

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 081  
SUBSEDE DELICIAS

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR

MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL  
PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA PRIMARIA MIGUEL  
HIDALGO No. 2585 DE CD. MEOQUI, CHIH., A TRAVÉS DE  
UNA BUENA INTEGRACIÓN.

PRESENTA: LUIS RAÚL ENRIQUEZ OROZCO  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN

SEPTIEMBRE DE 2004

## **DEDICATORIA**

En agradecimiento a mis hijos, por el apoyo que me concedieron para alcanzar una meta.

A mi familia: por el apoyo moral que me brindaron en todo momento.

A mi personal docente, compañeros de la U.P.N y asesores que fueron clave importante para la realización de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO</b>	
<b>MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE</b>	
A. El contexto.....	9
B. Buscando un diagnóstico.....	1
C. Planteamiento del problema.....	4
	1
	6
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ELECCIÓN DEL PROYECTO</b>	
A. Tipos de proyectos.....	
B. Elección del proyecto.....	
	2
	2
<b>CAPITULO III</b>	2
<b>ASPECTO METODOLÓGICO</b>	6
A. Paradigma	
.....	
1. Positivismo.....	2
.....	
2. La investigación	8
interpretativa.....	
3. El paradigma crítico – dialéctico	2
.....	8
	2
B. Investigación -	9
acción.....	3
	0
<b>CAPITULO IV</b>	3
<b>LA ALTERNATIVA DE UNIFICACIÓN</b>	0

A. ¿Qué es la alternativa?.....	3
B. Definición de categorías.....	3
1. Integración.....	3
..	4
2. Función directiva.....	3
...	4
3. Comunicación.....	3
...	4
4. Motivación ..	3
.....	5
	3
C. Conflicto en las organizaciones.....	7
D. Las relaciones interpersonales	3
.....	8
E. Objetivos.....	4
....	1
F. Plan de trabajo.....	4
	5
	4
	9
<b>CAPITULO V</b>	5
<b>ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN E INTERETACIÓN</b>	0

A. Pasos del análisis.....

1. Fase Reconstrucción	5
.....	2
2. Fase Análisis.....	5
3. Fase interpretación.....	2
4. Fase Conceptualización.....	5
.....	9
5. Fase Generalización.....	6
.....	0
6. Fase Conclusiones.....	6
.....	5
7. Fase	6

Propuesta.....	8
	6
	9
B. Estrategias generales	7
.....	0
<b>CONCLUSIONES</b>	7
.....	1
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
	8
<b>ANEXOS</b>	7

## INTRODUCCION

Dentro de la experiencia de un docente en cualquier centro de trabajo puede llegar a tener buena convivencia personal o una mala relación con sus compañeros debido a varias razones: amistad, edad, sexo, competencia, rivalidad, discordia o carácter.

Existe buena relación entre dos o más docentes cuando hay armonía entre ellos, pensando siempre las cosas bien para beneficio de los alumnos y de la escuela, cooperando entre sí en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el ciclo escolar, ya sean cívicas, sociales o culturales, claro sin importar la edad o sexo.

Sin embargo cuando no hay convivencia entre el personal docente se nota inmediatamente la frialdad que existe entre ellos; muchas veces por rivalidad, mal carácter, siempre sobresalir o ese mentado orgullo que tanto afecta a las demás personas.

En el presente trabajo se plantea una situación problemática sobre la relación entre el personal docente de la escuela. “ Miguel Hidalgo” N° 2585 de la ciudad de Meoqui Chih.

De esta manera nace la inquietud de elaborar un proyecto de investigación que promueva la comunicación de todos los docentes entre sí con la intención de formar un equipo de integración sólido, unido y competente para enfrentarse a resolver los problemas que se presenten de una manera colectiva.

Dicho proyecto de investigación permite estudiar los antecedentes a la problemática de estudio, se considera el contexto de la escuela, el diagnóstico, así como el planteamiento del problema, además el paradigma de investigación crítico –dialéctico y por medio del diálogo realizar una discusión teórica de cómo solucionar la problemática.

Se propone el método de investigación – acción, de tal manera que la participación del colectivo escolar se haga patente y así mejorar la organización de las iniciativas, esfuerzos para lograr una innovación en el trabajo docente con un compromiso de transformación y así mantener la unidad.

Se optó por los principios del proyecto de gestión escolar ya que es el que corresponde a la problemática planteada, al desarrollar estrategias que sirvan de base para llevar acabo dicha investigación y realizar cada una a su debido tiempo para obtener de ellas el mejor provecho posible.

Dicha alternativa nos guiará hacia un conjunto de acciones realizadas para mejorar la organización y obtener buenos resultados avanzando paulatinamente en una creciente confianza y una mejor participación social.

Para finalizar, las conclusiones que se derivaron de todo este trabajo. Así como la bibliografía y anexos.



**CAPITULO I**  
**PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO**  
**MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE**

**A. El Contexto**

Meoqui es un municipio con una población de 50,000 habitantes, que limita al norte y al este con el municipio de Julimes, al sur con Saucillo y Delicias y al oeste con Rosales. Su cabecera municipal está en la ciudad de Meoqui, la cual cuenta con una población de 38, 152 habitantes.

Las tierras agrícolas del municipio pertenecen al Distrito de Riego 05 con cabecera en Cd. Delicias; la actividad fundamental de esta región es la agricultura, cuyos principales cultivos son: trigo, sorgo, cebolla, cacahuate, algodón, chile, alfalfa, avena, nogal, vid y hortalizas diversas.

En la ganadería destacan la cría de ganado bovino, porcino, caprino y caballar así como la cría de pollos y la de abejas.

Esta población cuenta con un Centro de Salud, el IMSS, la Cruz Roja, la oficina de Pensiones Civiles del Estado y varias farmacias en su cabecera municipal, aunque también hay un centro de Cáritas donde se regalan los

medicamentos que sobran a la población y se venden muy baratas a la gente de bajos recursos económicos.

Las causas de la mortalidad general son: la mayoría de edad, aunque está tomando auge el cáncer en la matriz y en los senos de las mujeres.

También el SIDA avanza a paso acelerado. La mortalidad infantil es mínima ya que por medio de la vacunación se trata de erradicar muchas enfermedades tales como tuberculosis, tétanos, sarampión y otras más; pero aún así se presentan defunciones a consecuencias de pobreza, nivel nutricional, etc.

En cuanto a lo educativo, hay en la ciudad de Meoqui dos secundarias, una preparatoria, el CBTA N° 147, siete escuelas primarias Estatales y cuatro Federales, así como cinco Jardines de Niños por eso el nivel educativo se considera como bueno.

La mayoría de las personas saben leer y escribir y son pocas las que son analfabetas. Existen programas de educación para adultos para aquellas personas que no terminaron su educación primaria o secundaria.

El tipo de vivienda que predomina son casas hechas con ladrillos, bloques y adobe utilizando para su infraestructura varilla y cemento, existen

viviendas de una, dos o más habitaciones. Cuenta con los servicios de agua, luz y drenaje, espacios verdes y también teléfono celular.

Los medios de información más importantes son: El Heraldito, El Diario de Chihuahua, estaciones de radio y televisión, además de que la Presidencia Municipal transmite noticias por medio del canal 9.

Existen espacios de motivación sociocultural por parte de organizaciones como la presidencia y la inspección escolar donde se invita a los alumnos y a los jóvenes a competencias como básquetbol, volibol, ajedrez, carreras pedestres, en bicicleta, etc.

Una de las organizaciones políticas que más inciden en la situación sociocultural es la presidencia municipal, pues independiente de su partido político propone la participación de jóvenes en competencias deportivas, culturales y sociales; además en el gimnasio municipal está la Casa de la Cultura donde se imparten clases de música, teatro, gimnasia, etc.

Existe también una biblioteca que es de gran utilidad para los estudiantes de esta comunidad.

Después de haber descrito una situación general en torno a la comunidad, se presenta a continuación la descripción de la Escuela Miguel

Hidalgo N° 2585 de la ciudad de Meoqui, la cuál está situada entre las calles Ojinaga y Zaragoza en el oeste de la ciudad.

Dicha escuela está construida con block, techo de asbesto y las ventanas están protegidas con rejas de fierro.

Hay seis salones, una dirección, una cocina, una pequeña biblioteca, además de sanitarios para hombres y mujeres, un salón para las herramientas del conserje, unos bebederos a un lado de la cancha deportiva la cuál consta de dos canastas de básquetbol. A un lado de la cancha deportiva hay una carpita donde se venden sodas, dulces, lonches, etc.

Cuenta con 129 alumnos distribuidos en los seis grados elementales los cuales cada uno cuentan con su respectivo profesor.

La escuela cuenta con 8 profesores un trabajador manual y su director; tres son titulados de la Universidad Pedagógica Nacional, una con licenciatura, otra con Normal Básica, la encargada de educación física y el profesor de educación musical. Dos profesores estamos en el octavo semestre de Licenciatura en la UPN.

El personal docente tiene entre 8 y 15 años de servicio; acabo de cumplir 30 años de labores educativas; cuatro docentes radican en la ciudad

de Chihuahua, una es de Santa Bárbara y el resto somos de la ciudad de Meoqui.

La Sociedad de padres la forman 99 personas con un nivel económico bajo: casi la mitad son madres solteras que viven en el hogar, muchos padres trabajan como empleados en la maquiladora de alambrados y circuitos de esta ciudad u otras actividades como ayudantes de albañiles o en la pintura y muy pocos padres de familia tienen un trabajo particular ya sea de agricultores, comerciantes o un trabajo de gobierno como secretarias o profesores.

El apoyo académico que muchos padres de familia dan a las escuelas es:

- Asistiendo a reuniones que el profesor solicita.
- Ayudando a que sus hijos hagan su tarea.
- Mandar a sus hijos con puntualidad a clases.
- Estando pendiente de la salida de clases de sus hijos

Las instalaciones de la escuela son: seis salones, la biblioteca, la cocina, la dirección y los baños varonil y femenino y la consejería, todo hecho de block y de techo de asbesto una parte y de lámina otra parte.

## B. Buscando un problema

El maestro tiene por obligación la búsqueda de un constante perfeccionamiento de su labor. Un camino para ello es la elaboración de un diagnóstico sobre la situación que se vive.

Dicho diagnóstico debe basarse en el análisis de la práctica que se está desarrollando.

Respecto al diagnóstico Marcos Daniel Arias Ochoa<sup>1</sup> señala que “este se refiere al análisis de las problemáticas significativas que se están dando en la práctica docente de uno”.

Para analizar el proceso de investigación, origen, desarrollo y perspectiva de los conflictos, dificultades o contrariedades importantes que se manifiestan en la práctica docente, me vi en la necesidad de entrevistar docente tras docente para llegar a una conclusión general de acuerdo a sus respuestas y opiniones al respecto los cuales están registradas en el diario de campo, donde cada docente expresa sus sentimientos muy personales a cada pregunta.

