

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 08-A

LA PROMOCIÓN DE LOS VALORES  
CÍVICO ÉTICO CULTURALES A  
TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE  
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

IVONNE ALICIA VALENCIA MENDOZA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., ABRIL DEL 2004



# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. CONOCIENDO LA REALIDAD

A. Problemática Significativa.....	2
B. Dimensión Contextual.....	4
C. Referentes Teóricos Pedagógicos y Multidisciplinarios.....	10
D. Práctica Docente Real y Concreta.....	15

### CAPÍTULO II. EL PROBLEMA

A. Problematización.....	18
B. Delimitación.....	22
C. Planteamiento.....	26
D. Conceptualización.....	28
E. Propósitos.....	31

### CAPÍTULO III. LA ALTERNATIVA

A. Idea Innovadora.....	32
B. Tipo de Proyecto.....	34
C. Concepto de Valor.....	36
D. La Función Directiva en el Contexto Socio-Educativo Actual.....	40
E. Directores y Eficacia de los Centros Docentes.....	41
F. La Actualidad de la Función Directiva, una Nueva Realidad.....	43
a) Proceso de culturización, la participación como cultura y el sentido educativo.....	45
b) Educación participativa.....	48
c) El Director como formador de grupo.....	49
d) El Consejo y la solución de problemas.....	51

### CAPÍTULO IV. LA INNOVACIÓN EN ACCIÓN

A. Plan de Trabajo.....	60
B. Estrategias.....	65
C. Reporte de Aplicación y Evaluación.....	106

### CAPÍTULO V. LOS RESULTADOS

A. Análisis.....	110
B. Categorías Resultado del Proceso de Análisis.....	116

<b>C. Propuesta para gestionar el trabajo en Valores.....</b>	<b>135</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>145</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La propuesta de Gestión Escolar tiene como fin dar a conocer el análisis que se realizó con respecto a la gestión de los valores, este trabajo de investigación fue construido a partir de las observaciones que se realizaron en el ámbito educativo.

Es una alternativa de innovación en gestión escolar, porque se pretende transformar e influir en el colectivo escolar, surge de la necesidad de gestionar valores y con ello aumentar la calidad educativa y de gestión.

El método de investigación que orientó este trabajo fue la investigación acción bajo el paradigma crítico-dialéctico debido a que se hizo una reflexión y análisis de la gestión escolar por lo cual se actuó sobre ella.

La metodología que fue utilizada permitió analizar e interpretar la información obtenida en base a evidencias de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la aplicación de las estrategias. De esa forma cada aspecto se analizó y reflexionó para construir y clasificar las categorías para llegar a los resultados y formular una propuesta.

Hubo necesidad de ordenar el trabajo en cinco capítulos: En el primero se menciona el diagnóstico pedagógico, dicho capítulo es llamado conociendo la realidad en donde se hace referencia a la problemática significativa, se habla también de la dimensión contextual, así mismo fue importante incluir los referentes teóricos pedagógicos y multidisciplinarios, y por último se incluye la práctica docente real y concreta.

El segundo capítulo hace referencia al problema en el cual se refiere a la problematización que se presentó, enseguida se realiza la delimitación y posteriormente el planteamiento del problema, además su conceptualización y los propósitos del mismo.

En el tercer capítulo llamado la alternativa en el cual se hace referencia a la idea innovadora, el tipo de proyecto, concepto de valor, así mismo fue importante mencionar la función directiva en el contexto socio-educativo actual, y saber como los directores son eficaces en los centros docentes.

El proceso de culturización, el por qué del trabajo de participación y cultura, el director como formador de grupo, el consejo técnico y la solución de problemas, en cuanto a equipos y tomas de decisión, por último la calidad en educación.

Mientras que en el capítulo cuatro llamado la “Innovación en Acción” el cual contiene el plan de trabajo en donde se explica como se llevó a cabo la investigación.

Se integran también las estrategias que se aplicaron obteniendo un reporte de aplicación y evaluación.

El capítulo quinto hace referencia a los resultados en donde se realiza el análisis para llegar a las categorías resultado del proceso de análisis, con lo cual surge la propuesta para gestionar el trabajo en valores.

En el último apartado se habla de las conclusiones, bibliografía y los anexos que contienen los cuestionarios, entrevistas e instrumentos que se aplicaron.

**“LA PROMOCIÓN DE LOS VALORES CÍVICO ÉTICO  
CULTURALES A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESCOLAR”**

# **CAPÍTULO I**

## **CONOCIENDO LA REALIDAD**

### **A. Problemática significativa:**

A través de observaciones y su registro en el diario de campo de la práctica docente realizada en los grados de 4°, 5° y 6° como maestra de Educación Especial del equipo de USAER en la Escuela Ley de Asentamientos Humanos se detectaron diferentes problemáticas siendo la más significativa:

“ La falta de valores cívicos, éticos y culturales en los alumnos”

Este proceso de investigación se inició con base en el paradigma interpretativo según el cual:

“La característica crucial de la realidad social es la posesión de una estructura significativa, constituida y sostenida por las actividades interpretativas rutinarias de sus miembros individuales.”<sup>1</sup>

De este paradigma se deriva la Etnografía como una metodología para la investigación, de ella se toma el diario de campo, la observación participante, se aplica la metodología de la encuesta con sus instrumentos como la entrevista y el cuestionario.

También se apoya en el paradigma crítico dialéctico según el cual la realidad se construye por la acción de los sujetos en constante transformación, de él se deriva también la investigación acción como una metodología para el conocimiento y la transformación de la realidad.

---

<sup>1</sup> WILFRED Carr y Stephen Kemmis, Teoría Crítica de la enseñanza, Antología básica de la Práctica Docente Propia. UPN, México 1994 p. 22.

En la escuela se presenta la falta de valores principalmente en los docentes, por que entre ellos mismos hacen comentarios que desprestigian a los otros compañeros y se agreden verbalmente, a veces delante de los alumnos, así mismo se les da ordenes por parte del director y no obedecen, en las juntas batallan para trabajar en equipo y a la vez no conviven con el resto del personal.

Así mismo el director es líder de tipo administrativo, pues solo organiza juntas para llenado, de papelería y recados de la inspección; se aplica un modelo de gestión escolar autoritario y solo para la administración.

Llegó un momento en que tuvo que intervenir la inspectora, porque unos profesores no toleraron al director y en la escuela no le decían de frente en que aspectos estaban en desacuerdo, y finalmente ellos fueron al SNTE solo a llevar ideas negativas del director, porque a ellos tres les era diferente el director lo dejaron en mal ante autoridades educativas, claro que los ignoraron y mejor mandaron a la inspectora a firmar y comunicar a todo el personal que si volvía a haber un conflicto de ese tipo iba a poner a disposición a la persona que cause el conflicto.

Por que el director era buena persona, incluso si trataba bien al personal, solo que le faltaba liderazgo, porque este siempre desde un principio afirmó en una junta que era la primera vez que era director y que le faltaba conocer más con respecto a sus funciones.

Además se sentía mal y rechazado por una parte del personal docente, por lo cual mejor pidió su cambio, se lo dieron de inmediato, ese mismo día se encontraban en la escuela la inspectora y la representante sindical, todo el personal se impresionó porque el director se iba y luego preguntaron ¿qué pasará en la escuela? la inspectora respondió que otro director interno iba a suplir al director mientras asignaba uno de base, de hoy en adelante esta escuela estará vigilada por la inspección y cualquier problema será motivo de castigo.



Se ve un nivel educativo bajo en los alumnos, se ha observado que también influyen los mismos docentes en la falta de valores y de gestión en cuanto a la calidad en la escuela.

Las maestras de USAER estamos al margen de la problemática de la escuela, es decir en forma neutral ante tanta problemática y hemos dialogado con los profesores de la escuela tratando a los docentes más problemáticos del colectivo escolar debido a que se atiende a algunos de sus alumnos.

### **B. Dimensión contextual:**

La escuela donde se realizó la labor docente lleva el nombre de la Escuela Primaria Ley de Asentamientos Humanos No. 2339, pertenece al subsistema estatal, actualmente funciona como plantel de organización completa y atiende a un alumnado que se caracteriza por condiciones propias de las escuelas urbano marginales. La institución tiene serias carencias materiales y de recursos didácticos así como problemas de rezago escolar que se traduce a fracaso temprano, reprobación y en lo general bajos índices de calidad educativa y de gestión, lo anterior se pudo comprobar mediante los instrumentos del contexto y los de evaluación de la Institución. Se pueden observar en los anexos de los instrumentos 5, 6, 7, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

ECONÓMICO	POLÍTICA EDUCATIVA	SOCIAL	CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En cuanto al nivel de vida se encontró que es bajo, y se carece de bienes materiales y en la comunidad las familias son de escasos recursos.</li> <li>▪ En lo que se refiere al factor tiempo, todos los docentes siempre están presionados porque no se organizan y no les alcanza el tiempo, es decir, no lo saben administrar.</li> <li>▪ Los padres de familia trabajan y no pueden dedicar tiempo a sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se encaminan los esfuerzos individuales de docentes y directivos al logro de los propósitos educativos comunes.</li> <li>▪ No se da a conocer por el director la normatividad vigente y las disposiciones generales en relación con el aspecto educativo.</li> <li>▪ Existe aislamiento y trabajo individualista en algunos compañeros.</li> <li>▪ Falta de algunos recursos materiales indispensables para la tarea educativa que se realiza.</li> </ul> <p>GESTIÓN ESCOLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director no sabe como ejercer el liderazgo y sólo lo hace de forma tradicional.</li> <li>▪ Lo aceptan los padres de familia pero la mayoría de los docentes no, por lo tanto se dan situaciones conflictivas, además se refleja la falta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe algo de desvinculación entre lo que se enseña en las aulas (lo que aprenden los alumnos) y la vida cotidiana.</li> <li>▪ Poco o nulo apoyo de los padres de familia al aprendizaje y en el formato de valores de sus hijos.</li> <li>▪ Diariamente el comportamiento y las ideas no llegan a un consenso y se afecta las interrelaciones entre los docentes y el director.</li> <li>▪ Hay diferencia de nivel profesional, cultural, valores, ideas, agregando que el carácter de cada docente es diferente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los docentes proceden de diferentes niveles de estudio.</li> <li>▪ La mayoría de los profesores no tienen deseos de superación.</li> <li>▪ No se sienten motivados.</li> <li>▪ Hace falta incrementar la cultura y gestionar valores en el colectivo escolar.</li> </ul>

	<p>valores y al igual que la ética profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director organiza solo administrativamente y de forma autoritaria ejerce el poder.</li> <li>▪ Los docentes en su mayoría son muy apáticos.</li> </ul>		
--	---	--	--

Se investigo la historia de la escuela de lo cual se rescato que esta institución inicia en la Col. Díaz Ordaz en 1978, cuando un grupo de vecinos promueven la construcción de la misma en un lote donando para este fin, cuya labor estuvo a cargo de los padres de familia quienes aportaron trabajo y cuotas económicas semanales, iniciando la construcción de cuatro aulas.

El barrio donde se encuentra ubicada la escuela tiene una problemática social muy marcada. Se encuentra una zona socio geográfica de marginación urbana que agrupa a las colonias: Díaz Ordaz, Puerto Valle, Francisco R. Almada y Valle de la Madrid.

El plantel se construyo en las faldas del Cerro Grande y colinda con un banco de calizo para obras desarrolladas por las autoridades municipales. Esto provoca que su suelo sea poco propicio para el crecimiento y desarrollo de la vegetación y áreas verdes.

Desde el inicio de sus funciones la institución fue de una organización completa, pero se trabajaban dos grupos en la tarde (esto debido a la falta de aulas). Físicamente se tenía otras carencias tales como a falta total de vidrios, los pisos no estaban terminados y se enfrentaron otros problemas con la

comunidad con relación al vandalismo de los jóvenes. Por la noche los vándalos utilizaban la escuela como salón de baile y sanitarios, no había edificio acondicionado para dirección y los baños eran insalubres. En estos tiempos se les conocía como “la escuela de arriba” la “mala” puesto que en la misma comunidad se encuentran dos escuelas más.

En ese tiempo la escuela era catalogada de tipo rural, esto hasta 1991 en que cambia de zona y es considerada como escuela periférica.

Posteriormente se logra la construcción de tres aulas mas, el cercado y el banqueteo de la escuela, con lo que se obtiene un grado de proyección al inmueble y se marcan límites. Su historia material no termina, pues después se construyen los baños dando funcionalidad y vida a la escuela, quedando como anexos los antiguos sanitarios.

Poco a poco la imagen de la escuela va cambiando, tanto en el aspecto físico como en el académico y sobre todo en su proyección ante la comunidad.

Por cuestiones sociales y políticas en 1994 un sector de la población proveniente del área del ferrocarril en la colonia industrial es reubicado en los alrededores de la comunidad habitando la ampliación Díaz Ordaz y el Fraccionamiento Francisco R. Almada, como consecuencia se duplica el número de grupos y las necesidades del plantel, ante la negativa de mas construcciones se dividen las aulas solucionando de momento el problema de espacio.

En el ciclo escolar de 1995 – 1996 se lograron la construcción de tres aulas mas, con lo cual se benefician cuatro grupos, dos de ellos aún trabajando en aula compartida. Al momento se ha logrado mayor respeto hacia el plantel por parte de la comunidad.

Cabe mencionar que la comunidad esta rodeada por cerros, lo cual la margina geográficamente y socialmente, a raíz de nuevos integrantes a la comunidad, dio lugar al pandillerismo, marcando mas ciertas particularidades, como la drogadicción, desintegración familiar, madres solteras y/o divorciadas, maltrato a menores y alcoholismo, otro es tener algún familiar o conocido convicto. Obviamente el nivel de escolaridad es bajo, existe analfabetismo, apatía y pocos deseos de superación.

Dentro de la problemática a que se ha enfrentado el personal docente ha sido el avanzar en los objetivos educativos en medio de factores negativos como la mala fama que se le adjudico en el pasado, la apatía de la comunidad, las ideologías tan encontradas de las colonias que atiende.

No obstante se han implementado mecanismos de gestión ante autoridades, actualmente se construyeron dos aulas mas, dando mayor comodidad a dos grupos mas, quedando a partir de enero del 2000 solo tres grupos en aula dividida.

Así mismo durante este ciclo escolar se gestiona en conjunto con la dirección de la escuela tres aulas que vienen a mejorar la calidad del aprendizaje para el siguiente ciclo escolar 2001 – 2002.

Actualmente dentro de la practica docente el equipo de USAER atiende a 45 alumnos de 1° a 3° grado con diferentes necesidades educativas especiales ese es el grupo de primer ciclo y viene el segundo ciclo que abarca de 4° a 6° con 52 alumnos, en este ciclo hay 23 niños CASS, 11 con necesidades educativas especiales, y 20 alumnos con problemas de rezago es decir han reprobado varios ciclos escolares, estos alumnos en su mayoría tienen una problemática familiar muy marcada, algunos sufren omisión de cuidados, maltrato físico o psicológico, desnutrición, problemas de aprendizaje, motores y discapacidad, problemas en los ojos y otras enfermedades.

Dentro de las características sociales de la escuela y a través de un instrumento a los padres de familia en específico a los alumnos de cuarto a sexto año, se obtuvo información que permite encuadrar la situación familiar del alumno y su contexto.

Al indagar con quien vive el alumno se observa que la mayoría de ellos vive con ambos padres, aunque no da cuenta del estado civil en el que se encuentran éstos (hay indicios de padres divorciados, que se vuelven a casar) y muchos casos de unión libre que, fuera de esta situación se encuentra casi un cuarto del total de alumnos, que viven solo con su madre y la otra parte con otros que no son sus padres.

Con respecto a los oficios o profesión del jefe de familia se encontró que la mayoría está en situación de empleado dependiente, en esta mayoría cabe resaltar que la frecuencia más alta la tienen los que laboran en la industria maquiladora. Los que laboran por su cuenta, con algunos oficios como la albañilería y muchas madres de familia como domésticas, otras se dedican a trabajar en bares de meseras, otras se prostituyen.

Como maestra del área de aprendizaje he observado que es muy difícil cambiar muchos de estos aspectos, pero considero básico el trabajo del maestro en este medio debido a que será por medio de su labor docente que le brinde al alumno mejores expectativas, deseos de cooperación, así como las estrategias necesarias que le ayuden a su estilo de aprendizaje.

Considero que los maestros de grupo regular tienen conciencia de la problemática de la escuela.

