembros de la comunidad escolar.

Con esta perspectiva las acciones personales siempre han sido abiertas a compartir el liderazgo, otorgando al personal la oportunidad de una autonomía en sus roles y al mismo tiempo concensando loa principales objetivos. Considerando así, como individuos al directivo, maestros, alumnos, padres de familial tratando a cada uno según su modo de interactuar con la organización y la misma escuela.

Es claro que a través de la reflexividad el docente ha ido elaborando el contexto general de su práctica y que la escuela como institución educativa, ha ido definiendo políticas generales, en las que se han establecido objetivos y estrategias a diversos niveles

para alcanzarlos, donde se han conjugado, el discurso normativo y las acciones prácticas, para otorgarle una definición, descripción y valoración a la cultura establecida que reconoce las necesidades individuales y que se han adaptado a un objetivo común, para la evaluación de las expectativas personales.

Es importante señalar que en mi trayectoria como directivo, la He llevado exclusivamente en ese centro escolar, desde hace cinc9 años, por lo que, considero tener grandes ventajas para implementar estrategias de innovación con el colectivo escolar, dado que la cultura establecida, el contexto y las acciones de muchos de los actores del proceso educativo, las conozco muy bien. Por tal motivo, cabe mencionar que los propósitos de abatir la apatía del padre de familia en la tarea educativa, no han sido trazados al diseño de este proyecto y su ejecución, sino que, ello ha sido un proceso continuo desde el inicio del centro escolar. Puedo afirmarlo con certeza porque me tocó la gran suerte de ser fundadora del centro escolar.

Así mismo, tampoco está definido como concluido estos propósitos, dado que la cultura que ahí se ha establecido se ha caracterizado por las innovaciones constantes, impulsando sobre todo los vínculos cada vez más estrechos entre la comunidad y la escuela.

De tal manera que mi función como directora, ha sido determinada por la reflexión constante, sobre cuá1es son las exigencias de mi papel, para que los docentes alcancen los resultados deseados en su labor educativa, considerados como los principales actores en proceso educativo.

Una de las visiones claras que me dio la experiencia y el saber común en un primer momento, posteriormente lo confirmé con la teoría a la que fui teniendo acceso en mi transcurso en la UPN., es precisamente la importancia de crear un ambiente agradable de trabajo, donde los fines son precisos, pero no eluden las necesidades individuales. El haber conjugado siempre los intereses individuales y los de la escuela, me ha brindado la clave del éxito logrado hasta hoy, en este sentido quiero precisar que los resultados de las diversas estrategias aplicadas en el centro, son producto de muchas otras aplicadas tiempo

atrás y/o actualmente, pero que sin embargo no se plasman en este documento. Por ejemplo, sólo se mencionan tres estrategias consideradas en una etapa de sensibilización, sin embargo son sólo una parte de las muchas que han sido implementadas con anterioridad, de tal suerte, que los resultados obtenidos son muy satisfactorios, dado que denotan la disponibilidad del equipo docente para el trabajo educativo.

Los resultados de esta primera etapa, han sido claros, por su parte el personal docente gusta mucho de las reuniones informales, como las implementadas en la estrategia "TODOS IGUALES", además que me brindaron la oportunidad de conocer sus opiniones con referencia a pequeños problemáticas suscitadas en el 'momento, tales como ¿Cómo podremos orientar la problemática de Lupita? (Niña de 3er. Grado que falta constantemente) y para Antonio que muestra mucha agresividad con sus compañeros (alumno de 5to. Grado), etc.

La estrategia "TODOS EN EL PROBLEMA, TODOS EN LA SOLUCION", dio como resultado lograr la apertura de un programa de acciones que fue definido en asamblea, donde se analizaron las necesidades más apremiantes en la institución, en la cual el personal tuvo libertad y decisión para incorporarse en diversas comisiones necesarias para un buen funcionamiento del centro escolar.

Por ejemplo, hubo algunos docentes que consideraron importante implementar como nuevas comisiones, la de ecología. Para que supervisase constantemente el cuidado de los árboles y adquirir el compromiso de realizar una campana de reforestación, otros por su parte, propusieron 9tra comisión llamada de "Gestaría", con funciones de gestiones diversas en beneficio de la escuela, integrada incluso, con representantes de Padres de Familia de cada grupo.

Es decir, convencida de que cambiando las estructuras tradicionalistas de organización y compartiendo el liderazgo, ha dado como resultado que los docentes están totalmente dispuestos a tomar decisiones, así lo muestran los resultados. Obviamente estas actitudes propositivas obedecen tal vez, al alto sentido de responsabilidad que muestran en

su trabajo, aunado también alas relaciones de respeto y compañerismo que privan entre si, lo que favorece un ambiente agradable en el colectivo escolar y una gran disposición para asumir el rolo roles que les corresponde desempeñar.

En general existe una gran sensibilización hacia el quehacer educativo, por parte del personal docente, que se hace evidente una vez más, al aceptar incluir dentro de nuestro Proyecto escolar el Proyecto de Integración Educativa que va enfocado a apoyar a los alumnos con necesidades educativas especiales. Dicho programa se lleva a cabo hasta hoy, sólo en cuatro estados de la república (San Luis Potosí, Baja California Norte, Baja California Sur y Chihuahua), programa piloto en nuestro estado que lo llevan a cabo, 23 escuelas del subsistema federal y 6 escuelas de subsistema estata1, de las cuales sólo la nuestra es del turno vespertino.