---

<sup>1</sup> ARIAS, Ochoa Marcos Daniel.” El diagnóstico Pedagógico” en: Contexto de la Práctica Docente. Antología Básica U PN P.40

En un principio traté de conocer los síntomas o indicios de la problemática docente, vale decir, las huellas, señales o rastros que la hacen evidente.

Mediante el diagnóstico pedagógico, el mismo Arias señala que se pretende:

- Llegar a contextualizar la problemática escolar en el tiempo, en el espacio y en el entorno.
- Encontrar sus contradicciones, debatir sus supuestos teóricos, seguir su desarrollo y reflexionar sobre la situación para conformar un juicio interpretativo.

La dimensión en la práctica docente real y concreta trata de hacer patentes los síntomas, de exhibir las señales, de hacer notar los rastros sobresalientes de la problemática, para precisar sus referentes básicos a fin de hacer evidente la dificultad, en las condiciones concretas en que se está desarrollando.<sup>2</sup>

En el contexto histórico social se sigue un proceso sistemático, su trayectoria, sus condicionamientos e interdependencias entre la problemática, la escuela y el entorno en que se inmersa.

---

<sup>2</sup> Ibidem P.127

Un análisis pedagógico consistirá en buscar las interrelaciones entre las dimensiones para encontrar sus convergencias, discrepancias, conflictos y acuerdos y llegar a superarlos.

Para la construcción de un diagnóstico es necesario aclarar relaciones, vincular elementos y reflexionar sobre lo hecho ya que nos permite clasificar la situación conflictiva. Se trata de analizar la información encontrada, confrontarla, buscar sus relaciones y percibir sus tendencias para conformar un juicio. Un punto muy importante es el de los principios y valores éticos.

El desarrollo de la gestión participativa y de la autoorganización requiere ante todo de la visión e iniciativa del director ya que es él quien debe ejercer la tarea de liderazgo.<sup>3</sup>

Para elaborar el diagnóstico primero fue necesario analizar la práctica docente mediante la técnica de observación participante, recogiendo información a través de instrumentos como el diario de campo, así como haciendo preguntas con el personal docente y con la mesa directiva de la Sociedad de Padres para llegar a detectar dichas problemáticas.

---

<sup>3</sup> BASS, M. Bernard. "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar" en: Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología Básica UPN 1988 P. 283



Como encontré en la escuela una situación económica desfavorable, dificultades entre la mesa directiva de la sociedad de padres con la dirección, y sobre todo la división del personal docente entre sí por no cumplir con sus comisiones, como deber ser, llegando a situaciones de una gran separación entre ellos, me ví en la necesidad de llevar a efecto una entrevista personal con cada uno de los docentes, ya que es una alternativa de descubrir lo que son las visiones de distintas personas recogiendo información sobre problemas, descubrir sus sentimientos y conocer las opiniones que tienen de los hechos.

Tras analizar las técnicas y los instrumentos de la práctica docente procedí a analizar las principales dificultades que se manifestaban en la práctica, encontrando autoritarismo en el profesor, poca colaboración del personal docente, divisionismo, demasiados permisos, incumplimiento de tareas, dificultades para comprender la historia y las matemáticas por el alumno, entre otras.

Determiné que la principal dificultad que existe al interior del colectivo es la falta de unidad del personal, lo cual ocasiona que no se de un buen funcionamiento del Consejo Técnico, nulo apoyo a las actividades extracurriculares, falta de compromiso con su labor frente al grupo, además de actitudes negativas que afectan el servicio que se presta a la comunidad escolar.

Al hacer una encuesta a algunas madres de familia comentaban que cuando algún docente no cumple con sus actividades pedagógicas viene a ocasionar más problemas en la escuela tanto con el personal docente como con la sociedad de padres.

En vista a todo esto me puse a buscar la forma en como solucionar este problema buscando teoría sobre las relaciones interpersonales.

### **C. Planteamiento del problema**

Después de haber revisado el diagnóstico me di cuenta que no es posible que en una escuela con un personal docente de seis profesores exista esa gran dificultad entre ellos mismos, en contradicciones, conflictos o acuerdos.

Lo que sería deseable es llegar entre todos a tomar conciencia dejando a un lado las envidias, rencores y cumpliendo como un buen docente en sus labores cotidianas.

Es conveniente, tomar en cuenta los valores éticos y morales para salvaguardar la unificación del personal docente y la dirección.

Por lo tanto, el problema quedó así: **mejorar las relaciones entre el personal docente de la escuela Primaria Miguel Hidalgo No. 2585 de Ciudad Meoqui, Chih., a través de una buena integración.**

Seleccioné este problema por ser el más fuerte que encontré en la escuela ya que viene presentándose desde varios años atrás entre el mismo personal docente.

## **CAPITULO II**

### **ELECCIÓN DEL PROYECTO**

La elaboración de un proyecto de innovación pedagógica sirve para ensayar formas originales para resolver problemas de su práctica profesional con el personal docente.

Siguiendo el proceso de construcción del diagnóstico de la problemática, primero planteamos el problema, se hace su seguimiento y evaluación para llegar a conclusiones que presentaremos como una propuesta con el fin de contribuir a la transformación de la práctica docente elevando nuestro desarrollo profesional.

#### Las dimensiones de la práctica docente

Para atender de mejor manera la complejidad de la práctica docente, así como a las dificultades que se dan en ella, se delimita en tres grandes dimensiones, que nos permiten pensar en proyectos que estén acordes a la naturaleza de los problemas que se ubiquen en cada dimensión.

Las dimensiones de la práctica docente son recortes que permiten analizar los problemas complejos que se presentan en la docencia. Son una construcción académica para fines de estudio que nos permite establecer proyectos que los atiendan de acuerdo a su naturaleza.

Las dimensiones de la práctica docente que se convinieron en el Eje Metodológico de la licenciatura son:

- De contenidos escolares
- De gestión escolar
- Pedagógica.

La dimensión de los contenidos escolares comprende los problemas centrados en la transmisión y apropiación de contenidos escolares en los grupos de preescolar y primaria, que pueden ser por disciplinas, áreas o de manera globalizada.

La dimensión de gestión escolar comprende los problemas institucionales de la escuela o zona escolar, en cuanto a la administración, planeación, organización y normatividad de la escuela como institución.

La dimensión pedagógica comprende los estudios del niño en el salón de clases, que tienen que ver con sus aprendizajes y desarrollo de su personalidad en sus distintas esferas: afectiva, cognoscitiva, psicomotora, social: por ejemplo las amistades infantiles y el aprendizaje.

En el mismo sentido hay problemas y estudios sobre el profesor y los padres de familia, sus interacciones sociales; y con relación al aprendizaje, el

apoyo o no que los padres de familia brindan al proceso enseñanza – aprendizaje, o el que el profesor les pueda ofrecer.

La propuesta del eje metodológico nos indica el tipo de investigación que realizaremos, con la que decidiremos el tipo de proyecto más apropiado a nuestro problema, para lo cual necesitamos conocer los tres tipos de proyectos que a continuación se enuncian.

### **A. Tipos de proyectos**

El proyecto pedagógico de acción docente aborda problemáticas relacionadas con los procesos escolares pasando de la problematización a la construcción de una alternativa crítica de cambio que permite ofrecer respuestas de calidad.<sup>4</sup>

Es pedagógico porque ofrece un tratamiento educativo e instruccional en los problemas que centran su atención en los sujetos de la educación, los procesos docentes, su contexto histórico-social.

Es de acción docente porque surge de la práctica ofreciendo una alternativa al problema significativo para alumnos, profesores y la comunidad escolar.

---

<sup>4</sup> ARIAS, Marcos Daniel. “El proyecto pedagógico de acción docente. En: Hacia la Innovación. Antología Básica. UPN P. 147

Para desarrollar este proyecto es necesario que los profesores estén involucrados en el problema porque son los que mejor lo conocen y saben los recursos y posibilidades que tienen para resolverlo.

Un paso a seguir en una alternativa pedagógica del proyecto es la acción de trabajo que construye el profesor para dar una respuesta a su problema.

Se construye mediante una investigación teórica – práctica en uno o algunos grupos escolares cuya alternativa se desarrollará en corto tiempo, ya sea ocho meses al máximo, con una estrategia general del trabajo: organización, secuencia, materiales educativos a elaborar y la evaluación de los logros alcanzados.

#### Proyecto de intervención pedagógica

El proyecto de intervención pedagógica es la explicación de las relaciones entre los procesos de formación de cada maestro y las posibilidades de contribuir a superar los problemas que se presenten en su práctica docente; está dirigido a abordar problemáticas vinculadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje de contenidos escolares.

La intervención es sinónimo de apoyo, ayuda, cooperación y sobretodo se destacan las relaciones que se establecen entre el proceso de formación de cada

maestro y las posibilidades de superar los problemas que se presentan en su práctica docente con una estrategia de trabajo, un método y un procedimiento para mejorar la calidad de su práctica docente.

El objetivo de la intervención pedagógica es el conocimiento de los problemas delimitados y conceptualizados en el proceso de evolución y cambio.

Además contribuye a dar claridad a las tareas profesionales de los maestros en servicio mediante la incorporación de elementos teórico – metodológicos e instrumentales para la incorporación de sus tareas.

Así es necesario conocer el objeto de estudio para enseñarlo, considerando que el aprendizaje en el niño se da a través de un proceso de formación donde se articulan conocimientos, valores, habilidades, formas de sentir que se expresan en modos de apropiación y de adaptación a la realidad, estableciéndose una relación dialéctica entre el desarrollo y el aprendizaje.<sup>5</sup>

También toma en cuenta los problemas que enfrenta el maestro en la enseñanza de distintos contenidos, manejo de estrategias metodológico

---

<sup>5</sup> RANGEL, Ruíz de la Peña Adalberto y Negrete Arteaga, Teresa de Jesús. “Características del Proyecto de Investigación Pedagógica. En: Hacia la Innovación. Antología Básica UPN P. 88



didácticas, evaluación de aprendizaje, libros de texto, materiales didácticos, tiempo destinado a diversos temas, áreas o asignaturas.<sup>6</sup>

#### Proyecto de gestión escolar

El proyecto de gestión escolar, tiene que ver con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela.<sup>7</sup>

Es el conjunto de acciones que realiza el colectivo escolar para mejorar la organización de las iniciativas, esfuerzos, recursos y espacios escolares con el propósito de lograr una calidad educativa y profesional.

Es necesario la participación comprometida de una mayor cantidad de miembros del colectivo escolar favoreciendo el ejercicio de la responsabilidad recuperando la vivencia de los problemas profesionales para resolverlos institucionalmente facilitando al colectivo la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela.