En las observaciones realizadas dentro de la escuela se analizó que el profesor de grupo regular en general define claramente que el contexto que

rodea a nuestra escuela contribuye en muchos aspectos a la problemática que se vive.

### **C. Referentes teóricos, pedagógicos y multidisciplinarios**

Es de utilidad que los docentes hagamos un análisis de la práctica docente propia porque a veces algunos profesores caen en lo rutinario y cotidiano dejando de lado la vida personal del sujeto en cuanto a su formación en valores, porque cada docente posee un saber que se ha formado de acuerdo a sus experiencias con diferentes grupos escolares que han pasado por el aula escolar, además influye el nivel de preparación que tenga el maestro en cuanto a su práctica docente.

Actualmente el saber cotidiano del docente es el que aprendemos en la escuela, por medio de rumores, porque en el magisterio, se van pasando experiencias unos con otros docentes, mientras que el saber profesional complementado con el saber científico enriquece la práctica porque si se aplica dicho saber es un conocimiento más verdadero y puede ayudar al profesor a que realice la investigación de la práctica docente.

Por lo anterior en el terreno de la práctica profesional, la ciencia aplicada y las técnicas en investigación ocupan un territorio críticamente importante.

Además de estar investigando en nuestra propia práctica docente los problemas que estén presentando para lo cual se puede aplicar la etnografía en el problema de investigación, porque su campo de estudio investiga los grupos humanos cuyo objetivo es comprender los fenómenos sociales.

Las características de la etnografía son: trata de ver el punto de vista del sujeto, no parte de una hipótesis, es inductiva, subjetiva, generativa y constructiva, centra su atención en el ambiente natural y evita la manipulación

de variables, así mismo hay principios etnográficos como la distinción en análisis sincrónico y diacrónico, se centra en el significado de la interacción, el discurso que acompaña a la acción, la hace inteligente y justificable, se interesa por el lenguaje, las tradiciones y el conocimiento, dice como es la persona, además se usa el sentido común.

También se contemplan diferentes tipos de información como el contenido y la forma de interacción verbal entre los sujetos, así como con el investigador, conducta no verbal, patrones de acción y no acción, registros de archivos, documentos, etc.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de la información son: observación, entrevistas, vídeo audio, diario de campo, fotografías, diapositivas, archivos.

Por lo tanto el profesor sería profesional autónomo, que investiga reflexionando sobre su propia práctica.

Es importante que los profesores de acuerdo con Ángel Pérez Gómez que “plantea la necesidad de reconsiderar la naturaleza de la práctica docente, se propone la comprensión, la reconstrucción individual y colectiva del conocimiento, en su naturaleza, una empresa imprevisible por su propio carácter creador.”<sup>2</sup>

Aplicando también investigación acción en las investigaciones de nuestra práctica docente, los centros educativos se transforman, así en centros de desarrollo profesional del docente donde la práctica se convierte en el eje de contraste de principio, hipótesis y teorías en el escenario adecuado para la

---

<sup>2</sup> PÉREZ, Gómez Ángel, El Grupo y el Entorno Social, En antología básica de grupos en la escuela. UPN México, 1994. P 193



elaboración y experimentación del currículo para la transformación asumida de la práctica.

Se debe emplear la técnica de disertación argumentativa, en nuestra práctica diaria, porque en ésta, la argumentación se presenta como elemento indispensable, porque obliga a los investigadores de su propia práctica, a tener claridad sobre lo que están haciendo y fundamentar lo que se afirma para que el trabajo pueda ser de interés.

Por lo anterior se debe tener una fundamentación Multidisciplinaria para llegar a un diagnóstico pedagógico el cual se refiere a la intención de evitar que los profesionales de la educación, actúen a ciegas, sin conocer la situación escolar, por lo que es un requisito necesario en el proceso de la investigación. La perspectiva teórica la incluiría con teorías que fundamenten lo Epistemológico, Sociológico, Psicológico, Pedagógico.

En nuestros días, es una auténtica urgencia encontrar formas eficientes de lograr que la niñez interiorice en sus procesos de aprendizaje lo valioso de una conducta ética y que lo haga de una manera más definitiva.

Si utilizamos un instrumento adecuado para que desde la infancia se alcance la experiencia de esos valores, podremos ayudar a que se formen los criterios y las actividades para que los educandos alcancen la posibilidad de vivir una vida de calidad humana que parta de lo individual y se extienda consecuentemente y por derecho a toda la sociedad, además de que es ésta la etapa para fortalecer las experiencias sencillas del carácter que desembocará en una personalidad madura.

La familia es la institución natural que, por excelencia, puede y debe formar a los individuos como personas en los hábitos morales.

Es en ella en donde se debe aprender libremente, de una manera sencilla y agradable aquellas actitudes con las que se deben enfrentar los retos personales. De hecho no hay ambiente que pueda sustituir a la familia en sus funciones formadoras simplemente porque es donde por naturaleza se ejerce la autoridad de una manera más auténtica. Sin embargo, es menester de todas las otras instituciones sociales naturales o no, continuar con la formación de los individuos, ya sea que lo hagan de una manera indirecta, como lo puede hacer un club social.

Sólo en la medida en que la organización social colabore armónicamente en la educación integral de las personas es posible visualizar el bagaje de valores del que todos los individuos deben participar como único medio de encontrar el desarrollo y el respeto a la dignidad.

Allí donde hay una persona, sea cual sea su condición debe de existir siempre la oportunidad y los medios para que continúe su desarrollo y logre con ello la autorrealización.

La educación básica es fundamental porque la escuela es una institución que coadyuva muy directamente en la formación familiar y ha de contribuir con el desarrollo personal del educando, es decir en todas sus capacidades.

Las ciencias llamadas humanísticas y, en especial, la pedagogía y la didáctica favorecen la posibilidad de formar sistemáticamente diferentes habilidades y conocimientos que los alumnos construyen.

En cuanto a la perspectiva antropológica de la relación escuela comunidad, y cultura local, Ricardo Pozas Arciniegas “Inicia por hacer un recorte conceptual del término comunidad teniendo el sentido amplio y restringido considerando su grado de avance, su ámbito geográfico y religioso, los significados y conductas compartidas componen la cultura, se alojan tanto

en las instituciones, costumbres, objetos y formas de vida como en las representaciones mentales que elaboran los individuos y grupos.”<sup>3</sup>

El currículo es un proceso de transformación en el cual se oculta lo que se pretende transformar en la educación, en donde van de por medio fines políticos, económicos, sociales, culturales, para formar cierto tipo o modelo de hombre a la conveniencia de la gente que tiene el poder, además el currículo es también un proyecto en el que se ven incluidas las actividades educativas escolares en el cual de acuerdo con César Coll “se dice que se tiene que hacer, cómo enseñar, cuándo y cómo evaluar, utilizando el currículo como una guía para orientar la práctica docente.”<sup>4</sup>

Pero por medio de la gestión se puede llegar a la autoorganización de la escuela porque hoy en día la gestión escolar consiste en ofrecer al profesor elementos que coadyuven a un análisis profundo de situaciones problemáticas correctas, vinculadas a las funciones de encontrar alternativas pertinentes de solución.

El grupo escolar es un conjunto de individuos que comparten una ideología e intereses, actúan en tareas comunes, entre ellos mismos regulan sus conductas.

Es preciso tener en cuenta el sistema de normas que regulan los intercambios del grupo y configuran su autoorganización y junto a este sistema de normas los criterios de valoración.

La organización de una institución, es un dilema con su personal y los alumnos en la escuela aparece el placer y la norma ciencias sociales en donde aparece el sometimiento a lo que impone el sistema porque debe existir la

---

<sup>3</sup> POZAS, Arciniega Ricardo, El Concepto de Comunidad, Antología de la UPN, Escuela, Comunidad y Cultura Local 1994 México. Pág. 11.

<sup>4</sup> COLL, César, Organización de la Institución, Institución Escolar, Antología UPN, México. Pág. 30

comprensión de los fenómenos que rodean al individuo para que puedan actualizar las formas propias.

Los significados y conductas compartidas que componen la cultura; se alojan en las instituciones, costumbres, objetos y formas de vida como las representaciones mentales que elaboran los individuos y grupos, mediante un proceso, los elementos de la cultura deben considerarse construcciones históricas relativas a un espacio y un tiempo condicionadas y susceptibles de transformación.

Para hacer una investigación se tiene que considerar el espacio tiempo y sociedad al igual que la relación que se establece en el espacio geográfico y la estructura social, económica y cultural, así mismo las relaciones de poder.

La política que se ejerce en la región en la que domina el contexto, en la actualidad los docentes debemos de hacer un análisis del contexto de la comunidad para mejorar la calidad de nuestra práctica docente, porque la región es constructo social y es policausal, porque una sola causa no puede ser la explicación.

Si queremos hacer un estudio regional, se debe considerar elementos para poder emplearlo para hacer una investigación de lo regional, dichos elementos pueden ser: estadísticos, estimaciones, diario de campo, y la etnografía como metodología.

#### **D. Práctica docente real y concreta**

En la actualidad estoy ubicada en el USAER de Educación ESPECIAL #7505 como maestra de apoyo en la escuela “Ley de Asentamientos Humanos”, la labor como docente de apoyo, es atender a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales, como niños (con problemas de aprendizaje, de tipo

motor, visual, sordo, invidente, débil visual y problemas de rezago educativo) así mismo a los niños CASS (Capacidades y Aptitudes Sobresalientes), pero también orientar al docente con respecto al aprendizaje y problemática de este tipo de alumnos.

Dentro de la misma escuela debido al trato cotidiano con los mismos docentes fui elegida para actualizar a los mismos profesores, debido a eso participó en una comisión de Profesionalización.

Debido a la problemática que presenta la escuela, en cuanto a falta de liderazgo y valores cívico ético culturales, he podido observar que el problema de los docentes influye en los alumnos principalmente en los alumnos, de 4°, 5° y 6° grado, encontrando que los docentes de toda la escuela no practican ellos mismos los valores cívico éticos culturales en su colectivo escolar y mucho menos fomentan los valores en los alumnos, porque algunos destruyen materiales, se pelean demasiado, se golpean entre ellos, se agreden verbalmente, no respetan, Etc.

Algunos alumnos no quieren compartir nada de materiales y mucho menos trabajar en equipo; los profesores de los grupos no soportan a los niños y los sacan del salón y los mandan al USAER por problemas de conducta o por desobediencia, siendo que ellos como profesores tienen ese problema como adultos.

Cuando he observado al docente trabajar con su grupo se presenta el que la mayoría de los niños no quieren trabajar en equipos, tiran basura y no les gusta recogerla, y empiezan a interrumpir algunos niños la clase del docente.

Así mismo se puede observar que algunos docentes llegan tarde, quieren salirse a todas horas, algunos se despreocupan y se van a platicar, dejando al grupo solo.

Estas mismas conductas se presentan dentro y fuera de la escuela porque una de las veces se invitó a los seis grupos y se les llevó a la Biblioteca Infantil en el CIDEH, junto con los docentes y se comportaban así, no querían respetar el reglamento de la Institución, los docentes iban en el viaje pero no les llamaban la atención a los alumnos, las maestras del USAER teníamos que responsabilizarnos de todos los alumnos y los docentes porque nunca habían llevado a sus alumnos a una biblioteca.

Se puede observar que hay una relación entre la institución escolar y el entorno social por medio de las juntas que se realizan para informar a los padres de familia con respecto a las actividades de la escuela, así mismo por medio de carteles que se pegan a la institución, de gobierno, mandan médicos; muchos padres de familia acuden a la Unidad Médica Móvil, las maestras de USAER aprovechamos a los médicos para llevar a revisar a algunos de los alumnos debido a que esta unidad se encuentra afuera de la escuela.

Se da el caso de que algunos niños son maltratados por los padres de familia y se genera mala conducta en los alumnos y en la mayoría de esas familias no se fomentan los valores, y son pocas las familias que lo hacen.

En cuanto a las entrevistas con respecto a si se les dificulta educar a sus hijos contestaron que, efectivamente, es difícil educar a sus hijos porque los dejan mucho tiempo solos y se encuentran con problemas de mala conducta, no hacen la tarea, pelean con sus compañeros y hermanos, la mayoría de los padres de familia manifiestan que no saben educarlos en valores, afirman que batallan para fomentar valores.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **A. Problematicación**

En la práctica docente se presentan diferentes problemas que afectan el contexto, la problemática que se investiga si es un problema realmente y se presenta en la comunidad educativa de la escuela primaria “Ley de Asentamientos Humanos”, se considera que la problemática que se presenta procede del contexto en la educación informal de los alumnos, así mismo en la misma escuela por medio de sus profesores que también proceden de un contexto y tuvieron una formación informal y que algunos de estos aún teniendo estudios profesionales no corrigen en su profesión.

En cuanto a la simple reflexión, el problema se presenta en alumnos y algunos compañeros de trabajo, incluyendo docentes y personal ayudante, por eso la problemática es:

***“LA PROMOCIÓN DE LOS VALORES CÍVICO ÉTICO CULTURALES A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESCOLAR”***

Lo anterior viene a beneficiar un mejor trabajo de calidad en el ámbito de trabajo para realizar una calidad educativa y de gestión en valores y una proyección en la comunidad.

En escenas observadas en la escuela y de relaciones de ésta en la comunidad, se observó que los docentes presentan problemas en cuanto a valores, así mismo, en los alumnos se encontró que cuando están en el salón y fuera de él se refleja la falta de valores, se puede ver en otras actividades que se realizan en el área: tareas, actividades, trabajos, juegos, etc.

Los alumnos no quieren compartir nada, y no les gusta trabajar en equipos, cuando se les pide algo contestan mal.

Cuando se trabaja algún taller se les pide hacer trabajos y no los quieren hacer porque no les dan ganas, quieren obtener las cosas fáciles, también no quieren recoger los materiales que ellos mismos tiran y otros niños si organizan el material.

Pero también los docentes no los educan en valores porque ellos mismos batallan para practicarlos, se enojan y discuten delante de ellos, llegan tarde, etc.

Por lo tanto se refleja en los alumnos algunas conductas negativas, tanto de su contexto y en la escuela, también se da el caso de algunos docentes que no realizan el trabajo con gusto, y hay algunos niños que sienten odio a la institución escolar de la cual proceden, por lo general se da en alumnos con mala conducta, y por lo tanto canalizan su energía negativa en la escuela y lugares que se visitan como la biblioteca, y a veces esos mismos alumnos golpean a otros niños.

Se presenta el caso de padres de familia que llevan a sus hijos y vienen por ellos a la escuela con tiempo cuando éstos salen y otros no se preocupan por llegar a tiempo, ni de cuidarlos, se nota en los mismos alumnos que sólo algunos tienen buen ambiente familiar y otros presentan falta de atención lo cual influye en la personalidad del sujeto.

Por lo tanto en la comunidad sólo está la cultura de ellos como lo es el pandillerismo, la drogadicción, padres golpeadores, prostitución etc., y la única cultura positiva es la escuela y los centros comunitarios del DIF y la iglesia.



Se entiende por cultura el conjunto de conquistas semejantes de carácter teórico o en el puro campo del saber y el conocimiento, así como las creaciones artísticas.

Ambas cosas van siempre mezcladas, cultura y civilización, creaciones artísticas, conocimientos teóricos y aplicaciones prácticas nacen del desarrollo del espíritu pero las inspira la voluntad moral o perfeccionamiento humano.

Cuando pierden de vista la moral, cultura y civilización, degeneran y se destruyen así mismas.

Las técnicas que se van a utilizar es la observación directa y participativa haciendo uso del diario de campo.

Como instrumentos de investigación se hará uso de cuestionarios, entrevistas y actividades estratégicas.

En cuanto a las prácticas dominantes y emergentes, la idea que se tiene de la problemática que realmente es una dificultad, la falta de valores cívico – ético en los niños docentes por eso el director es el que debe gestionar.

En cuanto a las pláticas con los colegas la importancia de la “escuela moral” se da cuando el niño empieza a ir a la escuela, ahí descubre mediante su propia experiencia el sentido de las reglas más elementales de la convivencia, se da cuenta por ejemplo, de que para jugar en un grupo se deben respetar ciertas reglas, pues si éstas no se siguen el juego pierde su encanto.

Aparece también un signo importante del desarrollo moral que es darse cuenta de que los otros pueden sentir y ver las cosas de manera distinta.

