SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 081

"FUNCIONALIDAD DEL CONSEJO TÉCNICO"

PROPUESTA DE INNOVACIÓN
DE GESTIÓN ESCOLAR
QUE PRESENTA:

JESÚS ANTONIO LEYVA MONTES

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN EDUCACIÓN

Chihuahua, Chih., Septiembre del 2005

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih. , a 09 de Septiembre del 2005.

PROFR. JESÚS ANTONIO LEYVA MONTES

PRESENTE.-

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado **"FUNCIONALIDAD DEL CONSEJO TÉCNICO"** opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud del **LIC. HUMBERTO TENA LICANO,** manifiesto a ustedes que reúnen los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

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

A T E N T A M E N T E,

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

S. E. P.
Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD UPN 081
08DUP00037
CHIHUAHUA, CHIH.

DR. FRANCISCO ALBERTO PÉREZ PIÑÓN
DIRECTOR DE LA UNIDAD 081, DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
CHIHUAHUA, CHIH.

A MI PADRE

Que falleció mientras yo realizaba estos estudios, y a quien he tenido presente en su realización y conclusión.

A MI MADRE

Como prueba de adhesión a un dolor familiar.

Gracias por tu ayuda.

A MI ESPOSA E HIJOS

Gracias, por comprender que descuidé muchos momentos que pudimos compartir juntos. Los quiero

INDICE

Página

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO IDIAGNÓSTICO

A. Diagnóstico 10

B. Práctica docente real y concreta 13

C. Referentes teóricos 15

D. Contexto 17

CAPÍTULO II EL PROBLEMA

A. Problematización 20

B. Delimitación 21

C. Planteamiento del problema 22

D. Conceptualización 23

CAPÍTULO III LA INNOVACIÓN

A. Idea Innovadora 25

B. Elección del proyecto 28

C. Novela escolar 30

D. Propósitos 33

E. Fundamentos teóricos de la alternativa 34

1. Características del proyecto de gestión escolar 34

2. La orientación que se da a la gestión escolar 36

3. La importancia de la gestión escolar 37

4. Función directiva 38

5. Los propósitos que plantean y apoyan las orientaciones que se dan a las funciones del gestor. 38

6. Las características que se les asigna a las escuelas como organizaciones y el tipo de gestión que se requiere. 39

7. El papel de un proyecto de escuela como tarea fundamental del gestor escolar 40

8. La nueva gestión escolar 41

F. Evaluación 45

CAPÍTULO IV LAS ACCIONES

A. Plan de trabajo 52

B. Estrategias 57

Cronograma de acciones 59

Estrategia No. 1 En busca de un nuevo lenguaje 61

Estrategia No. 2 Un espacio compartido 62

Estrategia No. 3 Hacia la calidad 63

Estrategia No. 4 Expectativas de los padres hacia la escuela 65

Estrategia No. 5 El conflicto 66

Estrategia No. 6 Trabajemos juntos 69

Estrategia No. 7 Hacia la valoración de la planeación docente 69

Estrategia No. 8 Diagnosticando 71

C. Reporte de aplicación 73

CAPITULO VLOS RESULTADOS

A. Análisis 74

B. Disposición de datos 78

C. Procesamiento 78

D. Categorías 80

E. Propuesta 84

CONCLUSIONES 86

BIBILIOGRAFÍA 89

ANEXOS 91

INTRODUCCIÓN

En la práctica docente se presentan infinidad de acciones, actitudes y situaciones que inciden en ésta. Debido a esto es de importancia hacer conciencia de las problemáticas que se presentan en nuestra labor diaria y así a través de un análisis, concretar y llevar a cabo una planificación de alternativas para dar solución.

En este sentido, la investigación es una herramienta que permitirá llevar a cabo una sistematización del proceso de planificación para conformar el proyecto de innovación. Además si se logra involucrar a toda la comunidad educativa esto repercutirá en mayor medida al proceso de aprendizaje de los alumnos.

Hablar de calidad educativa significa transformar nuestra realidad, significa innovar nuestra práctica y para ello hay que comprometerse, con los alumnos, padres de familia, escuela, pero sobre todo consigo mismo. No es posible hablar de excelencia educativa cuando aún no hemos hecho nuestra cultura del trabajo colaborativo como forma idónea para el análisis y resolución de problemáticas comunes que afectan nuestra cotidianidad laboral.

Es por esto, que la presente propuesta de innovación contiene algunos elementos de apoyo con la finalidad de que pudiera serle útil al lector y en especial al directivo, sobre cómo lograr la participación del colectivo escolar.

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

En el segundo, se hace el planteamiento del problema objeto de estudio delimitando a quiénes considera, tiempo aproximado y propósitos del proyecto.

Mientras que en el capítulo tercero, se describe la idea innovadora como posible alternativa para transformar la práctica educativa al igual que el tipo de proyecto y propósitos.

En la parte número IV, se localiza el plan de trabajo así como el cronograma de acciones correspondientes. Se plantea el propósito general, estrategias, reporte de aplicación de las mismas y evaluación.

En el quinto capítulo se da a conocer el análisis a través de la categorización, los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias, y la propuesta de innovación siendo ésta la resultante de todo el proceso de investigación y por tanto la más significativa del mismo.

La elaboración del presente documento es con la intención de dejar una pequeña muestra al lector de que es posible resignificar y transformar nuestro quehacer educativo.

CAPÍTULO I
DIAGNÓSTICO

A. Diagnóstico

Etimológicamente hablando la palabra diagnóstico proviene de dos vocablos griegos; que significa através y gnóstico que quiere decir conocer.

En un sentido más amplio se le define como el proceso mediante el cual se puede conocer el estado en que se encuentra una persona, lugar o situación y que permite intervenir con la finalidad de aproximar esa realidad lo más posible a lo ideal.

El diagnóstico permite además identificar los logros y deficiencias o problemas que impiden alcanzar objetivos; éste es el punto de partida para iniciar cualquier acción y no puede omitirse, ya que da a conocer la realidad y marca las pautas para desarrollar el proceso.

Éste puede realizarse en diferentes campos como la medicina, donde existen problemas de aprendizaje, en casos patológicos, etc. A continuación se da a conocer lo relativo del diagnóstico pedagógico específicamente.

En el trabajo docente se debe partir de un diagnóstico escolar para no incurrir

en valoraciones que no corresponden con la realidad. Lo mismo debe considerarse cuando se opina del aprendizaje de un niño o del grupo; la información para ser confiable debe contar con evidencias en cualquiera de los casos.

Por lo tanto, el diagnóstico pedagógico es un proceso de indagación que lleva al análisis de problemáticas que se están dando en la práctica docente; a través de éste se conoce el origen, desarrollo y perspectivas de los conflictos o dificultades significativas que se manifiestan donde están involucrados profesores, alumnos, padres de familia y autoridades educativas.

Este diagnóstico estudia de manera integral los diferentes aspectos de la práctica docente, reconociendo las relaciones que se establecen entre todos los elementos y agentes que intervienen en la situación investigada.

En un primer momento el diagnóstico pedagógico busca encontrar los síntomas o huellas que están provocando alguna situación problemática dentro del contexto escolar. Enseguida se realiza un análisis de todo lo encontrado para conocer y/o evidenciar la magnitud del problema y mediante una metodología apropiada establecer las relaciones que se dan entre los elementos involucrados para determinar así el origen de dicho problema.

A través de la observación sistemática, pude darme cuenta de una gran variedad de dificultades que se presentan en la cotidianeidad escolar, y reflexionando en esas dificultades, me di cuenta que uno de los problemas más sentidos es, la

nula funcionalidad del Consejo Técnico Consultivo, que incide directamente en la vida y dinámica de la institución escolar. Ya que esa Junta Colegiada sirve para abordaf y tratar todos los conflictos que de una manera u otra infieren en el buen funcionamiento escolar.

Gracias a la investigación de la práctica docente diaria, pude percatarme que la planta docente como equipo de trabajo no participaba en la organización y tareas del Consejo Técnico, ya que lo consideraban como un organismo disfuncional, porque nunca lo habían trabajado correctamente, ya que sólo lo había trabajado en pleitos personales y temáticos sin importancia.

En opiniones de compañeros docentes directivos coincidimos en que se da un mal funcionamiento al Consejo Técnico, esto debido en muchos de los casos al desconocimiento de cómo se debe estructurar, y al funcionamiento que debe tener éste en la solución de problemas escolares, esto aunado a la falta de disposición que tienen algunos compañeros maestros, por tratar de resolver temas relacionados con el buen funcionamiento de la institución.

Uno de los propósitos del Consejo Técnico es el intercambio académico,lo cual no se logra, por el hecho de que entre los docentes se suele dar una rivalidad académica, no permitiendo ésta, que se cumpla dicho propósito, ya que los maestros presentan un marcado celo profesional no dejándolos compartir sus saberes y conocimientos, dando como resultado que el colectivo escolar tenga poco interés por trabajar en equipo.

Debido a las encuestas realizadas, arrojaron como resultado, la falta de compromiso por parte de algunos docentes, para invertir tiempo en tratar asuntos relacionados con la escuela en horas fuera de clase.

Otro de los factores que influyen en el buen funcionamiento del Consejo Técnico escolar, es que en algunos casos los acuerdos tomados, no son respetados y no se les da la importancia debida.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios hechos a los padres de familia nos indicaron que el sentir es que las reuniones de los maestros las realizan en horario de clases, y no llegan a acuerdos, ya que los profesores se encuentran divididos entre sí, porque suelen hablar de sus propios compañeros diciendo que llegan tarde oq ue faltan o piden permiso para salir temprano y que no hacen bien su trabajo, mientras que por otrolado los alumnos respondienron que hacen muchas reuniones en la dirección, y que su maestro sale mucho del salón y muchas veces de mal humor.

La intención del diagnóstico pedagógico es que el docente haga un análisis critico de la realidad en la que está inmerso y proponga acciones educativas viables, tendientes a dar respuesta a una determinada problemática o por lo menos aminorar sus consecuencias.

B. Práctica docente real y concreta

El hacer una breve mirada retrospectiva al propio devenir en el quehacer

educativo hace posible evaluar y valorar tanto el desempeño personal como aquellas condiciones o características de un determinado momento sociocultural de la educación. Para ello habré de mencionar primeramente que la función que me ocupa en la actualidad es la de director técnico, antes laboré como docente frente a grupo.

A veinticuatro años de servicio en la tarea educativa se puede afirmar que dada la complejidad de ésta cada uno de los que participamos en ella somos responsables de los resultados obtenidos en relación y esfuerzo que hemos procurado en cada momento.

Actualmente laboro en la Escuela Primaria Estatal "Revolución" No. 2786 ubicada en las calles Tumaparos y Socorro Güereca s/n en la colonia Vicente Güereca, las actividades escolares son coordinadas por un director, una auxiliar de la dirección, 12 docentes, 3 maestros especiales (Educación Física, Música y Artes Plásticas), 2 intendentes y un velador.

Se labora en Turno Vespertino con horario de 14:00 a 19:00 horas, al llegar se firma el libro de asistencia y se espera el timbre de entrada.

Cuando se requiere reunir al personal para alguna información se programa esta actividad en hora en que los niños salen a sus casas a las 18:30 horas, los maestros permanecen en la escuela media hora más, aprovechando este espacio de tiempo para la revisión de trabajos de sus alumnos, comentar problemáticas particulares y planificar sus clases.