El darme cuenta de cómo fue rechazado dicho programa propuesto en otros centros, me da un parámetro del grado de compromiso que los docentes muestran, no vacilan en tomar el riesgo, aún y cuando este programa ha requerido de mayor esfuerzo, así como tampoco eluden el compromiso de involucrarse con la problemática particular del padre de familia Que tiene un hijo con estas necesidades, como lo requiere dicho programa al analizar las problemáticas que directa o indirectamente están entorpeciendo la labor educativa de los niños. Así como también están dispuestos a realizar las adecuaciones curriculares, que son determinadas en asambleas de análisis, que se llevan constantemente en conjunto con el grupo de apoyo U.S.A.E.R. Por ejemplo las maestras de 2° y una de 3° , incursionaron a otro proyecto de lecto-escritura, dada la necesidad que persiste en esa área, donde tenemos alumnos que aún no han logrado el proceso, en el cual ellas coordinan actividades diversas donde su principal aliado es el padre de familia.

Así mismo, con los alumnos detectados con mayores problemáticas de aprendizaje, se lleva acabo, un seguimiento en el que participan, maestra de grupo, maestra de apoyo, equipo USAER, director de la escuela y padre de familia, donde juntos analizan cuáles pueden ser los orígenes de dicha problemática que afecta los aprendizajes, posteriormente brindarle la orientación que requiere  o bien canalizarlo a centros colaterales.

Si bien es cierto que, lograr que los padres asistan a las reuniones ha sido uno de nuestros más grandes retos, sin embargo poco a poco lo hemos ido logrando, ello se vio más claramente cuando se aplicó la estrategia "TODOS POR LA EDUCACIÓN", la asistencia fue sorprendente, desde luego, que se les hizo saber a los padres a través de sus hijos, la gran importancia de la reunión.

En dicha reunión se reflexionó con los padres sobre temas diversos que se han llevado a cabo en otros talleres y conferencias como: “Cómo crear hijos maduros en tiempos difíciles", "Cómo ser diferentes en medio de la mediocridad", "Vive tu vida", etc., se les cuestionó si les han sido de utilidad, cuáles son las experiencias vividas con sus hijos, etc. En la cual una madre de familia hizo el comentario sobre la gran importancia de las pláticas que han tenido con la conferencista y los cambios de actitud que ellos han tenido con sus hijos, así como los resultados que observa en su hijo. Por ejemplo, un comentario que me llamó mucho la atención, es sobre la gran angustia que pasaba su hijo de 2° grado, porque no sacaba altas calificaciones y de pronto el niño le dice a su mamá: "mamá saque 10 o me saque 6 ya no estoy triste porque yo soy muy importante", (mensajes que han recibido en las conferencias sobre valores, impartidas también a los niños).

Otras madres hicieron comentarios sobre las consultas personales que le han hecho a la maestra conferencista (Profa. Dora Esther Dávila) así como de los buenos consejos que les ha dado.

Posteriormente al término de la reunión, se les informó sobre otras reuniones importantes que se iban a requerir, para mejorar el trabajo educativo con sus hijos.

Poco tiempo después, se les cita nuevamente en coordinación con el equipo USAER, en dicha asamblea se les hacen diferentes reflexiones sobre la importancia de la educación, para una mejor calidad de vida, sobre el marco legal que conlleva sacar adelante a los niños con necesidades educativas especiales, y sobre todo, compartir el compromiso de la educación con el padre de familia. Así mismo, la Profa. Josefina Salas Lara, coordinadora del Proyecto de Integración, les mostró un video de la s. E. P "' que muestra el

desenvolvimiento social que tienen algunos niños discapacitados y la aceptación y disposición de muchos padres, por apoyar a sus hijos para salir adelante, a pesar de las condiciones adversas que poseen. Nuevamente les cuestionó sobre ¿Cómo creen ellos que la escuela sirve a estos niños con n.e.e.? ¿Qué labor realiza el maestro y cómo puedo participar como padre de familia en la tarea educativa?

Las opiniones fueron diversas. Una madre de familia comentó su gran Satisfacción, porque la escuela no obstaculizó el ingreso de su hija con Síndrome Dawn, y que en otras primarias no la hablan querido admitir, además que ella veía las atenciones y la paciencia para con su hija, que agradecía mucho los avances que observaba en su hija y la preocupación que toda la escuela ha puesto para sacarla adelante.

Algunos padres manifestaron su disposición, en todo aquello que la escuela les requiera. Uno más hizo el comentario sobre las circunstancias personales por las que habla cambiado a su hijo de escuela y muy pronto observó las diferencias en las formas de trabajo de ambas, observó notorio retraso en el aprovechamiento de su hijo y agradeció la disposición de la directora en aceptarlo nuevamente en la escuela, puso muy en alto que las suspensiones de clases en esta escuela son muy esporádicas.