Es así que en las actividades escolares el niño tiene que aprender a esperar su turno, a escuchar a otros y a intercalar un espacio de juego con un espacio de trabajo. Esto lo ayuda a madurar su inteligencia moral, es decir, su capacidad para decidir cómo actuar en cada momento.

En la casa, escuela, parque, frente a la televisión, todo el tiempo el niño está recibiendo distintos mensajes sobre ¿cómo actuar?, y ¿cómo decidir?, es decir, se le proponen valores en todos lados y nosotros debemos ayudarlo a elegir cuales han de ser los que guíen su vida. Es decir, nos toca hacerle ver que no todo vale por igual.

También se presentan las incongruencias y contradicciones en los asuntos polémicos y conclusiones no demostradas, muchos padres preocupados por hacer de sus hijos buenas personas, recurren al autoritarismo. Les imponen desde muy pequeños duras disciplinas confiados en que esto los convertirá en personas obedientes, honestas, respetuosas y justas. Pero aparece aquí un gran problema, los valores no pueden ser impuestos por ninguna autoridad, tienen que ser elegidas libremente.

En cuanto a las experiencias impregnadas en la emoción, la autoestima nace en el hogar, la autoestima no es genética ni se hereda. Lo que cada uno piensa de sí mismo es algo que se aprende principalmente en la familia. Los padres comunican a sus hijos con sus palabras y en sus actitudes aprobación, amor, admiración y respeto. La autoestima de cada uno de nosotros se forma en el hogar.

En cuanto a la aplicación de este proyecto se puede dar una diferencia en la teoría y práctica de la educación, porque se va a mejorar el clima en cuanto al ambiente en tanto alumnos, docentes, así como el contexto. Se ayudaría a mejorar la calidad educativa de gestión escolar y en valores.

Y por el contrario si no se hace nada se puede incrementar los problemas en la escuela entre docentes, y con un mal liderazgo se van todos los docentes a la deriva y se obtendría una baja calidad educativa, con diversas problemáticas en los alumnos por la falta de valores.

Si se le da importancia va a tener gran impacto en la escuela y el contexto porque se incrementaría el nivel de la escuela en cuanto a la calidad educativa y de gestión escolar de valores, así mismo se puede ver reflejado en alumnos y docentes con buenos principios.

Para realizar este proyecto se requiere de la participación de otras personas como lo son los directivos y docentes pueden tener una participación y colaborar en la aplicación de estrategias y ayudando al investigador.

Se requiere de una respuesta participativa por parte de directivos docentes para que ellos acepten el que juntos como un equipo se tiene que trabajar por la escuela y el colectivo escolar mejorando en gestión, valores y calidad, si no se cuenta con la participación de todos no se puede realizar el proyecto.

Además considero que se valora al personal docente y orientándolos, motivándolos a construir el proceso, ellos han aceptado y no han rechazado el proyecto cuando se les propuso estaban atentos y considero que sí van a responder, coordinando como investigadora porque con el director si han tenido problemas.

## **B. Delimitación**

El origen del problema se presenta en el contexto escolar de la escuela primaria “Ley de Asentamientos Humanos”, la problemática se presenta en profesores, directivos y personal administrativo por lo cual se pretende que el

sujeto adquiera valores o los refuerce para que los utilice a la hora de interactuar con la cultura y con el contexto en el cual se desenvuelve.

En cuanto a la descripción general de la problemática se presenta cuando los docentes y alumnos que acuden a la institución se refleja una falta de valores cívico ético culturales, así mismo por parte de los directivos y docentes falta una gestión escolar y calidad educativa, lo anterior se puede observar en las actividades que se realizan cotidianamente en la institución.

Así mismo se elaboran algunas actividades en donde los alumnos destruyen los materiales, no respetan las reglas de la institución y aunque se les diga el reglamento de la escuela, otros alumnos no obedecen e interrumpen a los adultos.

Cuando se trabaja con ellos en talleres se presentan conductas negativas. En nuestra realidad la vida de cada alumno y docente debe ser de interacciones donde se intercambian ideas, valores e intereses diferentes, casi siempre enfrentados. Por lo tanto lo más adecuado para alcanzar los objetivos es siendo una persona integrada en la sociedad, procurando que este tipo de relaciones se dé de una forma favorecedora, por lo tanto se debe respetar a cada persona en su forma de ser y pensar para que no se generen relaciones de conflicto, porque se puede quedar aislada la gente y se aleja de las perspectivas, porque no se comunican adecuadamente en cuanto al logro de objetivos y alcances, por lo tanto se limitan, no escuchan a los demás y solo quieren imponer sus intereses y no se da importancia a los intereses de los demás.

Y si esas actitudes se dan en directivos y docentes esto va a influir en los alumnos porque serán individualistas, falta de tolerancia, respecto y la falta de comunicación, se influye en el alumno negativamente y en su formación.

Es por eso que tanto directivos, y docentes deben trabajar en conjunto para fomentar los valores cívico ético culturales e incrementar la calidad en gestión y educación, para que los alumnos sean conscientes que todo se puede lograr mediante los valores que se tienen que aplicar cotidianamente.

Por eso la eficacia se ve como algo inherente a la calidad en las funciones de gestión, porque en la actualidad para que una escuela funcione se requiere de la eficacia en la dirección de la escuela porque de acuerdo con Davis, Gary A., Margaret A., Thomas “Los directores eficientes tienen gran influencia en la dirección de la escuela la que establece la diferencia entre mediocridad y la excelencia”.<sup>5</sup>

Por lo anterior las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficientes o eficaces, los cuales presentan una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, tienen elevadas expectativas, observan a los profesores del aula y ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, fomentan el uso eficiente del tiempo, y utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos, hacen un seguimiento y una evaluación continuados del rendimiento colectivo de sus alumnos.

Los directores eficientes tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir, centran sus actividades en la instrucción y en la actualidad de los profesores en las aulas.

Por lo tanto, se necesita orientar a los directivos y docentes para crear mejores alternativas por lo cual se realiza este proyecto de gestionar los valores para que a través de esto se vea fortalecida la gestión, los valores y calidad educativa, así mismo se retroalimentan los docentes y directivos para poder

---

<sup>5</sup> DAVIS, Gary A. Margaret A. Thomas, Antología de la UPN, La Calidad y la Gestión Escolar “Los Directores Eficientes” pág. 210 a 224.

introyectar los valores en sus alumnos y estos a su vez en el contexto para que en la sociedad se vean reflejados.

Este problema se hace evidente en directivos, profesores (as), personal administrativo y alumnos de la escuela primaria y se sustenta teóricamente, tomando en cuenta a todos los involucrados en el proceso, se consideraron acciones que forman parte de la alternativa para encontrar una solución.

Considerando a todos los miembros del colectivo escolar, se llevó a cabo este proyecto de investigación mediante el trabajo colegiado y mediante la orientación del investigador en cuanto al proyecto, asesoría de la gestión en valores y en cuanto a su aplicación de estrategias. De esta forma, todo el personal se implicó en la problemática además se hizo consciente de este problema.

Se analizó con respecto a los espacios de tiempos para realizar las sesiones y que se respetan los tiempos, y así cumplir con lo planeado.

Es importante considerar que la escuela se encuentra ubicada en una parte marginal de nivel económico bajo, pero hay algunos centros que influyen como son: la escuela, iglesia, los centros comunitarios, parques; pero hay problemáticas sociales como la drogadicción, delincuencia, bajo nivel cultural, las que influyen, por eso también los alumnos presentan falta de valores y en los docentes se da porque les falta documentarse, así como aplicarlos. Este proyecto es importante realizarlo y hay disponibilidad de todos los que integran el contexto escolar para realizarlo e incrementar la calidad en gestión escolar en valores que incrementará la calidad educativa.

### C. Planteamiento

El problema puede ser resuelto mediante el proceso de investigación eficazmente porque considero que si se presenta el tiempo suficiente para llevar a cabo este objeto de estudio, y se puede concretar una propuesta realmente, porque el problema es la falta de gestión en cuanto a valores cívico éticos culturales que no se están fomentando por el gestor escolar ni por los docentes.

Si se aplica el proceso de investigación del enfoque cualitativo se pueden enfrentar las dificultades y enfrentar el problema.

Porque de acuerdo con J.M. Mordones y N. Úrsula<sup>6</sup> “El enfoque cualitativo cuya fundamentación se basa en el paradigma interpretativo hermeneúutico además de interesarse en comprender la conducta humana desde su propio marco de referencia de quien actúa.”

Por lo cual se hace uso de la observación naturalista y sin control estricto subjetivo, pero fundamentado en la realidad, orientándose a los descubrimientos exploratorios, expansionistas, descriptivo e inductivo, orientado en el estudio del proceso, los datos que se obtienen son ricos y profundos.

Se hará uso de la investigación acción de acuerdo con Oak Hott “La investigación acción se relaciona con los problemas prácticos cotidianos y experimentados por los profesores, en vez de con los problemas teóricos definidos por los investigadores puros en el entorno de una disciplina del saber. Puede ser desarrollada por los mismos profesores o por alguien a quien ellos se lo encarguen”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ANTOLOGÍA de la UPN. Maestría en Educación Práctica Docente, Bases Epistemológicas pág. 5-10.

<sup>7</sup> ANTOLOGÍA de Doctorado en Ciencias de la Educación Participativa (Silvia Schmelkes). Pág. 75 a 85

Por lo anterior, si un docente hace uso de la investigación acción puede participar en el problema que investiga y obtener experiencias reales y ricas en conocimiento y resultados lo cual va a enriquecer su investigación.

El propósito de la investigación acción consiste en profundizar la comprensión del profesor (diagnóstico) del problema. Por lo tanto se adopta una postura exploratoria frente a cualquier definición inicial de su propia situación que el profesor pueda mantener.

La investigación acción adopta una postura teórica según la cual la acción emprendida para cambiar la situación se suspende temporalmente hasta conseguir una comprensión más profunda del problema práctico en cuestión. Además se interpreta lo que ocurre, se considera el punto de vista de los participantes y los implicados, además se incluye el diálogo libre.

Así mismo este problema se puede comprobar en la práctica gestiva desde un enfoque humanista de tipo empresarial por eso de la práctica se obtendrán observaciones y resultados, para poder encontrar una solución al problema.

Por lo que considero que si es factible la investigación y se pueden obtener datos pertinentes y mutuo apoyo de las autoridades escolares para aplicar el proyecto y se acepta por el personal docente.

Debido a que se quiere obtener una respuesta para que el nivel del impacto sea trascendente y que influya en el colectivo escolar, el contexto educativo y social, así como en el futuro y presente en la sociedad, para lo cual se pueden utilizar estrategias adecuadas para que directivos, docentes y alumnos se alcance la experiencia de internalizar valores por medio de la gestión, se puede ayudar a que se formen los criterios y actitudes para alcanzar la posibilidad de vivir una vida de calidad humana e incrementar su acervo cultural.



Sólo en la medida en que la organización social colabore armónicamente en la educación integral de las personas es posible visualizar el bagaje de valores del que todos los individuos deben participar como único medio de encontrar desarrollo y el respeto a la dignidad.

La escuela es una institución que coadyuva muy directamente en la formación familiar y ha de contribuir en el desarrollo personal del educando, es decir, en todas sus capacidades.

Se puede observar que algunos docentes y directivos así como alumnos presentan falta de valores; por todo lo anterior se enuncia el siguiente problema:

***¿CÓMO SE PUEDE PROMOVER EN EL GESTOR ESCOLAR,  
PROFESORES Y ALUMNOS LOS VALORES CÍVICO ÉTICO CULTURALES  
DE LA ESCUELA PRIMARIA LEY DE ASENTAMIENTOS HUMANOS?***

#### **D. Conceptualización**

El problema que se investiga es significativo el cual es la pérdida de valores en directivos, docentes y alumnos, por lo tanto las ciencias humanísticas como la Pedagogía y la Didáctica ayuda a encontrar la posibilidad de formar diferentes habilidades, conocimientos en los directivos, docentes y alumnos; esto es la educación de los valores que permiten un comportamiento ético personal y socialmente para poder ofrecer a la familia ese apoyo que le permite cumplir su función auxiliar.

Es innegable que se ha perdido una gran mayoría de los niveles éticos entre los adultos, y con mayor razón entre los estudiantes. A estos se les hace bueno y cómodo porque les falta razonar con lógica. Por ejemplo se pelean entre ellos, su léxico es malo, su conducta es indeseable dentro y fuera del hogar y la escuela.

Todo esto es el producto de la violencia que observan en sus hogares, en la televisión y el medio en el que viven. No les gusta trabajar y todo lo quieren en forma fácil.

Curiosamente en la escuela “Ley de Asentamientos Humanos” encontramos casos donde los padres de familia no corrigen a sus hijos pero sí los defienden en todo momento y contra todo, en este grupo de personas, la comunicación es a base de obscenidades y hasta problemas dentro y fuera del hogar.

Por lo tanto esas personas no se preocupan por el aseo del hogar, educación, en algunos casos del trabajo honesto, y el esfuerzo educativo es una lucha constante con este tipo de ambiente en el que viven el estudiante.

Este problema es importante porque los términos que lo conforman según Arge “Los valores son aquellas cualidades que en un determinado momento son elegibles, cualquier persona está continuamente frente a valores de todo tipo: estéticos, sociales, políticos, científicos, técnicos, económicos, valores de higiene, de salud y los valores morales, son las cualidades estables y duraderas, son llamadas también Hábitos Operativos Buenos.”<sup>8</sup>

Por eso se ven los valores de autoestima, identidad, pertenencia, buen humor, compartir, respeto por la diferencia, tolerancia, trabajo en equipo, justicia y equidad, resolución pacífica de conflictos, autogobierno, armonía ecológica y cuidado de la vida.

Los valores anteriores ayudarán para la educación en valores la cual se inicia a través de educadores externos (heteroeducación), padres, maestros, ambiente, etc.

---

<sup>8</sup> SISTEMA Cíclico, Arge para la Formación en Valores Humanos. Págs. 20 y 21 México, 1993.

Se logra la formación cuando se repiten actos valiosos de igual especie constante. Los valores son de diversos géneros y pueden ser: intelectuales, estéticos, sociales, etc.

Este problema se relaciona con calidad, gestión y cultura porque todo lo anterior se puede fomentar por medio de gestionar valores en docentes y alumnos por medio de una educación en los mismos y después se ejerce una autoeducación, es decir con libertad y autonomía.

La primera etapa es externa y lentamente se va interiorizando.

Se logra cuando los educandos repiten constantemente actos de igual especie mediante los diversos géneros de valores que pueden ser intelectuales, estéticos y sociales.

También es importante considerar la civilización y cultura porque por medio de la voluntad moral trabaja por humanizar más y más al hombre, levantándolo sobre la bestia como un escultor al taller la piedra poco a poco hasta levantar la estatua.

“La palabra civilización y cultura se usa de muchos modos; - unos entienden por civilización, el conjunto de conquistas materiales, descubrimientos prácticos y adelantos técnicos de la humanidad.”<sup>9</sup>

La cultura y civilización, creaciones artísticas y conocimientos teóricos, aplicaciones prácticas nacen del desarrollo del espíritu pero las inspira la voluntad moral o perfeccionamiento humano. Cuando pierden de vista la moral, cultura y civilización degeneran y se destruyen a sí mismas. En los individuos y los pueblos, el no perder de vista la moral, significa el dar a todas las cosas su

---

<sup>9</sup> Ibidem.

verdadero valor dentro del conjunto de los fines humanos. El fin de los fines es el bien, el blanco definitivo a que todas nuestras acciones apuntan.

Se invita a los profesores que siempre estén atentos al instrumento que están manejando y utilicen sus conocimientos, criterio y su experiencia para enriquecer el proceso de aprendizaje. Así se estarán retroalimentando el docente y el alumno, pero para que todo lo anterior se dé tiene que hacer uso el director de la gestión escolar para que se dé calidad en la educación por medio de los valores, así mediante los siguientes propósitos se pretende lograr.

### **E. Propósitos**

- Detectar una problemática.
- Plantear el problema.
- Conocerla lo mejor posible.
- Que el gestor cultural promueva los valores en la comunidad.
- Que el director fomente los valores por medio de la cultura en profesores y alumnos, así mismo mejorar la calidad de la gestión escolar.
- Que el docente sea consciente de su comportamiento y actitudes para un mejor desempeño laboral y en las interrelaciones en sus compañeros.
- Que el director fomente valores cívico éticos por medio de la cultura.
- Que los alumnos aprendan a utilizar los valores en su vida cotidiana.