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

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

C. Referentes teóricos

El desarrollo de la práctica docente implica enfrentar de manera cotidiana un sin fin de obstáculos que el maestro tiene necesidad de buscarles solución para evitar que se conviertan en un problema que afecte el proceso educativo.

Muchos de los recursos o medios que los docentes empleamos para ir sorteando dichos obstáculos son producto de las experiencias y saberes que vamos adquiriendo en el trabajo diario frente a grupo. En este punto es importante reflexionar que en ocasiones el maestro cae en una rutina que impide que dichos saberes sean analizados a la luz de la teoría para confrontarlos y mejorar su quehacer docente.

Un ejemplo de ello es la evaluación, el profesor constantemente ve este proceso como una parte integral de su trabajo y se dedica a otorgar una calificación para cumplir con el normativo y pocas veces se detiene a considerarlo como un medio importante para desentrañar muchos de los conflictos que los alumnos presentan dentro del proceso.

De algo que debemos estar conscientes es que los saberes que se utilizan, algunos ingenuos, idealistas, reales e incluso falsos, no siempre responden a las circunstancias y contextos en que sean aplicados. Por lo tanto, definir el saber como "Creencia en lo justificadamente cierto" sería tanto como aceptar que son únicos, verdaderos y que no pueden modificarse y perfeccionarse.

Lo cierto es, que factores como las circunstancias históricas, el contexto, la interpretación de protagonistas, etc., como ya se mencionó son diferentes en cada momento histórico, lo cual obliga al maestro a reconsiderar lo que efectivamente le ayuden en su práctica e ir desechando aquellos que no se operen positivamente en la realidad en la que se está inmerso.

Reconozco que algunos de los maestros que he tenido en mucho han influido en la forma de conducir mi práctica docente, de los maestros de primaria recuerdo su gran entusiasmo y responsabilidad hacia la tarea educativa. Hablar de los profesores que tuve durante mi formación como docente significa hablar de valores, profesionalismo, actitud crítica, deseos de transformar, entre otras cosas.

Esos conocimientos y saberes que he adquirido a lo largo de mi desempeño profesional y, aunado a los construidos durante mi formación son los que me han permitido ir construyendo una práctica crítica e informada. Gracias a ellos también he podido reflexionar constantemente sobre las acciones que realizo y detectar problemas significativos.

Una situación relevante que se observa de una forma muy generalizada de los docentes en servicio, es el poco conocimiento que éstos tienen sobre la planeación educativa, tanto a un nivel macro como micro.

En particular en la Escuela Primaria "Revolución" No. 2786, en la cual laboro, esto se hace evidente en el diseño de sus estrategias, donde no existe una sistematización de la misma y una congruencia con el modelo pedagógico que "dicen" utilizar en su trabajo docente.

D. Contexto

El contexto es, definido en sentido general, como el entorno en el que transcurre cualquier hecho o acontecimiento y que generalmente incide o influye con su desarrollo; por lo tanto es un factor decisivo en el desempeño de nuestra función pues cada uno de los elementos que lo integran ejerce mayor o menor influencia.

Al problematizar sobre nuestra práctica docente se hace evidente la importancia que tiene encuadrarla en un contexto determinado, en función de que

cada centro escolar es único, tiene una cultura propia definida por su historia, entorno, actores, organización, relaciones, condiciones culturales.

El conocimiento de la realidad se da a través de aproximaciones sucesivas y sistemáticas en el que concluyen aspectos económicos, políticos, culturales, sociales, geográficos, etc., objetivizar estas ideas y dimensionar nuestros quehaceres educativos nos lleva a reflexionar sobre las características propias de la institución en la que se labora, en este caso en la Escuela Primaria "Revolución No. 2786".

Este escuela está ubicada en la Colonia Vicente Güereca entre las calles Tupamaros y Socorro Güereca s/n, cuenta con el acceso necesario lo cual permite que los alumnos confluyan a ésta desde distintos puntos de las colonias cercanas, sin ningún inconveniente, utilizando para ello el transporte urbano o automóviles particulares.

En lo relativo a la infraestructura, es una institución que tiene las aulas necesarias para realizar las tareas educativas y éstas están acondicionadas en su totalidad en cuestión de mobiliario y materiales. Cuenta también con servicio de tienda escolar para los alumnos y maestros.

Por las características de la propia población escolar cuenta con el equipo de U.S.A.E.R. para atención de los alumnos que presentan algún problema de aprendizaje.

El personal que conforma el equipo está integrado por dos profesoras de apoyo en el aprendizaje, un psicólogo, terapeuta de lenguaje y trabajo social.

Lo cual en cierta forma el equipo se coordina con el maestro regular para así hacer las adecuaciones curriculares para cada alumno dependiendo del problema que se presente.

CAPÍTULO II
EL PROBLEMA

A. Problematización

El diagnóstico está terminado contemplando algunas acciones realizadas con el colectivo, en él se contempla un análisis de la problemática "Funcionalidad del Consejo Técnico", se hace referencia de la situación que guarda el problema detectado.

En la institución no se tiene pleno conocimiento de las funciones del órgano llamado Consejo Técnico; existe poca disposición del personal para tratar los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, se piensa que es solamente una función del tipo administrativo de la que por reglamento se debe cumplir, pero no se le ve como un espacio de intercambio de experiencias y dudas respecto a temas que apoyarían la práctica docente, la organización y planeación de la escuela.

Los aspectos y elementos principales de esta problemática se refieren, como ya se mencionó antes, a la falta de colaboración docente, el desconocimiento de la función que tienen el centro de trabajo, se desconocen las ventajas de trabajar participativamente, los elementos involucrados en al problemática, somos tanto los docentes como los directivos, pues de ambos depende el funcionamiento adecuado de la institución.

El problema es significativo, pues de su solución depende que el personal en su conjunto colabore en el funcionamiento adecuado de nuestra escuela, además la solución a los problemas que se presenten tendrán una mejor solución si todos contribuimos en su tratamiento. Uno de los principios importantes que se encuentra implicado en ese problema se refiere a la necesidad de trabajo colegiado, de la solución que se le dé a ello, dependerá la mejora del trabajo que se realiza, produciendo con ello una diferencia significativa en el trabajo que se hace cotidianamente, pues no es lo mismo trabajar de manera asilada que en conjunto, de allí, la necesidad de solucionar el problema para que el trabajo colegiado impacte favorablemente en la organización y el funcionamiento del colectivo escolar, darán las respuestas que se quieren para mejorar el clima de relaciones interpersonales que permitan un intercambio adecuado de ideas para el funcionamiento de la escuela.

B. Delimitación

El problema a tratar es "Funcionalidad del Consejo Técnico Consultivo" de la Escuela Primaria "Revolución" No. 2786 ubicada en las calles Tupamaros y Socorro Güereca; dicho problema surge a raíz del desconocimiento de las funciones de dicho órgano, existiendo una nula disposición del colectivo en la búsqueda de soluciones a problemas que enfrenta la escuela cotidianamente, poniendo de manifiesto que son situaciones meramente administrativas.

Las principales dificultades que se mencionan y las pistas que se han descubierto para dar contenido a este espacio de intercambio, creo que ofrecen las

bases para que los compañeros reflexionen sobre las posibilidades de crear espacios para el intercambio de experiencias y dudas respecto a varios temas que nos ayudarán a mejorar nuestra práctica docente.

Otra situación que se presenta y que afecta dicha problemática son las tradiciones organizativas y laborales que sustentan la asignación de comisiones que responden a necesidades inmediatas y bien delimitadas constituyéndose a una respuesta formal y requisito reglamentario.

C. Planteamiento del problema

Creo que mi problemática sí puede ser resuelta, ya que se realiza una investigación participativa involucrando a los docentes pretendiendo hacer conciencia de las interrelaciones personales y estimulando la solidaridad para lograr un nivel de organización y participación activa de todos los involucrados en el conocimiento y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar.

Esta investigación se ha realizado con base en encuestas, cuestionarios, y las mismas reuniones realizadas con la planta docente.

Considero que la investigación realizada es factible ya que la problemática que se me ha presentado a lo largo de mi quehacer docente me parece de gran importancia por la influencia que esta tiene en el buen funcionamiento de la institución escolar.

Se cuenta con la capacidad, los recursos y el tiempo para dicha investigación. Se ha observado que un factor muy evidente que rodea esta problemática la constituye la poca disposición del personal para tratar los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela. El problema se puede seguir planteando ya que como mencioné es constante en cada ciclo escolar.

Ciertamente el planteamiento de metas o propósitos de docentes y directivos a nivel aula o escuela deben partir del reconocimiento de los problemas concretos que existen y para ello el liderazgo profesional y participativo, el trabajo colegiado y la creación de un ambiente adecuado son condiciones indispensables para que se dé un proceso de calidad educativa en cada uno de ellos. Por lo expuesto anteriormente se llega al siguiente planteamiento.

"Qué estrategias didácticas utilizar para impulsarla funcionalidad del Consejo Técnico Consultivo".

D. Conceptualización

Al hablar de escuelas efectivas se debe hacer referencia a la importancia que representa el hecho de que cada actividad sea previamente condensada entre todos los que ahí laboran. Esto permite poner en práctica sólidas formas de colaboración además de garantizar una buena medida de obtención de resultados favorables a los objetivos planteados.

El reglamento interior de trabajo de las escuelas primarias ordena que "En todas las escuelas del sistema que tengan más de cuatro maestros, se constituirá el Consejo Técnico, cuya función será consultiva para auxiliar a la dirección del plantel".

En la práctica, sin embargo, los consejos técnicos ocupan un lugar periférico en relación a otras instancias de la organización institucional, especialmente las comisiones, cuya experiencia compete a la decisión de los directores.

Las tradiciones organizativas y laborales que acompañaron la consolidación de la escuela primaria sustentaron una asignación de jerarquías que, como enseguida se verá, favorece a las comisiones. A diferencia de éstas que responden a necesidades inmediatas y bien delimitadoras, el consejo técnico parece constituirse en respuesta formal a un requisito reglamentario. Por ello si en las comisiones es sencillo identificar sus funciones y competencias en el consejo técnico éstas aparecen difusas y variables.

Difusa es también la presencia del consejo técnico en la vida escolar. A fin de "No caer en la monotonía" la normativa vigente "recomienda" una periodicidad mensual para sus reuniones y las ubica además, "Siempre fuera del horario de clases" condición ésta cuya falta de realismo constituye en sí misma un obstáculo mayor. Por su parte en los planteles, es difícil estimar la afectiva regularidad con que se reúnen los consejos técnicos. Podría decirse que ella resulta de combinar la limitación señalada con los contenidos que cada escuela les asigna según sus muy precisas circunstancias.

CAPÍTULO III
LA INNOVACIÓN

A. Idea Innovadora

La idea innovadora consiste en la posible respuesta y transformación al problema planteado en la investigación realizada, y que serían estrategias para favorecer el funcionamiento adecuado de nuestra escuela.

La innovación es una serie racional de actividades que pasan de la investigación al desarrollo, después al condicionamiento y finalmente a la difusión.

"La innovación educativa es la acción permanente realizada mediante la investigación para buscar nuevas soluciones a los problemas planteados en el ámbito educativo".[1]

Como idea central se pretende informar al colectivo de la estructura funcionalidad, competencia del consejo técnico. Lo fundamental es darle operatividad al Consejo Técnico Consultivo en la resolución de problemas presentados en el contexto donde se labora.