Otros, manifestaron su disposición de llevar a sus hijos a los centros que se les habla canalizado, sin embargo que aún no lo hablan hecho por falta de recursos. En este sentido cabe señalar que la escuela en coordinación con el grupo USAER, ha hecho diversas gestiones para resolver la problemática económica tan agobiante que aqueja a algunas familias. Es así como se han logrado algunas becas y apoyos de diversa índole (Consultas gratuitas, apoyos económicos, materiales, etc.), tanto el DIF, la Presidencia Municipal, el Empresariado Chihuahuense entre otros, han sido de gran apoyo para atender estos casos.

En la estrategia" JUNTOS LO LOGRÁREMOS", que es precisamente para fomentar la cooperación padre-maestro en la realización de la tarea educativa, se observó, que con frecuencia los maestros que atienden los grados inferiores no presentan

generalmente dificultades mayores para establecer ese vinculo, dado que e11os están en constante acercamiento, tal vez por la edad que aún tienen los niños. Sin embargo, con los maestros que atienden los grados superiores, manifiestan observar menos colaboración de los padres, en el apoyo en las tareas, aunque no en todos los casos, por lo que se deduce que no todos los maestros tienen la misma capacidad para involucrar a los padres de familia en las tareas escolares, e incluso se observa lo mismo en la capacidad de convocatoria, con los resultados de la asistencia ya través del análisis posterior que ellos hacen con sus alumnos, se dan cuenta que faltó mayor interés del padre para asistir .

Algunos docentes se sienten muy satisfechos por la capacidad qué respuesta que han logrado con los padres de familia, manifestaron entusiasmados los acuerdos que se tomaron sobre fechas importantes, donde ya se han institucionalizado algunas acciones conjuntas de la escuela y la comunidad, como lo es la actividad que se realiza el 20 de noviembre y el 21 de marzo. Fechas en las que participan alumnos, maestros, padres, directivos y la comunidad en general, en desfile, kermés, festival, concursos, juegos organizados de interacción padres e hijos que resultan verdaderamente interesantes.

Continuamente con el mismo objetivo de involucrar al padre de familia en la tarea educativa de sus hijos para consolidar los aprendizajes de los niños, se seleccionaron tres grupos para llevar a cabo la estrategia "APRENDAMOS HACIENDO LA TAREA", un 2° 1 un 4° y un 6°. En coordinación con los maestros se encomendaron tareas a los niños donde necesitaran la participación del padre de familia. En la cual se observaron nuevamente resultados similares, de poco apoyo a los niños de grados superiores, por lo que se acordó con los docentes que a su vez informaran al padre de familia sobre la importancia de involucrarse en las tareas de sus hijos y que en cada una de ellas apareciera la firma del padre, para que el maestro pueda darse cuenta de que dicha tarea fue supervisada.

Algunos padres de familia que fueron entrevistados al respecto sobre su participación en las tareas de su hijo, manifestaron la falta de tiempo para apoyar a sus hijos. Posteriormente con la implementación de la estrategia "VIDA FAMILIAR", que

pretende que el padre de familia encuentre mejores alternativas de cómo organizar el tiempo en el hogar, para disponer del tiempo necesario para apoyar a sus hijos en las diferentes tareas.

Dicha estrategia se llevó a cabo con pequeños grupos de madres que llegaban a la escuela a dejar a sus hijos de diferentes grados, se les cuestionó sobre ¿Qué tanto ayudan a sus hijos en las tareas? Hubo quienes manifestaron que muy poco, y otras que dijeron que siempre están al pendiente. A las que dijeron que poco, se les cuestionó nuevamente el porqué a lo que dijeron no tener tiempo. Sin embargo me gustó mucho la respuesta de otra que dijo: "si uno no se da el tiempo, nunca lo va a tener" e hizo una referencia particular, "si trabajas y sales alas 4:00, muy bien puedes ponerte un horario, además el niño se habitúa que a tal hora es la revisión y ejecución de tareas".

En otro momento, se consultó con los maestros acerca del cumplimiento de tareas de niños en particular, hijos precisamente de madres que habían sido cuestionadas al respecto, los registros de los docentes mostraron un gran avance en el apoyo a dichos niños.

No cabe duda que el estímulo deberá privar siempre apoyando y aprobando los éxitos.

En la estrategia "APRENDAMOS HACIENDO LA TAREA", fue todo un éxito, la invitación a padres y maestros a ver la toma del video de la actividad realizada el pasado 20 de noviembre, donde participaron conjuntamente escuela y comunidad, fue muy motivante para todos, en dicha fecha se llevó a cabo un desfile cívico -deportivo' que culminó con un festival y kermés, así como el juego amistoso de madres de familia y maestras, resultó ser muy divertido observar en otro momento las escenas que vivieron y por mi parte agradecí todo el apoyo brindado para llevar a cabo dichas acciones.

Tanto la estrategia "APRENDAMOS HACIENDO LA TAREA ", como "VALIÓ LA PENA" pertenecen a la tercera etapa de este proyecto escolar, que es precisamente, la valoración de resultados alcanzados hasta este momento, dado que nuestro proyecto escolar aún continúa.