## **CAPÍTULO III**

### **LA ALTERNATIVA**

#### **A. Idea innovadora**

En nuestra práctica docente enfrentamos diferentes problemas que surgen por diversas causas, por lo cual el papel de los gestores escolares y educadores, así como promotores se lleva el compromiso para involucrarnos en diferentes conocimientos para poder enfrentar las problemáticas de gestión y valores, y encontrar la mejor forma de emplear una o varias soluciones a los conflictos.

Pero para lo anterior se requiere de gestionar, participar, organizar, planear, creatividad e inteligencia, así como de integrar al personal, para poder orientar al gestor y a los docentes y juntos construir una alternativa que se adopte a las necesidades de nuestro contexto y necesidades de los docentes alumnos.

Debido a que innovar de acuerdo a Adolfo Sánchez Vázquez “El hombre es el ser que tiene que estar inventando o creando constantemente nuevas soluciones, pero éstas tienen en el tiempo cierta validez y de ahí la necesidad de repetirlas mientras esa validez se mantenga. La repetición se justifica mientras la vida misma no reclama una nueva creación.”<sup>10</sup>

Se utilizó para encontrar la alternativa de solución la idea innovadora con el respaldo de la fundamentación, dicha idea surgió de un proceso en donde se toman en cuenta el saber docente. Por lo cual se plantea que se llevará a cabo y que se refiere a promover por medio de la gestión los valores cívico éticos

---

<sup>10</sup> SÁNCHEZ, Vázquez Adolfo, Antología Básica, Hacia la Innovación UPN México 1994 p.38.

culturales en directivos, docentes y alumnos, mediante el uso de ciertas estrategias que se llevarán al personal que integra el colectivo escolar a crear un ambiente en donde sientan confianza y se tome en cuenta su participación para empezar a trabajar en un clima de respeto para que de esa forma expresen sus opiniones con respecto al proyecto y los conflictos que se presentan en la escuela para encontrar mejores soluciones.

Las estrategias que se llevarán a cabo fueron realizadas haciendo uso del proyecto escolar el cual ofreció la posibilidad de integrarnos en torno a estrategias de trabajo, enfocadas a gestión y valores que tienen como premisa el que los problemas de la escuela no solo son de un maestro, sino de todos los que participamos en ella y que necesitamos recuperar nuestro saber y compartirlo para continuar mejores formas de trabajo.

Se les presentaran elementos teóricos de gestión escolar enfocados al líder moderno como modelo positivo e investigador del trabajo cotidiano, como aplicar la gestión en un modelo de tipo empresarial, la gestión académica de calidad, también se hará referencia cómo ellos pueden gestionar los valores tomando en cuenta algunas actividades de tipo cultural.

Por lo cual la idea innovadora teóricamente se fundamenta en Keedy<sup>11</sup> de acuerdo con este autor se debe utilizar un liderazgo transformacional, un líder establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor, líder, es transformacional, el proceso de transformar a los seguidores no consiste solamente en darles responsabilidad de llegar a una meta, se trata más bien de un proceso a través del cual se desarrollan la capacidad de determinar su propia actuación.

---

<sup>11</sup> KEDDY y Archiles, 1982, Lipham 1983, Shaw 1980. Antología de Gestión Escolar 1994.

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

## **B. Tipo de proyecto**

Esta investigación se desarrolla mediante un proceso de trabajo el cual permitió que la gestión en valores se diera en el colectivo escolar lo cual se transforma en calidad educativa, por lo cual es necesario alcanzar los propósitos y llevar a cabo este proyecto de innovación, de aquí fue necesario, que el proyecto de innovación de gestión escolar surgirá de la necesidad que se presenta en cuanto a gestionar valores y así aumentar la calidad educativa y de gestión así como fomentar valores en el colectivo escolar, por lo cual, se pretende mejorar en el área personal en cuanto a la aplicación de valores de los gestores, docentes, para que éstos a su vez los apliquen en sus compañeros de trabajo, alumnos, y contexto educativo y social, pero trabajando en equipo.

Considero que el tipo de proyecto adecuado a este problema en particular es el de Gestión Escolar, porque los otros tipos no corresponden a resolver la problemática, debido a que actualmente se presentan diversos problemas los cuales se ubican en: contenidos escolares, de gestión escolar y de pedagogía, las anteriores dimensiones se solucionan en la práctica educativa, de acuerdo a Ruiz Rangel <sup>12</sup>“Hay un proyecto de intervención pedagógica, el cual ayuda a solucionar problemas, en cuanto a la enseñanza y adquisición de contenidos escolares de todas las materias escolares de educación básica”, el segundo tipo de proyecto hace referencia a la acción docente y se va por la dimensión pedagógica que de acuerdo a Rangel “Los problemas significativos que se presentan en el aula tiene que ver con aquellos

---

<sup>12</sup> RANGEL, Ruiz de la Peña y Teresa de Jesús Negrete, Características del Proyecto de Investigación Pedagógica en Antología Básica hacia la Innovación UPN 1994 p. 34-85.

sujetos que intervienen en ella como padre de familia, profesores, alumnos y el contexto, así como autoridades educativas.”

Y el tercer tipo de proyecto es el de gestión escolar que fue el elegido porque se va a promover la gestión en los valores cívico ético culturales, haciendo uso de la gestión escolar y la calidad de la escuela primaria “Ley de Asentamientos Humanos”, el problema corresponde a este tipo de proyecto, porque se pretende transformar prácticas institucionales, conductas, e internalizar, así como trabajar colegiadamente con el colectivo escolar y gestionar un liderazgo transformacional, de calidad, de gestión.

El proyecto de Gestión Escolar presenta las siguientes cualidades de acuerdo con Jesús Eliseo “Se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional, medio ambiente, y de las prácticas institucionales.”<sup>13</sup>

Dicho proyecto se adecua a los problemas de la gestión, en la escuela, donde los directivos y cuadros medios del sistema o profesores, alumnos aspirantes a serlo, pueden desarrollar el proyecto que da respuesta significativa a las dificultades que surgen en la institución.

Por lo cual el orden institucional debe modificarse para que constituya un mecanismo de equilibrio.

Con esta alternativa de gestión se pretende propiciar el trabajo de la gestión escolar por medio de los valores, haciendo uso de la aplicación de

---

<sup>13</sup> JESÚS Eliseo Ríos Durán “Características del Proyecto de Gestión Escolar en Antología Básica. Hacia la Innovación UPN, México 1994. Pág. 96



estrategias se debe gestionar los valores para que se vea reflejado en la calidad educativa y en la gestión escolar.

Se realizaron varias estrategias y cada una tiene su propósito definido con lo anterior se puede reducir la problemática y ayudar a encontrar una alternativa favorable.

Porque de acuerdo con Silvia Schmelkes “En la actualidad existen diversas estrategias, que pueden elevar la calidad de la Gestión Escolar, las anteriores se pueden aplicar en la práctica gestiva en donde se hace referencia a que existen los objetivos de la educación, la actividad educativa no tendría sentido si no fuera por sus objetivos respecto de la sociedad en la que se encuentra inserta.”<sup>14</sup>

Además en el origen de todo programa educativo de toda normatividad educativa, se encuentra la preocupación por el logro de la función social que se le otorga al sistema educativo, y por lo tanto a cada escuela.

### **C. Concepto de valor**

Los valores son aquellas cualidades que en un determinado momento son elegibles, cualquier persona está continuamente frente a valores de todo tipo: ESTÉTICOS, SOCIALES, POLÍTICOS, CIENTÍFICOS, TÉCNICOS, ECONÓMICOS, VALORES DE HIGIENE, DE SALUD, DE ALIMENTACIÓN, DE DESARROLLO FÍSICO, ETC.

Los valores morales, son las cualidades estables y duraderas; son llamadas también hábitos operativos buenos.

---

<sup>14</sup> SCHMELKES, Silvia “La Calidad Educativa” p. 251, México 1994. UPN Antología de la Calidad y Gestión Escolar.

Así mismo las actitudes éticas se poseen se forman en los educandos y están educadas.

Es relevante describir cada uno de los valores como:

1. Amistad. Capacidad de amar por reciprocidad y ayuda mutua.
2. Autenticidad. Capacidad de actuar conforme a lo que se es.
3. Autogobierno. Capacidad de dirigir a todas sus facultades hacia buen fin.
4. Competitividad. Capacidad de producir algo con eficacia y calidad.
5. Decisión. Capacidad de elegir alternativas de manera ágil y oportuna.
6. Disciplina. Capacidad de actuar ordenada y constantemente para un buen fin.
7. Ecología. Capacidad de armonizar con la naturaleza.
8. Eficacia. Capacidad de producir resultados óptimos.
9. Entusiasmo. Capacidad de dar importancia a lo positivo en las cosas.
10. Estudiosidad. Capacidad de regular el deseo de saber.
11. Flexibilidad. Capacidad de entender a otro desde su propia circunstancia.
12. Fortaleza. Capacidad de resistir lo que no agrada pero es bueno.
13. Generosidad. Capacidad de darle ayuda a los demás, si lo necesitan.
14. Humildad. Capacidad de reconocer las cualidades y los defectos propios.
15. Justicia. Capacidad de dar a cada cual lo que le corresponde.
16. Laboriosidad. Capacidad para trabajar con responsabilidad.
17. Lealtad. Capacidad de responder sin condiciones
18. Orden. Capacidad de tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
19. Paciencia. Capacidad de saber esperar resultados en una acción.
20. Participación. Capacidad para actuar en casos que nos requieran.
21. Patriotismo. Capacidad de conocer los valores de la nación y hacerlos propios.

22. Perseverancia. Capacidad de mantener un esfuerzo para lograr un fin.
23. Prudencia. Capacidad de actuar con amor de acuerdo a un pensamiento recto.
24. Respeto. Capacidad de reconocer los derechos de los demás y deberes propios.
25. Responsabilidad. Capacidad de dar cuenta de los propios actos.
26. Sencillez. Capacidad de ser siempre el mismo ante cualquiera.
27. Sinceridad. Capacidad de decir y actuar como se piensa.
28. Sobriedad. Capacidad de atender las necesidades físicas placenteras con medida.
29. Solidaridad. Capacidad de actuar frente a la necesidad ajena.
30. Valentía. Capacidad de identificar las dificultades y enfrentarlas.

La descripción de los valores anteriores me ayudarán para la educación en valores la cual se inicia a través de educadores externos (heteroeducación), padres, maestros, ambiente, etc., es externa, se va interiorizando.

Se logra la formación cuando se repiten actos valiosos de igual especie constantemente. Los valores son de diversos géneros y pueden ser: intelectuales, estéticos, sociales, etc.

Además, los hábitos están calendarizados en un año escolar que se divide en 4 ciclos llamados inducción, crecimiento, consolidación y compromiso, los ciclos deben vivirse en diferentes ambientes los que abarcan el saber querer, saber dar, saber pensar y saber hacer.

Existen cuatro grupos de valores que se relacionan con diferentes niveles de potencias humanas que son los valores trascendentales, morales, sub-morales y biológicos o no racionales los que a continuación se describen:

## Las 4 Esferas Axiológicas

- 1) Los valores trascendentales son los que se justifican por sí mismos, no se ordenan a otros.
- 2) Los valores morales; éstos perfeccionan nuestra capacidad de decisión, nos hacen amarnos a nosotros mismos y a quienes nos rodean.
- 3) Los valores submorales. Hay cosas que se eligen, pero éstas no son actos morales, pueden ser realidades que pertenecen al deporte cuyo valor es que dan salud, vigor o recreación, o poder satisfacer una necesidad, ahorrar, etc. Así el hombre se desarrolla si sabe elegirlos.
- 4) Los valores biológicos o no racionales. Si el hombre sabe procurarse estos valores, estará dando una valoración moral correcta de los VALORES BIOLÓGICOS; ejemplo: un alimento es un importante valor para nuestro crecimiento, pero hay que saber cuál es el adecuado en cada edad, cuándo debemos ingerirlo; así estaremos valorando la propiedad alimenticia y curativa de esa comida.

Existe un valor llamado detonante en donde en cada ciclo de valores se subraya un valor que tiene la importancia de hacer que los demás partan de él para provocar una motivación y una reacción positiva por parte del alumno.

Lo que ha de hacerse es aprovechar ese valor durante todo el ciclo como una guía y base para los demás, de tal manera que si se vive éste con intensidad se estará trabajando también con los restantes sugeribles para el ciclo.

El profesor repetirá este valor con constancia y con creciente entusiasmo y buscará que sea el mejor entendido por cada alumno.

Hay 4 valores morales cardinales, es decir, principales, que Platón les dio el nombre de: fortaleza, justicia, moderación y prudencia, de éstos se desprenden muchos valores como la lealtad, amistad, responsabilidad, laboriosidad, carácter emprendedor, sencillez, honestidad, civismo. Etc.

En este momento es pertinente referir a la Pedagogía Crítica definida de una manera informal como la nueva sociología de la educación o una teoría crítica de la educación, la pedagogía crítica examina a las escuelas en su medio histórico que caracteriza la sociedad dominante.

Por lo tanto los objetivos de los teóricos críticos es habilitar a los desposeídos y transformar las desigualdades e injusticias sociales existentes, por eso una de las mayores tareas de la pedagogía crítica ha sido revelar y desafiar el papel que desempeñan en nuestra vida política y cultural.

Al hacer uso de la pedagogía crítica se trata de buscar las contradicciones del sistema en una forma abierta y cuestionadora de pensamiento que existe una reflexión completa de elementos como parte de un todo, en las cuales se incluyen (el conocimiento, acción sujeto-objeto, proceso y producto, devenir, retórica y realidad, estructura y función), y también la formación de valores pero de forma creativa.

#### **D. La función directiva en el contexto socio educativo actual**

El director quiere ser un profesional, pero se siente inseguro ante lo no dominado, la complejidad, la exigencia de un modo nuevo de actuar en un campo todavía sin roturar. Son muchas las novedades a las que se tiene que enfrentar que van desde el cambio estructural y funcional hasta el psicológico y personal.

La participación de un modo de vida. “La participación es una manera de entender y solucionar los problemas y conflictos.”<sup>15</sup>

Por lo tanto, en el campo técnico – psicológico, de conocimientos y actitudes hay un amplio espacio para la formación y el crecimiento.

Pero hay algo más nuclear que subyace al mundo de la tecnología participativa, del aprendizaje experimental, diría que de la misma formación y que es un punto clave, del éxito de la participación. Esto es la cultura.

La Cultura y Sentido Educativo. Esta disonancia estructura – cultura participativa es fuente de innumerables dificultades que se experimentan en la vida diaria escolar: desilusión, falta de seriedad, inhibición, ineficacia.

Una tarea importante si se quiere formar auténticamente una comunidad educativa es crear una cultura propia, que debe buscarse y fomentarse como tal por todos los miembros de la comunidad. Hay que luchar en lo posible para que sus componentes sientan que tienen sentido psicológico y social el pertenecer a ese grupo específico en el que comparten modos de ver y percibir el centro de una manera propia.

## **E. Directores y eficacia de los centros docentes**

Para ser eficaces, “los directores deben integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostenga (Shapier y King, 1985). Deben ver recursos donde otros sólo encuentran problemas (Dwyer, 1984). Deben motivar a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología.”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> PASCUAL Roberto. *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. P. 40 y 41. España. Congreso de Educación 1987.

<sup>16</sup> PASCUAL Roberto. *Directores y Eficacia, la Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. P. 27.

De lo contrario no será posible la renovación pedagógica (Purkey y Smith, 1983). Deben dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que orientan hacia un consenso sobre los principales objetivos. En esa línea Little (1981) señala que el éxito de un centro depende de que sea a la vez “estricto y flexible”, de libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión.

Para ser eficaces, los directores deben:

- Poseer un claro sentido de la misión y control;
- Precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta;
- Ser persuasivos y estar dispuestos a alcanzar niveles altos;
- Motivar a sus seguidores para poner en tela de juicio el status quo.

Los líderes transformacionales:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban;
- despiertan la conciencia de estos acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos;
- consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o imagen de la organización; elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades.

## **F. La actualidad de la función directiva, una nueva realidad**

La LODE significa (Liderazgo, Organización, Decisión y Estructura) ha abierto las compuertas a fuerzas existentes en la sociedad educativa, hasta ahora no legalmente canalizadas, y que han dado lugar a un nuevo modo de convivencia educativa, de gestión y acción directa. La novedad no garantiza el éxito en el empeño, ni la seguridad en el actuar, ya que ha supuesto una confrontación seria a posturas, modos de gestión, ideales y creencias, enraizadas en nuestros comportamientos.