---

[1] DICCIONARIO de la Ciencias de la Educación. Editorial Santillana, S.A. de C.V. Primera edición. Junio de 1995. D.F. p. 778

Se hace un momento espacio-temporal histórico como antecedente al proceso de la participación del colectivo escolar.

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

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

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

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

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

Considerando lo antes descrito se plantean las siguientes actividades:

* Tenemos un inmenso tesoro de inteligencia y de talentos para hacer lo que queramos y construir eso que se llama un poco de "Felicidad" para los seres humanos.

* Conscientes de la necesidad de capacitación en instituciones públicas elaborar un taller bajo la estructura modular dinámica y flexible con la finalidad de adaptarse a las necesidades específicas de nuestra organización.

* Se proponen estrategias basadas en una disciplina consciente, con base en el mejoramiento continuo de su potencial humano, así como elevar su eficiencia y calidad personal.

* Nuestro reto es pues, el mejoramiento de la educación para cumplir esta misión se define los siguientes:

* Lograr unificar el equipo docente en base al propósito común y en busca del mejoramiento de la calidad educativa.

* Implementar un sistema permanente de información para el personal: didáctico y pedagógico.

* Formar grupos de trabajo de participación conjunta: directivos, docentes y alumnos.

La alternativa se plantea por medio de estrategias que se aplicarán en la escuela con el colectivo durante nuestra práctica docente, realizando una evaluación de cada una de ellas para con ello darme cuenta de la importancia de mi investigación.

B. Elección del proyecto

La licenciatura en educación Plan 94 ofrece tres tipos de proyecto las cuales se mencionan a continuación.

El proyecto de intervención pedagógica dentro del cual se sitúa la respuesta a una problemática que enmarque contenido específico del currículum.

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

> *La noción de gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa. Esta noción también refiere a la redefinición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica.*[2]

El proyecto de acción docente que es una herramienta teórico -práctica que utilizan los profesores para renovar y mejorar su práctica educativa. Refiriéndose a los procesos, sujetos y concepciones de la docencia.

También se refiere a la redefinición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovadora a la intervención pedagógica.

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

La apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad, la descentralización del servicio educativo vía el acercamiento de la toma de decisiones a los planteles, la autonomía pedagógica de las escuelas y la posibilidad de ejercer

---

[2] RÍOS, Durán Jesús Eliseo. Ma. Guadalupe Bonfil Castro y Ma. Teresa Martínez Delgado. "Características del proyecto de gestión escolar". México, UPN. (Mecanograma). pp. 1-17.

una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela.

Un requisito viable para desarrollar el proyecto es que el colectivo se involucre en el problema porque son quienes deben conocerlo e implementar los recursos y posibilidades que se tendrán para resolverlo en virtud de que lo están viviendo en la misma práctica.

El proyecto de Gestión Escolar requiere la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar.

Las cinco fases más importantes son:

1. Elegir el tipo de proyecto
2. Elaborar la alternativa del proyecto.
3. Elaborar la propuesta de innovación.
4. Formalizar la propuesta de innovación.

C. Novela Escolar

El interés por el aprendizaje se inicia al ingreso de la escuela primaria por despertar la curiosidad de aprender a leer y a escribir.

Mi ingreso fue en una escuela estatal permanecí hasta el tercer año, a partir del cuarto año me inscribieron en otra del sistema federal en la cual culminé mi instrucción primaria.

En la escuela estatal puedo recordar al maestro de tercer grado que su noción del aprendizaje lo realizaba en un sentido estricto, que consistía en una metodología memorística en la que teníamos que aprendernos las tablas, cuestionarios, estados y capitales de memoria. Empleaban la escuela tradicionalista en la que el profesor supone saberlo todo y el alumno es un sujeto receptivo de conocimientos.

Por lo tanto ésta se centra en el modelo de adquisiciones en la cual muchos de los profesores no contaban con una preparación académica adecuada para realizar la docencia.

El ingreso a nivel secundaria fue en el sistema federalizado ya que era la única escuela que había en la comunidad. Llevábamos asignaturas básicas y otras complementarias como; Apicultura, Ganadería, Fruticultura, Taller de carpintería, Estructuras y Taller de elaboración de productos. Ya que es una secundaria técnica.

En ese entonces la escuela contaba con mucha demanda de alumnado en la cual se trabajaba con turno discontinuo.

Al terminar la secundaría se me presentó la oportunidad de iniciar a trabajar frente a un grupo de niños lo cual es evidente que no contaba con la preparación adecuada ni siquiera imaginaba todo el reto que iba a enfrentar tocante a mi nueva responsabilidad.

Inicié sin contar con ninguna preparación iniciando ésta en la ciudad de

Durango, Dgo. En el centro de capacitación del magisterio "Francisco Zarco".

El formarse significa adquirir y aprender continuamente, es siempre un proceso cuyas implicaciones son complejas, donde los efectos formadores y deformadores son parciales, pero principalmente pueden ser inesperados y paradójicos.

Durante los años que permanecí en capacitación no recuerdo haber obtenido conocimiento de metodologías o estrategia para enseñar a los alumnos. Cabe mencionar que parte de mis saberes me los han dado los propios alumnos durante mi trayectoria como docente. Con los compañeros que he tenido la oportunidad de trabajar es preciso mencionar también que han sido una alternativa viable para mi aprendizaje.

En términos generales se puede afirmar que la formación "requiere considerarse como objeto de conocimiento, susceptible de ser analizado e investigado para su permanente transformación". La formación constituye a la vez un campo de acción educativo y un campo de conocimiento.

El tipo de modelo que considero se haya llevado en nuestra formación es el de análisis ya que éste refiere un proyecto de acción adaptado al contexto y a las propias posibilidades, implica saber analizar y estar dispuesto a determinar los aprendizajes que se deben realizar.

El enfoque se pega a nuestra formación docente es el funcionalista ya que

construye una pedagogía de la formación de los enseñantes y contribuye también a la innovación. Y así el enseñante produzca alumnos participativos, cooperativos e interesados.

La universidad nos proporciona una formación psicopedagógica, ya que en este modelo se destaca la práctica de nosotros como docentes, como objeto de reflexión critica, de conocimiento, comprensión y de transformación, y que constituye el eje central de la licenciatura.

D. Propósitos

El principal objetivo que se pretende lograr es que los maestros se encuentren con su propia palabra sistematizada, con las preguntas que surgen desde la escuela misma y las distintas formas de interpretar y reaccionar frente a la posibilidad de hacer de su consejo técnico un momento de encuentro académico.

Para ello se proponen los siguientes objetivos:

* Mejorar la labor docente.

* El consejo técnico apoye al trabajo docente.

* Que ayude a mejorar la organización de la escuela.

* Que el consejo técnico sea una fuente de consulta, una ocasión para hablar de los problemas del aula, una oportunidad para pedir apoyo a los compañeros.

* Que el consejo técnico ayude a mejorar la organización de la escuela tanto en lo académico como en cuestiones administrativas, materiales, etc.

* Fortalecer la capacitación y actualización de directivos y docentes.

E. Fundamentos teóricos de la alternativa

1. Características del proyecto de gestión escolar

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

> *La noción de gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa. Esta noción también se refiere a la redefinición crítica de las funciones estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica.*[3]

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

---

[3] RÍOS, Durán Jesús Eliseo. Ma. Guadalupe Bonfil y Casto y Ma. Teresa Martínez Delgado. Características del proyecto de gestión escolar". Antología Gestión escolar. México UPN. pp. 1-17

1. La apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad.
2. La descentralización del servicio educativo, vía el acercamiento de la toma de decisiones a los planteles.
3. La autonomía pedagógica de las escuelas.
4. La posibilidad de ejercer una evaluación mas precisa de los quehaceres y rendimientos de las escuelas.

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

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

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

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

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

A partir de estas consideraciones, se plantea que:

* La manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales que se viven hacia el interior de la escuela, considerando los elementos preestablecidos por el sistema educativo nacional y las situaciones específicas del contexto.

* La alternativa más viable para mejorar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la construcción del proyecto escolar, en permanente redefinición a partir de la recuperación critica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que generan y que son afectadas por ellas, y con la intención de ajustar permanentemente dichas prácticas a los fines de la institución.

2. La orientación que se da a la gestión escolar

La dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de los centros y

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

3. La importancia de la gestión escolar

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

Podemos definirla también como "El conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con - para la comunidad educativa".[4]

Cambiar no sólo las funciones y actuación de los directivos sino también el

---

[4] POZNER de Weinberg Pilar. "El directivo como gestor de aprendizaje escolar" Antología La gestión escolar. Buenos Aires, Editorial AIQUE, 1997. p. 69.

perfil de los que han de ocupar el cargo, las características de la formación que deben tener y la forma de selección aparecen como una necesidad. La progresiva autonomía de las instituciones y su organización internamente democrática acotan de hecho y definen el modelo de dirección actual. La profesionalización de la dirección debe abandonar referencias tradicionales y enfocarse a nuevas direcciones.

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

4. Función Directiva

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

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

Una primera y fundamental función es la de "culturizar" la comunidad educativa,

es decir ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.

Entre éstos destacan los valores que caracterizan la gestión y que se refieren a la dignidad de las personas, al respecto de los demás a la transigencia, al interés por el alumno y su desarrollo y el respecto a la diversidad.

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

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

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

La escuela, institución especializada de la sociedad para favorecer el proceso

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

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

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

Un director debe estar en contacto permanente con diversos departamentos del centro de trabajo ya que preside el consejo escolar, la planta de maestros, la comisión económica y demás órganos representativos. El director debe impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios, fomentar su puesta en práctica y aplicación. Es muy importante que le director y su equipo doten al centro de un sentido atractivo de pertenencia,

deshaciendo barreras y tendiendo puentes entre las posibles islas de la comunidad educativa. Hay maneras de solución de problemas que sirven para mejorar o no la vida escolar. La política grupal en el consejo escolar es por desgracia una sensación que tienen hoy por hoy bastantes centros, la solución consiste en sacar a la luz los valores o intereses de los grupos. Superando la dialéctica tuyo, lo tuyo, y lo mío y concienciando el "nosotros". El director y los demás miembros deben participar conjuntamente en la solución de problemas y la toma de decisiones esta manera es la más fecunda para vivir en la vida escolar.

"Todo sistema tiene un sentido específico al cual todos los componentes contribuyen a través de sus interrelaciones. Las partes forman una unidad o un todo, ya sea porque están sujetas a un plan común o porque sirven a un propósito común".[5]

8. La nueva gestión escolar

> *La nueva gestión escolar es el conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional. Esta noción también refiere a la definición critica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica.* [6]

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

---

[5] ISAACS, David. "La organización educativa y la función directiva". En: Teoría y práctica en la Dirección de los Centros Escolares. Editorial Universitaria de Navarra, España 1987. p. 108.

[6] BIBIANO, Ma. Ángeles, Pedro Mariscal Talamantes, Oleyda Villegas Caballero. "Características y enfoques de la gestión escolar. Antología Gestión Escolar. CIDA, 1992. p. 7.

descentralización del servicio educativo vía acercamiento de la toma de decisiones a los planteles, la autonomía pedagógica de las escuelas y la posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela.

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

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

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

La introducción de reformas en la educación básica centradas en el desarrollo de conocimientos y habilidades básicas en el niño, en una mayor participación de los maestros en la selección de los contenidos y el diseño de estrategias de enseñanza-aprendizaje. Complementariamente, reorientación de los programas de la formación y actualización de docentes hacia un mayor acercamiento de éstos a las nuevas tendencias de la gestión educativa.