Los resultados de la implementación de esta última estrategia, "VALIÓ LA PENA", fueron de gran impacto en lo personal, me parecieron realmente sorprendentes. Al iniciar la sesión (en reunión al azahar con padres que llegaban a dejar a sus hijos), el ambiente estaba tenso, dado que no se les citó previamente por no contar con un aula que los pudiese, alojar a todos. En unos momentos el salón resultó insuficiente, se llenó demasiado.

Primeramente agradecí la presencia de tantos padres de familia y la atención al llamado, tal vez inoportuno para algunos por no estar planteado con previo aviso. Les expliqué la intención de realizar este tipo de reunión al azahar, para conocer una muestra veraz de las visiones o del reflejo que tiene nuestra escuela en la comunidad, esencialmente el impacto que han tenido las acciones realizadas en los últimos tiempos de nuestro proyecto escolar.

Les informé acerca de los beneficios alcanzados durante el ciclo escolar, a través de las acciones implementadas, al mismo tiempo, una maestra me hizo el favor de entregarles un informe sintetizado sobre las mismas, clasificadas en diferentes aspectos. Posteriormente les hice una reflexión acerca de la importancia que tiene para nosotros, conocer sus apreciaciones de nuestros servicios, para lo cual solicitaba nos vertieran sus opiniones en un formato que se les entregó después.

Cabe mencionar que esta última estrategia pondría de manifiesto la valoración de resultados de todas las anteriores, por tal motivo los resultados fueron muy interesantes porque logré detectar el agrado y simpatía sobre las labores que la escuela estaba realizando en:

+ Atención a los niños
+ En cuanto al nivel educativo
+ Las obras emprendidas en cuanto a mejoras materiales
+ Superación del maestro
+ Participación del padre de familia en las actividades escolares

Todas las acciones emprendidas en la escuela en los diferentes rubros, fueron catalogadas como buenas e incluso excelentes, en una escala de:

+ Malo
+ Regular
+ Bueno
+ Excelente

Por lo cual se deduce que:

+ El propósito general se cumplió casi en un cien por ciento.
+ A todos les resultó gratificante participar en el desarrollo de las estrategias.
+ La relación del maestro-alumno y padre, se han estrechado.
+ Hubo cambios eh el hogar.
+ Se modificaron relaciones en su contexto.
+ Las instalaciones escolares son más funcionales.
+ Se estrecharon 1azos de mayor compromiso entre los involucrados en la tarea compartida de la educación.

Como directiva y propiciadora de este proyecto, me siento sumamente agradecida con mis compañeros maestros que me apoyaron en todo momento y fueron pieza clave en la puesta en marcha y seguimiento de este plan de trabajo.

# *CAPITULO VI*
# *INNOVAR MI PRÁCTICA DE GESTION ESCOLAR*

## A. Análisis de resultados

El análisis de los datos es el nombre más importante y atractivo del trabajo de investigación realizado. Para dar significado a los datos recopilados fue necesario sistematizarlos para que de esa forma poder acceder q resultados y conclusiones sobre la realidad del objeto de estudio. Entendiendo a la sistematización como "un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a par1ir de las experiencias de intervención en una realidad social" [18]

Al realizar las estrategias de la propuesta de innovación, se fue recabando toda la información que se consideró que era necesaria por medio de diarios de campo, entrevistas, encuestas, para en forma posterior realizar el análisis de los datos, considerando este análisis como una de las actividades más complejas de la investigación cualitativa, ya que para realizarlo es necesario contar con ciertas cualidades que no todos los investigadores poseen.

Considerando que "analizar es distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales. Analizar es comprender el todo a través del conocimiento y comprensión de las partes" [19]

---

[18] BARNECHA, González y Morgan (1992) PP. 11 Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización en Centro de Investigación y desarrollo de la investigación (CIDE) Sistematización y producción de conocimientos para la acción. Santiago 1996.

[19] GAGNETEN Mercedes. Análisis en. Hacia una metodología de la sistematización de la práctica. Buenos Aires. Humanitas.

Para realizar el análisis del cuerpo de datos, en primer término fue necesario realizar una lectura general de todos los documentos que conforman la recopilación de datos (diarios de campo, entrevistas, cuestionarios, etc.), analizando línea por línea, buscando las relaciones que existían entre conceptos, intentando establecer unidades de análisis, (que es la diferenciación de segmentos o unidades relevantes o significativas).

Contando con las unidades de análisis realicé una correlación lógica para ubicar las unidades en categorías de acuerdo a los conceptos afines entre si.

"Cuando categorizamos estamos ubicando diferentes unidades de datos bajo un mismo tópico o concepto teórico. La categorización supone en sí misma una operación conceptual de síntesis, por cuanto permite reducir un número determinado de unidades a un solo concepto que las representa". [20]

De cada categoría que se rescata del análisis del cuerpo de datos de la investigación, se desprende un "constructo" entendido como: "Una categoría que queda definida por un constructo mental al que el contenido de cada unidad puede ser comparado, de modo que pueda determinarse se pertenencia o no a esa categoría" [21]

Pudiendo esquematizar las categorías y las unidades de análisis de la siguiente manera:

**INTEGRACIÓN DEL COLECTIVO ESCOLAR.**

Relaciones interpersonales
Relaciones de amistad
Comunicación
Motivaciones personales
Mismos propósitos

---

[20] BARABTARLO Anita y Zedansky. Investigación -acción. Una didáctica para la formación de profesores. Pp. 197.
[21] Idem.