La alternativa de la gestión escolar debe elaborar un plan para implementar la estrategia de trabajo contextualizada y justificada en elementos teóricos,

---

<sup>6</sup> Ibidem P. 92

<sup>7</sup> RIOS, Durán Jesús Eliseo, et. al "Características del Proyecto Escolar". En: Hacia la Innovación. Antología Básica UPN P. 96

incluyendo un cronograma de actividades acerca de los tiempos en que se pondrán en práctica las acciones planteadas.

## **B. Elección del proyecto**

¿Por qué elegimos el proyecto de gestión escolar?

Después de haber descrito y analizando los tres proyectos de innovación pedagógica que son:

- Proyecto de acción docente
- Proyecto de intervención pedagógica
- Proyecto de gestión escolar

Llegué a la conclusión que de acuerdo con la propuesta: “Estrategias para mejorar las relaciones entre el personal docente”, pensé que el proyecto más conveniente es el de gestión escolar, para realizar acciones con el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterio de calidad.

Así como tener la unificación de todo el personal docente para formar un consejo técnico responsable y trabajador, ya que sólo así se logrará mayor éxito en las cuestiones pedagógicas de nuestra escuela.

Como lo afirma Cecilia Fierro “un consejo técnico llega a conformarse como un equipo de trabajo con momentos de intercambio colegiado que son un soporte del esfuerzo por trabajar conjuntamente.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> FIERRO, Cecilia, Susana Rojo. “El consejo técnico” En: El entorno socio – cultural y la gestión escolar. Antología Básica

## CAPITULO III

### ASPECTO METODOLÓGICO

#### A. Paradigma

Una vez identificada la problemática más significativa, corresponde buscar posibles soluciones y para ello es necesario ubicarla en el tipo de paradigma, e investigación y proyecto más apropiado.

Entre los paradigmas de investigación en educación se encuentran tres posturas que se toman en consideración para realizar este trabajo.

Un primer paradigma es el que está orientado hacia el plano explicativo de un fenómeno, el segundo interpreta el problema y el tercero se propone transformar el fenómeno presentado.

#### 1. Positivismo

Respecto a este paradigma, Comte comenta que: “ningún tipo de experiencia aprendida por vía no sensorial puede servir de base a un conocimiento válido<sup>9</sup>”.

---

<sup>9</sup> CARR, Wilred. “Los paradigmas de la investigación educativa” En: Investigación de la práctica docente propia. Antología Básica UPN P. 19

El positivismo se apoya en hipótesis, de tal manera que sus consecuencias sean observables y para que sean correctas deben ocurrir en la realidad y si los resultados deductivos de la hipótesis no se realizan, ésta se elimina.

## **2. La Investigación interpretativa**

En cuanto a este paradigma de investigación: el interpretativo se preocupa por demostrar cómo se produce el orden social, teniendo en cuenta la realidad social del individuo.

Este paradigma estudia el por qué se perciben así las organizaciones sociales, además de descubrir el por qué real del entendimiento sin conocer los objetivos del individuo; aún así existe la duda de que las ciencias sociales pueden ser sólo interpretadas o dan una explicación científica.

El tipo de interpretación puede diferir entre el investigador y el individuo que realiza la acción, aunque el investigador se encuentre presente, ya que el pensamiento no se puede interpretar igual porque varían las intenciones y el propósito de un individuo a otro.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Idem

### **3. El paradigma crítico – dialéctico**

En este apartado se analizará el paradigma crítico- dialéctico por contemplar éste la posibilidad de realizar una discusión teórica, acerca de la transformación de la realidad, teniendo como objetivo la innovación en el quehacer diario del profesor concediéndole importancia a la participación.

Su método es el diálogo, así como elevar la autoconciencia de los sujetos en cuanto a su potencial colectivo. Surge de los problemas de la vida cotidiana y se construye con la mira en cómo solucionarlos.

Por medio de este paradigma llevaremos acabo un diálogo con los participantes para sensibilizarlos y concientizarlos sobre su colaboración en el entorno del cual forman parte, involucrando al mayor número de personas que integran el contexto escolar para lograr una mejor comunicación entre todo el personal docente, resolver los problemas que se nos presenten de una manera amable y sobretodo tener una buena unificación.

#### **B. Investigación - acción**

Como dice Elliott<sup>11</sup> que “la investigación – acción consiste en mejorar la práctica implantando aquellos valores que constituyen sus fines”.

---

<sup>11</sup> ELLIOTT, John. “Características fundamentales de la investigación–acción” En: Investigación de la Práctica Docente Propia. Antología Básica UPN P. 35

La investigación-acción propone tres líneas de acción para resolver un problema según la naturaleza del mismo y se denominan: proyecto de gestión escolar, de intervención pedagógica y de acción docente.

De acuerdo a la problemática el proyecto de gestión escolar se refiere como ya se mencionó anteriormente, al conjunto de acciones que realiza el colectivo escolar para mejorar la organización de las iniciativas, esfuerzos, recursos y espacios escolares con el fin de lograr una calidad educativa y profesional.

La metodología que se propone realizar en esta investigación es la de la investigación – acción la cual se caracteriza en poseer un carácter de diálogo entre los participantes ya que el maestro es sujeto de la investigación.

La investigación – acción parte del deseo de lograr una innovación en el trabajo docente, iniciando un cambio de actividad y de cultura hacia lo profesional, tomando en cuenta las experiencias y percepciones de los demás.

Implica un compromiso de transformación, la cual se logra manteniendo la unidad en el trabajo. Se introduce en el campo para observar cómo ocurren las cosas en su estado natural mediante su propia participación en la acción. Esto nos lleva a la búsqueda de los procedimientos que nos permitan lograr los fines esperados.

## CAPITULO IV

### LA ALTERNATIVA DE UNIFICACIÓN

#### A. ¿Qué es la alternativa?

La alternativa de gestión escolar es:

*...un conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con la finalidad de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterio de calidad educativa y profesional<sup>12</sup>.*

Hablar de calidad es contar un buen personal unificado en torno al quehacer educativo.

La calidad de la educación básica proporciona un conjunto de habilidades, destrezas, capacidades, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos.

La obtención de buenos resultados permitirá avanzar con rapidez en una creciente confianza y será un estímulo para una mayor participación social.

---

<sup>12</sup> RIOS, Durán Jesús Eliseo, et. al. “Características del Proyecto de Gestión Escolar. En: Hacia la Innovación. Antología Básica UPN P. 96



El propósito fundamental es construir una estrategia de trabajo para resolver la problemática planteada señalando para qué, dónde, cuándo, cómo, con quién y quiénes son los implicados en la aplicación de la estrategia, así como las responsabilidades y acciones a seguir.

Esta alternativa de evitar dificultades entre el personal docente estará exactamente dentro de la escuela durante todo el período de trabajo o cuando sea fuera de ella; desfiles, ensayos, representación de nuestra escuela en cualquier lugar que la inspección escolar indique.

Corresponde ahora definir las categorías de análisis y de trabajo que nos permitan abordar la situación problemática, para ello se considera necesario trabajar en torno a las siguientes cuatro categorías: integración, la función directiva, comunicación y motivación.

## **B. Definición de categorías**

### **1. Integración**

Integración es la unificación de un equipo de trabajo donde a cada personaje se le concede libertad para pensar, expresarse, intercambiar experiencias, hacer proposiciones, señalar coincidencias para resolver un problema armónicamente.

La integración es un proceso, cuyo nivel óptimo se alcanza cuando los participantes advierten logros significativos y cobran conciencia, de que han llegado a un alto nivel de comunicación y cooperación.<sup>13</sup>

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

Un ambiente integrado del personal docente proporciona un grado de confianza y seguridad a los profesores que se esfuerzan por adquirir nuevas habilidades y estrategias<sup>14</sup>, por lo tanto es deseable formar un ambiente integrado con la unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras, con un sentido de responsabilidad.

## **2. Función directiva**

Una primera y fundamental función de la dirección es la de culturizar la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> SANTOYO, S. Rafael. “Algunas reflexiones sobre la coordinación en los grupos de aprendizaje”. En: La Guía de apoyo para el director. P. 249

<sup>14</sup> LAVGHLIN, Milbrey. “Ambientes institucionales que favorecen la motivación y la productividad de los profesores”. En: La Guía de apoyo para el director. P. 85

<sup>15</sup> PACHECO, Roberto Pascual. “La Función Directiva en el Contexto Socio – Educativo”. En: Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar. Antología Básica UPN. P. 272

El director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de su escuela. y fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de calidad.

Su propósito es ejercer la autoridad en la orientación de los miembros del personal para que se alcancen los objetivos y metas propuestas mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar<sup>16</sup>.

Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Tiene que reunirse con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos y no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo y con las autoridades superiores.

Le corresponde la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logra niveles de resultados cada vez mejores<sup>17</sup>.

La relación entre la Dirección y el Personal Docente debe de ser noble, leal y sincera para obtener del docente el mayor provecho posible.

---

<sup>16</sup> SEP. Manual del director de educación primaria. En: Evaluación y seguimiento en la escuela. Antología Básica. UPN P. 63

<sup>17</sup> SCHMELKES, Silvia. “La calidad requiere liderazgo”. En: La Gestión como Quehacer escolar. Antología Básica UPN P. 153

Una buena organización en una escuela resulta eficaz cuando todo el personal docente tiene una relación social y una fuerza de voluntad completa para beneficio de nuestra escuela ya que de esta manera le resulta más fácil dirigir al Director cualquier trabajo que se requiera.

### 3. Comunicación

El concepto de comunicación incluye procesos en los cuales la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro. Es un intercambio de mensajes entre personas y siempre lo forman un emisor, un mensaje y un receptor.

La comunicación es una actividad que tiene los propósitos de proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas, así como de proporcionar las actividades necesarias que promuevan las motivaciones, cooperación y satisfacción en los cargos.<sup>18</sup>

La comunicación es también un proceso psicológico; es una actitud activa de escucha en el cual intervienen factores que regulan la interpretación del mensaje.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Repercusiones de la Teoría de las relaciones humanas”. En: Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. Antología Básica. UPN P. 127

<sup>19</sup> MARC, Edmond y Dominique Picard. “Interacción y comunicación”. En: La Gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Antología Básica UPN P. 81

También es un proceso interactivo en el cual los interlocutores ocupan una y otra posición y donde no solamente interviene la palabra, sino un conjunto de elementos como la apariencia física, el vestido, los gestos, la mímica, la mirada, la posición; cada comportamiento se convierte en un mensaje implícito y provoca una reacción en retorno.

La comunicación implica percepciones mutuas, mecanismos de interpretación, motivaciones (conscientes o inconscientes) una parte de su significación escapa a la observación y discurre a través de las vivencias de los interactuantes, de sus sentimientos íntimos, de lo imaginario que suscita la interacción con el otro y sus relaciones afectivas.

Es deseable que toda institución tenga una comunicación recíproca para lograr por medio de su conducta un intercambio de ideas, actitudes, conocimientos y experiencias.