La LODE se puede entender como un cambio estructural, como una tecnología participativa o como un nuevo modo de vida institucional. Es la diferencia que va entre participación como técnica o como cultura.

Algunos directores que carecen de poder legal para ejercer una dirección unipersonal y adopta la función de “animador”, “moderador”, “coordinador” y “guía”. Esto plantea dos modelos esencialmente distintos de gestión, no agotados en el simple cambio estructural y sí enraizados en el mundo de la cultura.

Juzgada a primera vista y superficialmente la LODE puede parecer un cambio de las estructuras de poder en el centro educativo; se suprime el poder unipersonal del director y se transfiere la capacidad de influencia y decisión a diferentes formas de cogestión como el Consejo Escolar. Las tomas de decisión, característica esencial de toda acción directiva, se realizan en el seno de los Consejos Escolares a través de la votación de sus componentes.

Sin embargo, la práctica participativa no es tan satisfactoria, en general, en “los centros docentes, a juicio de los componentes de la comunidad educativa. No se dice que la participación sea mala, o tenga que haber participación, sino



que las expectativas que en ella se depositaron no se realizan. Una de las causas de esta disonancia entre expectativas y realidad en el enfoque un tanto propagandístico que se ha divulgado de la participación. No es ajena a esta situación la creencia en la participación como panacea para casi todas las dificultades a las que se enfrentan las instituciones. A título de ejemplo y sin darle más valor que el que tiene, un periódico publicó el 30 de mayo de este año las opiniones de directores, profesores y alumnos sobre el funcionamiento de los Consejos Escolares, y, en general, son muy negativas: se aduce ingobernabilidad, falta de efectividad de los Consejos Escolares, interferencias indiscriminadas de las Asociaciones de Padres e indisciplina de los alumnos”.<sup>17</sup>

Para poner las cosas en su sitio realísticamente hace falta, no sólo buena voluntad, sino una investigación más precisa, que hasta el momento no lo es, que pruebe en lo que vale de hecho la participación, sus ventajas e inconvenientes, condiciones y presupuestos.

Es claro que la literatura sobre el tema es muy amplia y muy rica, y ha tocado casi todas las facetas que pueden afectar a la vida participativa, pero creo que falta todavía una sistematización definitiva. Tal vez nunca se pueda realizar.

¿ En qué se puede concretar esta disonancia entre lo que es la participación como teoría y la experiencia práctica?

1. Sentimiento de pérdida de tiempo.
2. Actitudes personales negativas. La gente carece del sentido grupal; actitudes de no-cooperación; enfrentamiento, egoísmo, individuo sobre grupo, intereses corporativos que dificultan la unidad de acción.

---

<sup>17</sup> ROBERTO Pascual Orozco p. 26 a la 76. España Congreso 1987.

3. Falta de asunción de responsabilidades. Se entiende más la participación como derecho que como obligación.
4. Desconocimiento técnico de lo que supone la práctica participativa en su vertiente tanto teórica como práctica.
5. Carencia de experiencia en la participación.
6. Falta de liderazgo adecuado en los directores de centros de los grupos de trabajo: Consejo Escolar.
7. Estructura motivacional en los centros.

a) **Proceso de culturización:** La cultura de un grupo no nace de la noche a la mañana, ni a base de técnicas más o menos rápidas de aprendizaje, sino que es fruto del tiempo transcurrido para otorgar sentido a la realidad individual, grupal o social. Se necesita vivir la historia e interpretarla de una manera concreta para que tome parte inconsciente del sentir, percibir y actuar. Es el fruto de experiencias positivas y negativas al solucionar los problemas que nos rodean.

Ya se ha indicado que la participación se puede enfocar desde muchas perspectivas y la literatura sobre el tema es muy abundante en todas ellas. Pero, lo que sucede con la participación es que no es solamente una técnica o una estructura concreta organizativa, sino que es una cultura.

Tal vez la raíz de lo enigmático, y lo inaprehensible y difícil de la participación radique en ese ser cultural y por mismo los éxitos y fracasos de la participación se asienten en esa base fundamental de la cultura.

La participación interroga sobre las creencias que se tienen de la naturaleza humana, de las relaciones interpersonales, del valor de la persona humana, del mundo de la eficacia, del para qué estar y vivir en la organización. Y todo eso que atañe a lo que hemos venido definiendo como cultura.

El gran peligro que existe ordinariamente en el mundo de las instituciones es pasar por alto esta dimensión profunda de la participación y entenderla simplemente como tecnología.

La introducción de la participación en las instituciones supone, en muchos casos, un auténtico choque cultural, en el sentido más profundo de la palabra, que exige un cambio que afecta a estamentos muy profundos de la persona y de los grupos y que, si no se dan, nunca funcionará adecuadamente.

Así pues, la LODE (Liderazgo, Organización, Decisión y Estructura), interroga sobre la posibilidad y funcionamiento de una nueva cultura en la vida de los centros educativos, o dicho de otra manera, se han introducido unas nuevas estructuras participativas que presuponen una cultura para la que tal vez no se está preparado.,

Esta disonancia estructura-cultura participativa es fuente de innumerables dificultades que se experimentan en la vida diaria escolar: desilusión, falta de seriedad, inhibición, ineficacia. Se cree que introducida la estructura, se ha conseguido el cambio, y no es así.

Por desgracia muchos centros no han caído en cuenta de en qué radica el problema culpando a factores externos y a partir de este diagnóstico inadecuado se ponen remedios también inadecuados.

No es la culpa de la participación sino del sustrato psicológico y social que subyace en los grupos existentes actualmente en los centros educativos.

El prescindir de la vertiente cultural es que hace un flaco servicio a la comunidad educativa.

Hay que caer en la cuenta que el tomar parte en la vida participativa escolar.

Por lo tanto, en el campo técnico-psicológico, de conocimientos y actitudes hay un amplio espacio para la formación y el crecimiento.

Pero hay algo más nuclear que subyace al mundo de la tecnología participativa, del aprendizaje experimental, diría que de la misma formación y que es un punto clave, del éxito de la participación.

Difícilmente puede la participación llegar a producir los bienes que todos esperamos sino se da una congruencia cultural con lo que ella significa.

¿Qué se entiende por cultura?

No incluimos en ella aquello que se manifiesta en el mundo conductual, aunque hay autoridades que sí lo hacen como son Von Maaner (1976) y Goffman (1967) ni a la ideología o filosofía que determinadas instituciones o grupos sociales mantienen, ni a las reglas de juego de la vida institucional, no lo que se suele llamar el clima organizativo, ni los modos de interacción social. Sin duda, estos aspectos son manifestaciones más o menos cercanas a la cultura, pero, tal vez no constituyen “lo cultural”.

Hacemos nuestra la definición de Shein (1985)

*“Un conjunto de presupuestos básicos-inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado al intentar adecuarse a los problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado suficientemente bien como para ser considerados*

*y por lo tanto para enseñarlos a los nuevos miembros como una manera adecuada para percibir, pensar y sentir con relación a los problemas”<sup>18</sup>*

Al campo de lo cultural pertenecen, pues, los presupuestos, percepciones, pensamientos y sentimientos de un grupo que son, en general, inconscientes.

Puede haber distintos niveles de cultura y distintos sujetos culturales: civilizaciones, países, grupos, comunidades políticas, religiosas, lo que existe en los países y en distintos grupos sociales un conjunto base de presupuestos que se ha formado a lo largo del tiempo y que está embebido de alguna manera en su conciencia colectiva y que les ha otorgado sentido vital y configurado de una manera concreta y específica.

La cultura es el fundamento en el que se asienta lo más profundo y atávico del ser grupal, con el que se enfrenta a sí mismo como definición y al mundo que le rodea como solución.

Lo cultural se manifiesta al exterior, cómo no, a través de conductas, como son la axiología, las normas, reglas, filosofía, ideologías y modos de comportamiento determinados que están profundamente ligados e interlazados a lo cultural.

- b) **Educación participativa:** El significado referencial que debe tener la figura del director, pero además de eso, debe haber un proceso educativo y de socialización en la participación.
  - a) El proceso educativo debe empezar por la formación. Todos los estamentos de la comunidad educativa deberían conocer, al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las

---

<sup>18</sup> Ibidem pág 26 a la 76

dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, para qué vale y para qué no vale. En general, el mapa conceptual y teórico de la participación. Deberían tomar parte en esta formación tanto la dirección como los profesores, los padres y los alumnos, y a poder ser dentro del marco escolar.

- b) Un segundo paso del proceso educativo consistiría en la socialización de los valores comunes de la comunidad educativa a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y vivencias, sobre lo que debería ser el núcleo básico y razón de ser del centro, sus consecuencias e incidencias para todos los que libremente quieran asistir. Las personas comprometidas serían el motor del sentido comunitario.
- c) Un tercer paso del proceso que venimos exponiendo es dotar de sentido a la misma práctica participativa del día a día, y en esto el director juega un papel muy importante.

### **c) El director como formador de grupo y los equipos**

Una de las actividades a las que tiene que dedicar mucho tiempo un director es a reunirse con las diversas entidades del centro educativo.

Es el responsable primero y último, ya que es el que preside el Consejo Escolar, Claustro de Profesores, Comisión Económica, y demás órganos representativos.

Un quehacer importante de la dirección es dotar de sentido grupal al centro docente. El director debe impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios, debe darlos a conocer y fomentar su puesta en práctica y aplicación; aspectos que abarcan el proceso educativo, los fines del centro, las relaciones

interpersonales, en una palabra, lo que debe definir a un grupo, y mejor aún, una comunidad educativa.<sup>19</sup>

Es necesario vivir y compartir valores y concretarlos en objetivos para que nazca y se desarrolle el sentido grupal.

Naturalmente, este sentido de pertenencia común no será tarea de pocos días ni fácil de lograr.

A los centros públicos tal vez les sea más difícil esta tarea, debido a múltiples circunstancias, como son los cambios que suelen darse en los profesores y a veces en la misma dirección, el origen social de sus alumnos cuyas familias, en bastantes casos, no ven en el centro docente más que un sitio donde dejar a sus hijos, y por lo tanto, tienen poco interés en pertenecer a la comunidad educativa y los mismos alumnos consecuentemente, no ven en el centro más que un sitio donde pasar el menor tiempo posible. Pues bien, a pesar de la dificultad, es muy importante que el director con el equipo directivo doten al centro de un sentido atractivo de pertenencia, deshaciendo barreras y compartimentos estancos, tendiendo puentes entre las posibles islas de la comunidad educativa. Como en todas las cosas en este mundo, habrá que empezar por mínimos e ir luchando por llegar a metas más altas.

El centro privado encontrará su identidad y razón de ser en la sociedad cuanto más haga suyos los valores fundacionales, las ideas inspiradoras que son el cemento de ese grupo social concreto, fomentado por todos los que trabajan y tienen intereses en ese centro.

---

<sup>19</sup> PASCUAL Pacheco Roberto La Función Directiva en el Contexto Socio-Educativo Actual pág. 46.  
PASCUAL Pacheco Roberto La Función Directiva en el Contexto Socio-Educativo Actual. Pág. 47 a la 50.

Naturalmente el núcleo esencial axiológico no sólo debe incidir en el centro como estructura, sino también en el proceso de la clase y las relaciones con los profesores y los padres de los alumnos.

Para crear cultura participativa el director cuenta con diversos instrumentos a su disposición.

Uno es el Consejo Escolar que es el ente representativo de los diversos estamentos de la comunidad educativa. El Consejo es el lugar para el contraste de opiniones, el intercambio personal y las tomas de decisión.

Ahí es donde el director puede ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear comunidad educativa. Para este fin el Consejo ha que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas, sino también un vehículo de educación y aprendizaje.

d) **El consejo y la solución de problemas:** Hay maneras de solución de problemas que pueden servir para mejorar o no la vida escolar, por lo mismo pueden ser positivas o negativas.

Lo que no es educativo es la confrontación partidista, ideológica, y tal vez política en el Consejo Escolar y que cada grupo busque su propio interés. Por desgracia, esta es una de las sanciones que tienen hoy no pocos centros docentes, tanto públicos como privados.

Entre los diversos modos de solución de problemas hay que evitar todos aquellos que se basen en una estrategia de ganar-perder: es decir, que haya vencedores y vencidos (Likert y Likert, 1976), esta actitud impide la expresión de las diferencias de opiniones que bien enfocadas conducen a soluciones innovadoras y mejores.



Una estrategia de ganancia-pérdida implica una lucha por el poder en el grupo que tiende a centrar en unas pocas personas, o en una sola, la decisión y que a lo mejor es la más agresiva o la que mejor se expresa. Todo esto puede crear una lucha intensa en el grupo y sobre todo unas percepciones entre las personas muy distorsionadas o puede dar origen al nacimiento de subgrupos con falsas percepciones que se concretan en conductas antigrupales,. La hostilidad, el desprecio, la imposición, la falta de respeto por la opinión de los demás, en resumen lucha y no cooperación.<sup>20</sup>

La dirección del grupo en la solución de conflictos debe contar con los suficientes recursos y conocer al grupo como para proponer objetivos integradores en la mayor parte de los conflictos que se presentan. Esto consiste en saber sacar a la luz aquellos valores, expectativas e intereses que tienen en común todos los componentes de la comunidad educativa y que muchas veces no se ponen de manifiesto creando más divergencia de la que realmente existe. Es ir creando, si es que no existe, la conciencia de grupo y del bien común que les haga sentirse en el quehacer y las preocupaciones y que les haga percibir su unidad fundamental en la labor educativa superando la dialéctica tu-yo, lo tuyo, y lo mío, y concienciando el “nosotros”, clave de bóveda del centro educativo. Es decir, una actitud en la solución de problema de ganancia-ganancia para todos.

Otro de los puntos clave en la gestión participativa es la toma de decisión común. Esta puede ser una experiencia para el crecimiento y desarrollo grupal para la confrontación y la hostilidad.

Hay que luchar para que el consenso sea la norma habitual en la toma de decisión, es decir que todas las partes que constituyen el grupo decisorio en el Consejo Escolar hagan suya psicológica y efectivamente lo que se

---

<sup>20</sup> PASCUAL Pacheco Roberto La Función Directiva en el Contexto Socio-Educativo Actual. Pág. 48

decide. El consenso presupone un examen serio de todas las alternativas y opciones, a la luz de los argumentos y los datos que se aportan, es un esfuerzo de razón en la evaluación y elección de alternativas. Es un clarificar los pros y los contras de cada proposición. Es un brindar la oportunidad para que todos tengan el mismo derecho a exponer sus puntos de vista y a ser juzgados por lo que significan y son.

Es claro que para llevar a cabo este cometido, el director debe dominar todas las estrategias del proceso y del contenido de las tomas de decisión.

En la búsqueda del consenso entran muchas de las características que constituyen la vida participativa: interés, flexibilidad, escucha, relatividad, comprensión.

Es claro, que en la actualidad existe una estructura en los centros educativos que es participativa, pero ¿tiene algo que ver el director con la estructura? Sin duda. Debe ser el velador de que exista, se mantenga y se potencie. Si boicotear ni disminuir su importancia y hay maneras sutiles de hacerlo. En este aspecto, como en otros, existe la teoría de los vasos comunicantes: quien de verdad cree en la participación, potenciará las estructuras y quien no, evitará ponerlas a pleno rendimiento. Una manifestación de la cultura participativa es el buen funcionamiento de las estructuras; éstas son una piedra de toque de nuestras creencias. Ahora bien, las estructuras deben estar al servicio de la comunidad y los centros deberían tener autonomía y flexibilidad para acoplarlas a la realidad siempre cambiante y esto está implícito en la misma realidad y en lo que los autores entienden por participación que es un proceso que no se agota necesariamente en un acto único.

Finalmente, la función directiva de la coordinación, junto con el equipo directivo, debe servir para dar unidad y sentido global a toda la acción

educativa. No basta con que la gestión sea participativa, sino que ésta debe abarcar también a la función docente, a las relaciones profesor-alumno, de tal manera que en el día a día y en el corazón mismo de la comunidad educativa se haga realidad la nueva cultura que queremos crear en el centro y para la sociedad. El aula es el lugar más apto para empezar a sembrar y vivir la cultura del respeto, del compartir, de vivir armónicamente nuestras diferencias, de relacionarnos con un presente de convivencia y un futuro de tolerancia.