## TRABAJO EN EQUIPO

Responsabilidad compartida

Decisiones concensadas

Unión de esfuerzos

Toma de decisiones

Intercambio de ideas

Solución de conflictos

Innovarnos

Compartir experiencia

## AMBIENTE QUE PRODUZCA SATISFACCIÓN

Trabajo agradable

Ambiente sin presión

Confianza entre los participantes

Respeto a la personalidad

Respeto a los intereses

Respeto a las capacidades

Disposición

## PARTICIPACIÓN EN LA TAREA CONJUNTA.

Disposición al trabajo

Cooperación

Entusiasmo

Trabajo más eficaz

Responsabilidad individual

Capacidad de y  coordinación

## EL DIRECTIVO COMO LÍDER

Autoridad

Liderazgo

Reglamentos

Imagen del directivo

Confianza

## LOS PADRES DE FAMILIA y LA ESCUELA

Capacidad de convocatoria

Participación

Coordinación de tareas

Aliados en la tarea educativa

Compromisos

Compartiendo responsabilidades

Disposición

Visión y metas compartidas

Los constructos surgen como resultado de la reflexión y el análisis realizado.

A continuación se mencionan primero a partir de la propia concepción de los actores involucrados, observación de hechos o diálogos que dan validez y finalmente el sustento teórico de cada uno de ellos.

## 1.- INTEGRACIÓN DEL COLECTIVO ESCOLAR.

La integración del colectivo escolar se da cuando se unen los esfuerzos de todos los integrantes de la escuela para lograr los mismos objetivos.

*OBSERVACIÓN DE HECHOS:*

Expresiones que se dieron ante la propuesta de organizarnos para festejar el 20 de noviembre.

- ⇒ Nos reuniremos todos para decidir cómo festejar la fecha.
- ⇒ Las decisiones que tomamos ese día, dieron muy buenos resultados.
- ⇒ La clave del éxito, fue que todos estábamos de acuerdo en lo que queríamos lograr.
- ⇒ Aunque unos compañeros no estaban muy convencidos al principio, pronto se contagiaron con el entusiasmo de los demás

"La integración es percibida como un estado de ánimo en el grupo, una estructura definible, donde priva un ambiente de cooperación, de comunicación, de intereses centrados en la tarea y de compromisos con los objetivos adoptados.

La integración es un proceso cuyo nivel óptimo se alcanza cuando los participantes, advierten logros significativos y cobran conciencia de que han llegado aun alto nivel de comunicación y cooperación". [22]

## 2.- TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es aquel en donde los miembros del colectivo escolar aportan lo que poseen y se suman a los demás para compartir responsabilidades y dar respuesta o solución a los problemas que se presentan.

---

[22] SANTOYO S. Rafael. Algunas reflexiones sobre la coordinación de grupos. Revista perfiles educativos. No.11 UNAM CISE México pp. 139.

*OBSERVACIÓN DE HECHOS:*

Cuando trabajamos en equipo la mayor riqueza se da por la heterogeneidad de los compañeros, pues algunos suplen las limitaciones de los otros, se observa mediante expresiones surgidas como:

- ⇒ Con las ideas de todos podemos mejorar nuestro trabajo, despejar dudas y tomar acuerdos.
- ⇒ Cuando trabajamos en equipo, nos podemos apoyar unos con otros.
- ⇒ Cuando realizamos en equipo las actividades se da margen ala comunicación y aprendemos de los demás.
- ⇒ Como grupo que somos, no debemos trabajar con divisionismos.
- ⇒ Necesitamos hablar sobre los niños y la instrucción, estar juntos en el mismo bote.

**"Un ambiente colegiado proporciona múltiples oportunidades para la interacción del profesorado, ya que los colegas proporcionan fuentes regulares de Feed Back, ideas y apoyo. La colegiación es el análogo a nivel individual, de la integración a nivel institucional. Ni la integración, ni la colegiación se asumen entre si aunque su coexistencia es mutuamente reforzada. Un ambiente colegiado sirve como crítica, fuente constante de estimulación y motivación.**

**Un tema importante en la investigación sobre la efectividad y productividad del profesorado en otras organizaciones profesionales, es que la dedicación a alcanzar niveles altos de realización se promociona más fácilmente a través de normas profesionales compartidas que mediante sanciones burocráticas y controles"** [23]

## 3.- AMBIENTE DE TRABAJO QUE PRODUZCA SATISFACCIÓN.

Un ambiente escolar que produzca satisfacción para realizar el trabajo, es aquel en donde se labora sin presiones, en donde existe comunicación con el directivo y docentes, docentes y docentes, además existe confianza y apoyo.

---

[23] VANMAANEN y Barley, Antología de Gestión Educativa. SEP. 1984. pp. 366.

*OBSERVACIÓN DE HECHOS:*

Indudablemente que con un buen ambiente de trabajo, las presiones y las angustias entre directivo y docentes desaparecen, tan es así que algunos compañeros han expresado:

⇒ Cuando se tiene un buen ambiente de trabajo, uno se siente muy contenta.