Sobresale la importancia que tiene la convivencia social y las relaciones interpersonales como un conjunto de aprendizaje de maestros y alumnos para beneficio de nuestra escuela.

#### **4. Motivación**

La palabra motivación significa un conjunto de factores conscientes e inconscientes que determinan un acto, una conducta. Los aspectos comunes

del proceso de motivación se asocian con lo que le confiere la conducta humana, la forma en que se dirige esta conducta y la manera en que se pueda sostener.<sup>20</sup>

Motivación es un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades, según Dessler.<sup>21</sup>

Kelly afirma que tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección la calidad y la intensidad de la conducta. Por su parte, Jones la ha definido como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto<sup>22</sup>.

Las teorías selectas de motivación tratan de explicar las cosas específicas, dentro del individuo o del ambiente, que motivan a las personas.

### **La jerarquía de las necesidades de Maslow son:**

- Fisiológicas: Consisten en requerimientos físicos tales como alimentos, dormir o respirar.

---

<sup>20</sup> HODGETTS, Richard y Steven Altman. “El Proceso de Motivación”.En: La Gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar. Antología Básica UPN P. 178.

<sup>21</sup> HODGETTS Richard y Altman Steven. “El proceso de motivación”.En: Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar . Antología Básica UPN P. 138

<sup>22</sup> Idem

- De seguridad: Incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Estas se satisfacen por medio del seguro médico, programa de jubilación, prestaciones económicas, etc.
- Sociales: Comprenden la necesidad de sentirse necesario; se satisfacen con la frecuencia mediante la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto.
- De estima: Tienen una naturaleza dual, los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalda esos sentimientos.
- De autorrealización. Tienen el deseo de ser cada vez más lo que se es, de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser; la competencia y los logros son motivos íntimamente relacionados.<sup>23</sup>

Por medio de la motivación trataremos de darle satisfacción al personal docente cada vez que se requiera al destacar las cualidades que presente en su momento oportuno con un premio de alabanza.

---

<sup>23</sup> HODGETTS Richard y Steven . “El proceso de motivación” . En: La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Antología Básica UPN. P. 182

### C. Conflictos en las organizaciones

“Cuando el ambiente organizacional no tiende a satisfacer las necesidades del personal, puede generar conflictos. Se considera como algo inevitable ya que siempre que las necesidades del individuo y la organización se oponen se generan conflictos.<sup>24</sup>”

La resolución de problemas mutuos es uno de los métodos más seguros para resolver conflictos y requiere que las partes interesadas se reúnan y discutan el tema logrando la cooperación y la acción productiva de los miembros del grupo.

Los objetivos vitales son posibles sólo cuando dos o mas grupos encuentran un propósito hacia el cual pueden luchar sin sacrificar las aspiraciones que les son más caras a sus miembros.

Para adquirir confianza y franqueza en las relaciones humanas surge la necesidad de elevar la competencia a través de un trato interpersonal adquiriendo condiciones para enfrentar con eficacia los problemas de la comunicación.

---

<sup>24</sup> HODGETTS, Richard y Steven Altman “Ambiente Organizacional, Conflicto y Cambio” en: Enfoques Administrativos. Antología Básica. UPN P.147



La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos:

- Proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en tareas.
  
- Proporcionar las actividades necesarias que promuevan las motivaciones, cooperación y satisfacción en los cargos.”<sup>25</sup>

La comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación de las decisiones tomadas.

La organización funciona mejor cuando un hombre y su jefe tienen un entendimiento común de sus responsabilidades y patrones de su desempeño y es ayudado para que dé la máxima contribución de sus habilidades y capacidades.

“Con la teoría de las relaciones humanas surge la nueva concepción sobre la naturaleza del hombre; el hombre social.”

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto “Repercusiones de la Teoría de las Relaciones Humanas.” En: Enfoques Administrativos. Antología Básica UPN P.126

- “El supervisor eficaz es aquel que posee habilidades para manejar a sus subordinados obteniendo lealtad, patrones elevados de desempeño y alto compromiso con los objetivos de la organización”<sup>23</sup>.
  
- “Las normas del grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. Ese control social puede adoptar sanciones positivas como estímulos, aceptación social, etc., como también negativas: burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas.”<sup>26</sup>

Para ser eficaces, los directores deben integrar a los profesores en una cultura que los sostenga. Motivarlos para que acepten como propio el ideario de la escuela y su tecnología. El éxito depende de que sea a la vez “estricto y flexible,” dé libertad en la aceptación y logro de valores en la misión.

“Para ser eficaces los directores deben: poseer un claro sentido de la misión y el control, precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta, ser persuasivos y motivar a sus seguidores.”<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Ibidem P. 114

<sup>26</sup> Idem

<sup>27</sup> BASS, M. Bernard. “El impacto de los Directores transformacionales en la vida Escolar.” En: Enfoques Administrativos. Antología Básica UPN P. 284.

Se convierten en líderes firmes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades.

“La función del director es la de “culturizar” la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar a los aspectos esenciales de la convivencia en participación.”<sup>28</sup> Es imprimir lealtad, motivación y compromiso; es un creador de cultura propia, de un dotar de sentido a la comunidad educativa, crea cultura participativa.

Una de las funciones esenciales del director actual de un centro educativo es dotarle de vivencias y creencias adecuadas para que se logre una vida participativa. “El proceso de interiorización es lento y difícil pero es una semilla que un día hará fructificar modos eficaces de conducta participativa.”<sup>29</sup>

El director de una escuela debe de hacer todo lo posible para lograr una vida participativa y una unificación general con el fin de mejorar las

---

<sup>28</sup> PASCUAL, Pacheco Roberto “La Función Directiva en el Contexto Socio-Educativo Actual” en: Enfoques Administrativos. Antología Básica UPN P. 272

<sup>29</sup> Ibidem P. 273

relaciones interpersonales y sobre todo para beneficio de nuestros alumnos y el mejoramiento de nuestra escuela.

#### **D. Las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales tienen un espacio de expresión, desenvolvimiento y permanencia. Identificando dentro de una organización las manifestaciones de dichas relaciones es necesario involucrar el análisis de la conducta.

Cuando las relaciones interpersonales son positivas emana un ambiente de comunicación, tranquilidad, de cooperación para resolver cualquier problema que se presente. Sin embargo la causa de actuaciones poco satisfactorias en la conducta interpersonal dentro de las organizaciones ocasiona conflictos.

Una situación evidente de conflicto entre dos o más personas será aquella en que existe la incapacidad de establecer unas relaciones complementarias y recíprocas satisfactorias entre sí.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> OWENS, Robert. “Relaciones Interpersonales y Conductas Organizacionales” en: Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. Antología Básica U.P.N. P. 76

Barnard analizó: mientras el intercambio de necesidades y satisfacciones se hallaba balanceado o en equilibrio, la organización funcionó en forma adecuada<sup>31</sup>.

El ambiente organizacional es un conjunto de características del lugar del trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.<sup>32</sup>

### **La resolución de conflictos**

Puesto que el conflicto es inevitable, la organización debe considerar diversas formas de resolverlo. Algunos de los métodos más comunes para manejar los conflictos son: resolución de problemas mutuos, objetivos vitales, la expansión de recursos, la prevención, la atenuación y la contemporización.<sup>33</sup>

- **Resolución de problemas:** Es un método donde se requiere que las partes interesadas se reúnan y discutan el tema logrando la cooperación y la acción productiva de los miembros del grupo.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Ibidem P. 89

<sup>32</sup> HODGETTS, Richard y Steven Altman “Ambiente organizacional, conflicto y cambio” En: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología Básica UPN P. 144

<sup>33</sup> Ibidem P. 150

<sup>34</sup> Ibidem P. 151

- **Objetivos vitales:** Es un método donde se identifica un objetivo que requiere la colaboración de todas las partes concernientes encontrando un propósito hacia el cual pueden luchar sin sacrificar las aspiraciones que les son más caras a sus miembros.
  
- **Expansión de recursos:** Cuando la organización dispone de recursos para satisfacer las necesidades de uno o más puestos.
  
- **Evación:** Cuando los individuos se encuentran en conflicto entre sí, la mejor manera es el distanciamiento o simplemente la supresión donde cada parte retiene la información o guarda la información que contrarían a la otra.<sup>35</sup>
  
- **Atenuación:** Es la reducción o el aligeramiento de las diferencias entre individuos o grupos buscando una solución temporal.<sup>36</sup>
  
- **Contemporización:** En este proceso no hay ganador o perdedor porque cada parte debe ceder en algo. Uno de los más usuales es la negociación.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> Idem

<sup>37</sup> Idem

Los conflictos en las organizaciones también pueden resolverse por medio de la intervención de un tercero.<sup>38</sup>

La solución de un conflicto conduce a la cooperación y a unas comunicaciones más abiertas entre los participantes. Poder y conflicto son los principales modeladores del estado de una organización.<sup>39</sup>

Al buscar teoría sobre las relaciones interpersonales encontré diversas formas de solucionar dicho conflicto:

Algún autor comentaba que una de las formas más convenientes era discutir el problema frente a frente; otro decía que se necesitaba la intervención de un tercero ya que éste influye como mediador del conflicto; otro opinaba que era necesaria la colaboración de todos.

Se aprovechó el momento de las convivencias sociales en el cumpleaños de algún docente para plantear dicho problema; y así en presencia de todos y con la cooperación de todo el personal docente como mediador se fue logrando una comunicación más abierta, empezando

---

<sup>38</sup> H. may, Richard . “El conflicto en las organizaciones.” En: La Gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Antología Básica UPN P. 209

<sup>39</sup> Idem

lentamente a unificarnos. Fue un logro que nos ayudó a que se acabaran esas discordias que tanto nos afectaba.

## **E. Objetivos**

Crear un ambiente de solidaridad y una fuente esencial de motivación ya que el crecimiento individual se considera integrante de la productividad y logro de la escuela.

- Mejorar las relaciones interpersonales
- Favorecer la integración del personal docente para proporcionar un grado de confianza y seguridad entre sí.
- Desarrollar una comunicación recíproca para acrecentar los lazos de amistad y confianza.
- Lograr la cooperación voluntaria de cada uno de los docentes en las actividades que la escuela realice
- Lograr una buena organización para obtener de los docentes el mayor provecho posible.
- Estimular a todo el personal en las actividades que la escuela realice para alcanzar mejores resultados.