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

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

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

La formación de maestros desde un enfoque curricular no ha incluido un análisis profundo de la problemática de la gestión escolar que es la construcción de un proyecto escolar, el que a su vez implica un plan escolar estratégicamente viable, es posible afirmar que el objeto planeación escolar es un elemento importante que permita al profesor comprender la articulación entre los planes macro propuestos por el Estado Mexicano y los planes micro (Proyectos escolares).

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

* Valore críticamente las prácticas de planeación que se han venido realizando en la escuela.

* Identifique con precisión elementos que integren procesos de planeación, los paradigmas normativos y estrategia situacional, así como sus relaciones.

* Visualice los implícitos teóricos con su práctica de planeación.

* Reconozca la importancia de la planeación estratégica (como la práctica institucional) para la construcción colectiva de un proyecto escolar viable y el impacto de estas acciones escolares sobre su práctica profesional, principalmente en lo que se refiere a los procesos de aprendizaje y sobre el impacto del centro escolar en la problemática de la comunidad.

* Analice los alcances y limitaciones del proyecto escolar para promover el desarrollo del centro de trabajo.

* Reconozca que los cambios son factibles de promover mediante la construcción y ejercicio de una cultura de discusión y participación propositivas.

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

F. Evaluación

Desafortunadamente, la mayoría de las autoridades educativas, consideran aún a las cuestiones pedagógicas al margen de los asuntos propios de la gestión y éstos a su vez, condenados al encierro administrativo resolviéndose sin relación alguna con las primeras. Es esta realidad, lo que ha dado pie a otorgarle mayor importancia al aspecto técnico-pedagógico o al menos vinculado con el quehacer de la gestión en las instituciones educativas.

Las disciplinas presumiblemente más próximas a la gestión política educativa, administración y organización escolares refieren sus aportaciones hacia las discusiones teóricas de sus campos de origen (la política y la administración) o bien hacia el análisis de la normatividad que regula el funcionamiento del sistema educativo en su conjunto.

El crecimiento de la burocracia a la par del sistema educativo ha generado requerimientos administrativos y técnicos que, finalmente aumentan las obligaciones en las escuelas. Esto ha propiciado de alguna manera la separación de lo administrativo de lo pedagógico.

Por otra parte, al director de la escuela se le ha concebido y exigido más como representante de la administración que como cabeza de una empresa pedagógica, está prefigurado para priorizar las actividades que impactan hacia arriba en lugar de dirigirlas hacia los docentes y su trabajo con los alumnos.

La elaboración del diseño de la alternativa de innovación enmarcada dentro de un proyecto de gestión escolar. Se debe a una serie de razones diversas.

"La alternancia de gestión escolar es una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional y de las prácticas institucionales".[7]

El partir de la definición anterior nos permite entender que ya formamos parte de un proyecto en el cual nuestra participación deberá darse desde adentro de éste como una intervención directa y responsable que busque desde ahí comprometerse y convencerse de la necesidad de transformar nuestra realidad actual.

Esto es, basando nuestro trabajo en la metodología de la investigación-acción. Es decir partiremos de las necesidades y experiencias de los sujetos que haremos de participar en dicho proceso.

El trabajo participativo pretende realmente involucrar a todos en una dinámica horizontal con igualdad de oportunidades a cada uno de ellos; hacer a un lado viejos esquemas verticales donde quien estaba al frente era (y además se considera) un "sabelotodo" y el resto (a quienes iba dirigido) sólo podría escuchar e intentar dirigir las ideas y/o conceptos recibidos.

---

[7] RANGEL Ruiz de la Peña. Adalberto. Proyectos de innovación. Guía de trabajo. UPN. México, 1995.

Un proceso participativo implica trabajo en colectivo, acción colaborativa, posibilidad de emitir puntos de vista, expresar experiencias y aprender de los compañeros, analizar las condiciones de vida y además, identificar las posibilidades de cambio.

"Al fomentar una vinculación más estrecha de la escuela con los padres de familia y la comunidad, se promueve una mejor educación".[8]

Al referirse a la investigación-acción se insiste que el sujeto es su propio objeto de investigación, por lo que el transformar la realidad supone la transformación del mismo investigador, y es ahí, precisamente donde se da la concienciación que hace posible participar decididamente en un proceso de transformación institucional desde adentro.

El método de investigación-acción se circunscribe a un grupo social y su desarrollo se dirige a la solución de problemas identificados por el grupo. La identificación del problema, la recolección sistemática de datos, la interpretación consensual de los mismos y la aplicación de los resultados de la investigación implican un compromiso colectivo.

Cuando se trata de intentar cambiar en las escuelas se presentan, generalmente, algunos obstáculos: resistencia al cambio, problemas de rutina, falta

---

[8] PASCUAL, Pacheco Roberto. "La función educativa en el contexto socio-educativo, actual", en: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, 1988. II Congreso Mundial Vasco. p. 42.

de flexibilidad y sobre todo que la escuela en sí misma tiene un ritmo de cambio relativamente lento, por lo tanto, considero que la primera parte o la decisión de efectuar un cambio que pueda mostrar resultados a corto plazo, sin duda, lo más importante.

Creo que existen dos perspectivas acerca de la gestión escolar, la primera pudiera llamársele tradicional o de control al regular y estandarizar las acciones por que lo que se desea es prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus objetivos.

La otra sería desde el paradigma del aprendizaje institucional o sea reconocer y corregir el error pero también flexibilizar la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos, esto es una organización flexible que no sólo acepta el desafió del entorno, sino que sea capaz de aprovecharse de él como motor de la transformación institucional.

En es esta última concepción donde encuentro la posibilidad de enmarcar la acción gestiva que se planee realizar puesto que se deberá partir del reconocimiento no sin antes estar sensibilizado y convencido por parte del director de la necesidad de mejorar las formas de gestión en la búsqueda de la calidad educativa, en la institución a su cargo, tales como:

* La necesidad de hacer un análisis y una revisión exhaustiva de lo que sucede al interior y exterior de la institución educativa.

* La realización de un ejercicio de autoevaluación del desempeño de cada uno de los que ahí laboran. La puesta en práctica de actitudes de apoyo, de

tolerancia, de apertura, de iniciativa, de solidaridad, etc.

* La inclusión decidida y el convencimiento a participar de los padres de familia en actividades cívicas, culturales y extraescolares que favorezcan el aprovechamiento escolar.

* El compromiso real de cada uno de los docentes y demás personal con el proceso educativo y la institución misma.

* La construcción de proyectos participativos de desarrollo institucional.

* La puesta en práctica de proyectos construidos participativamente.

En gran medida, lo antes citado, viene a representar las razones por las que tomé la decisión de optar por la elaboración e implementación de un proyecto de gestión escolar. Creo además que, dadas las características del mismo, garantiza de alguna manera la concienciación individual y sobre todo colectiva de los efectos o consecuencias de la manera en que desarrollamos nuestra cotidianidad laboral.

El propósito general de este proyecto de gestión escolar es tal como se enuncia al principio transformar nuestra práctica educativa; cuestión definitivamente que requiere de un sin número de acciones a realizar y conductas a asumir, sin embargo, como lo hemos dicho el primer obstáculo es la resistencia al cambio pero el primer logro es precisamente superar a éste.

Fundamentación de la evaluación

La evaluación, en términos generales, se define como la obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y fiables acerca de una situación con objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella. Estas valoraciones permitirán tomar las decisiones consecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada.

Asimismo, evaluación significa investigación sistemática de valor o mérito de algún objeto. El objeto de evaluación es aquello que es examinado (o estudiado): un programa de proyecto, material, cualificaciones y eficacia del personal, o necesidades y progresos de los estudiantes:

Por lo tanto, la evaluación nos permite identificar aquellas áreas, aspectos o etapas de un proceso en las que no se han alcanzado los propósitos y consecuentemente buscar las estrategias idóneas para hacerlo.

Existen dos tipos de evaluación:

Evaluación Formativa	Evaluación Sumativa
Es aplicable a la evaluación del procesos	Es aplicable a la evaluación de productos del procesos terminados.
Se debe incorporar al mismo proceso de funcionamiento como un elemento integrante del mismo	Se sitúa puntualmente al final de un proceso, cuando éste se considera acabado
Su finalidad es la mejora del proceso evaluado	Su finalidad es determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos y valorar positiva o negativamente el producto evaluado.
Permite tomar las medidas del carácter inmediato.	Permite tomar medidas a medio y largo plazo.

Como queda patente en las reflexiones que hemos venido realizando hasta aquí, no sólo es el rendimiento de los alumnos y alumnas loq ue resulta necesario evaluar en un sistema educativo -aunque efectivamente, éste sea quizá su más importante indicador- para comprobar su adecuado funcionamiento. Se hace preciso, sin duda, valorar el conjunto de componentes de todo tipo que lo integran y que condicionan sus procesos y resultados. Parece evidente que un buen o mal rendimiento del alumnado, no puede proceder, exclusivamente, del trabajo mejor o peor del mismo, sino que es consecuencia del adecuado o inadecuado planteamiento organizativo y pedagógico del sistema educativo y del centro escolar.[9]

"La verdadera labor del educador no termina con la aplicación de exámenes y la obtención de sus resultados".[10]

En el caso nuestro, a pesar que no se intenta evaluar el proceso enseñanza - aprendizaje propiamente dicho, sí se busca revisar a conciencia lo que hemos hecho, hacemos y podemos hacer quienes estamos involucrados de manera directa o indirecta con el quehacer educativo que, finalmente impacta de manera decisiva en dicho proceso. Es por esto que nos apoyaremos en la evaluación formativa para el seguimiento de nuestra alternativa, además de buscar y mantener la coherencia entre la primera con el planteamiento, la metodología, el informe la interpretación y la utilización de los resultados obtenidos.

---

[9] CASANOVA, R. Ma. Antonieta. "La evaluación educativa". Escuela básica. México, SEP. Cooperación española. 1998. p. 197.

[10] LIVAS, González Irene. "Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa". México, Trillas. 1977. p. 7.

CAPÍTULO IV
LAS ACCIONES

A. Plan de trabajo

En toda escuela debe existir un plan de trabajo a partir de una necesidad institucional para transformar las prácticas y que prevea los medios y recursos técnicos, materiales y económicos mínimos para su realización.

El plan de trabajo, "es un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno",[11] debe orientar adecuadamente el camino del mejoramiento de la calidad tanto de la institución escolar como de los resultados del aprendizaje, es necesario definir hacia donde ir y cual es el objetivo final.

Así mismo planteará los procedimientos a partir de los cuales se puede conducir los procesos de cambio institucional tomando las decisiones correctas, en el momento adecuado. Es por esto de gran importancia que el director debe involucrar al colectivo en la participación y toma de decisiones en esta planificación para que juntos determinen lo que es más adecuado en la resolución de dificultades.

---

[11] ROWLEY, Luján y Dolence. Citado por Ruiz Cantisani María Ileana. "Planeación estratégica y operativa" en: Sistema de planeación para instituciones educativas. México, ITESM - Trillas. 2000 pp. 55.

Dentro de un plan de trabajo hay que considerar elementos en el proceso de planificación como el diagnóstico, objetivos, metas, análisis de recursos y obstáculos, estrategias, responsables, tiempo, ejecución y evaluación. Esto permitirá al colectivo tener la capacidad de proyectar el futuro deseado, al mismo tiempo que realizará y evaluará, hasta en lo más concreto, sus acciones específicas.

