



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

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS**

**PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTION ESCOLAR QUE PRESENTA**

VIRGINIA CHAVIRA SANTOS

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

Chihuahua, Chih., Junio del 2005



ÍNDICE

	Página
INTRODUCCION	1
 CAPITULO I. DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO	
A. Contexto de la Investigación.....	5
B. Dimensiones del Contexto.....	11
C. Orígenes de la Problemática.....	22
D. Relaciones Interpersonales	25
E. Propósitos.....	27
 CAPITULO II. LA PROBLEMÁTICA	
A. Elección del tipo de Proyecto.....	28
B. Referentes Históricos.....	31
C. Referentes Pedagógicos.....	33
D. Referentes Administrativos	37
 CAPITULO III. IDEA INNOVADORA	
A. Alternativa para solucionar la Problemática.....	48
B. Las Estrategias y su reporte de aplicación.....	48
1. “Trabajar de común acuerdo”.....	50
2. Elegir las comisiones.....	70
3. El proyecto educativo.....	61

4. Todos en el proyecto educativo.....	72
--	----

CAPITULO IV . LOS RESULTADOS

A. Análisis de los Datos.....	77
-------------------------------	----

B. La Propuesta.....	87
----------------------	----

CONCLUSIONES	91
---------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	93
---------------------------	----

ANEXOS	95
---------------------	----

INTRODUCCIÓN

Este trabajo fue realizado durante meses de observación, resultado de las tareas de indagación documental así como la explicación que se ha ido construyendo sobre el objeto investigado; recupera la secuencia de las actividades realizadas a partir del diagnóstico, hasta la construcción de una propuesta de gestión escolar.

En la estrategia para dar respuesta a la problemática que surgió en la institución privada primaria particular bilingüe, estaban muy latentes la falta de comunicación con las autoridades superiores (socios, dueños y personal docente) y fue lo que me llevó a tratar de mejorar las relaciones interpersonales.

El método adoptado en la investigación realizada fue el de investigación acción ya que éste contribuye al desarrollo profesional de los docentes y facilita innovaciones educativas desde una perspectiva cualitativa en la que los sujetos son tomados en cuenta, no solo como números sino, como sujetos activos y constructores de su realidad.

Las instituciones educativas se basan en la organización social cuyos miembros están interrelacionados y se conjuntan en una diferenciación interna de funciones orientadas de manera consciente hacia sus objetivos propios ,pero frecuentemente dejan de lado el factor humano que se debe considerar en todas las instituciones. Al trabajar con el personal docente se debe tomar en cuenta, en primer lugar, que cada uno de los maestros que intervienen en el proceso educativo son personas con necesidades e historias diferentes, por lo que se deben favorecer las relaciones interpersonales para que exista una comunicación efectiva .

Como director de un centro educativo hay que reflexionar muy bien sobre la práctica docente.

“¿Pero que significa reflexionar sobre la práctica? Implica no solo describir lo que hacemos para compartirlo públicamente (fundamentalmente con otros colegas) sino la posibilidad de compartir y analizar los resultados”.¹

Analizando lo anterior vemos la importancia de que el director aproveche todas las oportunidades que se tengan para ir haciendo las observaciones adecuadas a cada docente, pero que también tenga una actitud de diálogo en

¹ José Martín Toscano “Un recurso para cambiar la práctica” *Antología UPN El maestro y su práctica docente* pág 76

la que acepte propuestas de los profesores para mejorar su trabajo y esté abierto a la comunicación y al cambio.

Desprendiendo de la realidad que se presenta con los maestros diariamente como el interactuar constantemente, realizar observaciones de clase, y ver como es la relación que se da con los mismos compañeros, como se da la comunicación con los alumnos y autoridades superiores del plantel, padres de familia, se planteó el siguiente objeto de estudio.

¿Cómo favorecer las relaciones interpersonales en un ambiente organizacional burocrático?

El presente trabajo aborda en el capítulo primero, los referentes geográficos, el objeto de investigación y el motivo de por qué es importante mejorar las relaciones en los centros de trabajo ya que es donde se presentan las dificultades cotidianas.

En el capítulo segundo se considera la elección del tipo de proyecto, referentes históricos, así además fundamentos pedagógicos y administrativos que explican el problema así como la justificación del tipo de proyecto elegido.

El capítulo tercero contiene la alternativa y las estrategias que dan respuesta al problema planteado, misma que fue diseñada tomando en cuenta el proceso de indagación de la problemática.

El capítulo cuarto abarca los resultados de la investigación y la propuesta que se sugiere para dar solución al objeto de estudio.

Por último se incluyen las conclusiones finales del trabajo y los anexos

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO

Es la escuela el espacio ideal donde se deben generar nuevas ideas para dar respuesta a sus propias necesidades con base en una cultura participativa que debe ser impulsada sobre todo desde la directora que “es la persona designada o autorizada por la Secretaría de Educación Pública, como la autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos”²

A) CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Cuando finalicé mis estudios de normal básica me incorporé a la docencia; mi primera experiencia fue frente a grupo; me percaté que durante los años que permanecí en las aulas muchos de mis saberes teóricos en la práctica docente se iban afianzando e incluso aprendí muchas cosas con la propia experiencia.

² S.E.P. “ *Manual del Director Primarias*”, México 1987 pág. 11-31

A través de los años y continuar la práctica docente en instituciones educativas como directora comprendí que era necesario tener elementos teóricos que fundamentaran mi trabajo docente.

Al ingresar a la UPN comprendí que todos mis saberes tenían que revalorarse mediante técnicas de registro de toda la información que obtenía como director, tomando en cuenta la observación, diario de campo permanente, notas escolares y la comunicación directa.

En un centro educativo lo que el director busca con sus maestros es la eficacia y la productividad en el trabajo educativo. Para que se pueda desarrollar este trabajo el director del centro y el personal docente deben estar en relación directa con la capacidad ejercida por uno mismo y esto hace que el trabajo se haga más eficiente. La disponibilidad que cada maestro (a) tenga y la apertura al cambio son cualidades que no se dan de forma innata sino que se van adquiriendo con la práctica diaria, la actitud que el director ejerza, y la visión que tenga que consiste en la toma de decisiones y en la aceptación del riesgo, aunados al afán de superación para vencer los obstáculos que amenacen con impedir la buena marcha de la escuela.

Las exigencias del mundo de hoy en cuanto a la calidad del servicio educativo que se otorga en las instituciones va en aumento y ello pone de

relieve la importancia de la eficiente administración escolar como variable importante en la búsqueda de calidad.

Esta calidad que se busca en los planteles educativos me permitió analizar y evaluar los aciertos y errores en mi quehacer profesional como director por medio de una sistematización de mis experiencias que obtuve al trabajar como director en diferentes centros educativos, incluyendo la creatividad propia en mis actividades diarias.

“El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa”³

El compromiso que asumí fue de utilizar todos los recursos que en la práctica docente se van adquiriendo y transformarlos para obtener resultados que permitan dirigir la institución hacia un futuro mejor.

Este trabajo de investigación se inició en el mes de Agosto del 2003 en el centro escolar de nivel primaria denominada Escuela Particular Bilingüe . La escuela se fundó en el año de 1973 siendo la primera escuela bilingüe en el estado de Chihuahua. Lejanos quedaron esos días en que las tres maestras

³ Silvia Schmelkes “ La calidad requiere liderazgo”.*Antología Básica UPN La Gestión como Quehacer Escolar plan 1994* pág 153

fundadoras iniciaran con 33 alumnos la escuela, donde por primera vez en la ciudad de Chihuahua se salía de los cánones establecidos ofreciendo educación bilingüe.

Fueron años de arduo trabajo y sacrificio pero complementados con entusiasmo y cariño hacia los alumnos se logró la meta deseada y con la ayuda de personas desinteresadas se logró construir el actual centro de trabajo ubicado en la calle Océano Pacífico 2325 contando actualmente con 483 alumnos.

Haciendo un poco de historia, tres maestras al vivir en el mineral de Santa Eulalia y estar trabajando con las Compañías Americanas y Canadienses se dedicaron a impartir clases de inglés para los hijos de los trabajadores. Al entrar en México la ley de prohibición para las compañías extranjeras y ser retiradas del territorio se cerró la escuela de la compañía Potosí (canadiense) y la escuela de la compañía zarco (americana) ante tal disposición de esa ley fue cuando surge la iniciativa de fundar una escuela bilingüe.

La problemática principal, que era relevante cuando ocupé el cargo de directivo, giraba con base en las relaciones interpersonales de las autoridades superiores hacia el personal docente y directivo ya que la anterior directora era una maestra jubilada del Sistema Estatal contaba con la edad de 65 años. Fue

así como tres maestras, dos de ellas también jubiladas del Estado y una maestra que había permanecido poco tiempo en el sistema estatal, renuncia y se dedica a impartir clases en institución privada. Así que tenía tres compañeras, que cuestionaban mi nombramiento de directora y no aceptaban que liquidaran a su compañera de varios años, y una nueva maestra con poca experiencia ocupara su lugar, éstas tres maestras al tener ya varios años en la institución no daban crédito a que una maestra que desconocía el sistema de la escuela ESPABI, pudiera ocupar en año y medio un puesto directivo.

Fue una situación muy difícil para mí el trabajar con estas tres maestras en especial, ya que el ambiente era tenso y hostil hacia mi persona por lo tanto opté por tener un acercamiento muy personal con cada una de las maestras y lograr su confianza, poco a poco se fueron limando esas asperezas, llegaron a conocerme y me fui poco a poco ganando la confianza de cada maestra; les platicué mis experiencias cuando estuve dando clases en diferentes años de mi vida personal y así se fue dando una amistad, de ahí que considero que las relaciones interpersonales son fundamentales para crear un ambiente de trabajo que produzca satisfacción y alegría.

Debido a esta experiencia personal y a las relaciones laborales y sociales que se dan en la escuela se realizó la indagación usando el método de

investigación- acción ya que es una forma de búsqueda auto reflexiva llevada a cabo por los participantes.

Como resultado de este primer acercamiento se plantearon diversas problemáticas que estaban afectando mi práctica educativa y al percibir las y estar consciente ante las situaciones cotidianas resalté las siguientes:

¿Cómo lograr que el ambiente de trabajo en el centro educativo sea satisfactorio y ameno?

¿Qué es necesario para que todo el personal se responsabilice cumpliendo con esmero en las actividades programadas?

¿Cómo favorecer las relaciones interpersonales sin perder la autoridad y prevalezca el compañerismo?

Si se quiere entender el contenido de un problema es necesario recapitularlo desde su inicio, en el momento preciso cuando se presenta para lo cuál incluyo que deben tomarse en cuenta diversos factores que conformen con claridad la problemática planteada.

Hago énfasis en que si el director de una institución, logra un trabajo colegiado con su personal durante todo el ciclo escolar implicará involucrarse en valores ya que “una de las funciones esenciales del director es dotarle de las vivencias y creencias adecuadas para que se logre una vida participativa”.⁴

B) DIMENSIONES DEL CONTEXTO.

Los elementos que conforman la contextualización del problema están ubicados en los siguientes aspectos: social, económico, político y cultural ya que todos de alguna manera inciden en mayor o menor medida dentro de la práctica docente.

Los elementos que conforman la contextualización del problema están ubicados en los siguientes aspectos: social, económico, político y cultural ya que todos de alguna manera inciden en mayor o menor medida dentro de la práctica docente.

1.- Aspecto Social

Lo primero que podríamos decir de un centro educativo es que es una organización social, cuyos miembros están interrelacionados y se apoyan en

⁴ Roberto Pascual Pacheco “ La Función Directiva en el contexto socioeducativo actual” *Antología Básica UPN La Gestión Como Quehacer Escolar* pag. 81

una diferenciación interna de funciones orientadas de manera consciente hacia sus objetivos propios.