## F. PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	TIEMPO	RECURSOS	INVOLUCRADOS	FORMAS DE ORGANIZACIÓN	FECHA	INSTR. DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO	PROPÓSITOS
1. REUNION SOCIAL	Mejorar las relaciones sociales	1 día	Convivium	Personal docente	Grupal	1 semana del ciclo escolar.	Registro	Unificación
2. ORGANIZACIÓN	Repartir los grados de 1º. A 6º. De acuerdo a las facultades de cada maestro	Semestre	Grados, escuela	Personal docente	Grupal	Primera semana del ciclo escolar	Lista de cotejo	Obtener el mejor provecho posible de cada uno de los docente.
3. CONSEJO TÉCNICO	Repartir comisiones para dividir el trabajo.	1 día	Hojas con todas las comisiones y problemas a resolver	Personal docente	Grupal	Primera semana del ciclo escolar.	Registro	Responsabilidad a cada docente en sus comisiones de trabajo.
4. ENTREVISTA PERSONAL	Comprometer al personal docente a respetarse.	1 día	Libros, reglamentos de responsabilidad	Personal docente	Individual	Primera semana del ciclo escolar	Registro	Respeto
5. CONVIVENCIAS	Lograr estar unidos en armonía.	Cada vez que exista cumpleaños en el personal	Convivium	Director, personal docente, trabajador manual	Grupal	Durante el todo el semestre	Registro	Lograr la unidad y la armonía
6. COMUNICACIÓN RECÍPROCA	Lograr una mejor relación social.	Primer mes del ciclo escolar	Convivios		Grupal	Septiembre	Registro	Terminar con esa discordia que los separa entre sí.
7. ENTREVISTAS INTERPERSONALES	Tener una buena amistad.	Constantemente	Reuniones de Consejo	Personal docente	Grupal	Octubre	Registro	Llegar a alcanzar la paz por medio del diálogo.
8. RESPETO ENTRE SÍ	Mejorar las relaciones sociales	Constantemente	Ejemplo: listas con enunciados de respeto	Personal docente y Manual del director	Grupal	Octubre	Diario de campo	Lograr por medio del respeto más integración
9. RESOLUCION DE PROBLEMAS	Resolver problemas interpersonales de una manera amable	Semestre	Cooperación Solidaridad Aceptar	Personal docente Manual del	Grupal	Noviembre Diciembre	Diario de campo	Lograr una mejor armonía para desempeñar su labor

			propuestas	director				con más confianza
10. UNIFICACIÓN	Estar todos unidos para presentar un trabajo en el desfile del 20 de noviembre.	2 semanas	Desfile alumnos, Bailables, etc. fiesta navideña	Personal docente	Grupal	Noviembre Diciembre	Registro	Lograr una buena amistad entre todos los miembros de la escuela.
10. CONDUCTA PARTICIPATIVA	Motivar al docente por sus actividades creadoras.	Constante-Mente	Diplomas	Personal docente	Individual	Cada vez que se necesite	Expediente particular	Proporcionar confianza y seguridad. Honor a quien honor merece.
11. DERECHOS Y OBLIGACIONES	Concientizarlos sobre sus deberes.	Semestre	Lista de derechos y obligaciones expedida por el sindicato D-I-23	Personal docente, manual y director	Grupal	Ciclo escolar	Expediente de cada docente	Por medio de su responsabilidad lograr un compromiso ante las normas y valores.
12. ALTO COMPROMISO	Comprometer a todos el deseo de ser cada vez mejores	Semestre	Diplomas Felicitaciones en público y personalmente	Director y personal docente	Grupal	Ciclo escolar	Expediente y diario de campo	Transmitir el deseo de superación

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN

#### A. Pasos del Análisis

En el presente apartado corresponde hablar del análisis de la aplicación de la alternativa, Mercedes Gagnetten conceptualiza al método de trabajo de sistematización como un conjunto de procedimientos que permiten el logro de un determinado fin<sup>40</sup> y propone que el análisis se realice en siete fases las cuales son: Reconstrucción, análisis, interpretación, conceptualización, generalización, conclusiones y propuesta.

#### 1. Fase Reconstrucción

Enseguida se aborda la I fase que es la reconstrucción de la experiencia mencionando los sucesos que resaltaron en la aplicación de cada una de las estrategias.

1. Durante la primera semana del nuevo ciclo escolar, en los días 20, 21 y 22 de agosto del 2003 se llevó a efecto una academia de clases en un salón de

---

<sup>40</sup> GAGNETTEN, Mercedes. “Análisis” En. La innovación. Antología Básica UPN P. 38

la escuela y aprovechando que estaba presente todo el personal docente reunidos y con la finalidad de mejorar las relaciones sociales se tuvo la primera reunión social que consistió en un convivium de bienvenida dándonos todos un abrazo y deseándonos una paz duradera y mucho éxito en el trabajo.

2. También durante la primera semana del período de clases, en nuestra organización me tocó repartir los grupos de 1º. a 6º. grados donde todo el personal quedó conforme por estar asignados de acuerdo a sus cualidades y capacidades; así como también a sus necesidades, ya que un docente me había solicitado tal grado y a la profesora de primero le correspondía automáticamente el grupo de segundo grado, y los dos restantes se les entregaron a dos docentes que habían solicitado su cambio de escuela en la misma zona.

Las madres de familia de los alumnos de primero, no estuvieron de acuerdo con la maestra que iba a encargarse del primer grado; y encabezados por la Presidenta de la Sociedad de Padres, se dieron a la tarea de ir directamente a la Inspección escolar a solicitarle al inspector que no aceptaban a dicha profesora; ya que tuvo una incapacidad por gravedad de tres meses y por tal motivo tenía que ir a su casa a amamantar a su hijo, y si en este ciclo escolar iba a suceder lo mismo, ellas no estaban de acuerdo.

La maestra ya había solicitado su cambio a otra escuela y este movimiento aceleró que los trámites se hicieran más rápido. Al día siguiente llegó una maestra desde la escuela de Estación Consuelo a sustituirla.

3. En la primera semana del mes de septiembre, nos reunimos en un salón de la escuela el personal docente y el director con la finalidad de formar el Consejo Técnico para integrar las comisiones de trabajo que nos correspondían durante todo el ciclo escolar y responsabilizarnos de nuestra tarea. Las comisiones fueron: presidente, tesorero, Secretario, acción social, técnico-pedagógico, así como los eventos culturales, deportivos o cívicos sociales.

Cabe mencionar que en esta estrategia de trabajo todos estuvieron conformes con cada una de las comisiones que se les encomendó, las cuales se han cumplido durante todo el ciclo escolar.

4. La estrategia de “**Entrevista personal**” planeada para la tercera semana del mes de septiembre no se realizó en esa fecha, por el motivo de estar hospitalizado y tener una incapacidad de quince días.

Al regresar a la escuela inmediatamente se llevó a efecto dicha estrategia, entrevistando a cada docente por separado para obtener de ellos una respuesta que nos atendiera al problema de desunificación.

Algunos docentes comentaron que esto se debía al mal carácter y autoritarismo de tal docente, razón por la cual se alejaban de ese grupo. Otros pensaban que más bien era la falta de responsabilidad de varios docentes. Se llegó a la conclusión que la razón más importante era la falta de respeto entre sí, por lo cual se sugirió a cada uno de los docentes a respetar a todos sus compañeros.

5. Las **convivencias sociales** se realizaron cada vez que un docente cumplía años. Al principio las cosas se veían muy serias, en una, dos o tres ocasiones, pero conforme se fueron extendiendo, fue una de las actividades con más resultados positivos, en cada una de las convivencias había diálogo, chistes y sobretodo una comunicación entre todo el personal docente, la cual hacia mucho tiempo que no se llevaba a efecto. Todos estuvimos de acuerdo en que siguieran las convivencias con cualquier motivo (posada navideña, día de reyes, día de la Candelaria, día de la amistad).

6. La **comunicación recíproca** planeada para el mes de septiembre no se pudo aplicar porque no se superaba ese distanciamiento que existía entre ellos a simple vista.

Se dejaron pasar unas semanas mientras hacíamos más convivencia en el cumpleaños de algún docente, porque veía que reunidos en un ambiente social aquí surgía la comunicación espontánea, noble y sincera.

Así fue como por medio de la comunicación terminábamos con esa discordia que tanto nos separaba y las relaciones personales entre todos se fueron agrandando.

7. Al finalizar el mes de octubre se aplicaron las **entrevistas interpersonales** unas veces en la dirección, así como en reunión de Consejo, sugiriendo a todo el personal que antes de empezar con nuestro programa, hubiera el compromiso de no alterar la armonía en que nos encontrábamos.

Allí surgían comentarios muy personales de cada docente como: no permitir la entrada a vendedores o personas ajenas a la escuela; es conveniente tener las puertas o los barandales cerrados con candado para asegurar nuestra escuela, entre otras.

8. La estrategia de “**Respeto entre sí**” se aplicó en el mes de octubre, primero poniendo el ejemplo de respetar a todo el personal, saludando a cada docente en el momento en que llegaba a la escuela, pidiéndole su documentación con palabras amables, y para mejorar las relaciones entre todos exhortándonos al respeto mutuo.

Al principio los resultados fueron sencillos pero lo que más dio efectividad fue el poner una hoja con enunciados de respeto adentro de la dirección.

Al leerla todos los días se les fue inculcando ese don de respeto entre sí, y aunque no todos la leían, la palabra respeto estaba completamente grande.

9. La estrategia de “**Resolución de problemas**”, se tenía programada para el mes de noviembre, sin embargo por falta de tiempo y acumulación de trabajo se aplicó en la primera semana del mes de diciembre, invitando a todo el personal docente a resolver los problemas personales de una manera amable.

Para resolver los problemas de la escuela que surgían improvisadamente necesitaba la cooperación de todos, esfuerzo, solidaridad y sobretodo aceptar propuestas que de ellos surgieran. Como ya íbamos por buen camino en la comunicación recíproca y social, cualquier problema que se nos presentaba lo resolvimos con la ayuda de todos.

10. La estrategia “**Unificación**” estaba planeada para el mes de diciembre pero fue en el mes de enero cuando la aplicamos.

Resulta que el 15 de enero a nuestra escuela le tocó ser sede del concurso de escoltas de Cd. Meoqui. Comentamos que lograr una buena amistad entre los miembros de una escuela, conducía a una buena unificación y efectivamente ese fue el resultado que nos dio, al ver ese día a



todo el personal docente cumpliendo cada uno con su comisión demostrado así su responsabilidad, confianza y amistad entre todos nosotros.

11. La estrategia de **“Conducta participativa”** se amplió en el mes de enero, pero durante todo el ciclo escolar felicitamos a cada uno de los participantes que en algún evento deportivo, académico, cívico o cultural representan a nuestra escuela; así como también a sus respectivos maestros, motivándolos a elevar día con día su deseo de superación entre todo el personal docente con sus diplomas, aplausos y más que nada felicitándolos en público en presencia de padres, alumnos y maestros.

12. La estrategia de **“Derechos y obligaciones”** se aplicó en el mes de febrero y durante todo el resto del ciclo escolar.