⇒ Con un ambiente de trabajo como el que vivimos ni quien se quiera ir del centro a laborar en otro lado.

⇒ El ambiente de trabajo es la base para trabajar más a gusto entre colegas.

⇒ Cuanto más a gusto se siente uno en un buen ambiente, más confianza hay y mayor comunicación.

"Los ambientes que fomentan la motivación y la productividad son los centros cuyos profesores se sienten entusiasmados por lo que hacen, se esfuerzan por poner de su parte lo mejor de si mismos y están motivados por sus actividades, son escuelas :

+ Dotadas de recursos suficientes (en contraposición a recursos insuficientes).
+ Integradas (en contraposición a segmentadas).
+ Colegiadas (en contraposición de aisladas).
+ De resolución de problemas (en contraposición a ocultar problemas).
+ Centrada en apoyar inversiones (en contraposición a centradas en revisar resultados)". [24]

## 4.- PARTICIPACIÓN EN LA TAREA CONJUNTA.

Es la disposición que se da entre los miembros de1 equipo para involucrar a los padres de familia como aliados de la educación.

*OBSERVACIÓN DE HECHOS:*

Los padres, sin duda, son capaces de entender y ayudar satisfactoriamente en los procesos educativos que se comparten con sus hijos, desarrollando tareas más relevantes en coordinación con los profesores.

---

[24] Secretaría de Educación pública. Guía para el Director. México D. F. PP. 81

Algunas ge las expresiones de los docentes:

- ⇒ Para que el trabajo educativo resulte mejor debemos apoyarnos constantemente con el padre de familia.
- ⇒ Los niños se sienten muy halagados cuando logramos que sus padres acuden a la escuela.
- ⇒ Ya logré que los papás de" Juanito" vengan más seguido a las reuniones e hicimos algunos acuerdos.
- ⇒ Algunos padres aún creen que la tarea de educar, corresponde a la escuela solamente.
- ⇒ Fue muy importante participarle al padre de familia la importancia de su participación en el proyecto.

"La información es el primer grado en la escuela de la participación y un requisito para conseguir objetivos más ambiciosos. Los padres empiezan a participar cuando reciben información frecuente y precisa sobre el progreso de sus hijos, sobre las prácticas educativas y de gestión que tienen lugar en la escuela y cuando, a su vez, pueden informar a los maestros de la acción educadora que desarrollan en sus familias porque la escuela pone a su disposición los canales y mecanismos que lo facilitan" [25]

## 5.- EL DIRECTIVO COMO LÍDER DEL CENTRO ESCOLAR.

El director es líder cuando es accesible, se puede establecer comunicación con el, no es autoritario, funge como coordinador de acciones y reconoce y aprecia a su personal.

*OBSERVACIÓN DE HECHOS:*

Sin duda, una buena dirección puede ayudar y posibilitar la innovación en los centros educativos, ello es observable cuando externan:

- ⇒ Que importante que la directora nos tome en cuenta, siento que mis opiniones valen la pena.
- ⇒ Me interesa saber cuál será su Opinión.

---

[25] ANTUNEZ Serafín. "Gestión Escolar" Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales, México o. F. 2000. SEP. pp. 165.

⇒ Ciertamente, cuando la directora ve que nuestra iniciativa favorece la educación o la buena armonía del centro nos da "luz verde".

⇒ Puedo tener la confianza de tomar la decisión aún y cuando no se encuentre la Directora.

Existe un estilo de mando operativo y cooperador que no se encuentra establecido en forma general, no por ineficaz, sino porque resulta difícil su práctica. Este es el estilo cuando el director ejerce un liderazgo transformacional.

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

Al pasar la transacción a la transformación advertimos en los seguidores cambios que suponen pequeñas mejoras, que con el tiempo se irán haciendo mucho mayores y de orden superior.

Sólo el liderazgo transformacional puede conseguir que hacer bien una tarea o contribuir a una buena causa sean gratificantes y les hagan sentirse satisfechos de si mismos" [26]

## 6.- LOS PADRES DE FAMILIA Y LA ESCUELA.

Creemos firmemente que el vínculo escuela-familia es posible y necesario para mejorar la calidad de la educación que reciben los niños y niñas.

*OBSERVACIÓN DE HECHOS:*

En las prácticas habituales de nuestras escuelas se ha hecho evidente la ausencia parcial o total de la participación de los padres y madres en la mayoría de las actividades escolares, lo cual es de lamentarse en un contexto educativo que requiere de un gran apoyo para ofrecer mejores condiciones de trabajo, no sólo en lo que concierne a las cuestiones de carácter material, sino fundamentalmente a las estrategias que tienen relación directa con los propósitos de la enseñanza y el aprendizaje.

---

[26] Secretaría de Educación pública. Guía para el Director. México D. F. PP. 221

Por lo general la participación entre la escuela y la familia se ha establecido y caracterizado desde los primeros contactos que el maestro ha tenido con el padre al inicio del ciclo escolar.

Algunos de los docentes, especifican los requerimientos en cuanto a útiles escolares y formas de organización (horarios de trabajo, fechas de encuentro etc.) y disciplina en el aula.