Sin duda, no es fácil nuestra tarea, pero nadie podrá negar que es apasionante y trascendente. Podemos y queremos crear un nuevo individuo para una nueva sociedad.

Además cada institución puede realizar una gestión autónoma de acuerdo con Serafín Antúnez “para que se tenga una eficaz gestión, se requiere que la gestión sea como una acción y efecto de la administración material del centro, que se vea como un conjunto de actuaciones propias de la función directiva, además la gestión escolar no deber ser realizada por encargo, lo cual se presenta en algunas instituciones.”<sup>21</sup>

Se debe de analizar la gestión de la institución por medio de instrumentos, lo cual ayudará a resolver las problemáticas que se presentan mediante los instrumentos si puede analizar como se ejerce la gestión en la institución.,

La gestión escolar cobra vida mediante procesos de articulación armónicos o conflictivos de las dimensiones políticas, administrativas, organizacional y pedagógica, por eso la gestión es un proceso de composición plural y multidimensional históricamente presente en los planteles educativos.

---

<sup>21</sup> SERAFÍN Antúnez Hacia una Gestión Autónoma. La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. Antología UPN p.17-23.

Dentro del entorno escolar las relaciones en la organización de la institución son importantes porque de éstas depende el clima de trabajo que se genere dentro de la escuela y de ahí se puede ver afectada la calidad, por eso un director o inspector debe considerar la importancia de observar como se están generando los valores en las interrelaciones, las organizaciones concretas, los grupos y unidades base, además de entender que en toda institución existe un proceso para lo cual se necesita conocer un marco teórico para dicho análisis organizacional, en donde hay metaconceptos, identidad y estructura, dimensiones de identidad, autonomía, relaciones dialógicas.

Además existen dominios de la organización como el de las relaciones, propósitos, capacidades existentes.

#### **G. La calidad en la educación**

Actualmente nuestro país necesita de maestros preparados, dedicados, además de distinguidos para que preparen a las actuales y futuras generaciones de alumnos, porque es una delicada responsabilidad saber educar a los mexicanos para avanzar y construir un país más justo, democrático y soberano.

En la sociedad el docente es importante, porque puede fomentar la cultura y los valores, del trabajo docente que se realice hoy dependerá la sociedad del mañana, además éste se relaciona con todo el medio socio-cultural de la realidad en la que vive.

La educación en la República Mexicana tiene postulados que se establecen en el artículo tercero de la Constitución Política, en el se marcan las pautas que se deben respetar, por ello los docentes deben conocerlo, para así poder fomentar en el individuo lo que se requiere para su desarrollo integral y armonioso.

En el cual dice:

“Todo mexicano tiene derecho a recibir educación, el Estado impartirá educación preescolar, primaria y secundaria, siendo obligatoria la educación básica. La educación que impartirá en los Estados, Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará a la vez el amor a la patria, conciencia de solidaridad internacional en la independencia y en la justicia, será gratuita, laica y obligatoria.”<sup>22</sup>

El criterio que orientará la educación, se basará en los resultados del progreso científico, será nacional, mejorará la convivencia humana, determinará los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria, Normal para toda la República.

Se apoyará la investigación científica y tecnológica, se atenderá el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura, verificar y coordinar la educación en toda la república.

Pero hoy también, se requiere resolver nuevas necesidades que van de acuerdo a la época, por eso el artículo tercero se anexa a la nueva Ley General de Educación y ambos crean postulados más complejos. En la Ley General de Educación intervienen en ésta estableciendo cómo y qué se va a hacer en la educación, es importante, porque abarca lo que se debe fomentar en el niño y cómo, lo que les corresponde a las autoridades educativas hacer, como queda integrada la equidad en la educación, de qué manera llevar el proceso educativo, se establecen reglas que se deben respetar, así como la validez oficial de estudios, certificación de documentos, conocimientos, participación social de la comunidad en general y por último establece infracciones, sanciones y el recurso administrativo, si no se cumple esta Ley hay sanción.

---

<sup>22</sup> LA CALIDAD en Educación, Ley General de Educación. Antología de la UPN, 1994 Pág. La Calidad y la Gestión Escolar Antología de la UPN, 1994 p.6 a 82.

La Ley General es necesaria y de vital importancia porque es un beneficio para los maestros, comunidad y de los propios niños, porque se formará un individuo crítico, reflexivo, analítico, armonioso, además será un hombre con valores, se preocupa por el contexto social que le rodea, cuidará su salud y el ambiente del planeta, se debe formar un hombre más humano y recto.

Por lo anterior se requiere de una calidad de la Educación por medio de la modernización educativa y muchas de sus políticas, se hacen reales en el desempeño del magisterio: consecuentemente es prioritario atender su formación, actualización, y ofrecerles estímulos congruentes, mejorar la calidad de nuestros servicios educativos.

Para que se dé la calidad, es necesario acudir a métodos que promuevan el aprender a aprender entendiendo como un proceso vivencial que conlleva el aprender a ser y el aprender a hacer; y estos tres aprendizajes como una actitud permanente a lo largo de la vida.

Así mismo la participación social parte de un federalismo fortalecido y una apropiada participación social generan un nuevo sistema que impulsará decisivamente la calidad de la educación.

La magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en los procesos educativos: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directores escolares y las autoridades de la diferentes esferas de gobierno. Es indispensable fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema la escuela misma, de maestros, padres, alumnos.

Con el Federalismo Educativo desde la Constitución de 1824, y en afinidad con los postulados del liberalismo federal ha sido la organización política natural

de nuestro país para lograr diversidad de sus regiones, la unidad nacional. Esta Organización fue enriquecida por la Constitución Política de 1917, (Reorganización del Sistema Educativo).

También el programa para descentralizar la educación debe servir de punto de partida para revisar toda organización del sistema educativo.

Es un proceso que requiere el país para modernizarse. Ha de ser integral para que abarque todos los niveles educativos y las agencias extraescolares, y debe involucrar toda la sociedad.

La equidad tiene que ver con el acceso a la educación – es decir con iguales oportunidades de ingreso- con la distribución de las posibilidades de obtener una educación de calidad.

Son importantes los perfiles de desempeño porque buscan consolidar en los alumnos el rigor de pensamiento, la economía en la acción, la solidaridad en la convivencia; pero, sobretodo, el orgullo de ser mexicanos. Los perfiles plantean el dominio del Español, de la historia, ortografía, etc., y demás áreas de conocimiento, como herramientas para la apropiación de la cultura nacional y universal.

Los perfiles cumplen varias funciones dentro de la perspectiva del componente político del modelo, articulan las necesidades básica del alumno y los requerimientos sociales de desempeño en diversos ámbitos.

Por lo anterior se adapta una nueva forma de gestión en la escuela. Según el nuevo modelo favorece el logro de los perfiles de los educandos, la transformación de sus docentes, la apertura y vinculación hacia la comunidad, como reforzamiento del sentido de pertenencia a un sistema educativo nacional.

Para ello, la escuela estimula la creación de estructuras administrativas flexibles que facilitan la experimentación en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclo y niveles educativos, la articulación entre la educación formal e informal, la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos educativos, de gestión, aprovechamiento, recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional.



## **CAPÍTULO IV**

### **LA INNOVACIÓN EN ACCIÓN**

#### **A. Plan de trabajo**

Acorde al diagnóstico, planteamiento del problema y a la idea innovadora así como a la alternativa construida en el aspecto teórico se requiere ahora de soluciones prácticas, para lo cual se diseña el siguiente plan de trabajo el cual va a permitir organizar el conjunto de estrategias que llevarán a la práctica, y con lo anterior se facilitará el desarrollo del trabajo y las acciones que se tomarán en cuenta.

En cuanto al número de integrantes del colectivo con el que se trabajará aumentó sólo un poco y se integraron al grupo dos profesores más.

Así mismo la edad del grupo tanto en docentes y alumnos no se ha modificado y por lo tanto no afecta la alternativa a operar.

Se puede observar que los integrantes del colectivo escolar han desarrollado habilidades que no fueron consideradas anteriormente como lo es que se volvieron más trabajadores y responsables, así como observadores, comparten más ideas, se han hecho más sociables.

Cuando no se había construido el proyecto si existían demasiados problemas, pero cuando se comenzó el trabajo en equipo vino a beneficiar al grupo de trabajo, pero ahora está un ambiente diferente y hay buen clima de trabajo que no pone en riesgo la aplicación de la alternativa, además hay buenas relaciones como investigadora con todo el personal, hay participación e integración.

Además tengo a favor la organización y profesionalización a todo el equipo docente y directivos, por lo tanto el rol que desempeño como investigadora y promotora no ha variado.

También se ha considerado el tiempo lo cual se puede observar en el siguiente cuadro.

Fase	Acciones	Propósito	Aplicación	Tiempo	Estrategias	Evaluación	Recursos
I	Idea Innovadora	Trabajar por medio de la gestión los valores cívicos, éticos, promoviendo en el equipo escolar un ambiente positivo					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enciclopedias de valores</li> <li>• Enciclopedias de gestión.</li> <li>• Videos (valores)</li> <li>• Cuentos.</li> <li>• Juegos de detectives.</li> </ul>
II	Hacia la Alternativa	Elaborar una alternativa de acción para ayudar a solucionar el problema.	Construcción	Enero a abril 2003	Diseño de estrategias	Diseño de instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales escolares de todo tipo. Ejemplo: cartulinas de colores, pinturas, plastilinas, etc.</li> </ul>
III	Aplicación	Aplicar las estrategias de la alternativa que proponen una solución	Cada estrategia se aplicará en 2 horas.	Mayo a Septiembre 2003	Aplicación de las 18 estrategias.	Cualificar toda la información por medio de instrumentos de evaluación.	

Considero que con la aplicación del cuadro anterior si se dará cumplimiento a todas las actividades del plan de trabajo porque se tiene disciplina para respetar los tiempos.

Para llevar a la práctica el plan de trabajo se tendrá que plantear mediante una reunión técnica para informar a los profesores cómo se llevará el proceso de trabajo de la aplicación del proyecto.

Por lo cual se les pedirá la participación a los docentes y directivos e investigador respetando los tiempos que se presentan en el cronograma anterior,

Así mismo los elementos teóricos, pedagógicos, psicológicos, socio-culturales hacen que este plan se ubique en la investigación dialéctica y la acción crítica y el enfoque situacional que de acuerdo con Giles Ferry “El enfoque situacional desarrolla una problemática de la formación basada en la relación del sujeto con las situaciones educativas en las cuales está implicado, incluyendo la situación de su propia formación”.<sup>23</sup>

La relación con una situación implica a la vez una posición en su estructura espacio temporal, campo institucional, interacciones que llevan a cabo el proceso educativo que repercute sobre los actores.

En primera instancia se orienta hacia la aprehensión y comprensión del proceso educativo, en donde el enseñante desempeña un rol prescrito, dentro de un marco dado, con su personalidad singular.

A él se le solicita adquirir un conocimiento de las estructuras y del funcionamiento de la institución en la presente sociedad, poner a prueba en

---

<sup>23</sup> FERRY Giles “Aprender, probarse, comprender y las metas transformadoras. Antología de la UPN, Proyectos de Innovación p.54

relación con los alumnos con sus colegas, con los padres, con el inspector estimulador de intereses, animador de grupo y comprender lo que hace, a través de él, de que sus representaciones sociales es portador, cómo rechaza o se presta al juego institucional, qué sentido tienen sus comportamientos y deseos.

El enfoque situacional permitirá hacer un análisis de la institución por lo cual da sustento a la alternativa.

Por lo anterior la aplicación de la alternativa va dirigida para que el gestor escolar lo aplique en su contexto el cual se compone de directivos, docentes y alumnos para que se refleje en la comunidad.

Con la aplicación de la alternativa se pretende mejorar la calidad en cuanto a la gestión que el director ejerce en su escuela en lo referente a fomentar valores en los profesores y alumnos para que se realice de una forma más fácil el trabajo en el proceso de enseñanza aprendizaje y como resultado, se dé una calidad educativa que se trasladará al contexto.

Con respecto a la evaluación de la alternativa se consideran los siguientes conceptos: la evaluación constituye una empresa mucho más amplia y compleja.

Taba “Esta tarea comprende la clarificación de los aprendizajes que presentan un buen desempeño en un campo particular, también es el desarrollo y empleo de diversas maneras de obtener evidencias de los cambios que se producen en los estudiantes, interpretación de evidencias, con el objeto de mejorar el plan de estudios y la enseñanza”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> MARGARITA Pansza González y Taba, Antología UPN Planeación, Evaluación y Comunicación en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje p. 34 y 37.

La evaluación es un proceso que se concibe como una actividad que, convenientemente planeada y ejecutada, puede coadyuvar a vigilar y mejorar la calidad de toda práctica pedagógica. Existe una relación entre los conceptos de aprendizaje, de enseñanza y de evaluación por eso se debe la redefinición de enseñanza y evaluación.

La evaluación, vista como un Inter-juego entre una evaluación individual y una grupal. Es un proceso que permite reflexionar al participante de un curso sobre su propio proceso de aprendizaje con el de los miembros del grupo.

La evaluación así concebida tendría a propiciar que el sujeto sea autoconsciente de su proceso de aprendizaje.

La evaluación apunta a analizar el proceso de aprendizaje en su totalidad, abarcando todos los factores que intervienen en su desarrollo para favorecerlo u obstaculizarlo; a adquirir sobre las condiciones que prevalecieron en el proceso grupal e individual.

Considerando lo anterior los instrumentos van a ayudar a obtener información útil que se evaluará y analizará cualificando la información.

Como evaluación de la alternativa se va a considerar los instrumentos que se diseñaron como evaluación de las estrategias para aplicar en la institución con las cuales se pretende conocer la institución en todos sus aspectos, para entender la problemática de la institución y saber cómo aplicar la alternativa, así como evaluar.

También se diseñaron instrumentos generales para evaluar las estrategias que van a globalizar todos los valores internalizados, dichas estrategias son llamadas: Visita a la Biblioteca, Kermesse del Libro y el juego clásico de El Detective.

Y por último se construyeron los instrumentos anteriores a obtener información valiosa cuando sean aplicados los anteriores.

## **B. Estrategias**

La alternativa de innovación, concebida como la respuesta al problema planteado, y la alternativa de gestión escolar es una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación de orden institucional y de las prácticas institucionales, siendo la alternativa de utilidad porque aporta estrategias para que el gestor cultural y el gestor escolar las aplique y gestione, por medio de un liderazgo compartido, además fomente los valores en su personal y estos a su vez en los alumnos.

Las estrategias de la alternativa van a propiciar una misión a emprender para que el director ayude a docentes a fortalecer los valores cívico ético culturales, así como aplicar los valores en la institución por medio de las estrategias adecuadas, se puede mejorar la calidad educativa y la aplicación de un enfoque de tipo empresarial, para mejorar el nivel de calidad en cuanto a la gestión escolar, por lo que a continuación se presentan las siguientes estrategias.

## **ESTRATEGIA # 1**

### **EL GESTOR ESCOLAR COMO LIDER MODERNO, COMO MODELO POSITIVO Y COMO INVESTIGADOR DEL TRABAJO COTIDIANO.**

**Objetivo:** que el director escolar se vea así mismo y se dé cuenta qué es lo que le falta para ser excelente líder.

**Desarrollo:**

- Que el director conteste el instrumento de evaluación para que lo aplique a su vez a cada docente.
- Que junte al personal para analizar cada uno de los puntos para saber en que se esta fallando tanto directivos como docentes.
- Después de identificar lo anterior analizar los puntos que tenemos que fortalecer.
- Fortalecer por medio de seguir aplicando el instrumento cada vez que se requiera.
- Cada docente debe tenerlo a la vista o en una agenda, o en sus planeaciones.

**Material:**

- Cartulina.
- Acetatos.
- Marcadores.
- Proyector.
- Hojas de maquina.

**Instrumentos:** cuadros.

**Evaluación:** Se evaluará por medio de dos cuadros de concentrado para lo cual se hará uso de la observación participante, esos cuadros serán llenados por el gestor escolar y el gestor cultural.

Se obtendrá información de los docentes y del director.

Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores: acumulación, reestructuración, enriquecimiento, práctica, revisión, visión clara, tiempo, rendimiento, actuación, liderazgo, clima, objetivos, voluntad, actividades, supervisión, conductas y algunos disvalores.

Los cuadros se pueden ver en los anexos con los números 7 y 8 en instrumentos de evaluación de estrategias para la institución: “Categorización de interacciones a partir de las tareas” e “Instrumentos de evaluación, el gestor como líder moderno, modelo positivo y como investigador”.