Al llegar a su término preguntaban con relación a los derechos que tienen los miembros de trabajadores de la educación, para lo cual se les informó que:

- Tres días de permiso económico en un año oficial.
- Servicio médico
- Préstamos
- Seguro testamentario, etc.

Así como también se indicaron sus obligaciones con la finalidad de concientizarlos sobre sus deberes y compromisos a cumplir con las normas, valores, etc.

13. La estrategia “**Alto compromiso**” fue la última en aplicarse; se exhortó a todos los maestros a ser cada vez mejores, con más responsabilidad de la que le corresponde.

Hemos tenido la oportunidad de felicitar en público a cada docente que con su deseo y espíritu trabajador ha puesto en alto el nombre de nuestra escuela, con un diploma de reconocimiento, un fuerte aplauso y alabándolo por su buena labor de docente.

## **2. Fase Análisis**

El método de la sistematización de la práctica se presenta como una alternativa para realizar el análisis de que habla Mercedes Gagnetén. Analizar es comprender el todo a través del conocimiento y comprensión de sus partes.

Esta fase II de análisis es una etapa de investigación temática a través de la elaboración de los datos, vivencias y procesos descritos en el diario de campo.

La técnica central para analizar consiste en descomponer el todo en sus partes significativas para detectar la contradicción, analizar por separado cada uno de los opuestos que la constituyen y encontrar aspectos principales de la contradicción.

La encuesta personal que en esta ocasión me tocó realizar a cada uno de los miembros del personal docente, me sirvió de base para descubrir cuál era la causa de ese distanciamiento entre sí.

Analizando cada una de las diversas opiniones, llegué a la conclusión de que dicha desintegración se debía por la mala actitud que había tomado la dirección anterior al otorgarles el escalafón horizontal a docentes que no lo merecían al no tener éstos la responsabilidad que les correspondía; así como también con el mal carácter que presentaba una maestra que no había estado de acuerdo con el dictamen de aquel fallo.

### **3. Fase Interpretación**

Interpretar es un esfuerzo de síntesis, de composición de un todo por la reunión de sus partes<sup>41</sup>; es investigar los diferentes aspectos de las contradicciones en un esfuerzo progresivo en función de su unificación.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> GAGNETEN, Mercedes. “Análisis” en: La innovación Antología Básica UPN P. 47

<sup>42</sup> Idem

Se define Matriz Temática con el entrecruzamiento constante de componentes constitutivos de la práctica social, incluye temas- problemas entrecruzados con temas –acción de lo que resulta la interpretación misma del proceso práctico vivido.

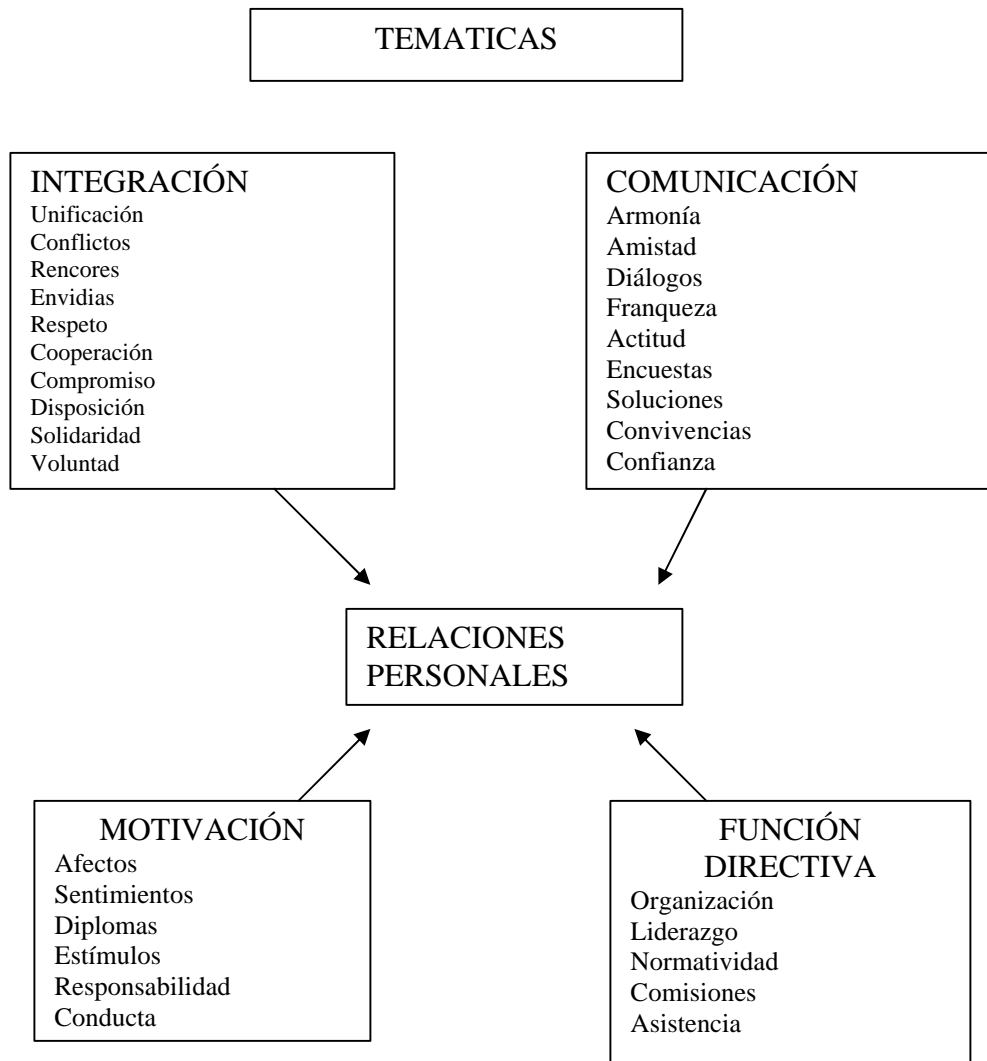
Después de analizar el diario de campo nos encontramos con una variedad de temáticas las cuales las repartimos en cuatro categorías quedando distribuidas de la siguiente manera:

Con las temáticas de armonía, amistad, diálogo, franqueza, actitud, encuestas, soluciones, convivencias, confianza se creó la categoría de comunicación.

Con las temáticas de liderazgo, normatividad, comisiones, asistencia, se creó la categoría de la función directiva.

Con las temáticas de afectos, sentimientos, diplomas, estímulos, responsabilidad y conducta participativa se creó la categoría de motivación.

Con las temáticas de unificación, conflictos, rencores, envidias, respeto, cooperación, compromiso, disposición, solidaridad y voluntad se creó la categoría de integración.



1. Un director con un buen liderazgo es aquel que guía a sus docentes por el camino de la responsabilidad, como dice Robert Owens<sup>43</sup>, como institución, una organización fija roles y espera que los poseedores de estos roles institucionales actúen en forma que contribuya a las metas de la misma.

<sup>43</sup> OWENS, Robert “Relaciones interpersonales y conductas organizacionales” en: Enfoques administrativos aplicadas a la Gestión escolar. Antología Básica UPN P. 87

2. La cooperación de todos los miembros del personal de la escuela al resolver un problema que se presente nos da como resultado una gran satisfacción: Barnard describió la organización como incitando a los individuos a la cooperación mediante la distribución de sus resultados productivos<sup>44</sup>. Nos señala que las recompensas, estímulos son recursos muy positivos.

En la teoría de las relaciones humanas, las personas son motivadas principalmente por la necesidad de “reconocimiento”, de aprobación social y de participación en las actividades de los grupos sociales donde conviven, según Mayo Elton.<sup>45</sup>

3. Las normas de una escuela nos guían con el compromiso y deberes que debemos cumplir. Mayo nos indica que el nivel de producción es más influenciado por las normas de grupo. La actitud del director sus docentes de trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.

Por medio de las encuestas llegamos a la conclusión de cómo ha surgido un conflicto, así como la manera de llegar a solucionarlo. Likert nos dice que las encuestas son instrumentos que tratan de medir las causas que

---

<sup>44</sup> *Ibíd*em P. 89

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Orígenes de la teoría de las relaciones humanas”. Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. Antología Básica UPN P. 105

determinan el ambiente organizacional y la forma de elevar la productividad y la satisfacción<sup>46</sup>.

Un director que tiene liderazgo encuentra la manera de unificar a su personal. Como dicen Keedy y Acholes.<sup>47</sup> los directores se convierten en líderes firmes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades.

Por medio de la comunicación trataremos de respetarnos entre sí. A través del compañerismo, aprendemos a respetar, a apreciar y alimentar las identidades individuales de los miembros de equipo, desarrollando un sentido de responsabilidad mutua y compartida.

Para resolver un conflicto se necesita la cooperación y colaboración de todos. Boulding<sup>48</sup> nos dice que una forma de resolver el conflicto es con un movimiento unilateral, por medio de la tranquilidad de uno de los participantes, así como con la intervención de un tercero y conduce a la cooperación y a unas comunicaciones más abiertas entre los participantes.

---

<sup>46</sup> HODGETTS, Richard M. “Ambiente organizacional, conflicto y cambio” En: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología Básica UPN P. 147

<sup>47</sup> BASS M. Bernard. “El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar”. En: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología Básica. UPN P. 283

<sup>48</sup> Rall, Richar H. “ El conflicto en las organizaciones” En: La gestión y las relaciones en el colectivo escolar” Antología Básica UPN P. 208

La unificación nos concede integración, seguridad y confianza. Un ambiente escolar integrado se caracteriza por la unidad de propósitos, líneas de organización y metas clara, así como un sentido colectivo de responsabilidad, proporcionando un grado de seguridad y confianza.<sup>49</sup>

Las convivencias sociales son una fuente que nos permiten lograr una mejor comunicación recíproca, lográndose un respeto entre todos y sobretodo alejando los sentimientos personales, rencores y envidias.

Pascual Pacheco comenta que la función del director es ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.<sup>50</sup>

#### **4 Fase Conceptualización**

- ❖ Conceptualización es unir las más diversas interpretaciones surgidas de la práctica, en un todo coherente.
- ❖ Es la reconstrucción teórica de los diferentes elementos percibidos, tematizados e interpretados.
- ❖ Es sintetizar superando las fases de análisis e interpretación.
- ❖ Es la formulación de enunciados que implican una conexión de abstracciones esenciales.

---

<sup>49</sup> MCLAUGHLIN Milbrey. “Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores”. En: La Gestión como quehacer escolar”. Antología Básica UPN P. 146

<sup>50</sup> PASCUAL Pacheco, Roberto. “La función directiva en el contexto social-educativo actual” En: La gestión como quehacer escolar. Antología Básica. UPN P.80



La finalidad última de la fase de conceptualización es la superación dialéctica de las apariencias que componen la práctica y la realidad social específica donde se está inserto.