- ⇒ Otros ofrecen una información meramente informativa sobre la conducta de sus hijos, sus calificaciones y el grado de cumplimiento de las tareas.
- ⇒ Otros más, se muestran exigentes para que los padres colaboren con el cumplimiento de las tareas en casa.
- ⇒ Por lo general están atentos a las necesidades que enfrenta la familia e informan sobre el programa de trabajo que desarrollarán en forma conjunta (maestro, padre de familia y alumno) durante el ciclo escolar.
- ⇒ Casi todos, dan a conocer al padre de familia los propósitos educativos que se plantean para el grado que cursarán sus hijos y las estrategias para alcanzarlos.

"La organización de la escuela es, sin duda alguna, un factor determinante en la calidad del proceso educativo. Dependiendo del tipo de organización que se tenga, se podrá impulsar o restringir el logro de dicha calidad. Al referirnos a la organización, estamos hablando del conjunto de dimensiones que articulan la vida en la institución y en el aula, es decir, nos referimos a los principios y las finalidades que se plantea la escuela para formar un tipo de ciudadano con determinados atributos en cuanto a capacidades, habilidades, valores y actitudes, tal como se expresa en los planes y programas de estudio, todo lo cual sirve de fundamento para orientar las prácticas escolares y conferirle un sentido definido alas relaciones interpersonales que tienen lugar entre sus integrantes. Cada una de las acciones llevadas acabo en la cotidianeidad del trabajo en la escuela, debe partir de una concepción clara de lo que se quiere lograr, por qué y para qué se realiza, formando parte de una propuesta general que le otorgue un significado a los esfuerzos de la comunidad educativa en pos de un propósito que debe ser común a todos. De esta manera, los diferentes planos del trabajo escolar se articulan coherentemente con base en un proyecto que los integra como un todo y que responde esencialmente alas expectativas que la sociedad ha depositado en la escuela como instancia para la superación y la dignificación de la vida de los individuos" [27]

---

[27] Subsecretaria de Educación Básica y Normal. "Seminarios de actualización para profesores de educación especial y regular". Módulo cinco. México D. F. 1999. pp. 75.

## *PROPUESTA*.

En la Gestión Escolar, el conjunto de acciones realizadas por el colecivo1 deberán estar orientadas a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, buscando siempre un liderazgo propositivo, con la autonomía de gestión dentro de una dinámica estructural flexible y de apertura democrática, para que se consolide un compromiso auténtico y profundamente sentido por cada uno de los integrantes del colectivo, para sacar adelante el propósito común, donde los actores: padres de familia, maestros, alumnos y autoridades, sean parte activa en la toma de decisiones para la planeación de objetivos y en la realización de tareas y actividades.

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

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

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

La relación de apoyo con el niño, resuelve problemas a corto plazo y de manera práctica, pero para que el directivo y el profesor logren encontrarle sentido a los requerimientos del alumno, la relación con los padres de familia se hace definitivamente necesaria e imprescindible.

***PROPONGO***:

- Que los docentes y directivos propicien la interacción con padres de familia para que exista una relación de respeto y apoyo.
- Que los padres tomen conciencia de la importancia del papel que juegan con el desarrollo de sus hijos en el ámbito escolar y se conviertan en aliados de la educación de sus hijos.
- Que se propicien espacios de diálogo dentro de una dinámica democrática, para sacar adelante el propósito común del colectivo escolar.
- Que directivos y docentes asuman como causa común la integración de los padres de familia en la comunidad escolar, que conozcan nuestros problemas y los hagan suyos, que amen la escuela y trabajen por su engrandecimiento y mejora continua, con el propósito de elevar la calidad de la educación que reciben sus hijos.

El sistema educativo de nuestro país, ha avanzado de manera Considerable en su capacidad, mostrada al ampliar la cobertura, asegurando la oferta de las escuelas, aulas y maestros. Con ello ha crecido la matrícula, disminuido el analfabetismo y aumentado la escolaridad promedio de la población.

En 1996, se opera el Plan Estratégico del Estado de Chihuahua 1997 -2005, con miras a diseñar políticas educativas que eleven el nivel y la calidad de la educación, para efecto de esto los principales rectores fueron la participación directa de las comunidades, democratización de las políticas educativas, educación integral y pluralidad. Se recurrió a la vía institucional, como medio de acceso para impulsar la Gestión Escolar dentro del sistema educativo, a través del Proyecto Colectivo Escolar, utilizado como herramienta de confluencia de las acciones; con una visión compartida y Como mecanismo para generar compromiso de todos los actores del sistema educativo.

Sin embargo, lo anterior se ha logrado sin avances significativos en el terreno de la Calidad de los aprendizajes, aprendidos en la escuela. Si bien, cuantitativamente el sistema se mantiene e incluso crece, cualitativamente la educación se deteriora, aún no ha logrado conjugar los intereses fundamentales de una sociedad muy desigual.

No podemos aspirar a lograr resultados de aprendizaje de calidad y con la equidad deseada, exclusivamente a través de las medidas de política educativa diseñadas a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las escuelas.