“ Por una parte, alude a su condición de institución especializada de la sociedad para favorecer el proceso de socialización de la persona y para potenciar la formación de su escala de valores”.⁵

Es importante tomar en cuenta la participación en la elección de las metas y en el logro de las mismas, podemos decir que en cualquier centro de trabajo las reuniones colegiadas involucran y comprometen al personal. La confianza que se tenga en los maestros genera que se pueda hacer el trabajo si tiene una meta clara y libertad de hacerlo.

Esta suposición libera al director de una serie de artimañas de control que lo único que consiguen es desarrollar la capacidad del supervisado para inventar artificios que le permitan evadir ese control.

En la institución dado el tipo de trabajo, las comisiones que se asignan al personal y la función que el director ejerce para supervisar el trabajo del docente se debe basar en la planeación que el maestro entrega semanalmente siguiendo lo que marca el programa de la S.E.P. y año con año no se ve

⁵ Joaquín Gairín “Escuela y planteamientos institucionales” *Antología Básica UPN La Gestión Como Quehacer Escolar Plan 94* pág 65

modificación en los contenidos; en algunos grados son demasiado extensos y el maestro al poner todo su empeño y esfuerzo comparte con sus compañeros esta inquietud y temor si lo que hizo cumplió con el objetivo estipulado en el programa, o si sus alumnos lograron aprender lo importante, y esto conduce a que el maestro se desaliente y se vuelva rutinario en su quehacer educativo.

Es por eso que el rol del director es básico ya que se libera del papel de espía, para convertirse en un asesor que ayuda al desarrollo de la actividad y de la motivación a través del reconocimiento del logro que obtuvo el maestro en esa supervisión.

La personalidad varía de acuerdo a cada uno de los integrantes del grupo que forma parte de la institución, según las situaciones, estados de ánimo, educación e historia personal.

Asimismo cada uno tiene necesidades personales según sus expectativas, por ejemplo el medio de transporte para llegar puntual a su centro de trabajo, o tener en su salón el equipamiento de abanicos, iluminación adecuada, calentones en las aulas, tener material audiovisual que pueda proporcionar la dirección. Por otra parte existe el personal que constantemente se supera estudiando una licenciatura (1 maestra), una especialidad (una maestra), diplomado (una maestra) y la asistencia a conferencias(24 maestras).

2.- Aspecto Económico

El bajo salario de los maestros influye como parte del contexto de la problemática planteada ya que el porcentaje que se ofrece en la institución año con año a los maestros no es el suficiente para que el docente de la escuela particular quede satisfecho. Esta baja retribución económica hace que el docente realice otras actividades, impartiendo clases particulares, o los maestros con plaza oficial la cambian para el turno vespertino y así poder satisfacer de manera decorosa sus necesidades mas apremiantes.

El trabajo que se realiza durante todo el día genera un desgaste físico y emocional, provocando en muchos casos la falta de motivación hacia el trabajo siempre con la ilusión que para el próximo ciclo escolar dependiendo del porcentaje que se aumente en las colegiaturas podrá verse beneficiado en su salario.

La puntualidad conlleva una prestación económica por quincena que da la institución y el ambiente que se genera en el centro si se dan las prestaciones ofrecidas como aumento de sueldo para el próximo ciclo escolar, trae por consiguiente tranquilidad ya que cumple la institución con lo prometido.

3.- Aspecto Político

La escuela pertenece al sector privado y está incorporada a la SEP, sin embargo es en la Constitución donde están plasmados todas las normas y leyes que rigen el destino del país, de ahí se desprende el Art. 3º. y de aquí la Ley general de Educación documento de consenso entre todos los sectores sociales interesados en la educación donde enuncia el marco jurídico el cual hay que acatarlo según las disposiciones señaladas. El capítulo V de la Ley General de Educación menciona que “Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. Por lo que concierne a la educación primaria, la secundaria la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, deberán obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del Estado”⁶

La escuela al estar incorporada a la SEP se deba ajustar a las normas técnico-pedagógico, al plan y programas de estudio aprobados para este nivel de acuerdo a las normas y disposiciones académicas vigentes, aunque en ocasiones es muy difícil por las características propias de una institución privada.

⁶ Art.3º. Constitucional *Ley General de Educación SEP* pp76.

Ligado a la autoridad existe en la institución el liderazgo; el estilo propio de un líder define y caracteriza la vida de una organización, el éxito o fracaso de la misma se debe a la efectividad del líder ya que éste es quien imprime el estilo de vida a la organización, a la vez existe un liderazgo informal entre los mismos miembros del colectivo, y es cuando entre los miembros hay insatisfacciones, necesidades no cubiertas y éstas son importantes cuando se sabe encauzar integrándolos al trabajo.

Durante los 20 años que permanecí como directivo en la escuela el trabajo que desempeñé fue muy particular en todas las actividades realizadas con el personal, las decisiones para ciertas actividades se comentaban con el personal, para que dieran su punto de vista, se hacían reuniones colegiadas, para que en conjunto las aportaciones de cada maestro (a) se tomaran en cuenta para la solución de un problema. “Sin embargo, la definición formal del rol y los deberes del director y las reflexiones sobre el rol brindan una base para analizar la labor del director como líder organizativo”⁷

El liderazgo es un factor clave en el desarrollo de las escuelas y el cambio administrativo porque permite que el colectivo escolar se comprometa a desarrollar su trabajo con eficiencia y calidad.

⁷ Stephen J. Ball “La Política del Liderazgo” *Antología Básica UPN Plan 94 La Gestión como Quehacer Escolar* pág. 116

4.-Aspecto Cultural

La cultura de la vida participativa en el plantel para ser válida debe contar con una dosis elevada de tendencia hacia la concordia, al vivir en sociedad se debe tratar que cada grupo no pueda dominar al otro, porque esto deshace a la larga la vida en común que es la participación.

Otro punto esencial es la tendencia a la intransigencia, dificultad de llegar a acuerdos e impedir que el otro no pueda abrirse y concederle el derecho a opinar. El aula es el lugar mas apto para empezar a sembrar y vivir la cultura de respeto, de vivir armónicamente nuestras diferencias de relacionarnos con un presente de convivencia y un futuro de tolerancia.

Por eso la importancia que cada uno de los integrantes respecto a su formación, educación y características individuales varían según los valores que han tenido durante su formación y esto se refleja en su conducta hacia los demás y el mundo exterior.

Estos dos aspectos conforman globalmente la formación docente traducida en una aceptación al trabajo y compromiso adquirido, o no al trabajo colegiado ya que éste enriquece a cada integrante con las aportaciones que cada uno manifieste y se convierte en participativo o cooperativo.

El análisis de cada uno de los conceptos anteriores y las relaciones que reciben y emiten a los otros conceptos me permitió darme cuenta como dentro de mi problemática docente, siempre hay elementos que inciden con más frecuencia y se hacen repetitivos así como los que no tienen importancia relevante o no afectan a la problemática.

El concepto de grupo es el que mas relaciones recibe de los otros conceptos, dado que el objetivo general de cualquier centro es colaborar con la formación integral de la persona, el maestro juega un papel importantísimo en el logro de esta finalidad. Por algo se dice que el maestro o la planta docente es **la columna vertebral del centro** ya que es él quien pone en marcha casi todos los objetivos del área académica, y por otro lado es quien está en contacto directo con el alumno o persona que queremos formar, de ahí la importancia y responsabilidad de su función, eso significa que todos los elementos negativos o positivos afectan al colectivo escolar.

El modelo burocrático es el que mas relaciones emite ya que es el tipo de administración utilizado por el Sistema Educativo Nacional afectando directamente este tipo de organización a la integración y a la motivación de los profesores por las características de su funcionamiento, en su inicio los modelos burocráticos son impuestos por el orden dominante pero luego estos

modelos se desarrollan y lo trascienden, es decir se establece una cultura burocrática que refleja las particularidades de cada organización como su historia.

“ La burocracia, es en una primera aproximación, implica la existencia de una estructura que se ha cristalizado en la organización, de manera que ha perdido la vinculación directa con los intereses del medio social, el propósito de la burocracia es lograr el cierre del sistema administrativo sobre sí mismo.”⁸

El maestro ve la compleja trama de relaciones y bloquea las iniciativas de los interesados en gestionar algún documento oficial sin contar con los privilegios que cuentan algunos de mayor influencia, y el docente se siente como figura pasiva y de inferioridad.

Con este análisis se concluye que el problema principal radica en el tipo de sistema y las repercusiones que tiene hacia el grupo, provocando la desintegración y la falta de motivación personal.

⁸ Jorge Etkin y Leonardo Schaverstein “ Conceptos y características de las estructuras” *Antología Complementaria UPN Plan 94 Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar* pág. 28

De aquí se desprende la necesidad de replantear el problema inicial en donde no estaba contemplado el sistema organizacional quedando de la siguiente manera:

¿Como favorecer la relaciones interpersonales en un ambiente organizacional burocrático?

La investigación de esta problemática se realiza en la Primaria Particular bilingüe ubicada en la Colonia Fovissste, de Cd. Chihuahua, Chih. El medio socioeconómico y cultural del sector es medio. Sin embargo el nivel socioeconómico de los alumnos es medio y medio alto ya que gran mayoría de los padres de familia que tienen a sus hijos son profesionistas colocados ya sea en empresas particulares , en dependencias de gobierno, negocios particulares y los padres de familia que son médicos tienen base en dependencia oficial y en consultorio privado en diversos hospitales de la ciudad.

La escuela cuenta con los recursos necesarios de agua, luz , calefacción, abanicos o ventiladores de techo en los salones. El acceso a la escuela es muy reducido, ya que en el mismo sector hay una primaria oficial, en la parte posterior una secundaria técnica y por la Avenida Politécnico está una institución particular que cuenta con los niveles de jardín de niños, primaria, secundaria y preparatoria por lo que se ocasiona un congestionamiento vial a

la hora de entrada y salida; esto se ha visto reflejado en la inconformidad entre los vecinos de la colonia, ya que el constante voceo para nombrar a los niños sin tomar en cuenta con la cantidad de vehículos que congestionan la circulación no pueden llegar las personas a sus casas ya que también obstruyen las cocheras. Constantemente se les recuerda a los padres de familia que respeten las cocheras, se lea las circulares que se envían se menciona en las juntas, pero los padres se inconforman por hacerles éstos señalamientos que se mencionan en el reglamento de la escuela.

Asisten a este centro educativo 483 alumnos hay tres grupos por grado atendido por nueve maestras de español nueve de inglés, está la dirección general con su secretaria, 1 directora de español y subdirectora con 2 auxiliares para ese departamento. Se cuenta también con el departamento de Psicología en donde hay una Psicóloga encargada del área emocional y otra para tratar los alumnos que presentan alguna dificultad en su aprendizaje, una prefecta para vigilar todo lo relacionado con la disciplina y vigilancia de guardias de maestras y tener contacto con padres de familia cuando el alumno incurre en una falta, 1 maestro de educación física, 1 maestro de dibujo, 1 coordinadora de inglés con su auxiliar, una secretaria para elaborar exámenes en ese departamento, 1 persona encargada de eventos especiales y 3 personas para atender la tiendita escolar.

Para dar solución al problema que se generó en el centro de trabajo donde laboro se realizará un análisis teórico de las relaciones interpersonales, al modelo burocrático ya que siempre están presentes en cualquier institución. Además se debe manejar con fundamentos teóricos para su organización y lograr los resultados óptimos. La investigación documental fue realizada tomando como base para la investigación tuve que recurrir en las antologías de la LE'94 de la Universidad Pedagógica Nacional y la normatividad del Sistema Educativo Nacional que es el que rige a todo el sistema educativo.

C) ORÍGENES DE LA PROBLEMÁTICA.

La descentralización educativa acelera el proceso de revisión y ajuste de la normatividad para los Centros de Trabajo desde una preocupación por “ fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema que en la escuela misma, los maestros, los padres de familia y los alumnos” según el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, publicado por la SEP en 1992.