El planificar estrategias brindará espacios de participación activa de los padres de familia y alumnos que permitirán conocer otras situaciones familiares y personales para poder comprender y tener una perspectiva real de nuestra comunidad y así buscar las alternativas más viables para poder trabajar de manera conjunta.

Con lo anterior expuesto es importante y prioritario el considerar y tener muy claro lo que se pretende lograr, que los docentes tengan pleno conocimiento de la reglamentación y funcionalidad del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, y que realmente impacte en la organización, acciones y soluciones a problemas de la escuela.

Se consideran los siguientes objetivos para la planificación de las estrategias:

* Propiciar espacios en la escuela para la discusión académica entre la planta docente.

* Sensibilizar a maestros padres de familia de la importancia de su participación

en las actividades pedagógicas dentro del aula.

* Lograr a través de la vivencia de actividades pedagógicas que los padres de familia conozcan al trabajo que se realizan en la escuela.

* Estrechar vínculos de comunicación entre el personal docente y padres de familia para unificar expectativas en beneficio de los alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para lograr los objetivos se diseñarán estrategias que contendrán un propósito, el desarrollo de la misma, los recursos materiales y humanos, tiempo, fecha y el instrumento o técnica de evaluación que se aplicará durante el periodo de agosto del 2004 a enero del 2005.

Las estrategias "son el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implicará definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones".[12]

Los recursos materiales serán considerados todos los que se encuentren dentro de la institución sacándoles provecho en su uso y adecuaciones y en cuanto a los

---

[12] HANEL, Del Valle.Citado por Ruiz Castisani María Llena. "Planeación estratégica y operativa" en: Sistema de planeación para instituciones educativas. México. ITESM. - Trillas. 2000 p. 55.

humanos serán los padres de familia; alumnos, personal y especialistas externos en la estrategia que se requiera.

En la evaluación se considerará la técnica de la observación participativa y se llevará un registro de datos, de acciones relevantes, el cuestionario, video y fotografía como instrumento de evaluación de acuerdo a la estrategia.

> La evaluación consiste en: *Un proceso sistemático y riguroso de recopilación de datos, incorporando al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.*[13]

El llevar un proceso sistemático y riguroso de datos desde el comienzo de la aplicación de estrategias es posible detectar el error o aquellas dificultades que se presenten durante el desarrollo de estas y así considerarlas para corregir en lo subsecuente.

Además esto permitirá que como colectivo nos demos cuenta de lo presentado en el momento y juntos llevemos a cabo esta evaluación y autoevaluación para poder crecer profesional e institucionalmente en beneficio del proceso educativo.

Con la elaboración del plan de trabajo permitirá llevar esa sistematización de las estrategias a trabajar que posteriormente se presentará un cronograma de actividades.

---

[13] CASANOVA. "Concepto de evaluación". en: Seminarios de actualización para profesores de educación especial y regular. Módulo cuatro. Evaluación. México, SEP. Corporación Española. 1999. p. 102.

Sin embargo se requiere de un trabajo de formación en investigación participativa. Este viene a ser un proceso fincado en la producción de conocimientos que se lleva a cabo de una manera colectiva.

En la investigación - acción, un principio fundamental afirma que el sujeto es su propio objeto de investigación y que como tal, tiene una vida subjetiva. El método de investigación - acción se circunscribe a un grupo social y su desarrollo se dirige a la solución de problemas identificados por el grupo. La identificación del problema, la recolección sistemática de datos, la interpretación consensual de los mismos y la aplicación de los resultados de la investigación implican un compromiso colectivo.

Por su propia especificidad, la investigación pone énfasis en el análisis cualitativo de la realidad. Siendo el sujeto su propio objetivo de investigación, vuelca una riqueza de información en lo que aporta sus experiencias y sus vivencias.

"La estructura educativa se organice u funcione, como un primer y determinante paso, en razón de las necesidades del estudiante". [14]

La acumulación de información que se produce a lo largo de un proceso de interacción permite admitir la firmeza de información y las circunstancias que la alteran pues la realidad es recreada a través de los propios actores, y en este sentido, hay una distorsión mínima entre el dato y la realidad.

---

[14] CERVANTES, Galván Edilberto. "Una cultura de calidad en la escuela". Liderazgo para el cambio educativo. México. Castillo 1998. p. 92.

En este contexto, el conocimiento se entiende como una construcción grupal que supone un proceso de ruptura de concepciones cognoscitivas y valorativas para la generación de otras, y donde el conocimiento implica también la comprensión de este cambio.

B. Estrategias

Las estrategias "Son el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos lo que implicará definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones".[15]

Una estrategia representa la sospecha inteligente acerca del camino más adecuado que se puede tomar.

Implica autodirección; conciencia de la existencia de un objetivo, de autocontrol; supervisión y evaluación del propio comportamiento en función de los objetivos que lo guían.

La aplicación de una estrategia permite diseñar, seleccionar, evaluar, persistir o abandonar determinadas acciones para cumplir con las metas y llegar a los objetivos que se propuso.

---

[15] HANEL, Del Valle. Citado por Ruiz Castisani María Llena. "Planeación estratégica y operativa" en: Sistema de planeación para instituciones educativas. México ITESM - Trillas. 2000 pp. 55.

De las estrategias podemos decir:

* Son un medio para…

* Surgen de un propósito

* Son flexibles.

* Conjunto de acciones.

* Conjunto de tareas adaptativas.

* Se tiene que tener en claro el usuario y el destinatario.

Las estrategias representan las decisiones que orientas las prácticas de la institución con el fin de disminuir la incertidumbre y generar la posibilidad de actuar en consecuencia. Son las ideas que encierran la capacidad de estimular la acción, la postura con la cual habrá de enfrentar los retos que garantizan cambios favorables y entendibles para todos, que aseguren la viabilidad y la vitalidad de la escuela.

El impacto de las estrategias en la problemática institucional, consiste en convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades; en desaparecer del contexto escolar las debilidades y las amenazas o bien en mantener, apoyar e incrementar las fortalezas y las oportunidades. En pocas palabras son la

alternativa de solución a los problemas detectados en la escuela con la intervención de los actores de la institución a través de las acciones y los medios adecuados.

Se tienen ya identificados las deficiencias, problemas e insatisfacciones; éstas pueden ser de distinta índole: académica, administrativa, de orden material, de equipo, de medio ambiente. Cada uno de ellos representa un "área de oportunidad para mejorar". [16]

Cronograma de acciones

Estrategia	Propósito	Sesión	Evaluación	Periodo de aplicación
1. En busca de un nuevo lenguaje	Encontrar intereses comunes referentes a la funcionalidad del Consejo Técnico Consultivo.	22 sep.	Observación en el diario de campo	Septiembre
2. Un espacio para el trabajo compartido.	Que los docentes compartan experiencias y conocimientos en un clima de respeto, en el que a todos se nos escucha y nuestra opinión es analizada, es decir, tomada en cuenta.	22 oct	Responder a ejercicios Notas Diario de Campo.	Octubre

[16] FULLAN, Michel y Andy Hargreaves. "Orientaciones para los directores". En: ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela? p. 132.

3. Hacia la calidad	Reconocer y fortalecer el trabajo académico como un factor importante para generar trabajo de calidad en el centro escolar.	12 nov.	Aplicación de dinámica "Jurado 13" representación del personal. Registro en diario de campo.	Octubre
4. Expectativas de los padres de familia hacia la escuela	Reflexionar sobre la función de la escuela.	26 nov.	Observaciones en el diario de campo personal.	Noviembre
5. El conflicto	Favorecer la discusión reflexiva en torno al quehacer educativo.	14 dic.	Responder a cuestionamientos y registro en diario de campo.	Diciembre
6. Trabajemos juntos	Fomentar la cooperación padre-maestro	12 ene.	Respuesta a preguntas escritas y su reflexión.	Enero
7. Hacia la valoración de la planeación docente	Que el docente explique la función de la planeación y de la evaluación en el trabajo cotidiano. Valore la importancia de la planeación en el proceso educativo	28 ene.	Registro en su cuaderno y redacción de conclusiones en base a los argumentos expresados. Notas diario de campo	Enero
8. Diagnosticando	Que los docentes consideren la importancia del diagnóstico para la adecuación de contenidos, actividades y recursos de la enseñanza a las necesidades del grupo.	25 ene	Elaboración de esquemas y dosificación por equipo.	Febrero

Estrategia No. 1

En busca de un nuevo lenguaje

Fecha: Septiembre del 2004

Propósito: Encontrar intereses comunes referentes a la funcionalidad del Consejo Técnico Consultivo.

Para ello abordé los siguientes tópicos:

* El director es el primer responsable de lo que sucede en la institución educativa.
* El apoyo a docentes.
* Aspecto Técnico-pedagógico y aspecto administrativo.
* La función social de la escuela.
* Relación escuela - padres de familia.
* Plan y programas oficiales vigentes, etc.

Dinámica: Coloquio.

Con esta dinámica se pretende escuchar al colectivo de manera franca y abierta las opiniones de lo que sabemos, sentimos o pensamos tocante al consejo técnico.

Analizar y revisar su realidad considerando las características propias de la institución y las expectativas que ellos tienen los padres de familia y la sociedad en

general, para, de esta manera estar en condiciones de intentar dar respuesta a las necesidades reales que demanda la población escolar.

La importancia de esta estrategia es lograr sensibilizar y además concienciar a la mayoría del personal a participar en actividades, a problemáticas que afecten la organización escolar en todas sus dimensiones.

Evaluación: Se tomó en cuenta cada una de las opiniones del colectivo, además disponibilidad al momento de participar. (Véase Anexo 1)

Estrategia No. 2

Un espacio para el trabajo compartido

Propósito: Que los docentes compartan experiencias y conocimientos en un clima de respeto, en el que a todos se nos escucha y nuestra opinión es analizada, es decir, tomada en cuenta.

Asesoría: Equipo de gestión escolar de la Unidad de Servicios Técnicos Educativos (U.S.T.E.).

Materiales: Invitaciones, gafetes, carpetas, rotafolios, retroproyector, etc.

Lugar: Sala de juntas de la Unidad de Servicios Técnicos Educativos.

Fecha: Octubre del 2004

Las actividades se pretende den inicio con ejercicios sistematizados de autoevaluaciones:

* Autoevaluación de la habilidad para comunicarse.

* Autoevaluación de la habilidad para escuchar.

* Autoevaluación de la habilidad para dar y recibir retroalimentación.

Evaluación: Se trabajarán ejercicios de autoevaluación y se registrarán en el diario de campo. (Véase Anexo 2)

Estrategia No. 3

Hacia la calidad

Propósito: Reconocer y fortalecer el trabajo académico como un factor importante para generar trabajo de calidad en el centro escolar.

Fecha: Noviembre del 2004

Lugar: Escuela "Revolución" No. 2786 Calle Tumaparos y Socorro Güereca s/n Colonia Vicente Güereca.

Materiales: Rotafolios, televisor, videocassetera, carpetas, etc.

Para dar emotividad a introducción a la temática la estrategia en cuestión, se inició con la puesta en práctica de la dinámica "Jurado 13" donde cada uno de los participantes es representado por el personal de la escuela.