## **ESTRATEGIA # 2**

### **“EL GESTOR ESCOLAR EN LA APLICACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL EN SU ESCUELA”**

**Objetivo:** que el gestor escolar se identifique en un estilo de liderazgo en este caso el carismático el cual será de utilidad para aplicarlo en el centro escolar, para que se identifique con la gestión de tipo empresarial, empleando un enfoque moderno transformacional.

#### **Desarrollo:**

- El director reunirá a todo su personal para plantear como puede llenar el cuadro de la aplicación del modelo empresarial, el cual se encuentra en los instrumentos.
- Se pedirá la participación de todos los profesores para aportar sus ideas.
- Se dejará que todos los maestros expresen sus comentarios.
- Al final se llegará a conclusiones lo que servirá para llenar el cuadro.

#### **Material:**

- Cartulinas
- Acetatos
- Proyector
- Pizarrón
- Gises
- Marcadores

**Evaluación:** Se evaluará mediante dos cuadros de concentrado para lo cual se hará uso de la evaluación participante, esos cuadros serán llenados por el gestor escolar y el gestor cultural, con la información que proporcionen tanto docentes como director.

Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores: gestión autónoma, administración del material del centro, actuaciones propias, gestión escolar, organización, relaciones, asignación de tareas, acumulación, reestructuración, enriquecimiento, práctica, revisión e innovación.

Los cuadros se pueden ver en los anexos con los números 7 y 9 de instrumentos de evaluación de estrategias para la institución: “Categorización de interacciones a partir de tareas”, “ Instrumento del gestor escolar en la aplicación del modelo empresarial en la escuela de calidad”.

## **ESTRATEGIA # 3**

### **GESTIÓN ACADÉMICA DE CALIDAD**

#### **Objetivo:**

Que el gestor escolar aplique la gestión académica de calidad creando ambientes de trabajo propicios, desarrollando trabajo colegiado y entendiendo la toma de decisiones.

#### **Desarrollo:**

El espacio que se puede ocupar es uno que ya existe en la escuela para llevar a cabo el proyecto, con el cual se pretende lograr que al diseñar el proyecto escolar estamos creando condiciones para desarrollar autogestivamente un trabajo académico que revierte en nuestro proceso de formación dichas condiciones de posibilidad que se van generando en la medida en que la construcción del proyecto sustentan nuestras condiciones de trabajo.

La gestión académica de calidad se puede fortalecer si consideramos que al estructurar y desarrollar el proyecto escolar, estamos realizando al mismo tiempo vida académica de calidad, formación y autoformación de la comunidad escolar desde la propia institución o centro de trabajo, es necesario fortalecer la gestión académica que hemos propiciado y generado, a través de cuatro aspectos centrales: la capacidad para problematizar la realidad, crear nuevas preguntas frente a viejos problemas y dar solución a los problemas existentes.

Además se pretende promover la información y actualización del personal docente en nuestra escuela que nos permite favorecer los cambios educativos necesarios y pertinentes (impulsar iniciativas, compartir experiencias, impulsar y apoyar actividades).

Los directores escolares pueden participar en la estructuración, desarrollo y evaluación del proyecto escolar, organizan, promueven, gestionan, coordinan y deciden.

Para integrar el proyecto escolar se requiere organizar objetivos, metas actividades propuestas, tiempos, participación, asignación de tareas e información contenida. Así mismo se puede lograr una organización adecuada de los tiempos y espacios para el desarrollo del trabajo docente cumpliendo, al prever reuniones con instancias superiores, elaboración de material didáctico individual.

La recuperación de las necesidades de los grupos, selección, adaptación y manejo de materiales y el otorgamiento de reconocimientos.

Lo que se gestiona, para desarrollar un trabajo colegiado, grupal y participativo con la comunidad escolar tenemos que identificarnos con el trabajo, diseñar y proponer alternativas, evitar egoísmos, colaborar con el mantenimiento, promover ambientes favorables, y la innovación pedagógica.

**Material:** Proyector, acetatos, marcadores, etc.

**Evaluación:** Se evaluará por medio de dos cuadros de concentrado, se hará uso de la observación participante, esos cuadros serán llenados por el gestor escolar, con la información que proporcionen los docentes y el director.

Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores: acumulación, reestructuración, enriquecimiento, practica, revisión, habilidades, carisma, conocimiento, capacidades pedagógicas, administración, equipo directivo, adecuación y capacidad personal.

Los cuadros se pueden ver en los anexos número 7 y 10 de instrumentos de evaluación de estrategias para la institución.

## **ESTRATEGIA # 4**

### **VALOR: AUTOESTIMA**

**Objetivo:** Que el individuo reconozca que idea o imagen tiene de sí mismo; Además con la manera como se conoce, se respeta y se ama, para que pueda conocer y amar a los demás.

**Desarrollo:** el profesor antes de empezar a leer el cuento del “Tío Morrocoy”, “Morroco y las Flores” tendrá que preguntarles a los niños: ¿De qué se tratará esta historia? ¿Cómo terminará? ¿Quién será el personaje? ¿Qué es lo que más te gusta de ti? Enseguida el profesor les va a leer el cuento y les mostrará las imágenes, después de leer el cuento se les preguntará: ¿Conoces un lugar como el del cuento? ¿Qué cuidados se deben tener para que una planta florezca y muera? ¿Qué pasaría si a la flor le faltasen los pétalos? ¿Por qué la flor de la historia se sentía triste y aburrida? ¿Te sientes feliz de cómo eres? Todas las preguntas anteriores se les entregaran a los niños en cuadros.

**Actividad recreativa:** Escoger una fotografía del niño y construir un collage con diferentes clases de papel para decorar dicha fotografía y que la coloquen en el lugar preferido de su casa.

**Material:** Papel crepé de colores, resistol, fotografías, cartulinas.

**Instrumentos:** “Vídeo de Valeria” en el espacio y el cuento del “Tío Morrocoy, Morroco”.

**Sugerencia del padre de familia:** Esbozar el retrato de su hijo y colocarlo en la cartelera de la familia.

**Evaluación:** Se utilizará un cuestionario para evaluar, el cual será contestado por el profesor, mediante la observación que hizo de sus alumnos.

Los indicadores que se van a evaluar de acuerdo al propósito planteado serán problemas relativos al estado físico y salud personal, autoconcepto, autovaloración, insuficiente de sí mismo. (Ver anexo número 16 en instrumentos de evaluación: cuestionario para el profesor, valor: autoestima)

## **ESTRATEGIA # 5**

### **VALOR: IDENTIDAD**

**Objetivo:** Que el alumno se reconozca como ser único e irrepetible. De igual manera, y que por el hecho de ser personas tenemos unas características similares y comunes que nos da una identidad y una forma de ver y sentir las cosas como lo que somos seres humanos.

**Desarrollo:** Antes de comenzar a leer el cuento el profesor les pedirá a los niños observar las ilustraciones y señalar la que más le haya gustado al niño, enseguida se le pide describir algunos personajes que aparecen en la historia.

Enseguida se les pedirá investigar acerca de cómo son los coatíes (mamíferos de color pardo, amarillento, parecidos a los zorros, su principal característica es que tienen una mancha obscura alrededor de los ojos como si fuera un antifaz). Para esta actividad se llevarán libros de animales y en esos los niños buscarán esa palabra, cuando terminen se les pedirá su participación, enseguida se les dirá que tienen que investigar sobre las raíces y lugar de origen de los coatíes, sus costumbres y hábitat además de la manera de defenderse. Al leer el cuento se les preguntará a los niños que entendieron del cuento. ¿Cómo creen que es la gente que vive ahí? ¿Cuáles son sus costumbres? ¿Cómo celebran sus festividades? Se les preguntará a los niños un animal propio de la región.

**Actividad recreativa:** Inventar tarjetas de identificación en las que aparezcan los elementos representativos del personaje que desearía ser.



- Realizar máscaras de diferentes colores y formas, y darle a cada una un nombre y una caracterización ( de los personajes que escogieron).
- Después se jugará “¿Cuál es la palabra?”. El niño debe dar respuestas sencillas a las siguientes preguntas: (se jugará con la máscara puesta)
- ¿Qué palabras dicen qué aspecto tiene? ¿Qué palabras dicen a que sabe la comida?

**Sugerencia al padre de familia:** Sugerencias para estimular y aumentar la identidad y el reconocimiento de sí mismo en cada uno de los hijos.

Buscar, entre todos los miembros de la familia, una actividad para realizar juntos cada semana y dedicar tiempo especial a ésta.

**Material:**

- Enciclopedias (para investigar).
- Tarjetas de cartulina.
- Pinturas de colores.
- Cartulina.

**Evaluación:** Se utilizará un cuestionario para evaluar y será contestado por el profesor conforme a lo observado durante el desarrollo de la actividad del alumno.

Los indicadores que se van a evaluar de acuerdo al propósito planteado son la identidad, respeto por la patria y la responsabilidad con la patria y acciones de su vida. (Ver anexo número 17 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: identidad).

## **ESTRATEGIA # 6**

### **VALOR: PERTENENCIA**

**Objetivo:** Que el alumno aprenda a conocerse a sí mismo y se esfuerce por actuar conforme a lo que es y lo que piensa.

#### **Desarrollo:**

- El profesor va a invitar al niño para que observe las ilustraciones del libro y exprese lo que más le gusta de ellas, enseguida debe describir el personaje de la historia y el lugar en donde vive, investigar acerca de cómo son los erizos.
- Preguntar si conocen o han visto un programa de televisión que presente este animal, imaginémos que pasaría si nosotros tuviéramos púas, en lugar de cabello.
- Reflexionar acerca de la necesidad de cuidar el sitio en el que vivimos, la casa, barrio, la ciudad, etc.
- Se les va a leer un cuento y se dará participación contestando que le pareció el cuento.

**Actividad recreativa:** Realizar un separador de libros y escribir el nombre del niño al que le pertenece.

**Sugerencias del padre de familia:** Algunas sugerencias para ayudar a construir la pertenencia:

- Cuidar y limpiar los juguetes. Darle a cada uno un nombre y un lugar especial.

**Material:** Cartulinas, marcadores.

**Instrumentos:** Cuento del “Tío Morocoy,” “Morroco y el Concurso”, así mismo “El Vídeo”.

**Evaluación:** Se utilizará la observación participante y un cuestionario para hacer la evaluación el cual será contestado por el profesor durante el desarrollo de la actividad del alumno, considerando los siguientes indicadores de acuerdo el propósito planteado: ideales, actúa coherentemente, responsabilidad, comportamiento honesto sé conoce a sí mismo con los comportamientos propios, (Ver anexo número 18 en instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: pertenencia).

## **ESTRATEGIA # 7**

### **VALOR: EL BUEN HUMOR**

**Objetivo:** Que el alumno sepa aprovechar sus sentimientos para ayudar con ellos el movimiento de la voluntad para querer grandes cosas para sí mismo y para los demás.

#### **Desarrollo:**

- Antes de comenzar a leer, se va a leer el título de la historia y hacer hipótesis, acerca del tema que se va a desarrollar.
- Listar las situaciones que nos divierten y nos hacen reír, nombrar algunas personas que conocemos y nos ayudan a ser felices.

#### **Actividad recreativa:**

- Escribir los momentos más felices que han pasado juntos en la familia, o aquellos en los que se han divertido solos.
- Elaborar una caja con materiales como cartón pegante, papeles de colores y fotografías de familia. Jugar a guardar en ella los dibujos de los malos ratos, momentos de disgusto y el mal genio, ( contar todo lo depositado).

**Sugerencias del padre de familia:** Algunas sugerencias para ayudar a construir el buen humor:

- Creer en los hijos y aceptar la vida tal y como es, el principio para tener sentido del humor:
- Buscar situaciones y oportunidades para ser creativos, ayudaran a desarrollar el buen humor, puesto que este valor requiere una visión creativa de nuestro mundo imperfecto.

- Reforzar el sentido del humor en los niños, teniendo en cuenta que, sea apropiado, es decir, el humor que evite la crueldad, la crítica, la burla o el menosprecio por los demás.
- Dedicar tiempo para ver y compartir con los niños, sus programas de televisión preferidos o las películas de cine. Estar al lado de sus hijos en esos momentos ayudará a que ellos aprendan, poco a poco, el verdadero sentido del humor. Hacerles entender que menospreciar a alguien o reírse de su limitación no es gracioso.

**Material:**

- Cajas de cartón.
- Papeles de colores (crepé, china, etc.)
- Fotos.

**Evaluación:** Se evaluará por medio de la observación participante y un cuestionario el cual será contestado por el profesor mediante la observación que hizo del desarrollo de la actividad del alumno y de si mismo, los indicadores que se evalúan de acuerdo al propósito planeado son: (Ver anexo número 19 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: Buen humor).

- Reforzar el sentido del humor en los niños, teniendo en cuenta que, sea apropiado, es decir, el humor que evita la crueldad, la crítica, la burla o el menosprecio por los demás.
- Dedicar tiempo para ver y compartir con los niños, sus programas de televisión preferidos o en las películas de cine. Estar al lado de sus hijos en esos momentos ayudará a que ellos aprendan, poco a poco, el verdadero sentido del humor. Hacerles entender que menospreciar a alguien o reírse de su limitación no es gracioso.

## **ESTRATEGIA # 8**

### **VALOR: COMPARTIR**

**Objetivo:** Que el alumno sepa hacer suyos objetivos o principios de otra persona o de su comunidad y que conviva con los demás, y que logren una finalidad juntos.

**Desarrollo:** Preguntar acerca del mensaje que puede tener esta historia, observar las ilustraciones y, a partir de ellas, inventar finales de la historia, conversar sobre los árboles que hay alrededor de su vivienda.

Nombrar alguno y conversar acerca de sus flores y sus frutos. Leerles el cuento y preguntarles qué les pareció, si le entendieron o qué entendieron de éste.

❖ **Sugerencias** para estimular acciones en las que todos sientan que colaboran y comparten:

- Fomentar el deseo de compartir. Para esto, es necesario establecer reglas básicas: a los pequeños se les dirá que el objeto que uno de ellos mantenga en su mano, puede conservarlo; sin embargo, cuando lo deje de lado, está disponible para que los demás lo usen.
- Establecer tiempos para lograr trueques e intercambios. Por ejemplo: dos vueltas más en el auto de juguete y luego lo utilizará...
- Fomentar el placer del juego. Organizar deportes en equipo, en los que requiere la cooperación de todos, para lograr un beneficio.
- Elogiar el esfuerzo, la integración y el espíritu de equipo. Esto ayudará a que los hijos descubran que dar lo mejor de sí, favorece a todos.

- Estimular la competencia sana, a través de proyectos comunes, con el fin de que aprendan a buscar soluciones y a negociar con otros estudiantes.
- Enseñar las bases de compartir, hará que ellos comprendan la importancia de satisfacer las necesidades del grupo, en lugar de buscar éxito individual, permaneciendo abiertos y cerrados en sí mismos.

**Actividad recreativa:**

- ⇒ Diseñar tarjetas con ramas, hojas pequeñas, flores y frutos. Para esto, recoger los elementos y guardarlos, durante una semana, dentro de hojas de periódico, presionándolas muy bien. Una vez secos, pegarlos sobre trozos de cartulina de colores. Regalar la tarjeta a alguien especial.
- ⇒ Modelar en plastilina a cada uno de los miembros de la familia, teniendo en cuenta que la condición es trabajar en equipo.

**Material:**

- Tarjetas.
- Hojas de árbol.
- Periódico.
- Acuarelas.
- Pintura vinílica.
- Cartulinas de colores.
- Sobres.

**Evaluación:** Se evaluará por medio de la observación participante y un cuestionario que el docente contestará, para esta evaluación se considerarán los siguientes indicadores: compartir, convivir con los demás, finalidad en

equipo, principios de una persona. (Ver anexo número 20 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el Profesor, valor: compartir).



## **ESTRATEGIA # 9**

### **VALOR: RESPETO POR LA DIFERENCIA**

**Objetivo:** Que el alumno identifique las situaciones en que es necesario ejercer el respeto por uno mismo y por los demás.