“El C.T. es el espacio en el que se nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos para mejorar nuestra labor, de ahí que

pueda surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos”⁹

Cumplir con la normativa que se da al inicio del ciclo escolar y participar en todos los eventos y actividades que se calendarizan en el ciclo escolar, el docente acata las indicaciones del director, todo esto desde un punto de vista impersonal y burocrático, sin tomar en cuenta el aspecto humano y las interacciones que se establecen en las escuelas, esto que pasa desapercibido es el tronco común para que la organización de la institución se de en un ambiente de confianza, seguridad y el personal se sienta parte de ella.

El papel que juega el director es clave ya que quien la ejerce debe tener ciertas cualidades o características que comparten a las áreas meramente operativas una fuerte dosis de creatividad e innovación.

Por lo tanto no es exclusivo, aunque si necesario, que el director de la escuela desarrolle todas sus capacidades para adquirir esas cualidades y trate que todos los que dependen de él las desarrollen también.

⁹ FIERRO, Cecilia y Susana Rojo “Un espacio para construir” en un Encuentro de Maestros, México 1994 pp 7-21.

La eficacia y la productividad en el trabajo educativo que desempeñan el directivo y su gente, está en relación directa con su capacidad directiva, porque es él quien se encarga del gobierno de la escuela.

Como capacidad directiva, las cualidades no se dan de forma innata, sino que se adquieren constituyendo la actitud propia del director, que consiste fundamentalmente en la toma de decisiones y en la aceptación del riesgo que la toma de decisiones lleva inherente, aunados al afán de superación para vencer todos los obstáculos que amenacen con impedir la buena marcha de la escuela. Por esto es necesario dar mayor importancia a las relaciones interpersonales, reconociendo las capacidades individuales y motivaciones ya que cada persona reacciona de diferente manera y responde de igual manera ante las situaciones que se le presenten.

Cuando las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas dentro de la escuela, provoca que todos los miembros estén tensos, el ambiente se siente hostil, se siente inseguridad, baja la motivación hacia el trabajo y el maestro cumple muchas veces porque necesita de su trabajo e inconscientemente los problemas repercuten directamente en sus alumnos poniendo trabajos extensos, dejando sin recreo a los alumnos, existe una infinidad de conductas equívocas que toma el docente cuando surgen estos problemas, y por consiguiente la institución se afecta también.

Las situaciones personales son interdependientes y afectan a la institución ya que al ingresar a los lugares de trabajo se lleva consigo dichas situaciones, es inevitable que surjan y en el momento menos esperado se van acumulando los problemas que haya habido entre el personal, o entre dos maestras y los alumnos al percatarse y presenciar en ocasiones discusiones desagradables, la institución debe tomar medidas para evitar comentarios que perjudiquen la imagen del personal y del centro de trabajo.

D) LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

“ La dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de la escuela” ¹⁰ por lo tanto ha de ayudar a impulsar la innovación y la creación de un modelo de escuela con autonomía y participación de los docentes en la resolución de conflictos con disposición y apertura a las relaciones interpersonales.

Es necesario precisar que en lo relativo a la selección de director en la institución privada debe obrar un criterio de las autoridades superiores (socios , fundadora, accionistas etc.) que garantice que la maestra que acceda a dicho cargo debe tener los conocimientos técnicos que el ejercicio de la función requiere.

¹⁰ GAIRIN Joaquín “La Función Directiva en la Actualidad” en *Antología Básica UPN La Gestión como Quehacer Escolar Plan 94* pág.69

El directivo esta en un dilema para solucionar los problemas que se puedan presentar en un centro de trabajo, sea con padres de familia, alumnos, personal y esto se presenta cotidianamente de ahí la capacidad que tenga el directivo para tener un criterio amplio y ante las situaciones que se presenten, dar respuesta adecuada en el momento preciso y lograr la integración.

Es necesario resolver las situaciones concretas que afectan el desarrollo de las actividades, ya que cuando no existe un ambiente bien integrado, el trabajo entre los docentes no se realiza de forma armónica. Por esta razón se debe crear un ambiente relajado, dar oportunidad al diálogo para quitar todos los obstáculos que puedan haber en sus relaciones, motivarlos por medio de pláticas dando la oportunidad de libre expresión para que se puedan ver logros, y no para ejercer el poder sobre ellos.

La gestión escolar desde la perspectiva de compartir valores y dotar de sentido grupal al centro docente lleva consigo concienciar y humanizar al docente mediante el mejoramiento de las relaciones interpersonales, se crea un ambiente de trabajo que produce bienestar y felicidad, el docente desarrolla sus potencialidades al máximo, se siente comprometido con su trabajo, hay dinamismo y se logra que el colectivo escolar se integre sea solidario y cooperativo el trabajo colegiado beneficia a la institución.

E) PROPÓSITOS .

En función al objeto de estudio los objetivos que se pretenden lograr son los siguientes:

1.-Promover alternativas de Gestión Escolar que favorezcan las relaciones interpersonales en el Personal de ESPABI.

2.-Aplicar concepciones innovadoras de relaciones interpersonales que favorezcan la integración del colectivo escolar.

3.-Propiciar la participación activa de los docentes ESPABI en el compromiso del proyecto educativo.

4.-Lograr un ambiente que produzca satisfacción y que se refleje en eficacia y eficiencia del trabajo del personal ESPABI.

5.-Desarrollar un liderazgo que favorezca el desempeño de los integrantes del plantel escolar.

CAPITULO II

LA PROBLEMÁTICA

A) ELECCION DEL TIPO DE PROYECTO

Para la elección del tipo de proyecto, después de las propuestas planteadas y haciendo un análisis ubico la problemática del centro escolar en la dimensión de **Gestión Escolar**. Esta abarca los problemas institucionales del plantel, referente a la administración, planeación, organización y normatividad.

En esta dimensión al verse los problemas que se presentan en la institución, da respuesta a las dificultades, ya que trata de transformar las prácticas que afectan el funcionamiento óptimo de la escuela.

El proyecto de gestión escolar tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece el plantel.

Las dos premisas fundamentales de las que parte el concepto del proyecto de gestión escolar son que el orden y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y por otro lado que es posible gestionar un orden institucional más apropiado para

un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción de proyectos de gestión escolar.

Se elige proyecto de gestión escolar porque toda escuela ha de plantearse claramente lo que pretende hacer y en virtud de qué valores y objetivos se decide una organización, una programación, unos métodos, unas formas de evaluación y unas relaciones interpersonales.

El proyecto de gestión escolar es el fruto del consenso de toda la comunidad escolar, porque cada centro de trabajo busca resolver los problemas específicos que se presentan en su plantel y que impiden lograr los niveles deseados de calidad educativa. También por la necesidad de reconocer en el personal de la escuela docente y directivos, a profesionales capaces de identificar problemas y de tomar iniciativas para desear e implementar soluciones acorde a su contexto.

Siendo el proyecto de gestión escolar “un proceso que siempre se está construyendo colectivamente, que tiene un principio y que posiblemente no

tenga un final.”¹¹ se basa en la realidad de la comunidad educativa, con sus desarrollos, recursos, limitaciones y características específicas. El proyecto puede desarrollar acciones diversas: pedagógicas, científicas, tecnológicas, culturales, sociales, artísticas, ecológicas, pero siempre desde una perspectiva integral que consulte a la realidad.

Para la elaboración del proyecto, es necesario prever el tiempo necesario para garantizar un proceso colectivo de reflexión y discusión de los problemas y situaciones del centro de trabajo.

“El proyecto educativo institucional es un proceso, un significado que siempre está construyendo”.¹² El trabajo que se realiza en la Primaria Particular ESPABI, las disposiciones o reglamentos a seguir así como los lineamientos que se indican vienen de la dirección general, se rige bajo el paradigma formal – mecanicista porque están presentes normas y reglamentos para la distribución del trabajo, esto debido al tipo de organización burocrático en el Sistema Educativo Nacional.

¹¹ CHAVEZ, Patricio “Gestión Instituciones Educativas” *Antología Básica UPN Bases para la Planeación Escolar plan 94* Caracas Venezuela Cinterplan OEA 1995 PP 65

¹² CHAVEZ Patricio “ Gestión de instituciones educativas” *Antología Básica UPN Bases para la Planeación Escolar plan 94* Caracas, Venezuela.CINTERPLAN OEA.1995 pp 65

Al estar continuamente realizando juntas colegiadas, y estar generando procesos de transformación con las aportaciones del personal además la oportunidad de expresar sus inquietudes y estar abiertos a la participación colectiva, “ desde esta perspectiva la gestión es un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales”

13

B)REFERENTES HISTORICOS.

Durante los 19 años y 10 meses que presté mis servicios en la escuela ha contado con 3 directoras generales. La primera fue una maestra fundadora, al fallecer nombran para ocupar su puesto en el año de 1985 a una maestra que daba clases en 3º. de Jardín de niños y que dominaba el inglés. Por una enfermedad terminal fallece ésta directora general y ocupa el puesto la hija de la directora fundadora .

En el área de español al ingresar a la institución contaba con una directora jubilada con plaza del Estado cuando ingresé a la institución en 1985 ocupaba el puesto la directora fundadora fallece al año y ocupa su lugar la directora que era maestra de kinder, al platicar con ella de todos los cambios que se podían

¹³ CHAVEZ Patricio “El Proyecto Escolar y su Vinculación con la Planeación Estratégica” Antología Básica UPN Bases para la Planeación Escolar Plan 94 pp 66.

hacer en la institución, ya que anteriormente había prestado mis servicios de maestra en la Ciudad de México por varios años desde que terminé la normal que fue en el año de 1970, así que la experiencia en instituciones privadas era suficiente para elevar el nivel académico de la primaria, consideró que era la persona adecuada y hubo destitución de la anterior directora de español.

Cabe mencionar que en ese tiempo yo ocupaba el puesto de secretaria de medio turno, y el otro medio turno como maestra de grupo. En enero de 1987 se hizo del conocimiento del personal y padres de familia, ocasionó descontento con parte del personal ya que como era posible que viniendo una persona de fuera sin conocer el sistema y trabajando 1 año y medio frente a grupo ocupara tan pronto ese puesto, la reacción también la hubo por parte de los padres de familia, donde tuve que reunirme con la sociedad de padres, pidiéndoles únicamente su apoyo y confianza ya que mi único objetivo era el bienestar de la institución para que tuviera un nivel académico de excelencia.

La institución nunca se quedó sin directora y a raíz de mi nombramiento la hostilidad de las maestras era muy notoria ya que consideraron injusto, no haberlas tomado en cuenta a las que tenían antigüedad para ocupar dicho puesto.

Desprendiendo de esta realidad, que son las relaciones interpersonales, fue muy difícil para mí iniciar el trabajo en un ambiente de hostilidad por parte

del personal por un lado por las situaciones de antigüedad de algunas maestras , y por otra parte comentaban como era posible que una maestra que viene de la Ciudad de México ocupara tan anhelado cargo, esto ocasionó que disminuyeran su motivación hacia el trabajo docente.

Las relaciones interpersonales las define Robert Owens como “ la interacción entre los sujetos en un mismo espacio de expresión, desenvolvimiento y permanencia en un determinado ámbito”.¹⁴

En la actualidad se han retomado ideas innovadoras de autores como. Lewin, Mayo, Dickson, Taylor y Bennis quienes plantean la necesidad de reconsiderar el lado humano y las relaciones interpersonales, reconociendo la importancia que la motivación, el conflicto personal, las formas de comunicación y el liderazgo tienen para el desarrollo de los proyectos de una organización, en otras palabras reconocer que distribuir mejor el tiempo, organizar mejor las actividades, recursos y espacios no es suficiente si no se cuenta con el compromiso y disposición de los miembros del colectivo escolar.

C) REFERENTES PEDAGOGICOS.