* Un juez
* Dos secretarios de actas
* Jurado (5 a 7)
* Testigos
* Fiscales
* Defensa

El acusado será: La educación tradicionalista.

Se pretende crear un ambiente agradable y relajado pero además con respeto y argumentos, las partes contrarias (acusadora y defensora del tradicionalismo) definirán con claridad las ventajas y desventajas a su juicio del modelo educativo.

Para dar continuidad a la estrategia planeada se participará con video conferencias.

* Calidad y equidad en la educación de Sylvia Schmelkes

* El trabajo colegiado y el Consejo Técnico escolar de Cecilia Fierro Evans.

Estrategia No. 4

Expectativas de los padres hacia la escuela.

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

Desarrollo de la reunión.

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

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

Material: Hoja de cuestionamientos.

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

Estrategia No. 5

El conflicto

Propósito: Favorecer la discusión reflexiva en torno al quehacer educativo.

Fecha: Noviembre 2004

Lugar: Escuela "Revolución" No. 2786

Materiales: Rotafolios, carpetas, gafetes, etc.

La aplicación de la estrategia se inició solicitando a los compañeros, mencionen la primer idea que ellos encuentren, se relacione con el término "Conflicto", obteniendo variadas respuestas mismas que enlisto en dos columnas categorizandolas en ideas positivas e ideas negativas siendo éstas últimas las que registran un mayor número.

Luego del análisis que esto generó, se da lectura a las definiciones del término según John Dewey y Dean Tjosveld.

El manejo del conflicto.

El conflicto es el irritante del pensamiento

Nos impulsa a observar y recordar

El conflicto es inherente a toda relación humana. Es un fenómeno natural, no

una situación no deseable que debe evitarse.

Los conflictos no surgen de la nada, sino que la gente los provoca; por tanto, se necesitan como mínimo dos personas para entrar en él, y también para salir.

El conflicto positivo

Según Dean Tjosveld (1993), el conflicto también puede considerarse como estímulo para la creatividad, porque fomenta la búsqueda conjunta de soluciones y de expresión de las diferencias individuales, además de permitir la exploración de otras perspectivas y la integración constructiva de las diversas opiniones.

En este momento hubo quien afirmó que se estaba conflictuando positivamente ya al grupo colegiado y que era un paso importante para todos.

Se analizaron además los estilos básicos para el manejo de los conflictos, donde muchos trasladaron situaciones vivenciales para ejemplificar y compartir el tipo de solución dada a las mismas, provocando con ello retomar algunos aspectos comentados con anterioridad así como la enunciación de las principales expectativas que como grupo colegiado estábamos asumiendo.

Entre los resultados obtenidos de la estrategia en mención debo destacar que rebasaron las expectativas de origen, puesto que el propósito de la misma era favorecer la discusión reflexiva en torno al quehacer educativo; sin embargo, el

análisis giró no sólo a las prácticas que se dan en el centro de trabajo, sino que además los compañeros plantearon la posibilidad de realizar un proyecto respetando las diferencias de opinión que pudiera haber entre unos y otros, pero sí compartiendo todo lo que pudiera resultar benéfico para la escuela. (Véase Anexo 4)

Estilo	Conducta característica	Algunas justificaciones
Evitación	Sin confrontaciones. El conflicto se ignora, pasa por alto y niega que constituya un problema.	Las diferencias son demasiado grandes para resolverlas. Los intentos tal vez dañarían relaciones o crearían problemas.
Acomodativo	Conducta de aceptación, sin agresiones. Se accede aún a costa de los propios objetivos o sentimientos.	No vale la pena dañar las relaciones o crearían problemas.
Ganar - poder	La confrontación se da forma afirmativa o agresiva, se imponen los propios deseos o necesidades. Se debe ganar a toda costa.	Se vive en un mundo donde sobrevive el más fuerte. Debo probar mi superioridad o autoridad. Es lo más correcto, ética y profesionalmente.
Negociar	Es importante que todas las partes logren sus objetivos básicos y mantengan buenas relaciones. Se logran acuerdos de "si tú haces esto, yo te doy lo otro".	Nadie es perfecto, tampoco lo es ninguna idea. Hay más de una manera de hacer bien las cosas. Hay que dar para recibir.
Ganar-Ganar	Las necesidades de ambas partes son legítimas e importantes. Gran respeto por el respeto mutuo. Afirmativa y cooperativa.	Cuando las partes discuten las cuestiones abiertamente, puede hallarse una solución ventajosa para todos sin tener que hacer grandes concesiones.

Estrategia No. 6

Trabajemos juntos

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

Desarrollo de la reunión

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

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

Material: Lápiz y papel

Evaluación: Por medio de preguntas escritas.

Estrategia No. 7

Hacia la valoración de la planeación docente

Propósitos: Que el profesor (a) explique la función de la planeación y de la

evaluación en el trabajo docente.

Valore la importancia de la planeación docente en el proceso educativo.

Materiales: Hojas de máquina, colores, cuaderno, pluma, televisión, video, videocasetera.

Duración: Dos sesiones de 10 minutos cada una.

Organización: Grupal e individual.

Desarrollo: Previamente los profesores realizarán la lectura "Programación de aula ¿para qué? de Carvajal. En sesión grupal se pasa el video: "Conocimiento del medio en la escuela primaria". A partir de la idea de los autores se analizarán los siguientes aspectos de video:

* ¿Cuáles son las formas de enseñanza utilizadas por los maestros?
* ¿De qué manera las actividades realizadas contribuyen al aprendizaje de los alumnos?
* ¿Qué ideas de la enseñanza y el aprendizaje pueden identificarse en las situaciones que se presentan en el video?

Registrarán sus respuestas en el cuaderno y se redactarán conclusiones en base a los argumentos expresados.

En una cuartilla el maestro escribirá sobre la función de la planeación y de la evaluación en el trabajo docente; se leerán algunos trabajos, cada maestro irá señalando con un color las palabras claves que representen la función de la planeación y la evaluación del aprendizaje.

En grupo elaborarán en hoja máquina un cuadro de doble entrada anotando del lado izquierdo la función de la planeación y del derecho lo relativo a la evaluación.

PLANEACIÓN DOCENTE	EVALUACION
* Recurso * Prevenir * Proceso	* Proceso * Permanente * Información

Con base en el análisis y los puntos claves recuperados en el cuadro, el docente complementará o replanteará si es necesario el escrito inicial.

Evaluación: Participación oportuna, argumentación correcta de sus ideas, interés, producciones escritas.

Estrategia No. 8

Diagnosticando

Propósito: Que el profesor considere la importancia del diagnóstico de los conocimientos, habilidades y actitudes de los alumnos para adecuar los contenidos,

actividades y recursos de la enseñanza a las necesidades del grupo.

Materiales: Lecturas: "El contenido también debe tener un significado" y "la organización del contenido" de Joan Dean, libros de texto, Plan y Programas de Estudio de Primaria 1993.

Organización: Equipo e individual.

Desarrollo: En equipo con base en su experiencia docente elaborarán una propuesta de cómo diagnosticar ciertos conocimientos y habilidades en los alumnos.

Realizarán las lecturas y analizarán cómo se hace la selección y adaptación de los contenidos; el diseño de estrategias y su relación con los propósitos educativos; la selección y uso de los recursos didácticos y los procedimientos y formas de evaluación.

Seleccionarán una lección del libro de texto del grado que atienden y de la asignatura que deseen y elaborarán un esquema sobre los tipos de contenidos de un mes de trabajo con una asignatura de su grado.

Evaluación: Elaboración del esquema, la dosificación realizada, su participación y aportes al equipo. (Véase Anexo 8)

C. Reporte de aplicación

El proceso de aplicación de la alternativa es, sin duda, una de las partes más sustantivas del trabajo de investigación, sin embargo, el análisis de cada una de las estrategias utilizadas para tal efecto, será la resultante que nos dirá en qué medida se han conseguido los propósitos de las mismas y en consecuencia de todo el proceso.

Por lo anterior, podemos enunciar nuestro objeto de evaluación como: ¿En qué medida la promoción de la gestión escolar viene a ser un recurso del director en el contexto escolar? ¿Las estrategias aplicadas realmente han sido un instrumento de utilidad para favorecer mi trabajo como director? Definitivamente sí.

Los instrumentos para el registro de dichos resultados han sido el diario de campo, la lista de control y el cuestionario, por representar los más prácticos dadas las características del contexto en que se ha desarrollado esta etapa del trabajo.

CAPÍTULO V
LOS RESULTADOS

A. Análisis

Análisis es un proceso aplicado a alguna realidad que nos permite examinar sistemáticamente un conjunto de elementos informativos para discriminar sus componentes, delimitar partes y describir las relaciones entre tales componentes y las relaciones con el todo. Persigue alcanzar un mayor conocimiento de la realidad, mediante su descripción, comprensión y la elaboración de modelos conceptuales explicativos, con el fin de extraer significado a un problema de investigación. (Bunge, 1985).

Análisis de datos es el conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante a un problema de investigación.

El investigador utiliza diversos instrumentos para recoger y registrar información haciendo uso de un soporte físico empleando notas de campo, grabaciones, entrevistas, fotografías, observación participativa, cuestionarios y una forma de lenguaje para expresarlo es la expresión simbólica (lenguaje verbal y expresión gráfica) que confiere al dato rasgos de perdurable en el tiempo y comunicable. El

soporte empleado para registrarlo y la forma de lenguaje usada para expresarlo constituyen elementos adicionales presentes en el concepto de dato.

Al recoger los datos se da un proceso de percepción de la realidad, se identifican elementos que la componen y que tratan de describirla. El modo en que se da cuenta de ella implica un referente teórico y elaboración conceptual de esa información.

En la recopilación de datos se ha empleado para registrar la información; notas de campo mediante la observación participante fotografías, grabaciones, transcripciones de entrevistas, textos narrativos y descriptivos, se han utilizado instrumentos procedimentales como el diario de campo, entrevistas, evidencias de trabajo, de ellos se obtuvieron elementos que permitirán proceder a analizarlos.

Las tareas y actividades en el proceso de análisis para el tratamiento de la información son:

* Las más representativas son las de categorización y codificación.

* Miles y Huberman (1994) consideran que puede darse una reducción de datos anticipada cuando focalizamos y delimitamos la recopilación de datos, sólo determinados datos, sólo determinados sucesos.

* Supone destacar qué seleccionar, material informativo, determinados criterios

teóricos o prácticos.

Separación de unidades:

Cuando los datos son textuales pueden diferenciarse segmentos o unidades que resultan relevantes y significativas y que pueden ser:

* Criterios espaciales. Líneas de texto, los bloques de un determinado número de líneas, las páginas, etc.

* Criterios temporales. Duración, periódicos, minutos, horas, días, registros de observación.

* Criterios temáticos. En función del tema abordado, conversaciones, sucesos actividades.

* Criterios gramaticales. Unidades básicas de texto, oraciones o párrafos, juicios acerca del contenido.

* Criterios conversacionales. Las declaraciones o turnos de palabras en entrevistas o reuniones de grupo.

* Criterios sociales. Información relativa a sujetos que ocupan un mismo status o rol social.

La identificación y clasificación de elementos es precisamente la actividad que realizamos cuando categorizamos y codificamos un conjunto de datos.

Consiste en examinar las unidades de datos para identificar determinados componentes temáticos que nos permitan clasificarlos en categorías de contenido.

Según McIntyre y Macleon, (1986) las categorías se refieren a situaciones y contextos, actividades y acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos opiniones sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos y estrategias y proceso.