Por eso es conveniente primero conocer los conflictos, rencores, envidias, relaciones personales y el respeto entre sí que tienen para poder llegar a dar una solución al problema y a la vez tener integrado a todos los miembros del personal docente de la escuela.

También Rafael Santoyo da a conocer que la integración es un proceso cuyo nivel óptimo se alcanza cuando los participantes advierten logros significativos y cobran conciencia de que han llegado a un alto nivel de comunicación y cooperación.

Según el autor da a entender que cuando hay cooperación y comunicación se establece un clima de confianza, de tranquilidad, de solidaridad y sobretodo de unificación.

Idalberto Chiavenato explica que la comunicación es una actividad que tiene los propósitos de proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas, así como de proporcionar las actividades necesarias que promuevan: las motivaciones, cooperación y satisfacción de sus cargos.

Así como por medio del diálogo, las encuestas y las convivencias sociales se logra una buena comunicación entre todos.

Richard Hodgetts y Steven Altman dicen que la palabra motivación es un conjunto de factores que determinan un acto, una conducta.

Los aspectos más comunes del proceso de motivación se asocian con lo que le confiere la conducta humana, la forma en que se dirige y la manera en que se puede sostener. Tienen el deseo de ser cada vez más de lo que se es, de convertirse en todo lo que es capaz de llegar a ser. La competencia y los logros son motivos íntimamente relacionados.

El afecto, los sentimientos, los diplomas y los estímulos marcan un punto importante en la motivación.

Silvia Schmelkes nos informa que la función del director es la de comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo para hacer las cosas cada vez mejor y lograr niveles de resultados cada vez más altos.

Esto quiere decir que su función es la de estar atento en todo tipo de acciones, siempre motivando a todo su personal a lograr el mayor éxito posible.

M. Bernard Bass dice que el desarrollo de la gestión participativa y de la autoorganización requiere de la visión e iniciativa del director, ya que es él quien debe ejercer la tarea de liderazgo.

Efectivamente de acuerdo a este autor, el director debe establecer normas, repartir grupos según la capacidad y experiencia de cada docente y que las comisiones generadas en el Consejo Técnico sean tomadas por acuerdo solidario para lograr mayor responsabilidad por parte de cada uno de ellos.

## **5. Fase Generalización**

El problema que teníamos en la escuela era sobre las relaciones y el distanciamiento del personal docente entre sí. Gracias a las estrategias aplicadas durante los dos últimos semestres queda la satisfacción que ahora en la actualidad tenemos un ambiente de tranquilidad y comunicación.

Reitero que es conveniente tener mucho cuidado con los sentimientos y cosas personales de cada uno de los docentes, ya que por cualquier insignificancia se llega a agrandar más el problema, y más que nada superar que lo que pasó entre nosotros, no vuelva a suceder y para prevenir acciones de esta índole es necesario aplicar leyes que nos permitan vivir en paz y con tranquilidad.

## 6. Fase Conclusiones

Las acciones deseables hacia el futuro me encaminan a seguir aplicando las estrategias que más resultado me dieron, como las convivencias sociales, respeto, motivación, porque entrelazadas entre sí marcaron el paso final para lograr una mejor comunicación entre todos.

Efectivamente en conclusión digo que durante la aplicación de las estrategias, fué de vital importancia la participación de todo el personal docente y sobre todo los intereses de cada uno de ellos permitiéndose así de esta manera una gran colaboración en la solución de los problemas.

La realización de las estrategias se organizó tomando en cuenta la dificultad de la problemática; así como también buscando los momentos precisos para su aplicación con la finalidad de lograr mejores resultados positivos.

Se logró establecer diálogos y entrevistas con todo el personal docente obteniendo así, la voluntad de cada uno de ellos para acabar con esa discordia que tanto nos afectaba.

La interacción generada a través de las actividades dio como resultado una socialización generalizada reflejando así una disposición a resolver el problema.

La motivación que mostraron los docentes fue un factor muy importante para que tuviera éxito el proyecto de gestión escolar, ya que la apatía o distanciamiento que se percibía anteriormente se fue disolviendo poco a poco, gracias a que las actividades realizadas fueron aceptadas con entusiasmo por la mayoría de los docente.

Se cuidó que entre la dirección y docentes existiera un espacio de alcances y limitaciones para no intervenir en cosas que no correspondieran a nosotros mismos y sobretodo respetando los acuerdos y compromisos que se adquieren en un trabajo de equipo.

Al finalizar el ciclo escolar ya se nota día a día más la unificación entre todo el personal docente, la discordia ha desaparecido y ya podemos dialogar entre todos con más confianza.

## **7. Fase Propuesta**

Una de las actividades propuestas en esta investigación es la de propiciar el diálogo y la comunicación con todo el personal docente. Así mismo es muy importante obtener el máximo provecho de cada docente, aprovechando sus cualidades, habilidades y responsabilidades.

Y para alejar los problemas interpersonales es necesario aplicar estrategias de unificación como son las convivencias sociales. Además es

conveniente hacer encuestas con el personal docente para descubrir el punto clave de la problemática.

Y por último sugiero que es necesario tomar en cuenta a todos y sobretodo felicitarlos por cada uno de los momentos en que pusieron mayor esfuerzo y mucha voluntad para que se sientan motivados y así obtener de ellos todo lo que nos puedan llegar a dar.

Como propuesta innovadora el trabajo de investigación hasta aquí realizado da idea a otros directores que se enfrenten con la problemática que motivó la investigación de este proyecto a nombrar algunas alternativas que le permitan solucionarlas, para lo cual se propone lo siguiente:

Reconocer en todo momento las experiencias que trae todo docente, sobretodo actitudes o responsabilidades ya que esto le permitirá un enlace en la organización de su plantel.

Las estrategias planeadas se pueden modificar de acuerdo a los intereses, necesidades y problemas que afronte, y así lograr los avances importantes en la socialización para alimentar el espíritu de cooperación, respetar normas y aprender de los demás.

Por eso una actividad propuesta en esta investigación es la de propiciar el diálogo y la comunicación, para alejar así los problemas

interpersonales, sobre todo llevando a efecto convivencias sociales, ya que esas fueron de gran ayuda en la solución del problema, enfrentándose cara a cara a la realidad y que por medio de la charla y la risa se conversaba con más confianza.

## **B. Estrategias generales**

Una estrategia se concibe como un método para lograr un cambio. Nos uniremos con el profesorado para poner en práctica una innovación o cambio educacional alentándolos a adoptar una actitud positiva informándoles con claridad que es una necesidad participativa. Aunque sabemos de antemano que su logro será lento, pero con voluntad se logra algo.

### **Categoría I**

#### **Integración**

##### **1. Reuniones sociales**

Las reuniones sociales son momentos en los cuales las personas invitadas a dicho lugar pasan un rato agradable entre sí, sintiéndose aceptadas y comprendidas llegando a comunicarse de forma auténtica y congruente sus pensamientos.

Es aquí donde el individuo se adapta a la situación de la que forma parte y reacciona en una forma de diálogo. Por medio de la charla y el encuentro directo cara a cara se llegan a tomar acuerdos que nos permiten actuar en el mundo.

**Objetivo:** Mejorar las relaciones sociales entre el personal docente y la dirección.

**Desarrollo:** Desde la primera semana del nuevo ciclo escolar tendremos una reunión social con todo el personal docente y manual de la escuela con la finalidad de estrechar lazos de amistad y fraternidad entre todos.

**Material:** aprovecharemos el momento del inicio del ciclo escolar para hacer un convivium invitando a todo el personal docente a pasar a la dirección de la escuela con el pretexto de partir el pastel para brindar por el inicio del ciclo escolar.

**Evaluación:** por medio de la observación se registrarán los beneficios que nos ha traído esta primera reunión social.

## **2. Entrevista personal**

Una entrevista personal consiste en dialogar dos personas frente a frente, con el fin de lograr un acuerdo común entre sí sobre algún problema.

**Objetivo:** Comprometer a todo el personal docente a respetarnos entre sí.



**Desarrollo:** Durante la primera semana del nuevo ciclo escolar, platicaré en privado con cada profesor para lograr convencerlo de que es necesario que ponga su granito de arena para trabajar unidos comprometiéndolo a acabar con ese distanciamiento que nos tiene tan alejados entre sí, y sobretodo sugerirles su voluntad propia para lograr ese respeto que todos merecemos.

**Material:** Se utilizará al estar dialogando con cada profesor, es el Reglamento interno de la escuela, sus atenciones de respeto y confianza y sobre todo un refresco bien frío para hacer amena la plática.

**Evaluación:** Diariamente observaré la respuesta que ha tenido esta conversación con cada uno de los docentes y cuando suceda lo contrario, me veré en la necesidad de volver a entrevistar personalmente a dicho profesor para que nos de explicaciones al respecto y luego volver a comprometerlo a trabajar más respetuosamente.

### **3. Respeto entre sí**

**Objetivo:** Lograr un buen trato personal entre todos los docentes de la escuela.

**Desarrollo:** El respeto se logra poniendo el ejemplo ya que cuanto más respetas a una persona, mejor trato recibirás de ella. Es necesario tomar en cuenta las opiniones de cada miembro del personal docente haciéndoles ver sus ventajas y desventajas de una manera amable.

**Material:** Todos los días aprovecharemos el saludo de bienvenida contestándoles cordialmente sin hacer menos a nadie.

Es conveniente hacerles ver que los problemas personales no corresponden a la escuela y que es necesario que termine ya ese orgullo que tanto nos separa.

**Evaluación:** El respeto entre sí nos dará buenos resultados de unificación y compromiso.

#### **4. Convivencias**

**Objetivo:** Lograr siempre estar unidos y en armonía.

**Desarrollo:** Se le pedirá al profesor de acción social que nos registre la fecha de cumpleaños de cada docente con la finalidad de hacerle su festival sencillo, para estrechar más los lazos que unen y sobretodo estar en armonía y feliz.

**Material:** Se utilizará en cada convivencia social un pastel, sodas, o en ocasiones si así lo requiere hasta un día de campo en un viernes social.

**Evaluación:** La convivencia social nos va a dar frutos de armonía y unificación para tratarnos, respetuosamente evaluándola de acuerdo al avance progresivo.

## 5. Unificación

**Objetivo:** Lograr una buena amistad entre todos los miembros de la escuela para así obtener mejores resultados en los trabajos que se nos presenten y poner en alto el nombre de nuestra escuela.

**Desarrollo:** Al empezar el ciclo escolar iniciaremos con el trabajo de estar en armonía y unificación para resolver por medio del diálogo los problemas que se nos presenten de una manera amable y leal.

- Involucrar a todo el personal docente a comprometerse a mejorar las relaciones interpersonales con el propósito de obtener mejores resultados para el desarrollo de la organización.
- Convencer al personal docente a unificarnos para trabajar contentos y en armonía con el colectivo escolar.
- Concientizar a todos de modo que les haga sentirse compañeros en el quehacer y las preocupaciones, percibiendo la unidad en la labor educativa.
- Obtener la confianza del personal docente entre sí, para resolver los problemas que se presenten de una manera cordial.