¹⁴ OWENS Robert “Relaciones interpersonales y conductas organizacionales” en Santillana México 1992 pp 108-138

En mi experiencia como director de una escuela primaria, encuentro distintos factores que limitan el trabajo académico, uno es el aislamiento y la fragmentación del trabajo docente, otras son las contradicciones escolares: diversidad, desigualdad, incredulidad, escepticismo, resignación, cansancio, homogeneidad, inseguridad etc. Que hacen de la vida escolar algo imprevisible, también la toma de decisiones de la autoridad en la dirección general y que impacta en la participación, toma de decisiones, la organización y administración escolar.

Según Ortega Campiran, ésta es una “actividad encaminada a recuperar el significado del quehacer que realizan los integrantes de la comunidad escolar, para satisfacer necesidades, intereses y expectativas individuales y colectivas, que tienen que ver con mejorar las condiciones del trabajo de la escuela”¹⁵

Los problemas pedagógicos encuentran su lugar exclusivo en el espacio destinado para que el maestro cumpla con su trabajo: en las aulas, es decir en la convivencia que tiene diario con sus alumnos. La vida académica se ve condicionada también por políticas de alcance estructural como las relativas a la expansión del proyecto de crecimiento de la institución que no ha sido

¹⁵ ORTEGA , Campiran Neptalí y Justino Castillo Bustamante “Categorías de Análisis, La Gestión Escolar y el Trabajo Grupal” *Antología Básica UPN “Organización del Trabajo Académico” Plan 94* pág 209

consolidado y hay incredulidad por parte de los padres de familia que esto sea una realidad a corto plazo.

El servicio que presta la primaria se basa en leyes y reglamentos, para entender su origen es necesario remitirse a la Constitución que es el máximo documento rector de la vida política del país que rige nuestra conducta en sociedad se establece en ella nuestros derechos y obligaciones.

La Constitución como norma jurídica, representa la ley fundamental que expresa la voluntad histórica del pueblo de México, así como el proyecto de Nación que aspira lograr.

En su contenido se sientan las bases para la organización del Estado y se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos, asimismo, se señalan las bases de la estabilidad política que permite mantener el ritmo del avance social en el consenso nacional fundado en el constante mejoramiento económico, político y cultural del pueblo.

En este sentido la Constitución es la forma, el molde, la norma de nuestras acciones, a las que debe ajustarse la realidad. En cuanto a educación, la Constitución estipula, los preceptos que habrán de regirla, mismos que todo

educador debe tomar como orientación fundamental para el ejercicio de sus funciones.

De la Constitución se desprende el Artículo 3º. Y la Ley General de Educación que son las normas y leyes que rigen al Sistema Educativo Nacional y una específicamente a la escuela. La Ley de Educación es una norma promulgada por el Poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de regular la educación que imparte el Estado, Federación, Estados y Municipios. Así como sus organismos. Sus disposiciones son de orden público e interés social. La primaria es parte del Sistema Educativo Nacional y se encuentra sujeto a la normatividad que de ella emana.

La educación primaria está dedicada a la formación y educación integral de los niños de 6 a 12 años proporcionando que adquiera su autonomía y capacidades básicas para el ingreso a la secundaria.

Concebida como un sistema, la educación primaria tiene como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos para asegurar que los niños: Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (lectura, escritura, expresión oral, reflexión de la lengua) así como la aplicación de las matemáticas a la realidad actuar con eficacia e iniciativa en cuestiones prácticas de la vida cotidiana. Se formen éticamente mediante el conocimiento

de sus derechos y deberes, la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional, desarrollen actitudes propicias, para el aprecio y disfruten de las artes del ejercicio físico y deportivo.

D)REFERENTES ADMINISTRATIVOS.

Considerando el Sistema de Educación Primaria como un proceso administrativo, se ha utilizado el modelo burocrático como el ideal para organizar las escuelas. El orden burocrático se basa en :

“El concepto de razón de ser de las organizaciones, como también la idea del cambio en el orden institucional, por efecto de la actividad instituyente, son elementos útiles para entender el fenómeno burocrático” ¹⁶

La burocracia es una fuerza conservadora, en el sentido que rechaza el cambio manteniendo en el sistema en estado de cosas ya experimentado y que además ha servido a la instalación de las relaciones de poder vigentes.

¹⁶ ROBERT Owens “Organizaciones Complejas y Burocracias” Antología Básica Enfoques Aplicados a la Gestión Escolar Plan 94 pp 79-106

En los planteles hay resistencia al cambio y temor de poner en práctica alguna innovación que se proponga, resulta para el maestro más fácil poner en práctica lo que ya dio resultado.

Por este tipo de organización es necesario una autoridad con liderazgo, para mantener el control y asegurar que las normas se cumpla.

Existen tres tipos de autoridad : La tradicional, carismática y la legal, racional o burocrática.

-Autoridad tradicional.- “ No es racional y es extremadamente conservadora.

-Autoridad carismática.- Es un poder sin base racional ,y es inestable.

-Autoridad legal, racional o burocrática.- Es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes previamente establecidas.” ¹⁷

Los lineamientos a que esta sujeta la “autoridad” para ejercer el “control” son las leyes reglamentos manuales y circulares que deben ser dadas a conocer al personal para que las acaten . Con el fin de normar la

¹⁷ BALL J. Stephen “ La Política del Liderazgo” Antología Básica UPN La Gestión como Quehacer Escolar. Plan 94 pág.127

educación como servicio público que ejerce plenamente el Estado y con el propósito de que ésta responda a la filosofía emanada del artículo 3º. De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Los poderes legislativo y ejecutivo federal y la propia Secretaría de Educación Pública como parte integrante de este último, en el ejercicio de sus facultades ha emitido una serie de disposiciones jurídicas, que en conjunto conforman el marco jurídico nacional en materia educativa.

Dichas normas por su naturaleza y ámbito de aplicación, regula los servicios educativos que presta el estado y los particulares con autorización para impartir educación.

Más importante que una autoridad que logre que se cumplan los objetivos, debe existir un líder comprometido con dichos objetivos. Además del líder formal de la escuela existe un liderazgo variable entre el personal, según las actividades a realizar y con las cuales se sienten más identificado.

Stephen J. Ball dice que existen cuatro tipos de liderazgo.

1.- “ Estilo interpersonal.- Es el director activo y visible, pone énfasis en la interacción personal, prefiere consultar a las personas mas que realizar reuniones.

2.- Estilo administrativo.- Jefe ejecutivo de la escuela, apoyado por un equipo administrativo superior. Reuniones formales que se sustentan en documentación escrita.

3.- Estilo político. Este proceso es el elemento de la vida escolar mas importante, es la aceptación del proceso y participación abierta. Este estilo a su vez se clasifica en:

a) Antagónico.- “Se basa principalmente en la conversación. Reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales a la Escuela, se permite la discusión y toma de decisiones.

b) Autoritario.- Aspira a persuadir y convencer, se preocupa directamente de imponerse. No reconoce ideas e intereses rivales”¹⁸

La primaria bilingüe esta formada por el colectivo escolar, integrándolo las personas que laboran ahí desde los directivos, personal docente, personal de psicología, prefectura, maestro de artes, educación física, e intendentes.

¹⁸ Ball J Stephen “ La política del Liderazgo” Antología Básica UPN La Gestión Como Quehacer Escolar Plan 94 pág 132.

Los grupos se caracterizan por los siguientes aspectos:

1-Las relaciones entre los miembros son afectadas es muy notoria cuando a una maestra de inglés tiene algún problema de comunicación con una maestra de español la división entre los grupos se presenta y no hay apertura para dialogar con alguna de ellas.

2-Sus miembros comparten una ideología , es decir un conjunto de valores, creencias, y normas que regulan sus conductas mutuas. Cuando se presenta un problema relacionado con salud, defunción, o problemas personales que se llegan a compartir es notoria la unión y compañerismo .

Cada persona en particular cuenta con una personalidad propia, pero también tiene una serie de necesidades individuales.

Para cada persona las necesidades varían de acuerdo con sus expectativas. Hay algunas comunes, como tener buenos vehículos , viajar mucho o que existan los materiales didácticos de alta tecnología en los salones , contar con una pantalla, o cañón dentro de las aulas esto dentro del sector privado las exigencias cada vez son mayores, otros desean mejores salarios según las capacitaciones o preparación que se tenga poder ascender de

puesto, tener reconocimiento o tranquilidad, estas necesidades deben ser satisfechas a corto, mediano o largo plazo.

Las necesidades se dividen en :

A) Necesidades fisiológicas.

“ Son las necesidades llamadas vitales o vegetativas, relacionadas con la supervivencia del individuo. Son innatas o instintivas. Situadas en el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas son también comunes en los animales, exigen satisfacciones periódicas y cíclicas.

B) Necesidades psicológicas.

Son necesidades exclusivas del hombre. Son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida y representan un patrón más elevado y complejo de las necesidades”¹⁹

De acuerdo a la organización de la escuela, cada uno de los miembros realiza una actividad que tiene encomendada de acuerdo a su puesto y nombramiento, pero independientemente del “rol” profesional que desempeña, asume otro “ rol” cuando las necesidades o expectativas personales lo requieren. En un esfuerzo por comprender mejor y anticipar la conducta organizacional es necesario explicar que se entiende por rol.

¹⁹ CHIAVENATO Adalberto “Repercusiones de la Teoría de las Relaciones Humanas” de Mc. Graw Hill, México 1989 pp 128’159

“Rol.- Son las distintas funciones o cargos en una organización conllevan, tanto por parte del titular como por las circunstancias, ciertas expectativas de conducta en los mismos”²⁰

Es importante para el directivo tener conocimiento de la descripción, percepción, y expectativa del rol. Ya que según sus aptitudes se le asignarán determinadas tareas que pueda llevar a cabo sin dificultad.

Independientemente del rol que cada uno de los integrantes lleve a cabo, otro elemento esencial es la “integración” que consiste en hacer compatibles las necesidades individuales con las metas de la dirección.

La integración se entiende como un estado de ánimo en el grupo, donde existe un ambiente de cooperación, comunicación y de intereses comunes. El problema de la integración grupal es el miedo de los participantes de perder su individualidad, cuando realmente se pierde el individualismo es cuando empieza a darse la cooperación.

Los individuos dentro de las organizaciones participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y

²⁰ OWENS Robert “Relaciones interpersonales y conductas organizacionales de Santillana, México 1992 pp 108-138

justificar el comportamiento humano dentro de las organizaciones se utilizará la teoría de las relaciones humanas.

Un componente esencial en cualquier organización o institución son, sin lugar a dudas, las personas que la integran. Es sabido por todos que las instituciones no se desarrollan y mucho menos alcanzan sus fines si sus miembros no crecen y logran tanto sus objetivos personales como institucionales. Pero para ello también es importante tomar en cuenta la calidad en las relaciones que se dan entre sus miembros. ¿Ha considerado que el alumno pasa una cuarta parte de su vida en la escuela. Este dato es muy significativo desde el punto de vista de la formación de la personalidad de niños y jóvenes, principalmente durante los primeros 17 años de vida.

No cabe duda que la figura del maestro y el tipo de relación que tenga con sus alumnos, influyen de gran manera en la formación de sanos criterios y hábitos para la vida, así como las relaciones que tenga con sus compañeros de trabajo.

Abordar la gestión escolar desde esta perspectiva, es considerar el factor humano como parte fundamental del desarrollo de la organización, significa considerar la “conducta” de los miembros hacia la institución y es necesario el

estudio de la personalidad las necesidades biológicas, fisiológicas y psicológicas de la conducta.

Conjuntando todos los elementos anteriores y creando un ambiente que propicie la motivación del personal se puede lograr una mayor eficiencia y un trabajo armónico. El personal está motivado en parte por el ambiente escolar y las relaciones existentes para realizar su trabajo.

“ Por que de todos es conocido que la motivación de un profesor con respecto a su trabajo y su compromiso con la organización y la profesión determinan, en gran medida, el éxito o fracaso de cualquier cambio o innovación curricular” ²¹.

La motivación se encuentra influida principalmente por los ambientes en que se trabaja. Las escuelas deben contar con cinco cualidades interrelacionadas entre sí para promover la motivación del profesor y, en consecuencia, favorecer la productividad.