Según MIles y Huberman (1994), la codificación no es más que la operación concreta en que se asigna a cada unidad un indicativo (código), es el proceso físico, manipulativo mediante el cual categorizamos, puede llevarse a cabo en diferentes momentos de la investigación.

Los códigos consisten en marcas que añadimos a las unidades de datos para indicar la categoría a la que pertenecen.

Las marcas pueden ser palabras o abreviaturas, pueden tener un carácter numérico, nombres relacionados con el concepto que representan códigos descriptivos utilizados en un primer momento.

Al categorizar es importante establecer las categorías a emplear, pueden ser

predefinidas o pueden surgir a medida que se analizan datos. Categorizar datos implica un juicio, valorar si determinadas unidades pueden o no ser predefinidas o pueden surgir a medida que se analizan los datos. Categorizar datos implica un juicio, valorar si determinadas unidades pueden o no ser incluidas bajo un determinado código.

Según Strauss (1987) las categorías pueden ser definidas a medida que se examinan los datos, siguiendo un procedimiento inductivo.

B. Disposición de datos

UNIDADES DE TEXTO	CATEGORÍAS
Buena disposición para el trabajo técnico pedagógico.	Trabajo colaborativo
Disposición del colectivo para asuntos relacionados con la organización.	Participación
Preocupación por reuniones colegiadas para un mejor desempeño como docentes.	Interés
Se resalta un liderazgo basado en al experiencia personal.	Liderazgo
Se fomenta el tiempo a la institución dando seguimiento y evaluando el rendimiento colectivo.	Eficacia

C. Procesamiento

Parte fundamental del trabajo de investigación es la sistematización de la

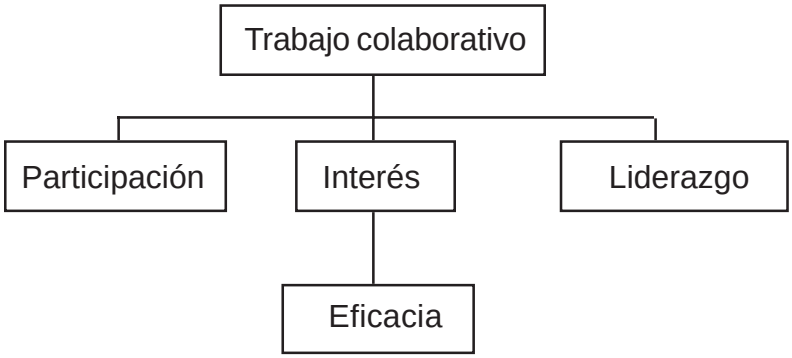
información obtenida a lo largo de dicho proceso. La sistematización entendida como un "Proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social",[17] donde dicha intervención tiene la finalidad de transformar la realidad.

Para ello se hizo un análisis de dicha experiencia partiendo de la idea de que "Analizar de todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales".[18]

Primeramente se reconstruyó la práctica, es decir, rescatar de escritos y registros todo lo que se observa en cada una de las acciones realizadas con el colectivo escolar. Enseguida resumir aquello que se presentaba de manera recurrente y además era relevante.

A partir de ahí, se clasificó lo anterior en categorías, siendo éstas: Interés, Participación, Trabajo Colaborativo, Liderazgo y Eficacia.

RED CONCEPTUAL



[17] MORGAN, Ma. de la Luz. "Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización", La innovación, Antología básica. México, UPN. SEP, 2000, p. 22.

[18] ESPINOZA,Vergara Mario. "Programación", en: La innovación. Antología básica. México, UPN. SEP.

D. Categorías

La posibilidad del trabajo colaborativo radica en compartir las propias vivencias, las inquietudes y las metas laborales entre todos los miembros de una comunidad educativa, es por ello que considero a este como el eje rector de todas las acciones desarrolladas y, por supuesto, a desarrollar.

"Un alto nivel de interacción colegial también apoya los límites interpersonales. El trabajo colectivo proporciona una forma de motivación y control profesional que es inherente a las normas y valores del grupo".[19]

Ello se da ciertamente cuando dicho grupo ha pasado por un proceso de interrelación que les ha permitido a sus integrantes hacer a un lado pensamientos y actitudes individualistas, y esto no ha sido fácil; sin embargo, a medida que se fue dando al interior con los compañeros, ellos mismos manifestaron satisfacción y agradecimiento por los resultados obtenidos hasta el momento, y han solicitado más tiempo y espacio para socializar, discutir y solucionar sus necesidades particulares.

Los docentes comentan que gracias a la puesta en común de sus experiencias han ampliado su visión acerca del quehacer educativo.

---

[19] MILBREY, McLaughin. Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores", en: La gestión como quehacer escolar, Antología básica, UPN, SEP, México, 1996, p. 148.

Manifiestan la importancia de relacionarse permanentemente y de manera organizada para detectar problemas comunes al grupo.

Resulta gratificante el escuchar en varias ocasiones que entre ellos resaltaran y reconocen unos de otros sus aciertos laborales y personales.

Aunque se habrá de retomar más adelante este aspecto tan importante, es necesario mencionar ahora que "al igual que en otros" el interés ha sido la parte indispensable para iniciar y continuar dicho trabajo de investigación, entendido este último no sólo como actividad dirigida únicamente a los docentes frente a un grupo de los centros educativos sino con resultados a obtener todo el grupo colegiado en cada uno de ellos.

"Las actitudes de los profesores hacia su trabajo, su compromiso con la organización y con la profesión, determinan tanto, si no más que cualquier otro factor, lo que hacen en clase día a día, la energía que invierten en la enseñanza, y sus esfuerzos para alcanzar los niveles más altos de relación, para sí mismos y para sus alumnos".[20]

Es así como el interés mostrado mediante actitudes y acciones de cada uno de los que participamos en la tarea educativa viene a ser el impulso generador de mejoras sustanciales a la práctica escolar.

En un principio, los maestros no mostraban interés alguno por conocer, menos

---

[20] MILBREY, McLaughin. Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores", en La gestión escolar como quehacer escolar, Antología básica, UPN. SEP. México, 1996. p. 143.

por involucrarse en actividades a desarrollar pero conforme avanzamos se mostraron más interesados no sin denotar cierto temor a sentirse evidenciados ante los propios compañeros por causas mínimas superadas.

Así se fue logrando una participación cada día más entusiasta gracias, en parte, a las dinámicas integradoras tales como la geografía de mi escuela y Jurado 13¨ entre otras, mismas que ya se han practicado en muchas de las escuelas por iniciativa de los mismos maestros.

> *Valiéndose de las estructuras, el director, en lo que le toque y los demás miembros de la comunidad educativa, deben ayudar a crear la conciencia y el convencimiento de que la manera en la que participaron ayuda a crear la conciencia y el convencimiento de que la participación ayuda a resolver problemas, a tomar decisiones, merece la pena, ya que es la más fecunda para vivir la vida escolar.*[21]

No existe para el logro de lo anterior, mejor manera, que asumir por parte del director una participación decidida y comprometida donde deje ver a sus compañeros que él es el primero en hacerlo y que no existe motivo alguno para permanecer al margen de este tipo de procesos que finalmente benefician a todos los involucrados.

La modalidad del taller ha favorecido enormemente, la participación resultando ésta muy espontánea, entusiasta y sobretodo cada vez más valiosa logrando así un alto grado de compromiso grupal que de pronto nos sorprende a todos. Bajo esta

---

[21] PASCUAL, Pacheco Roberto. "La función directiva en el contexto socio-económico actual",en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar, Antología básica, UPN, SEP, México, 1996. p. 276.

nueva realidad, las reflexiones, observaciones y críticas de nuestra práctica docente fueron mas severas, más concienzudas; nos permite darnos cuenta que ya la gran mayoría sentía un fuerte compromiso con su propio quehacer. Externaban su opinión dejando claro que ellos eran parte causa-efecto de todo lo ocurrido en nuestra comunidad escolar.

"La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basada en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclama y con su consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento". [22]

Al asumir el director una forma de ser responsable y comprometerse con los docentes, padres de familia, alumnos, etc.… se muestran la necesidad de obtener (o recuperar) el liderazgo en su comunidad educativa; pero sobretodo aquel denominado liderazgo académico que supone (por principio de cuentas) el involucramiento del director en ese tipo de tareas donde efectivamente signifique apoyo y orientación para los profesores al frente de los grupos.

Así el término liderazgo a los directivos realmente interesados y preocupados por mejorar su actividad al frente de las instituciones educativas. Así mismo solicitar apoyo y orientación para echar a andar determinadas acciones en busca de dar más eficacia a su desempeño.

---

[22] SCHMELKES, Silvia. "La calidad requiere liderazgo", en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, Biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México, 1995. p. 65.

Características de los directores eficientes

* Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, animan a todo el personal a trabajar en materialización de esa visión y tiene unas elevadas expectativas tanto sobre rendimiento del alumno como del trabajador del profesorado.

* Observan a los profesores en el aula y ofrecen una retroalimentación positiva y contractiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la institución.

* Fomentan un uso eficaz del tiempo de instrucción y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.

* Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos.

* Hacen un seguimiento y una evaluación continua del rendimiento colectivo de los alumnos, y utilizan la información para guiar la planificación docente.

E. Propuesta

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

Al abordar conceptos tales como trabajo colaborativo, grupo colegiado, interacción, pertenencia, se fue dando una relación estrecha y cordial entre todos los asistentes, creándose así las condiciones necesarias para dar continuidad a los trabajos en un clima agradable y convincente.

Reconocer de manera permanente la función que desempeñamos, esfuerzos y logros, favorece la auto-estima y posibilita en gran medida el gusto por desempeñar lo más posible nuestras acciones.

Finalmente me permito enunciar todo lo antes expuesto en la siguiente propuesta de innovación, por lo que propongo:

* Iniciar con una etapa de sensibilización que al mismo tiempo fomente y fortalezca las relaciones interpersonales entre el colectivo.

* Que directivos y docentes asuman como causa común la integración de la comunidad escolar.

* Potencializar el pensamiento y la acción grupal en búsqueda de intereses y necesidades comunes.

* Propiciar la discusión y el diálogo reflexivo de manera permanente en relación con el quehacer educativo.

* Que docentes y directivos propicien la interacción con los padres de familia para que exista una relación de respeto y apoyo mutuo.

CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente trabajo se ha ido realizando la investigación de la problemática de gestión escolar "Funcionalidad del Consejo Técnico a través de una gestión innovadora" detectada al interior de la escuela en la cual soy director, y en una investigación del contexto se observó que el problema influye en el ámbito pedagógico, sociocultural y económico propios del entorno social donde se desenvuelven los alumnos y la propia institución.

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

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

El proyecto de gestión escolar realizado para eficientar la funcionalidad del Consejo Técnico fue exitoso, en la medida en que se logró una concienciación de los docentes y padres de familia acerca de la necesidad de participar conjuntamente en el proceso educativo para fortalecer en los alumnos un mejor aprovechamiento y rendimiento.

Desde su inicio y hasta el final, lo más notorio, es la necesidad indispensable de buscar y mantener formas diversas de actualización con la única intención de encontrar elementos de apoyo al trabajo que de manera regular se realiza. El no hacer esto propicia un encasillamiento laboral sin posibilidades de avizorar nuevos paradigmas.