La historia del desarrollo y expansión de la educación primaria, ha mostrado que dichas medidas, si bien son necesarias porque impulsan el crecimiento del sistema, son incapaces de asegurar la calidad de manera equitativa.

La educación verdadera, es la que ocurre al interior de cada salón de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establecen entre las personas que ahí laboran, con los alumnos, con los padres de familia y con la comunidad inmediata ala que sirven.

Por ello, la calidad de la educación, sólo podrá mejorarse en forma real, en la medida en la que, desde cada plantel educativo" se generen de manera participativa y compartida, las condiciones que ese plantel necesita, para lograr resultados de calidad en la educación impartida a sus alumnos, en las condiciones específicas de cada comunidad concreta a la que presta sus servicios.

# *CONCLUSIONES*.

A través del desarrollo del presente trabajo se ha ido realizando la investigación de la problemática de gestión escolar, ¿Cómo acrecentar la interacción de la comunidad de maestros, alumnos y padres de familia, a través de una gestión innovadora? , detectada al interior de la escuela de la cual soy Directora, y en una investigación del contexto, se observó que el problema influye en el ámbito pedagógico, socio-cultural y económico, propios del entorno social donde se desenvuelven los alumnos y la propia institución.

La escuela nace y se desarrolla en este contexto, no obstante, una tarea importante para formar auténticamente una comunidad educativa de calidad, es creando una cultura propia, que deberá buscarse y fomentarse como tal, por todos los miembros de la comunidad. Hay que luchar en lo posible para que sus componentes sientan que tiene sentido psicológico y social pertenecer a este grupo específico, en el que comparten modos de ver y percibir el centro escolar de una manera propia.

Sin embarga, la vinculación entre la calidad de la educación y la gestión escolar implica, entre muchas otras cosas, el grado en el que el Director de la escuela sea capaz de generar una definición colectiva, pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de la escuela, que es el de formar a los estudiantes" Dichas formas necesariamente tienen que ver con la manera de tomar decisiones, con el tipo de interrelaciones que se promuevan, se favorezcan, se acepten, se toleren se disuadan o se sancionen.

Ello ha ido conformando una imagen al interior y al exterior de la escuela, con la cual se ha logrado que quienes pertenecen a ella se identifiquen entre si y con los objetivos de la institución.

El Proyecto de Gestión Escolar, realizado para eficientar la relación escuela -padres de familia, fue exitoso en la medida en que se logró una concientización de los padres y docentes, acerca de la necesidad de participar conjuntamente en el proceso educativo, para fortalecer en los alumnos un mejor .aprovechamiento y rendimiento.

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

Elevar la calidad de la educación, es sin duda una tarea de participación de docentes, directivos y padres de familiar ya que en la medida que éstos actores busquen de manera conjunta solucionar los problemas que se presentan al interior de la institución educativa, ayudarán a su mejoramiento y su engrandecimiento.

# *BIBLIOGRAFÍA*.


ANTUNEZ, Serafín, Gestión Escolar. Programa para la transformación el fortalecimiento académico de las Escuelas Normales. Biblioteca para el maestro. México D. F. Pp. 81.

BARNECHA, González y Morgan. (1992). Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización en: Centro de investigación y Desarrollo de la Investigación. (CIDE). Sistematización y producción de conocimientos para la acción. Santiago de Chile. 1996. Pp. 256

BARABTARLO, Anita y Zedansky, Investigación-acción una didáctica para la formación de profesores. México D. F. Pp. 213.

DELVAN, Juan. El desarrollo humano. Ed. Siglo veintiuno México D. F. Pp. 53.

FREIRE, Pablo ¿Extensión y Comunicación? Sexta Edición. Revista siglo Veintiuno. México D.F. L977. Pp. 51

GAGNETEN, Mercedes. Análisis en. Hacia una metodología de la Sistematización de la Práctica. Buenos Aires, Humanitas. P.p. 316.

PETERSON, L. Nills, Principios de Micro y Macroeconomía. CECSA. México D.F. 1981. P.p. 227.

SANTOYO, S. Algunas reflexiones sobre la coordinación de grupos. Revista perfiles educativos No.11. UNAM/CISE. México D.F. P.p. 139.

SEP. Guía para el Director. México D. F. P.p. 81,221.

Seminario de Actualización para profesores de educación espacial y regular. Módulo cinco. México DF. P.p. 75.

Antología de gestión Educativa. México DF. 1984. P.p. 336

Acuerdo Nacional ara la Modernización de la Educación Básica. México. DF. 1992. P.p. 28.

Artículo Tercero Constitucional y la Ley General de Educación, México. 1992. P.p. 94

UPN. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas Antología Básica. México, D. F. 1994. P.p. 17

Hacia la innovación, Antología Básica. México, D. F. 1994. P.p.60.

La calidad y la Gestión Antología Básica. México, D. F. 1994. P.p. 153.

La comunicación la expresión estética en la escuela primaria. Antología Básica. México DF. 1994. P.p.60

La Gestión como quehacer escolar, Antología Básica. México, D. F. 1994. P.p. 27-281.

La Gestión y las Relaciones en el colectivo escolar, Antología Básica. México, D. F. 1994. P.p. 35-60.

Política Educativa, Antología Básica. México, D. F. 1994. P.p. 189.