²¹ MILBREY y Maclaughlin. “La gestión educativa ante la innovación y el cambio” II Congreso Mundial Vasco Madrid 1998 (Congreso de Educación).

“Dotadas de recursos suficientes. Aunque son una condición necesaria, los recursos en si mismos no bastan para elevar el nivel de motivación y productividad de los maestros” ²²

También debe contar con un ambiente integrado, colegiado que se caracterice por un fuerte sentido de propósito grupal, y que estén interesados en apoyar las iniciativas e innovaciones de los maestros.

Dentro de las escuelas no se ha conjugado el binomio dominio-integración ya que el director por su afán de conservar su “ autoridad” controla todos los hechos que suceden dentro de la escuela, restándole importancia a las relaciones interpersonales, provocando con esto que no se trabaje en conjunto para lograr un fin común. La pedagogía institucional es la opción para el dilema que enfrentan las escuelas por que esta se basa principalmente en la transformación de las instituciones escolares.

La pedagogía institucional se centra en resolver los problemas de comunicación sobre cualquier otro, propone la ausencia de poder autoritario y propone la libertad, esto es la no-directividad. C. Rogers la definió como“ el

²² MILBREY y Maclaughlin. “La gestión educativa ante la innovación y el cambio” II Congreso Mundial Vasco Madrid 1998 (Congreso de Educación).

abandono de modo voluntario del poder para establecer una nueva forma de relaciones con aquellos de quienes se ocupa”²³

Existen dos nociones de no- directividad que están relacionadas. La aceptación incondicional y la congruencia. La primera se refiere al respeto que debe existir hacia la personalidad de cada integrante de la escuela, la segunda corrige a la primera y sostiene la necesidad de ser uno mismo ante los demás y ser auténtico.

²³ MICHAEL Labrot “Pedagogía institucional” en Huisman D. Enciclopedia de la PsicologíaT III
Barcelona, Plaza Janes 1998 pp 354-358

CAPITULO III

UNA IDEA INNOVADORA

A) ALTERNATIVA PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

“Humanizar” la gestión escolar mediante el mejoramiento de las relaciones interpersonales para crear un ambiente de trabajo, que produzca motivación y felicidad para que el colectivo escolar se integre, sea solidario y cooperativo logrando un trabajo en conjunto en beneficio del plantel educativo se proponen las siguientes alternativas:

1.- El enfoque humanista de la Administración.

2.- Teoría de las relaciones humanas.

3.- La autoorganización de las escuelas.

B) LAS ESTRATEGIAS

Cualquier innovación que se quiera implementar implica enfrentarse con obstáculos, ya que la resistencia al cambio, propicia inquietud e inseguridad en el personal y temor que las estrategias que se implementen tengan resultados

positivos.

Así que cuando el obstáculo está presente imposibilita el buen funcionamiento de las ideas que se desean poner en marcha, así mismo operativizar una estrategia alternativa se encuentra con ciertas dificultades.

Para dar respuesta al problema planteado y cumplir los propósitos y objetivos establecidos se diseñaron cuatro estrategias para implementarse durante el lapso del mes de septiembre a marzo del ciclo escolar 2003-2004 cada una con sus respectivas acciones. La estrategia número tres que se refiere al Proyecto educativo (ver anexo # 1) fue la que tomó más tiempo ya que este proyecto no se realiza en un mes o dos se tienen que ir realizando acciones e involucrar también al personal docente.

En todo el proceso que anteriormente se planteó, no es fácil resolver los conflictos que se plantean en un centro educativo, como directivo me percaté que una vez que surge el conflicto si no se detiene y maneja a tiempo puede evolucionar hasta situaciones en donde los límites, la solución o remedio toma un carácter radical como: (resentimiento entre los miembros de la institución educativa, distanciamiento entre los directores, coordinadores, maestros, alumnos, padres de familia etc.. se pierde la falta de comunicación, por parte de los maestros desinterés en el trabajo conjunto, ruptura de relaciones, y en

ocasiones la salida de la institución). Es por eso que el papel que juega el directivo en todo este proceso debe ser muy ágil para resolver cualquier conflicto que se presente darle la solución inmediata, estar dispuesto al diálogo y tener apertura abierta en escuchar las problemáticas planteadas para darle una solución adecuada.

ESTRATEGIA No. 1

Nombre de la Estrategia. “ Trabajar de común Acuerdo”

Objetivo. Promover alternativas de gestión escolar que favorezcan las relaciones interpersonales en beneficio del plantel.

Material. Diagnóstico pedagógico.

Alternativa de la Innovación.

Lápices, hojas para anotaciones y pizarrón.

Desarrollo. Se convocó a todo el personal de primaria iniciado el ciclo escolar en agosto, donde se presento al personal de inglés y español diciendo cada una su nombre y el grado donde prestarían su servicio en ese año. También se enfatizó mucho en el reglamento del personal indicándoles que los últimos viernes de cada mes, la salida de los niños sería a las 12.30 para iniciar

junta a las 13.00 hrs y terminar a las 14.30 hrs con todo el personal para resolver problemáticas que estuvieran latentes y temas generales.

El primer viernes iniciada la reunión a las 13.00 hrs explique el motivo de la reunión entregándoles copia de la estrategia a implementar, iniciando con una semblanza sobre el trabajo realizado en la UPN, así como de las entrevistas y diarios de campo que he estado realizando.

La secretaria dio lectura al informe del diagnóstico donde se ven plasmados todas las variantes por el cuál se eligió el problema de la investigación, así como de la alternativa de Innovación para dar solución a la problemática.

Al termino se fueron dando una serie de cuestionamientos sobre las disfunciones que se han presentando, los comentarios fueron de todo tipo, desde la forma que salen los niños al toque de las 14.00 hrs, hay un toque que se da diez minutos antes para los niños que se van en transporte, ya desde ahí se ve el desorden porque el maestro (a) no está atento, y empiezan demás niños a salirse de los salones para irse a los patios de salida, ya que hay dos puertas de acceso para la salida, la maestra no vigila el orden de su salón y eso hace que la salida se retrase, porque hasta que salen las cinco combys se da el toque para que los niños que se van en ronda que queden en los salones

para salir por la puerta principal y el resto se va al patio de combys y por ahí son nombrados para que salgan de inmediato.

Con todo esto el personal se desatendía de vigilar quienes son de ronda, cuáles niños tienen que estar en el patio de combis y por ser la salida se ponían a platicar entre ellas saliéndose fuera de sus salones platicando con sus compañeras que están contiguas sin vigilar el orden, en ocasiones dentro del salón ocurrían accidentes estando la maestra.

Las faltas al reglamento, permisos que se otorgaban a la salida por alguna de las maestras y algunas concesiones como faltar a los seminarios programados, que por lo regular eran siempre las mismas maestras, y sobre a las actividades extra académicas que se pedía que asistieran y en ocasiones no lo hacían con todo esto el personal pudo darse cuenta de las fallas al reglamento que se estaban haciendo.

Fue así que se hizo la invitación al personal de maestras para comprometerse a trabajar hacia una meta común, buscando el bienestar a partir de un cambio de actitud.

Empezaron a surgir ideas y eso sirvió para tomar acciones a realizar y mejorar el servicio. Una maestra sugirió que estando conscientes del

compromiso adquirido y que si había fallas en la siguiente junta se definieran las acciones a realizar.

Evaluación. La aplicación de ésta estrategia me permitió corroborar que el personal tiene interés para que se le tome en cuenta, implica la habilidad de confrontar un ambiente de retroalimentación positiva, hasta lograr que el personal se comuniquen libremente y con responsabilidad, aceptando sus errores y limitaciones.

Así también pude darme cuenta que prevalece un temor hacia la directora general, no hay apertura abierta cuando se realizan las juntas que se dan en los recreos, por cualquier situación extemporánea que surge de momento, comenta lo que hay que hacer y el personal acata ese compromiso.

Los acuerdos tomados son, que se trabaje de manera colegiada para compartir de esta forma las responsabilidades entre todo el personal y se de respuesta a los problemas que se presenten diariamente.

ESTRATEGIA No. 2

Nombre de la Estrategia. “ Elegir las comisiones”

Objetivo. Propiciar en conjunto el compromiso de la participación de los docentes.

Material.

- Pizarrón.
- Cuaderno de Actas.
- Alternativa de la Innovación.
- Plan Anual del año anterior.

Organización. El personal de primaria se reunió nuevamente a las 13.00 hrs, en el salón de maestros para formar el Consejo Técnico y determinar voluntariamente en cuál estarían cada una de las maestras (os). Las comisiones que marca la SEP. Son las siguientes:

- Técnico- Pedagógico.
- Deportivo.
- Social.
- Difusión Cultural y Extensión Educativa.

Desarrollo. En la reunión pasada se había determinado que los últimos viernes de cada mes, cuando es salida temprano para los alumnos, todo el personal a las 13.00 hrs estaría en el salón de maestros para la junta y elegir las comisiones para un mejor funcionamiento de la institución.

El objetivo no era solamente delegar las responsabilidades del personal sino que vieran la importancia de cada una de ellas e involucrarse con responsabilidad en las mismas.

Se leyó en conjunto la función que cada comisión conlleva y cada una de ellas fue diciendo en cuál estaría, la secretaria una maestra de 2º. Año de inglés fue tomando nota en el libro de actas.

Año con año dentro de las actividades señaladas por el Departamento de Educación es precisamente de nombrar el Consejo Técnico de la institución, tomando conciencia como directora me di a la tarea y viendo el perfil de cada una de las maestras hacer por mi cuenta un borrador, y asignarlas en las comisiones correspondientes, con esto comprobaría por mi cuenta qué tanto conocimiento tenemos del personal.

Trabajando en conjunto, aportando ideas se puede lograr el éxito o fracaso del centro educativo, ya que es en éste donde el conflicto se da en las relaciones de los actores de la institución misma: director- maestro, coordinador-maestro, alumno-maestro, alumno-alumno, padre de familia-maestro, padre de familia-director etc...

Es entonces como lo mencioné que a partir de intereses encontrados en algunas de las áreas de relación provoca entre los partícipes encuentros negativos o desacuerdos, por lo cual hay que evitar que ésto suceda, se debe favorecer que en la institución todos los integrantes trabajen en conjunto asumiendo cada uno su responsabilidad y compromiso.

En la comisión técnico pedagógico entre todas las maestras propusieron que fueran tres maestras de español, una de 6º año azul y verde, de 3º año azul y verde, y de 5º año rojo, lo cuál no hubo objeción alguna y aceptaron.

En la comisión deportiva el responsable era el profr. de educación física, y 2 maestras una de español 4º año azul y verde, y una maestra de inglés de 1º azul y verde.

En la comisión social una maestra de español de 1º sugirió que fueran las personas que tienen creatividad y les gusta la fiesta, así que sabrán elegir muy bien los lugares donde se realicen los festejos, el resto del personal estuvo de acuerdo y al levantar la mano las voluntarias hubo un aplauso para ellas, con lo cuál quedaron satisfechas. Las maestras de la comisión fueron dos maestras de inglés 5º azul y verde y 1º rojo así como dos maestras de español la de 2º azul y verde y la de 2º rojo.

En la comisión de Difusión Cultural una maestra de 3º rojo de español comentó que la indicada era la maestra de español de 1º azul y verde ya que siempre estaba buscando cursos y actualizaciones y conseguía trípticos para darlos al personal, y además estaba en un curso de actualización para niños con problemas de lenguaje, todas votaron para que fuera ella y no puso objeción alguna, al contrario se sintió halagada por dicho nombramiento.

Para la Comisión de Extensión Educativa, propusieron como equipo que la responsable fuera una maestra de español, ya que eran las que continuamente al llevar cursos podían hacerlo extensivo al demás personal, una voluntaria fue la maestra de 6º.rojo, pero pidió apoyo a las demás compañeras, lo cuál aceptaron ya que siempre el ser responsable de una comisión sienten que es involucrarse demasiado y muchas de ellas no pueden con tal cargo.