Tal como se mencionó con anterioridad, existen muchos factores que ejercen una influencia directa o indirecta en el desarrollo de todo proyecto de investigación, sin embargo, el poder ser parte del mismo permite involucrarse de tal manera que se da una real interpretación de cada uno de esos factores posibilitando así una comprensión plena de la propia realidad educativa y, por consecuencia, la implementación de acciones y/o estrategias pertinentes que tienen como finalidad la transformación de la misma.

Finalmente es posible conjuntar las experiencias vividas durante todo el trabajo de investigación, lo cual permite emitir algunas observaciones acerca del mismo que, por su relevancia, creo necesario registrar en el presente documento.

Por lo anterior me permito concluir que:

* La actualización profesional representa una posibilidad real de mejorar sustancialmente el desempeño de nuestras funciones.

* El trabajo colaborativo es la forma idónea para socializar y enriquecer nuestra

manera de pensar y de actuar en relación a situaciones problemáticas que se presentan en nuestro quehacer cotidiano.

* Se debe asumir un auténtico liderazgo académico con la finalidad primera de convencer a nuestros compañeros de que es necesario elevar la calidad educativa iniciando por nosotros mismos.

BIBLIOGRAFÍA

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

CASANOVA. "Concepto de evaluación", en: Seminarios de actualización para profesores de educación especial y regular, Módulo cuatro. Evaluación. México, SEP Corporación Española 1999. p. 102.

ESPINOZA Vergara, Mario: Programación en: La Innovación, Antología Básica, México, UPN. SEP.

FULLAN, Michael y Andy Hargreaves "Orientaciones para los directores", en: ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?, p. 132.

HANEL Del Valle. Citado por Ruiz Castisani María Llena. "Planeación estratégica y operativa" en: Sistema de planeación para instituciones educativas, México, ITESM - TRILLAS, 2000, p. 55.

ISAAC, David. "La organización educativa y la función directiva", en Teoría y práctica en la dirección de los centros escolares. Editorial Universidad de Navarra, España, 1987, p. 108.

PASCUAL, Pacheco Roberto. "La función directiva en el contexto socio - económico, actual", en: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, 1998, II Congreso Mundial Vasco, p. 42.

POZNER, De Weinberg, Pilar. "El directivo como gestor de aprendizajes escolares, en La gestión escolar, Antología "Buenos Aires, Editorial AIQUE, 1997, p. 69.

RÍOS, Durán Jesús Eliseo, Ma. Guadalupe Bonfil y Castro, y Ma. Teresa Martínez Delgado, "Características del proyecto de gestión escolar". México, UPN. p. 1-17

SCHMELKES, Silvia. "La calidad requiere liderazgo", en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro SEP, México, 1995, p. 65.

UPN "Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores", en: La gestión como quehacer escolar, Antología SEP, México, 1996, p. 148.

----- "Sistema de planeación para instituciones educativas" en: Antología Planeación estratégica y operativa. México, ITESM - TRILLAS, 200. p. 55.

----- Antología Proyectos de Innovación Guía de trabajo. México 1995.

----- Antología Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización, SEP 2000 p. 22

----- Antología La función directiva en el contexto socioeducativo actual, en: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México 1996 p. 276.

ANEXOS

ANEXO 1

Con la finalidad de conocer su opinión respecto a las actividades realizadas el día de hoy, le solicito sea tan amable de responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿La temática abordada ha sido de su interés? SI NO

   ¿Por qué?

   _____

   _____

   _____

2. ¿Ha encontrado situaciones novedosas e interesantes? SI NO

   ¿Cuáles?

   _____

   _____

   _____

3. ¿Ha contado con materiales suficientes? SI NO
4. ¿Las dinámicas utilizadas han sido de su agrado? SI NO
5. ¿Le han interesado las actividades propuestas? SI NO

ANEXO 2

AUTOEVALUACIÓN DE LA HABILIDAD PARA ESCUCHAR

Inventario de la habilidad para escuchar

A continuación aparece un inventario elaborado sobre la base de los factores que influyen en la capacidad para escuchar.

Instrucciones:

Lea con atención cada una de las aseveraciones y analice en qué medida las pone usted en practica al escuchar a los demás. Marque el número que corresponda a su respuesta de acuerdo con la siguiente clave.

C L A V E
1 = Nunca lo hago 2 = Casi nunca lo hago 3 = A veces 4 = Casi siempre lo hago 5 = Siempre lo hago

RESPUESTA

1. Propicio un ambiente de confianza al mostrarme dispuesto a escuchar a la persona. _____
2. Doy el tiempo necesario y razonable para escuchar. _____
3. Permito que la otra persona termina de hablar sin interrumpirla. _____
4. Trato de escuchar a la persona sin que me influya su apariencia, edad, sexo o condición social. _____
5. Capto el mensaje verbal con facilidad. _____
6. Percibo el mensaje no verbal que se manifiesta en gestos, miradas, movimientos de manos, posturas, etc. _____
7. Me doy cuenta de los sentimientos que tiene la persona a quien escucho _____
8. Verifico con la persona si entendí su mensaje y hago las preguntas necesarias para comprenderlo. _____
9. Respeto las opiniones de la persona sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las mías. _____
10. Doy una respuesta oportuna a la otra persona al manifestarle lo que opino y siento acerca de lo que ha expresado. _____

AUTOEVALUACIÓN DE LA HABILIDAD PARA COMUNICARSE

Inventario de la capacidad para comunicarse

A continuación se presenta un inventario que le ayudará a identificar su capacidad para comunicarse con los demás.

Instrucciones:

Lea con atención cada una de las 10 preguntas que aparecen en seguida y elija la opción que corresponda a su experiencia.

Este inventario no es un examen, no hay respuestas buenas o malas, sólo se busca que usted obtenga información útil para su conocimiento, por lo tanto es importante que cuando lo conteste sea muy honesto y espontáneo. De igual manera, tenga cuidado de responder de acuerdo con lo que realmente es y no como quisiera ser.

1. Cuando expresa sus ideas ¿encuentra con orden y facilidad las palabras que quiere emplear?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
2. Cuando sus sentimientos surgen en una conversación ¿le es difícil abrirlos a los demás?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
3. Cuando habla ¿tiene la sensación de que los demás están escuchando sus puntos de vista con atención?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
4. Cuando habla ¿se da cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que usted está diciendo?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
5. Al expresar sus puntos de vista ¿usted supone que los demás saben de qué está hablando?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
6. ¿Siente dificultad para expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
7. ¿Sabe cómo influyen su tono de voz, gestos y ademanes en los demás?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
8. ¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
9. ¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que usted dijo?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
10. ¿Tiene la sensación de que habla más que los demás durante las conversaciones?
   a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca

AUTOEVALUACIÓN DE LA HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN

Inventario de la habilidad para dar y recibir retroalimentación.

A continuación se presenta un inventario que le ayudará a descubrir su habilidad para dar y recibir retroalimentación.

Instrucciones:

Lea con atención cada una de las 10 situaciones propuestas. Indique cuál de las dos reacciones descritas se asemeja más a su propio comportamiento en una situación similar. Distribuya 5 puntos entre las dos alternativas, por ejemplo, si "A" se parece más a lo que usted haría asígnele más puntos que a "B", puede usar cualquier combinación siempre que sume 5 puntos.

Trate de relacionar cada situación con su propia experiencia personal y responda tal como es su comportamiento usual y no como usted debería o quisiera proceder.

Situación 1.

Uno de sus colaboradores ha bajado notablemente su rendimiento en el trabajo. Usted ha decidido hablar con él. ¿Cómo lo haría?

A. En la siguiente junta de evaluación te manifestaría, sin rodeos, mi inconformidad con él.

B. Lo llamaría en forma privada para manifestarle que he observado la baja de su rendimiento y que estoy interesado en saber qué le pasa.

A =

B =

Situación 2

Uno de sus amigos le hace saber que un aspecto de su comportamiento impide que las personas se acerquen espontáneamente a usted. ¿Qué haría?

A. Le pediría que explicara detalladamente lo que él ha observado y que me sugiera los cambios que necesito hacer.

B. Me sentiría lastimado por su crítica y justificaría mi conducta explicándole por qué me comporto así.

A =

B =

Situación 3.

Uno de sus colaboradores le hace una observación acerca de la inconsistencia que usted muestra en su planteamiento de las metas en el trabajo. ¿Cuál sería su reacción?

A. Le respondería: "Eso es lo que tú crees"

B. Le respondería: "Voy a revisar lo que dices y a compararlo con mis experiencias con otros trabajos"

A =

B =

Situación 4.

Una persona le ha pedido que le dé su opinión acerca de su situación en la última junta de trabajo. ¿Cómo lo haría?

A. Le describiría cómo fueron sus intervenciones de tal manera que él pueda darse cuenta si fueron apropiadas o no.

B. Le diría que yo interpreto sus intervenciones como una búsqueda de poder ante el grupo y que eso no me parece muy bien.

A =

B =

Situación 5.

Usted tiene la obligación de indicarle a su secretaria que ella no responde con la suficiente cortesía las llamadas telefónicas de las personas con las que usted se relaciona. ¿Qué le diría?

A. Que con esa actitud demuestra que no tiene mucha educación y que le recomiendo que tenga más cuidado.

B. Que el tono de voz que utiliza puede intimidar a las personas y que para la organización sería más conveniente que ella tratara de suavizarlo,

A =

B =

Situación 6.

Una persona que lo conoce bien le propone darle información acerca del trato que le da usted a sus colaboradores. ¿Cómo reaccionaría usted?

A. Trato de orientar la conversación hacia lo difícil que es mandar a las personas.

B. Le digo que para mí sería importante conocer su punto de vista.

A =

B =

Situación 7.

Cuando alguno de sus colaboradores le indica a usted que tuvo una posible falta en la aplicación de las políticas de administración de personal ¿Qué haría?

A. Le diría "Me puedes explicar ¿Cuál fue la posible falta y en que situación se dio?"

B. Me quedaría pensando en lo que realmente me quiso decir con eso y qué intenciones tuvo al hacerlo.

A =

B =

Situación 8.

A usted le molestó que un colaborador suyo le llevara la contraria frente a su jefe. ¿Cuál seríia su reacción?

A. Le diría con toda seriedad que me molestó su comportamiento.

B. Disimularía mi enojo diciéndole que no se preocupara pero que tuviera más cuidado.

A =

B =

Situación 9.

Usted ha observado que algunos de sus colaboradores se muestran desilusionados por la situación económica del país y esto ha afectado su motivación en el trabajo. ¿Qué haría al respecto?

A. No le diría nada, puesto que ni ellos ni yo podemos modificar esa situación.

B. Les diría que son unos irresponsables.

A =

B =

Situación 10.

Alguien le está diciendo algo acerca de su conducta que a usted mismo no le gusta. ¿Cuál sería su reacción?

A. Oigo lo que el otro me dice, pero trato de restarle importancia

B. Escucho al otro con mucho interés y me concentro en lo que me dice.

A =

B =

FORMATO DE EVALUACIÓN

Sede _____Fecha _____

Escuela _____

Tema _____

Mencione el tema y diga que antecedentes tenía al respecto.

_____

_____

_____

Anote 3 aspectos de los que no conocía y siente le fueron significativos.

_____

_____

_____

Escriba sus comentarios.

_____

_____

_____

LISTA DE CONTROL

	ASISTENCIA	ACTITUD		SENSIBILIZACIÓN		OBSERVACIONES
		APATÍA	PARTICIPATIVA	SI	NO	
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						