**Material:** Llevar a efecto convivencias sociales, en cumpleaños, viernes social, día del maestro, con la finalidad de llegar a estar unidos y en armonía, prestando las atenciones debidas a todo el personal docente de una manera amable, cortés y sobretodo con mucho respeto.

**Evaluación:** Verificar el grado de solidaridad que nos une al resolver por medio del diálogo algún problema que se nos presente.

## **Categoría II**

### **La función directiva**

#### **1. “El Consejo Técnico“**

**Objetivo:** Obtener del personal docente el mayor provecho posible para beneficio de nuestra organización:

**Desarrollo:** Formaremos el Consejo Técnico para repartir las comisiones que a cada docente le correspondan.

- Elegir al Secretario para que registre en un diario los acuerdos tomados en cada reunión.
- Elegir al Tesorero para que lleve el control de ingresos y egresos de la Cooperativa escolar.
- Repartir los días cívicos para asistir al desfile, concentraciones o a algún acto cívico.
- Designar al profesor de guardia como encargado durante una semana de dar los timbres de entrada a clases, del recreo, así como la salida general; encargarse de atender a padres de familia cuando el Director no esté presente.

- Elegir al representante sindical de nuestra escuela.

**Material:** Diario de registro, reglamento de derechos y obligaciones y plan de trabajo.

**Evaluación:** Se registrará la responsabilidad de cada docente de acuerdo a su trabajo como es asistencia, puntualidad, cumplimiento en las comisiones, etc.

## 2. “Organización”

**Objetivo:** Lograr tener una buena organización con un personal docente unificado para así obtener de ellos el mayor provecho.

**Desarrollo:** Formar el Consejo Técnico.

- Repartir los grupos de una manera que sea beneficio de la escuela y de acuerdo con cada uno de los docentes tomando en cuenta las cualidades de cada profesor.
- Presentar un compromiso con la organización inherente a las normas y valores del grupo.
- Llevar una plena colaboración de confianza con el personal docente.
- Crear condiciones para una eficaz delegación de responsabilidades.

### **Materiales:**

- Relaciones del Consejo Técnico.
- Relaciones sociales

- Reglamento de derechos y obligaciones
- División del trabajo
- Plan de trabajo
- Diario de asistencia
- Cuaderno de avance programático
- Registro de asistencia y evaluación
- Registro semanal de planeación.

**Evaluación:** Se registrará la responsabilidad de cada docente de acuerdo a su trabajo en su expediente correspondiente y revisar el diario de firmas para asegurar su puntualidad o inasistencia; así como su cuaderno de avance programático, registro de asistencia y evaluación y plan de trabajo.

### **3. “Resolución de problemas”**

**Objetivo:** Resolver problemas interpersonales de una manera satisfactoria.

**Desarrollo:** Analizar el grado de satisfacción que actualmente experimenta el maestro en su trabajo en términos de logros alcanzados, así como de los problemas no resueltos para despertar un deseo de superación personal y profesional.

Crear un sentido de solidaridad y una fuente esencial de motivación ya que el crecimiento individual se considera integrante de la productividad y logro de la escuela.

Mejorar las condiciones de trabajo creando condiciones para una eficaz responsabilidad.

Platicar en una forma amena con el personal docente y convencerlo de que tenga un deseo de superación haciendo a un lado los problemas particulares.

**Material:**

- Diálogo
- Convencimiento
- Solidaridad
- Superación personal

**Evaluación:** Se observará diariamente la comunicación recíproca que tiene el personal entre sí aunque sabemos que será lento. Teniendo convivencias sociales para lograr una mejor armonía que unifique los lazos de amistad. Dialogando con todo el Personal Docente a cualquier momento y convencer a cada uno que las relaciones interpersonales van por buen camino.

**Categoría III**

**Comunicación**

**1. “Comunicación recíproca”**

**Objetivo:** por medio de la comunicación recíproca lograr una mejor relación social.

**Desarrollo:** Convencer al personal docente de hacer un esfuerzo para llegar a tener una comunicación recíproca y respetable entre sí, haciendo a un lado los problemas personales. Aunque sabemos de antemano que al principio será lento, esperemos que nos de buenos resultados.

**Material:** Reuniones sociales, convivium, Consejo técnico.

**Evaluación:** Se observará la voluntad propia de cada uno de los docentes para lograr tener su comunicación con el personal docente y la dirección.

## **2. “Entrevistas interpersonales”**

**Objetivos:** Tener entrevistas interpersonales para lograr una buena amistad entre todo el personal docente.

**Desarrollo:** A lo largo de los dos primeros meses se llevará a cabo entrevistas interpersonales para hacer que el sujeto se sienta percibido, llevándole a modificar su apariencia, actitudes, palabras, conductas, etc.

**Material:** Las entrevistas interpersonales las aprovecharemos en cualquier momento, siempre alabando a algún profesor ya sea por su vestuario, y si es en la hora del recreo brindándoles un refresco por su responsabilidad en el trabajo, etc.

**Evaluación:** Registrando los beneficios que nos han dejado las entrevistas interpersonales , así como la buena amistad a la que hemos llegado.



## **Categoría IV**

### **Motivación**

#### **1. “Conducta participativa**

**Objetivo:** lograr que todo el personal docente participe en las actividades cívico-culturales o sociales que la escuela realice.

**Desarrollo:** Apoyar al docente para que se esfuerce en adquirir una conducta participativa. Estimular tanto al docente como al alumno cada vez que ponen voluntad propia para lograr mejores resultados en las actividades cívico – sociales, educativas o culturales.

**Materiales:** Voluntad propia por parte de todos los docentes para obtener mejores resultados en su participación.

- Infundir el amor al triunfo para comprometerlas a tener mayor responsabilidad.
- Premiar tanto al alumno como al docente cada vez que pone en alto el nombre de nuestra escuela con su diploma correspondiente.
- Felicitar al docente como a sus alumnos por su grado de responsabilidad.

**Evaluación:** Registrar en un acta y guardarla en el expediente, al docente que voluntariamente colaboró en poner el alto nombre de nuestra escuela, para que le sirva de estímulo en la puntuación del escalafón horizontal.

## 2. “Derechos y obligaciones”

**Objetivo:** Lograr por medio de su responsabilidad un compromiso ante las normas y valores en nuestra escuela.

**Desarrollo:** Platicar con todo el personal docente para que conozcan todos los derechos que le concede el sindicato a todo docente afiliado a la Sección XLII, así como las obligaciones que les corresponden llevar a cabo para concientizarlos en el cumplimiento de sus deberes.

**Material:** El reglamento de derechos y obligaciones que proporciona el Sindicato de la Sección XLII.

**Evaluación:** Registrando en el expediente correspondiente los deberes tanto positivos como negativos que ha tenido durante el ciclo escolar.

## 3. “Alto compromiso”

**Objetivo:** Obtener mayor responsabilidad de cada uno de los docentes con el compromiso de ser cada vez mejor.

**Desarrollo:** En el transcurso del ciclo escolar se conversará con cada uno de los miembros del personal docente con la finalidad de exhortarlos a llegar a tener una mejor calidad de educación en nuestra escuela, un respeto entre sí

con todos los docentes y sobretodo tener más responsabilidad en nuestros trabajos.

También al estar felicitando públicamente a algún docente que con sus alumnos le tocó representar a nuestra escuela en algún evento que la inspección escolar organizó empieza internamente el amor al triunfo en cada uno de ellos.

**Materiales:** Competitividad entre cada uno de los docentes para lograr mejores resultados en cualquier evento ya sea pedagógico, artístico, cívico, deportivo o cultural.

**Evaluación:** Registrar en un acta y guardarla en el expediente del docente que puso en alto el nombre de nuestra escuela.

## CONCLUSIONES

Es muy reconfortante el ver que la relación entre el personal docente mejoró significativamente, ya que los grupos que se encontraban divididos desaparecieron al grado de que es notable la unidad con la que se llevan en la actualidad.

Los principales hallazgos que se encontraron fueron:

- Es posible una mejor cooperación entre la dirección y el personal docente de la escuela.
- La comunicación entre todos es un verdadero apoyo que sirve para resolver infinidad de problemas llegando a un acuerdo mutuo.
- Es necesario mejorar el trato interpersonal para lograr que el docente desarrolle al máximo su capacidad.
- Es conveniente distribuir las atribuciones y responsabilidades a cada uno de los miembros del personal docente para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.
- Finalmente la función directiva con el personal docente debe servir para dar unidad y sentido a toda la acción educativa.

Personalmente recomiendo a quien tenga un problema similar que lleve a efecto algunas de las estrategias especialmente las encuestas

personales, las convivencias sociales, la motivación, el respeto entre sí, ya que cada uno de ellas nos dieron un resultado altamente positivo y al tener un personal unificado, se tiene un equipo de apoyo completo que va a poder enfrentar y resolver cualquier problema que se le presente, puesto que abre el camino a una comunicación plena y recíproca.

Ya conforme con lo antes mencionado, hago la aclaración de que aunque se suavizaron todas las asperezas entre el personal docente, existe un pequeño detalle con el trabajador manual del plantel, que aunque cumple con lo que le corresponde, no hace el trabajo bien; me he visto en la necesidad de llamarle la atención constantemente sin obtener los resultados convenientes.

Últimamente le estoy comunicando de manera escrita las tareas que debe cumplir eficiente y eficazmente por semana y así de esta manera se ha obtenido mejores resultados.

Digo que las estrategias aplicadas a lo largo del proyecto de gestión escolar cumplieron con los objetivos planeados, así mismo ojalá que la expectativa de este proyecto llegue a ser útil a otros directores o maestros que tengan una problemática semejante para que le saquen provecho.

## BIBLIOGRAFIA

- SEP La guía de apoyo para el director. Fernández Editores, México, D.F. 1992. 286 PP
- UPN Antología Básica. Contexto de la práctica docente. Antología Básica. Plan 1994. México, D.F. 123 PP
- \_\_\_\_\_ Antología Básica. El Entorno socio-cultural y la gestión escolar. México D.F. 1994. 462 PP
- \_\_\_\_\_ Antología Básica. Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, D.F. 1994. 317 PP.
- \_\_\_\_\_ Antología Básica. Evaluación y seguimiento en la escuela. México, 1986. 299 PP
- \_\_\_\_\_ Antología Básica Hacia la innovación. México, D.F. 1995. 136 PP
- \_\_\_\_\_ Antología Básica. Investigación de la práctica docente propia. México, D.F. 1994 92 PP
- \_\_\_\_\_ Antología Básica. La Gestión como quehacer escolar. México, 1994 206 PP.
- \_\_\_\_\_ Antología Básica. La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. México, D.F. 1992, 224 PP.