Las maestras que la apoyaron fueron la de español de 1º.rojo, y 3º rojo de inglés.

Evaluación. Con la aplicación de esta nueva modalidad dada a esta estrategia, acerté con el borrador que había elaborado anteriormente, muchas de las maestras coincidían con el puesto en el cuál habían quedado, ésto significó mucho para mí ya que pude darme cuenta que en realidad conozco al personal y el perfil que cada una tiene.

Lo mas significativo fue que todo el personal se involucró voluntariamente, tomando cada una su responsabilidad en la cuál fue asignada.

Las maestras del comité técnico pedagógico asesoraron a sus compañeras, si tenían dudas en la manera de evaluar con el nuevo formato que se había dado, otorgando un porcentaje a cada aspecto a evaluar como:
(ANEXO # 2)

- 50 % a las pruebas pedagógicas
- 30% a la participación del alumno en clase, cumplimiento de trabajos y tareas.
- 20 % al orden, limpieza y puntualidad en sus trabajos.

Me di cuenta cómo el personal de inglés se apoyaban en las maestras de español y viceversa.

Las maestras del comité deportivo, ponían en cartulinas el rol de juegos de fútbol de los diferentes equipos que tiene la institución, en los cuáles participarían en la semana cuando tenían un torneo, haciendo invitación al grupo de niñas porristas para apoyar a sus compañeros.

Cuando salía ganador alguno de los equipos que en muchas ocasiones se llevaban los primeros y segundos lugares en la Liga Churubusco, o torneos internos de las escuelas particulares ponían la noticia en un friso y además se publicaba en el boletín bimensual. Todos los trofeos y medallas se daban en los honores a la bandera.

El personal del comité social ponía una cartulina en el salón de maestros cada mes donde se involucraba el personal directivo, docente y manual y a fin de mes se celebraba con un pastel para todos los festejados, no sin cantar las mañanitas a la que cumpliera en determinado día.

Además para algún evento especial como despedida de soltera o baby shower, así como la posada, festejo de fin de curso etc.. elegían el lugar adecuado para hacer ya sea un desayuno que siempre era en sábado, o reunirse en casa de alguna maestra.

El comité de difusión cultural se encargaba todo el año de participar al personal de todos los eventos culturales o seminarios organizados por las diferentes editoriales como Fernández Editores, Santillana, S.M. Patria Cultural, Alfaguara Infantil etc... así como los que convoca la FEP(Federación de Escuelas Particulares) durante todo el ciclo escolar.

El comité de extensión educativa, está muy ligada a la comisión de difusión cultural ya que si había un curso que se impartiera y fuera para que el personal estuviera capacitado se hacía del conocimiento ya fuera para buscar conferencistas y se dialogaba sobre lo más urgente o importante a tratar por el beneficio de la institución, en algunas ocasiones el colegio pagaba el total el curso y otras veces apoyaba con un 80% al personal y el porcentaje restante lo pagaba la maestra que estuviera interesada en llevar esa capacitación.

Se tuvo conocimiento de un taller por tres días en Cuernavaca para la creación de títeres y se envió al profesor de Artes Plásticas con todos los gastos pagados, la institución se preocupa por la capacitación continua del personal ya que es en beneficio de la escuela y los maestros.

Asimismo me pude dar cuenta que en la problemática de la estrategia número uno en ésta reunión donde se asignaron las comisiones, ellas mismas dijeron quienes estarían en las puertas a la hora de salida para evitar el desorden , las maestras que se involucraron fueron una maestra de inglés de 1º azul y verde y una psicóloga para estar en el puerta de las combis, cada una se comprometió a estar dentro de su salón para controlar el orden y estar pendientes de escuchar los nombres de los niños que salen por la puerta principal para evitar desorden y accidentes, en la entrada principal para agilizar

la vialidad se comprometieron el maestro de artes plásticas, otra psicóloga y yo como directora.

El trabajo realizado fue satisfactorio el personal se comprometió a trabajar colegiadamente y se vio un ambiente diferente de confianza y de apoyo mutuo.

ESTRATEGIA No. 3

Nombre de la Estrategia . “ El Proyecto Educativo” (Anexo # 3)

Objetivo. Propiciar el diálogo para conjuntar esfuerzos con el fin de conformar la misión y lema del colegio ya que con sus 26 años de fundada se carece de un proyecto.

Material.

- Proyector de acetatos.
- Cañón.
- Laptop.
- Carpetas.
- Lápiz y pluma.

Fecha de Reunión. Febrero de 2004

Lugar. Sala de Toma de Decisiones del ITESM.

Organización. Esta estrategia fue la que implicó mas esfuerzo y tiempo, la considero muy importante ya que como directora de español me vi en la necesidad de involucrar a socios, dueños directivos de los niveles de kinder, primaria y secundaria de trabajar conjuntamente y organizarnos para realizar la planeación estratégica que tiene relación con la misión del la institución, valores, filosofía, estrategias y políticas organizacionales.

Todo proyecto debe realizarse en base a una visión que se haga a futuro, hacer un previo diagnóstico del plantel, objetivos que se quieran lograr siempre y cuando sean medibles y observables.

Deben existir compromisos de acción, emplear recursos y estrategias, además tener apoyos. Para que el proyecto pueda ser viable no debe ser únicamente del análisis que se haga de la institución, o del diseño de las acciones si bien es cierto que la construcción conjunta y participativa de un proceso y la construcción colectiva de los compromisos que tienen los actores, hacen más viable la visión de la institución, se deben encontrar o descubrir acciones capaces de hacer posibles los compromisos de acción, los proyectos específicos y la visión institucional, por eso es necesario construir viabilidad al proyecto.

Asimismo los dueños, socios conscientes de las fortalezas que tiene la institución, se consideró que era urgente el seminario de planeación para salir airoso del ambiente tan competitivo, con la apertura de nuevas escuelas particulares que vienen de fuera con un prestigio de varios años, por eso mi papel como directora era concientizar a las autoridades de la escuela y así poder elaborar un proyecto propio a futuro.

Esto implicaba para mí comprometer un trabajo colegiado para impactar en los procesos de calidad y en conjunto analizar como se están logrando los objetivos, las necesidades y condiciones de los beneficiarios, se debe investigar las posibles soluciones a los problemas que se detecten en la institución (uno muy significativo la falta de infraestructura), ser capaces de monitorear el proceso de solución y evaluar los resultados.

Antes de iniciar el trabajo colegiado hice entrega de unas preguntas a todos los integrantes para detectar si todos coincidían con el propósito de ESPABI.

- 1.- ¿ Para qué existe la escuela Particular Bilingüe?
- 2.- ¿ Qué fines desea lograr la escuela?
- 3.- ¿ Qué imagen desea dar a la sociedad?
- 4.- ¿ De qué manera desea trascender la escuela?

Se hizo entrega de una reflexión que hace el Sr. Roberto Bonilla N. “ La teoría del Zopilote” (Anexo # 4) una vez analizada la lectura fue lo que más inquietó a los directivos, dueños, socios y demás personal para aterrizar y llevar adelante el proyecto.

Basándome en las relaciones interpersonales y mis estudios realizados en la UPN, sobre gestión escolar me dio las herramientas para poder llevar con mas seguridad esta estrategia, retomando el curso de Planeación escolar recordé que el proyecto escolar consta de cuatro fases:

- **Preparación.**
- **Elaboración.**
- **Ejecución y Evaluación**

Retomando la lectura de Patricio Chávez “ La lógica del Método” el autor presenta los momentos de reflexión, para la acción necesaria de la construcción de un Proyecto Educativo.

Desarrollo .- Reflexionando en los siguientes cuestionamientos volví a retomar sobre un señalamiento importante. **La escuela Concertada** éste fue el primer punto donde había que tomar la iniciativa de quién llevaría la temática

para unificar los criterios respecto a lo que se quiere de la institución, así como los diferentes intereses y juegos de poder de la participación de los actores.

Reflexionando sobre este curso de planeación, me correspondía como directora guiar y orientar a las personas que se involucraran en el proceso.

En una reunión sugerí que un padre de familia y maestro del ITESM entre los dos podríamos llevar a cabo estas reuniones ya que él se ofreció prestar voluntariamente sus servicios para apoyarnos en lo que yo le había propuesto, así el trabajo sería compartido y la ayuda sería mutua. De inmediato se agendaron las reuniones y se realizaron en la sala de proyecciones del ITESM éstas serían todos los miércoles de las 18.00hrs a las 21.00hrs iniciando en el mes de febrero.

En éste proceso se involucraron:

- Directora General.
- Directivos, de Kinder, Primaria y Secundaria.
- Socias de la Institución que son 4
- Personal de Administración (1)
- Personal de Prefectura (1)
- Personal de Psicología (2)

Al estar en ésta primera fase que es la **preparación** es el momento de inicio del proyecto, la que motiva, orienta y organiza las actividades y acciones de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos.

Aquí es donde se realiza la planeación participativa, en esta el grupo se interesa en identificar los elementos relevantes a situaciones futuras deseadas, se somete a un autoanálisis que debe culminar con un plan de acción concreto, que asegure el movimiento de la situación actual del plantel, a la deseada.

Se hicieron comentarios acerca de la escuela que tenemos de su reseña histórica y se pasó a la planeación normativa, que tiene relación con la misión de la institución, valores filosóficos, objetivos, estrategias y políticas organizacionales, ejm. Al hablar de los valores relevantes para la institución después de hacer una serie de análisis, se consideró que las mas importantes serían:

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Disposición.
- Superación.

Siendo el Lema del Colegio “ Excelencia en el Presente con Proyección al Futuro”, se hicieron varias preguntas al personal directivo de los diferentes niveles de: kinder, primaria y secundaria para que los maestros (as) involucradas en éste proceso, conjuntamente se definiera cuál sería la misión de la institución.

Estas preguntas fueron:

- 1.- ¿ Para qué existe la escuela particular bilingüe
- 2.- ¿Qué fines desea lograr
- 3.- ¿Qué imagen desea dar a la sociedad
- 4.- ¿ De que manera desea trascender la escuela

Una vez condensadas las diferentes respuestas y trabajando colegiadamente, cada maestra aportaba sus ideas y respetando las decisiones de los socios, se logró definir la Misión de la escuela.

“ Ofrecer un servicio bilingüe a la Comunidad Chihuahuense, que contribuya a formar a los hombres del futuro, preparados, triunfadores, con valores firmes y con base en un desarrollo armónico; mantener el liderazgo como la mejor escuela en Chihuahua con un excelente servicio a través de la aplicación de programas actualizados, personal

especializado, tecnología de vanguardia y selección cuidadosa de sus alumnos”.

En la segunda fase del proyecto que es el **Diseño** es donde intervienen de manera colegiada, expresan sus ideas, las aspiraciones esperadas en esta fase donde el trabajo se vio un poco tenso, se hizo una dinámica para propiciar el diálogo y poder expresar sin temor lo positivo y negativo que tiene el plantel.

El coordinador del proyecto se percató que se dificultaba a cada uno de los integrantes el dar sus puntos de vista acerca de la concepción que tiene el plantel, por encontrarse dueños y socios ahí presentes en la reunión y lo que cada maestro manifestaba se corría el riesgo de perjudicar la imagen de la escuela, y esto resultaba grave ya que al estar frente a frente con las autoridades máximas del plantel, podría no agradarles lo que cada maestro decía u opinaba de la institución.

Como esto nunca se había hecho resultaba novedoso exponer las debilidades que veían los maestros que presentaba la escuela, ya que en las instituciones privadas se corre el riesgo, de si algún punto de vista se le menciona a la directora general, y no está de acuerdo puede no permanecer esa maestra para el siguiente ciclo escolar, así que por eso el temor de exponer abiertamente todo lo que estaba sucediendo en la escuela.

Evaluación.- Fue muy interesante ya que se empezó a dialogar sobre las fortalezas y debilidades que tiene la escuela, cada participante daba su punto de vista y se registraba en la computadora (ver Anexo), para una vez escritas las diferentes concepciones se votaba y se proyectaba en la pantalla así que cada aportación quedaba registrada para aceptar la que mayor puntaje obtuviera.

Se acordó en las próximas sesiones se analizarían:

- Los proveedores que tiene ESPABI.
- Principales competidores.
- Principales amenazas
- Valores primordiales.
- A cuáles alumnos de las diferentes instituciones atiende ESPABI.
- Detectar problemas de Kinder, Primaria y Secundaria y numerarlos por orden de importancia (ver Anexos)

Se realizaron las votaciones y las de mayor puntaje se tomarían en cuenta para realizar acciones de inmediato, ya fuera que las fortalezas de la escuela reforzarlas, y las debilidades hacerlas fortalezas.

Se hizo un análisis profundo del siguiente cuadro.

EL PROYECTO DEBE CONTENER

- Visión del futuro.
- Diagnóstico.- Ver los problemas para generar acciones,
- Objetivos.- Que sean medibles y observables.
- Recursos.- Con cuáles se contará para ser viable el proyecto.
- Apoyos.- A quién se recurrirá para llevar a cabo la realización.
- Estrategias.- Cuáles se emplearán para ser factible el proyecto.
- Evaluación.- Será permanente.

Desarrollo.- La figura del directivo como líder es clave, debe reunir ciertas características específicas para la formación, el perfil debe ser el adecuado y las funciones que ejerza dentro del colectivo deben estar bajo un modelo participativo donde el colectivo determine en base a su realidad el tipo de director que necesita su proyecto de escuela.

Se concretó con los directivos y socios que la figura del director es clave para el buen funcionamiento, por lo que uno de los compromisos de acción fue por sugerencia del directivo de español, diseñar un taller para vincular el trabajo

que se realiza en Kinder, Primaria y Secundaria tener políticas afines y encontrar estrategias de solución.

Cuando la directora general sugirió que habría cambios y que las decisiones ahora se tomarían en conjunto el personal se quedó sorprendido, ya que durante años jamás se les había tomado en cuenta para un proyecto tan importante como el de definir la misión de la institución.

En la próxima sesión se reuniría todo el personal de: kinder, primaria, secundaria, administrativo, secretarias, prefectura, psicólogas, maestros de educación física, tecnológica y personal de intendencia para que entre todos aportaran sus ideas, escuchar opiniones y en conjunto trabajar en equipo sin temor y la confianza de que serían escuchados.

Para mí como directivo fue un gran logro poder convencer, y que aceptaran las socias y dueños de la institución, que se debe trabajar colegiadamente y sobre todo que el personal vea que se le toma en cuenta, ya que tan valiosa es la opinión de un maestro(a) como la del trabajador manual que conoce muchas veces mejor al padre de familia que el mismo personal docente, por los años que tienen trabajando en el centro educativo.

ESTRATEGIA No.4

Nombre de la Estrategia.- Todos en el Proyecto Educativo.

Objetivo.- Establecer el Proyecto de la escuela y un modelo de organización impulsado por el director.

Material.

- Pizarrón
- Carpetas con hojas para apuntes.
- Marcadores.
- Cañón y laptop.

Organización. Esta reunión se llevó a cabo el sábado una vez terminado con la el trabajo que se hizo con los directivos y autoridades máximas de la escuela.

La directora General convocó a todo el personal de los diferentes niveles así como el coordinador que estuvo en la primera fase, maestro del ITESM. Se planteó la dinámica que se llevaría para definir la MISIÓN de la Institución.

Todo el personal se vio un poco con temor al inicio de la sesión ya que parecía algo insólito que en un proyecto como definir la misión se les tomara en cuenta, para algo tan importante y trascendente para la escuela.

El trabajo que se realizó con todos los maestros incluyendo al personal manual fue muy similar al que se hizo con los directivos, se dieron hojas y se estuvo analizando paso por paso cada aspecto, una maestra cuando se puso la Misión que se había acordado con los directivos y demás personal involucrado comentó esa misión es muy larga y difícil para memorizarla, por lo cuál el resto del personal consideró que estaba en lo cierto.

Hubo que trabajar nuevamente analizando palabra por palabra para ir acortando y suplir por otra similar.

Desarrollo. Se hicieron varios grupos mezclando personal de kinder, primaria secundaria y manual en cada uno de los equipos, así como el personal de psicología, prefectura, y maestros especiales.

Fue muy interesante observar al personal manual y de intendencia cuando el coordinador preguntaba que le dieran su punto de vista acerca de la misión, al principio ninguno de ellos quería hablar pero no faltó una maestra que dijera usted que tiene mas años en el plantel (14 años) sabe cómo ha estado la

escuela, cuándo empezó a trabajar y la ve como ha crecido, además los comentarios que le hacen los papás por la confianza que le tienen pueden ser muy valiosos y nos ayudaría a todos.

Empezó hablar desde luego un poco cohibido pero después con la intervención de otro compañero que entro en la misma fecha meses después pudieron dar su punto de vista.

Todo se fue anotando y para que el trabajo fuera organizado se hicieron varios equipos donde cada equipo debía nombrar a un representante para que dieran sus conclusiones y así tener un panorama general y poder conjuntar lo que cada equipo había trabajado y conformar otra misión.

Fueron 5 equipos con 10 integrantes cada uno, así que siendo todo el personal que se involucró en éste proceso, hubo comentarios de maestras que estas reuniones debían hacerse mas frecuencia, porque se sintieron comprometidos, y tomados en cuenta, ya que muchas veces las opiniones que externan los maestros para la mejora de la institución no se toma en cuenta, porque no hay presupuesto o en fin siempre hay una salida para una mejora de la infraestructura.

Por verse parte del proceso y tomados en cuenta, y sobre todo por poner en marcha lo que se había trabajado en todo ese sábado, sintieron que mejoraría la calidad del servicio, también pude percibir que las relaciones interpersonales con todos los maestros de los diferentes niveles, hubo un ambiente de respeto, compromiso y responsabilidad en la comisión que se les había encomendado.

Viendo que la primera Misión era muy larga todo el personal acordó una vez realizados diferentes ejercicios que la mas adecuada era:

“ Contribuir en la educación de los niños y jóvenes a través de un sistema educativo bilingüe (español-inglés) ofreciéndoles las herramientas necesarias para su vida futura “

Un maestro que había trabajado en el colegio Everest (Legionarios de Cristo) comentó que una de las debilidades de la escuela eran las instalaciones por no contar con espacios deportivos amplios etc..

Como estrategia la Directora General y los socios en junta previa consideraron en tener una infraestructura propia y adecuada por lo que se compraría un terreno propio.

Se realizaron varias acciones para la donación del terreno con el municipio

Después de varias gestiones fue imposible conseguir esto, por lo que se tuvo de comprar uno de 3 hectáreas.

El trabajo fue arduo pero el objetivo primordial que era trabajo colegiado fue de gran satisfacción, el escuchar las diferentes opiniones de los maestros fueron de elogio y eso fue el mejor logro que pude obtener como directora de la Institución.

CAPITULO IV

LOS RESULTADOS

A) ANÁLISIS DE LOS DATOS.

El análisis de los datos es el momento más importante y atractivo del trabajo del trabajo de investigación realizado. Para dar significado a los datos recopilados fue necesario sistematizarlos para de esa forma poder acceder a 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 partir de las experiencias de intervención en una realidad social.” ²⁴

Al realizar las estrategias de la propuesta de innovación, se fue recabando toda la información que se consideró 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.

²⁴ 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.

Redefinición de la función directiva en la actualidad

Se propone ofrecer ciertas características específicas para la formación, el perfil y las funciones del directivo, bajo un modelo participativo donde el colectivo determine en base a su realidad, el tipo de director que necesita su proyecto de escuela.

“La dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de la escuela”²⁵ por lo tanto ha de ayudar a impulsar la innovación y la creación de un modelo de escuela con autonomía y con participación de los docentes en la resolución de conflictos.

Es necesario precisar que en lo relativo a la selección de directores debe obrar un criterio que garantice que las personas que acceden a dicho cargo deben tener los conocimientos técnicos que el ejercicio de la función requiere. Esta formación puede ser previa o posterior a la elección como requisito para obtener su nombramiento administrativo. Los elementos básicos de esa formación son: planificación, evaluación e innovación institucional, conocimiento de la legislación, técnicas de investigación en intervención de

²⁵ GAIRIN Joaquín “La Función Directiva en la Actualidad” en Antología Básica UPN. “La Gestión como Quehacer Escolar” Plan 94 Pág.69

grupos, resolución de conflictos, a la estructuración de la comunicación y la participación.

Todos estos elementos, el director los debe utilizar en la práctica para: formarse una visión clara de lo que puede ser la escuela, y anime a su personal a trabajar en el logro de esa visión. Sus expectativas elevadas sobre lo relacionado al rendimiento de los alumnos, como del trabajo de los maestros.

Concensar el uso de los recursos disponibles y dar un seguimiento y una evaluación continua del rendimiento de la escuela, utilizando la información para guiar el plan de la escuela.

Sin duda, el aspecto de mayor importancia es el relacionado con sus funciones de director, es la creación de un clima académico que juegue un papel activo en la necesidad de mejorar la escuela y elevar las expectativas de rendimiento con la intención de crear consensos para introducir cambios que favorezcan la participación de los padres y la comunidad.

El liderazgo del director es un elemento necesario para impulsar la eficacia y la eficiencia de la escuela, para actuar con decisión y conocimiento en las distintas situaciones que se presenten, por lo que tiene que disponer de muchos recursos e iniciativas, para guiar sus objetivos a la organización de la

escuela con miras a favorecer la participación como un medio para entender y solucionar problemas y conflictos. Entendida ésta como un proceso que nos lleve a interiorizar la convivencia del respeto mutuo, de la solución de problemas a través de la confrontación y el consenso, creando poco a poco un clima de confianza de interés que nos lleve a pensar que vale la pena, a pesar de las dificultades, el trabajar en la participación.

1.- EL DIRECTOR COMO LIDER DEL CENTRO ESCOLAR.

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

Diálogos.

Profra. 1.- Cuando la directora de español toma en cuenta nuestros puntos de vista, siento que mis opiniones valen la pena, las comunica a su directora general y en ocasiones siempre nos da una respuesta favorable.

Profra. 2.- Me gusta comunicar mis inquietudes a mi directora porque siempre soy escuchada, y es la opinión de todas las maestras, es una persona muy humana y aunque ejerce su autoridad todas le tenemos respeto.

Profra . 1.- Cuando la directora general me llama a su oficina voy con temor, porque no se lo que ahora hice mal, no me siento con la confianza de ir y prefiero que se le olvide y no me llame.

Profra. 2.- La directora general si escucha pero el pensar que vamos con ella nos intimida y vamos con cierto temor, en realidad es por el puesto y saber que es una de las socias pues incomoda un poco.

Existe un estilo de mando operativo y cooperador que no se encuentra establecido en forma general no por ineficaz, sino porque es difícil de practicarla, este es el estilo participativo.

“En éste estilo se manda inteligente e intencionalmente. La responsabilidad no se adjudica a gremios anónimos, sino a personas individuales, mandos responsables que han de tomar decisiones”²⁶. Pero la capacidad de mando y de decisión no surgen sólo del poder y de la opinión de una persona individual, sino de la colaboración plena de confianza con los colaboradores subordinados. La autoridad del director no es solo cuestión de puesto, sino que se amplía a una cuestión de calificación personal. Humanamente los directores y los colaboradores están al mismo nivel.

²⁶ STEPHEN J.Ball. La Política del liderazgo. En la micropolítica de la escuela. Hacia una política de la escuela . pp. 325-332

2.- INTEGRACIÓN DEL COLECTIVO ESCOLAR.

Hoy en día toda escuela debe avanzar hacia el funcionamiento real de la comunidad con un objetivo definido a establecer un modelo de organización impulsado por el director escolar. La integración del colectivo escolar se da cuando se conjuntan esfuerzos de todos los integrantes para lograr el objetivo propio de la institución.

Diálogos.

Profr. 1.- Cuando la primera reunión se efectuó y se acordó integrarse en las comisiones, voluntariamente me pareció muy bien, ya que cada uno tiene diferentes aptitudes para cumplir con ellas.

Profra. 2.- Cuando, cada una decidió estar en determinada comisión vimos el compromiso que esto implicaría , todos aceptamos y estuvimos de acuerdo.

Profra . 1.- Vimos cuando la directora leyó en que consistía cada comisión, nosotras mismas propusimos por sus aptitudes a “x” maestra – y no hubo objeción alguna.

Profra. 2.- Aunque algunos de los compañeros no les parecía que los propusiéramos, pero con el entusiasmo de los demás, se logro el objetivo.

“La integración es percibida como un estado de ánimo del grupo, una estructura definible, donde priva un ambiente de confianza, cooperación, de comunicación de intereses centrados, en la tarea de compromisos con los objetivos adoptados.”²⁷

3- PARTICIPACION HACIA EL TRABAJO.

Es la ayuda que se da entre los miembros del equipo para resolver las situaciones que se presenten, mostrando disposición para realizar el trabajo.

Diálogos.

Profra . 1.- Para que el trabajo no se le cargue todo a la directora debemos cooperar entre todos (as).

Profra. 2.- Pienso que podría aportar buenas ideas, para ayudar en el trabajo, pero mis ocupaciones que tengo en la tarde no me lo permiten.

Profra. 3.- Yo pienso que nadie quiere involucrarse en las actividades, ya que implica mucho compromiso, y a veces le tememos al trabajo.

²⁷ SANTOYO S. Rafael. Algunas reflexiones sobre la coordinación de grupos. Revista Perfiles educativos. No 11 UNAM CISE. México. p.p. 139-154

Profra. 4.- Esto que se haría como algo extra, se nos va a pagar extra.

Profra. 1.- Considero de todas, tienen cosas muy positivas que aportar, y no debemos tener miedo implicarnos en otro trabajo adicional, y no debemos pensar en el dinero, porque es parte de nuestro trabajo.

“La colegiación e integración del profesorado facilita la participación de los mismos en la planificación de curriculum, la evaluación y todos los acontecimientos del centro educativo, la participación en áreas como éstas tiene un significado fundamental para el desarrollo y mantenimiento de su motivación.”²⁸

4- TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es aquél donde todos los miembros del colectivo escolar aportan lo que poseen, y se suma al trabajo de los demás para compartir responsabilidades, y dar respuesta o solución a los problemas que se presentan.

“El centro de trabajo es el espacio en el que se nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos para mejorar nuestra labor de

²⁸ ROBERTO Pascual (Coord). La gestión educativa ante la innovación y el cambio, II Congreso Vasca, Narcea, Madrid, 1998.

ahí que pueda surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos.”²⁹

Diálogos.

Profra. 1.- Ninguno de nosotros es capaz de involucrarse voluntariamente en las actividades que nos señalan.

Profra. 2.- Tú piensas que después, siempre serás señalada, y siempre estarás comisionada.

Profra. 3.- Pienso que si es verdad, nadie quiere responsabilizarse de algo, pero la prueba fue que cuando la directora de español, comentó en la actividad del altar de muertos, todas en nuestro tiempo libre ayudamos y el trabajo fue mas fácil.

Profra. 1.- Recuerden maestras, que uniendo fuerzas el trabajo se hace más ameno. Y tenemos la oportunidad de conocernos mejor.

²⁹ FIERRO Cecilia y Susana Rojo. “Un espacio para construir” en un encuentro de Maestros, México 1994. p.p 7-21

Profra. 2.- Como grupo que somos no debemos trabajar con divisionismo, Ingles por un lado y Español por otro, somos un verdadero equipo y como equipo debemos responder.

5- AMBIENTE ESCOLAR QUE PRODUZCA SATISFACCIÓN.

Un ambiente escolar que produzca satisfacción para realizar el trabajo, es aquel donde se realice la labor sin presiones, que exista comunicación con el directivo, con maestros, alumnos, padres de familia, que pueda haber confianza con el directivo y sobre todo apoyo.

Diálogos.

Profr. 1.- Mi trabajo lo realizo agusto, vengo contento y hay la confianza con la directora, que en ocasiones, cuando pase por una situación critica personal, me permitió la hora libre de clase para platicar conmigo.

Profra. 2.-Todas las mañanas me siento contenta porque se de antemano que si hay dificultad la directora siempre esta dispuesta para orientarnos, escucharnos y sobre todo entiende la problemática de cada una de nosotras.

Profra. 3.- El trabajo se hace sin presiones y sin temor alguno, ya que se habla con libertad y siempre se es escuchado por su superior.

“Existen ambientes institucionales que promueven la motivación y consecuentemente la productividad en esos centros se encuentran interrelacionadas cinco cualidades.”³⁰

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

B-) LA PROPUESTA

La principal preocupación en los centros escolares y sobre todo del directivo son las relaciones interpersonales, ya que las situaciones personales son interdependientes y afectan la institución en general.

³⁰ FIERRO Cecilia y Susana Rojo “ Un espacio para construir” en un encuentro de Maestros, México 1994 pp 7-21

El trabajo que se realiza como directivo en una institución privada, es muy ajena al trabajo de una institución pública, los directivos, socios, dueños o superiores supervisan hasta el mas mínimo detalle para que todo funcione perfectamente, y sobre todo con los padres de familia.

Para mi fue un reto el aceptar el puesto de directora (1986), ya que cuando ocupé el cargo no tenía las bases teóricas que me proporcionó y adquirir cuándo ingresé a la UPN, siendo la 1era generación del plan 94.

Es por lo siguiente que mis experiencias quisiera compartirlas y sugerir a algunos compañeros que quieran mejorar su práctica gestiva la siguiente propuesta.

Promover en el colectivo escolar, maestros, alumnos, padres de familia, trabajadores, manuales, maestros especiales que se promueva la auto organización de la institución que cada miembro se sienta parte importante, para cumplir con las responsabilidades que se le asignen, que no se sienta hostigado, supervisado para darle confianza y crear una cultura de responsabilidad para propiciar un ambiente agradable, de cordialidad , cooperación, amistad, compañerismo y sobre todo confianza.

Para que se puedan dar estos cambios en la institución debe existir:

-Un ambiente estimulante, de trabajo donde todo el personal, encuentre logros y sean tomados en cuenta, se sienta satisfecho y escuchado en donde labora.

-Coordinación de las acciones profesionales de todos los integrantes de la escuela.

-Un trabajo grupal organizado en base a los lineamientos, metas, misión y lema del colegio.

-Confianza en el personal y delegar responsabilidades según sus aptitudes.

En todo cambio dentro del colectivo, habrá resistencia y miedo, esto es muy normal en todas las escuelas, pero con ésto se logrará que los:

DIRECTIVOS

-El perfil es muy importante

-No enfocarse para asuntos únicamente administrativos.

-Prepararse para ser directivo

-Supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje

-No imponer únicamente su autoridad.

DOCENTES

- Estén dispuestos al cambio.
- Acepten el trabajo con las dificultades que con lleva todo el proceso.
- Que se comprometan con la misión de la institución.
- Su trabajo sea de calidad y las decisiones que se tomen sean las mas viables para la institución.
- Libertad de acción pedagógica.
- No teman exponer sus opiniones ya que el trabajo en conjunto se logran mas éxitos que fracasos.

CONCLUSIONES

Para poder lograr el objetivo deseado en la institución que laboré por 20 años, fué muy significativa, el objetivo era dejar instituido un trabajo de planeación estratégica, tener una misión y tema del colegio y La Licenciatura en Educación plan 94 de la UPN, me brindó todas las herramientas para mejorar mi práctica docente.

Los elementos necesarios para lograr la investigación-acción como un apoyo invaluable para el maestro, ya que le permite conocer los errores que ve cotidianamente en el aula y al contextualizar la problemática le permite tener una visión mas amplia en los errores que se inciden.

Es importante analizar el perfil del Director ya que de ahí depende el buen desempeño que pueda tener con todo el personal y colectivo escolar.

Confrontando día con día y haciendo alusión a los referentes teóricos permite buscar las alternativas adecuadas, se diseñan estrategias colegiadamente para dar solución al objeto de estudio. La sistematización por medio del análisis de los datos obtenidos durante la investigación me permite concluir lo siguiente:

Las Relaciones Interpersonales, en cualquier empresa, y en los centros educativos deben enfatizarse ya que el trabajo realizado debe ser colegiado para mejorar las prácticas institucionales como lo propone la pedagogía institucional.

Es en los centros educativos donde estas relaciones deben trabajarse conjuntamente ya que se dan con el maestro-director, y viceversa alumno, maestro, maestro- padre de familia, padre de familia con las autoridades superiores de la Institución, maestros- con personal de psicología, maestros con prefectura, prefectura con director, en si es muy amplia la gama de relaciones que se dan en un centro educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- BALL , J Stephen “ La Política del Liderazgo” *Antología Básica UPN Plan 94 La Gestión como Quehacer Escolar Plan 94* pág 116-127-131- 132 y135.
- BARNECHEA, 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 1996.
- CHAVEZ , Patricio “ *Gestión Instituciones Educativas*” Caracas ,Venezuela
- CHAVEZ , Patricio “ El Proyecto Escolar y su Vinculación con la Planeación Estratégica” *Antología Básica UPN Bases para la Planeación Escolar Plan 94* pág 66.
- CHIAVENATO, Idalberto “ *Repercusiones de la teoría de las Relaciones Humanas*” de Mc.Graw Hill, México 1989 pág 128-159.
CINTERPLAN OEA 1995 pág 1- 20. y 65
- ETKIN Jorge, y SCHAUVERSTEIN Leonardo “ Conceptos y Características de las Estructuras” *Antología Complementaria UPN Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar Plan 94* pág 28.
- FIERRO Cecilia y ROJO Susana “ *Un Espacio para Construir*” en un Encuentro de Maestros México 1994 pág 7-21.
- GAIRIN ,Joaquín “ Escuela y Planteamientos Institucionales” *Antología Básica UPN La Gestión como Quehacer Escolar Plan 94* pág 65.
- GAIRIN ,Joaquín “ La Función Directiva en la Actualidad” *Antología Básica UPN La Gestión como Quehacer Escolar Plan 94* pág 69
- MICHAEL, Labrot “ Pedagogía Institucional” en Huisman D *Enciclopedia de la Psicología* T III Barcelona Plaza Janes pág 354-358.
- MILBREY, Y Maclaughlin “ *La Gestión educativa ante la Innovación y el Cambio*” II Congreso Vasco Madrid 1998 (Congreso de Educación).

- ORTEGA, Campirán Neptalí y CASTILLO Justino, Bustamante “ Categorías de Análisis, Marco Teórico”. “La Gestión y el Trabajo Grupal” *Antología Básica UPN Organización del Trabajo Académico Plan 94* pág 209.
- OWENS, Robert “ *Relaciones Interpersonales y Conductas Organizacionales*” en Santillana México 1992 pág 108-138
- PASCUAL, Roberto “ La función directiva en el contexto socioeducativo actual” *Antología Básica UPN la Gestión como Quehacer Escolar Plan 94* pág.81.
- S.E.P. “*Manual del Director Primarias*” México 1987 pág 11-31
- S.E.P. *Ley General de Educación* México 1993 Art. 3º. Constitucional pág 76.
- SCHMELKES Silvia “ La Calidad requiere Liderazgo” *Antología Básica UPN La Gestión como Quehacer Escolar Plan 94* pág 153.
- TOSCANO Martín , José “ Un recurso para cambiar la Práctica” *Antología UPN EL Maestro y su Práctica Docente* pág 76.