#### **Desarrollo**

- Cuestionar con preguntas acerca de las diferentes clases de peces que existen y las características físicas que poseen.
  - Observar las ilustraciones y contar la historia a partir de éstas.
  - Mirarse en un espejo y describirse físicamente. Expresar lo que más le gusta a cada niño de sí mismo. Nombre las cualidades físicas que más aprecien de una persona a quien quieren mucho.
- ❖ **Sugerencias** para estimular en sus hijos el valor del respeto por la diferencia o el interés por los demás.
- Descubrir y encontrar empatía en el otro. Desde los tres años los niños se interesan en los sentimientos de otras personas; pero es necesario explicarles y ayudarles a comprender cómo se sienten los otros cuando son lastimados.
  - Relacionar dichos sentimientos con situaciones en las que alguien los lastimó, y cuáles fueron las consecuencias de aquellas experiencias.
  - Evitar reaccionar exageradamente ante los actos desconsiderados de los niños.
  - Participar con sus hijos en obras sociales y de servicio a la comunidad. Dedicar tiempo voluntario a socorrer a otros, no sólo los ayudará a comprender el beneficio de sus actos, sino a aprender a

superar el egocentrismo, a mejorar la autoestima y a aumentar la solidaridad familiar.

### **Actividad recreativa**

- Realizar un buzón de diferencias, en el que los niños pueden depositar escritos o dibujos con las mayores cualidades que las hacen seres diferentes a los otros, y por lo tanto, únicos e irrepetibles.
- Hacer un cuadro en collage con papel y tela obsequiarlo a una persona que esté muy triste y sola.

### **Material**

- Un espejo.
- Una caja de cartón.
- Hojas de máquina.
- Revistas.
- Papel de colores (metálico).

**Evaluación:** Se evaluará de acuerdo a un cuestionario y la observación participante, el profesor contestará, y se tomarán en cuenta la observación que hizo del grupo durante el desarrollo de la actividad y en lo referente al profesor de su práctica docente con los alumnos por lo cual se utilizarán los siguientes indicadores: distinción de lo que es bueno para todos, posibilidades propias de los alumnos, respeto por uno mismo y los demás. (Ver anexo número 21 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el Profesor, valor: respeto por la diferencia).

## **ESTRATEGIA #10**

### **VALOR: TOLERANCIA**

**Objetivo:** Que el alumno desarrolle actividades que por un interés personal le hagan sentir la necesidad de esperar pacientemente hasta obtener los resultados deseados de ese cometido.

#### **Desarrollo:**

- Nombrar a los amigos y recordar situaciones en las que alguno quiso imponer sus ideas o juegos a los otros.
- Observar las ilustraciones y señalar el personaje con quien se identifican y explicar el porqué.
- Listar actividades que los amigos y los compañeros prefieren hacer, encontrar semejanzas y diferencias entre los miembros de la familia y expresar cuáles le gustan a cada uno, se les va a leer un cuento.

#### **Actividad recreativa:**

- Elaborar una masa comestible mezclando maseca y colorantes vegetales. Modelar diferentes figuras.
- Descubrir que aunque todos están hechos de la misma masa, cada uno es diferente y valioso porque lo realizó una persona distinta de los otros.

#### **Material:**

- Masa.
- Colorantes vegetales.
- Una bandeja.

**Instrumentos:** Cuento

**Sugerencias al padre de familia:**

- Sugerencias para estimular en sus hijos la capacidad de tolerar tanto a las personas que los rodean como a las actividades que ellas realizan.
- Ayudar a los niños a tolerar la agresividad verbal. Al primer signo de intolerancia agresiva, recordar al agresor el buen trato que debe tener con los demás ayudándolo a demostrar tolerancia. Apoyar al agredido para que actúe con empatía, comprendiendo de quien es el problema y porqué.
- Evitar atacar a los niños cuando ustedes están furiosos con su comportamiento, ya que éste es el que deben cambiar.
- Promover la generosidad. Los niños aprenden a ser tolerantes cuando hacen suyas las situaciones de los demás.
- Conocer e investigar las costumbres y la cultura de otros países.

**Evaluación:** Se utilizará un cuestionario para evaluar además la observación participante, el profesor contestará tomando en cuenta la observación del alumno durante el desarrollo de la actividad por lo cual se hace uso de los siguientes indicadores: desesperación, falta de calidad, espera serena, oportunidad, paciencia, esperar con calma las cosas, no dejarse llevar por el desánimo, resultados deseados. (Ver anexo número 22 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: tolerancia).

## **ESTRATEGIA # 11**

### **VALOR: TRABAJO EN EQUIPO**

#### **(Participación)**

**Objetivo:** Que los alumnos salgan de posiciones de indiferencia o intromisión excesiva cuando identifiquen su posible participación en alguna toma de decisión, opinión o acción.

#### **Desarrollo:**

- Investigar el lugar donde se encuentren obras de arte famosas.
- Observar las casas y edificios de la región y describir cómo serían las personas que ayudaron a construirlos y mantenerlos.
- Coleccionar recortes de revistas con paisajes de diferentes países y clasificarlos de acuerdo con las categorías de forma, color, clima o relieve.

#### **Actividad recreativa:**

- Elaborar un cartel con las responsabilidades que cada uno de los miembros de la familia debe cumplir en casa, para que ésta luzca limpia y ordenada.
- Construir una historia y plasmarla en un mural colocando símbolos gráficos que faciliten la lectura a los más pequeños.

#### **Sugerencias al padre de familia:**

- Sugerencias para estimular en los hijos la capacidad de trabajar en equipo.

- Dedicar tiempo para jugar con ellos. Buscar juegos de mesa o juego de trabajo en equipo en lo que toda la familia pueda participar.

### **Material**

- Cartulinas.
- Pinceles.
- Pinturas vinílicas.
- Revistas.
- Resistol.

**Evaluación:** Se evaluará de acuerdo a un cuestionario y la observación participante, el docente contestará de acuerdo a la observación que durante el desarrollo de la actividad de los alumnos, por lo cual se tomarán en los siguientes indicadores: participación individual y grupal, toma de decisiones, opinión y/o acción. (Ver anexo número 23 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: trabajo en equipo).

## **ESTRATEGIA # 12**

### **VALOR: JUSTICIA Y EQUIDAD**

**Objetivo:** Que el alumno identifique los derechos y obligaciones, propios y ajenos y aprenda a disponerse para reconocerlos y actuar en consecuencia.

#### **Desarrollo**

- Observar las ilustraciones y leer la historia, sólo a través de ellas.
- Hacer predicciones acerca de lo que ven en las ilustraciones.
- Señalar un personaje de la historia con el cual encuentre identificación y explicar las razones.

#### **Actividad recreativa:**

- Recortar de revistas o periódicos una fotografía de una casa o una familia, pegarlas sobre un pedazo de cartón y recortarla en un número de piezas, igual al número de personas de la familia.
- Asignar a cada uno una responsabilidad para cumplir en la semana y darle una parte del rompecabezas.
- Una vez terminada la tarea colocar la pieza que le correspondía sobre una cartelera especial. Todos tendrán que cumplir sus labores para completar el rompecabezas.

#### **Material:**

- Periódicos.
- Revistas.
- Resistol.

- Cartulinas.
- Fotos.
- Tijeras.

**Sugerencias al padre de familia** para estimular en los hijos la justicia y la equidad.

- Reflexionar con los hijos acerca del siguiente hecho “Creo que aprendí a ser justa cuando estaba en primero de primaria. Una niña se me adelantó en la fila y la pellizqué. Al día siguiente mis padres la invitaron a jugar a mi casa. Dijeron que yo tenía que aprender a dar un trato justo a los demás”.
- Alentar a los niños a dar comida y afecto a quienes estén en una situación menos afortunada. El espíritu de generosidad entrafia equidad y altruismo, como también empatía hacia los demás. Convertir las fiestas tradicionales o las ocasiones especiales, en días en los que los niños puedan ofrecer en lugar de recibir.
- Evitar fomentar las quejas. Cuando los niños se quejan, sólo piensan en sí mismos y no en lo importante para los demás. Cuando exigen justicia mediante las quejas, también están dedicando tiempo y energía a cosas que no pueden controlar. Estimular a los hijos a que centren su interés en el lado positivo de la vida, les ayudaría a pensar en los demás y a aceptar lo que no pueden cambiar.

**Evaluación:** Para evaluar se utilizará un cuestionario y la observación participante del alumno y profesor, el docente contestará el instrumento mediante la observación del alumno durante la actividad desarrollada, se tomará en cuenta los siguientes indicadores: derechos ajenos, obligaciones rescatar derechos, cumplimiento, asertivo y no agresivo, tomar decisiones, actitudes, obediencia, justicia. (Ver anexo número 24 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: justicia y equidad).



## **ESTRATEGIA # 13**

### **VALOR: RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS**

#### **(Autogobierno)**

**Objetivo:** Que el alumno, mediante su razón, dirija todas sus capacidades con el fin de alcanzar los objetivos que lo mejoran.

#### **Desarrollo:**

- Leer el cuento y observar las ilustraciones y señalar la que más llame la atención, qué sucede con los personajes, nombrar a los amigos con los que se divierte, recordar una situación en la que hayan tenido diferencias y la forma de resolverla.
- Observar los lugares de la escuela donde se reúne la mayoría de los niños, fijarse en un grupo y describir lo que hacen.
- Investigar acerca de la forma como está organizada la escuela y de que manera dicha organización contribuye a resolver los conflictos.
- Nombrar una persona en la casa o en la escuela para que ejerza el papel de conciliador cuando se presente un conflicto que no pueda solucionarse pacíficamente.

#### **Actividad Recreativa:**

- Expresar la amistad o reconciliación, haciendo dibujos de diferentes técnicas y texturas. Experimentar las texturas como los siguientes materiales: leche en polvo, arena, polvos brillantes, cereales pequeños. Escribir una dedicatoria a la persona a quien se le realizará.
- Construir un teatrino en casa. Utilizar alambre, sábanas y argollas para el telón. Utilizar los dibujos de la anterior actividad como escenografía y construir los títeres con bolsa de papel, lana y marcadores. Representar la historia del Tío Morroco Morrocoy y la línea del patio.

**Material:**

- Hojas de máquina.
- Polvos brillantes.
- Caja.
- Papel de colores (papel crepé, papel de china, etc..)
- Resistol.
- Diamantina.

**Sugerencias al padre de familia** para estimular en los hijos la resolución pacífica de conflictos.

- Fomentar un ambiente de autoafirmación y de no violencia en casa. Realizar comentarios positivos sobre el desempeño de los niños en sus tareas escolares. Hacer una crítica constructiva para mejorar, si es necesario.
- Minimizar los “no” en las palabras y en los gestos y permitir, en lo posible, la autogestión.
- Estimular un ambiente no violento mediante la cooperación. Debido a que la violencia se nutre con la competencia excesiva, es necesario establecer acuerdos en casa para que todos tengan la oportunidad de ayudar a prestarse un servicio recíproco. Realizar trabajos juntos como sacar la basura, arreglar la mesa para la comida, ir al mercado o a la zapatería.
- Animar a los niños a que se ayuden y se entrenen mutuamente en sus habilidades.
- Establecer una comunicación no violenta al:
  - Expresar los deseos en términos claros.
  - Expresar los sentimientos y los deseos honestamente, sin hacer juicios ni generalizaciones.

- Escuchar activamente, es decir, que el receptor trate de hacer un reflejo de las emociones y necesidades del emisor, sin juzgar, ridiculizar, exagerar u ordenar.
- Evitar intervenir, en lo posible, en los problemas de los niños. Intervenir sólo si alguno está siendo lastimado, pero tratando de que resuelvan sus diferencias por sí mismos.

**Evaluación:** Se evaluará mediante un cuestionario así como por medio de la observación participante, el docente contestará el cuestionario conforme a lo que observó durante el desarrollo de la actividad, se tomarán en cuenta los siguientes indicadores: cumplimiento, dirigir sus capacidades, su razón, el propio bien, reconocer a la autoridad. (Ver anexo número 25 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: resolución pacífica de conflictos).

## **ESTRATEGIA # 14**

### **VALOR: ARMONÍA ECOLÓGICA**

**Objetivo:** Que los alumnos identifiquen acciones que les hacen respetar el medio ambiente en que se desarrollen los seres naturales.

#### **Desarrollo:**

- Se les va a leer un cuento a los niños y se observarán las ilustraciones y se compararán con la realidad actual.
- Visitar cuidadosamente la casa o la escuela y observar situaciones en las cuales se ahorra energía, agua y teléfono. Sugerir algunas formas de cuidar y mantener el ahorro en los servicios públicos.
- Predecir cómo termina la historia y darle otro comienzo y otro final.

#### **Actividad recreativa:**

- Realizar un collage sobre el país o la ciudad, empleando diferentes recortes de revistas, periódicos, tela, semillas y palos. Darle un título y expresar las características que más les gusta de ese lugar.

#### **Material:**

- Tijeras.
- Recortes de revistas.
- Periódicos.
- Telas.
- Palos.
- Resistol.

**Sugerencias al padre de familia:** (para estimular en los hijos el cuidado por el entorno).

- Una vida sencilla y mejor administrada nos enriquece. Si nos despegamos de tantas cosas que tenemos a nuestro alrededor, podremos darnos cuenta de otras que son más duraderas y menos superficiales, de tal manera que esto nos ayudaría a compartir con otros y a conservar el planeta.
- Dar responsabilidades a cada miembro de la familia para que se encargue de apagar las luces, cerrar los registros de agua, recoger la basura.

**Evaluación:** Se evaluará por medio de un cuestionario haciendo uso de la observación participante, el cual será contestado por el profesor mediante el proceso que observó de las actividades desarrolladas por los alumnos, por lo cual se utilizarán los siguientes indicadores: acciones de respetar el medio ambiente, ecología, contaminación, armonía, administración, recurso, ambiente, sistema, explotación, responsabilidad ecológica, respeto del medio. (Ver anexo número 26 en Instrumentos de Evaluación: Cuestionario para el profesor, valor: armonía ecológica).

## **ESTRATEGIA # 15**

### **VALOR: CUIDADO DE LA VIDA**

**Objetivo:** Que el alumno distinga aquellos gustos personales que le pueden perjudicar en su mejora personal a fin de que aprenda a gobernarlos.

#### **Desarrollo:**

- Se le va a leer un cuento a los niños, el niño observará las ilustraciones e identificará los diferentes oficios que realizan las personas de la historia.
- Describir el que más les guste y expresar la razón de esa preferencia.
- Reflexionar sobre las acciones que hemos hecho para ayudar a alguien.
- Investigar acerca de las costumbres que tienen los africanos, los japoneses y los indígenas relacionadas con la forma de celebrar en familia algún acontecimiento.

#### **Material:**

- Cartón 30 cm. X 30 cm.
- Plastilina.
- Cartulina de colores.
- Acuarelas.

#### **Actividad recreativa:**

- Elaborar una maqueta de lo que más les gustó del tema.

**Sugerencias a los padres de familia:**

- Escribir con ayuda de los niños, una lista de palabras o expresiones que usualmente originen peleas y fijarlas en una cartelera. Proponerse entre todos a pasar un día sin utilizar esas expresiones.

**Evaluación:** Se evaluará por medio de un cuestionario y se hará uso de la observación participante, el profesor contestará el cuestionario, tomando en cuenta los siguientes indicadores: gustos personales, mejora personal, flojera, fantasear, berrinches, razonamientos, impulso, moderar en sus expresiones, formas de vestir, actuaciones, ocio, actividades alternativas. (Ver anexo número 27).

## **ESTRATEGIA # 16**

### **KERMESSE DEL LIBRO**

**Objetivo:** Aplicar las estrategias de valores para reforzar los anteriores y fomentar la cultura.

**Desarrollo:** Se aplicarán las estrategias mediante un taller por cada estrategia, en total serían aplicados 14 talleres, y en cada uno de los talleres se aplicará una actividad de lectura, una de investigación y una actividad recreativa como trabajo manual.

Cada taller tendrá una duración de 1 hora y media y los alumnos asistirán a varios talleres.

**Cine Infantil:** Se proyectará la colección de valores (en vídeo) cada vídeo tiene una duración aproximada de 30 minutos; y se realizará la reflexión de los videos.

#### **Material:**

- Colección de vídeos.
- Y los materiales específicos en cada una de las estrategias.

**Evaluación:** Se evaluará por medio de los cuestionarios y de evaluación diaria y uno de evaluación semanal, haciendo uso de la observación participante en donde el gestor cultural contestará estos cuestionarios con todas las observaciones de las estrategias anteriores en base a las evaluaciones que respondieron los docentes, así mismo se llenará un cuadro de estrategia de observación y procedimiento de las estrategias, el que será llenado por el gestor escolar y el gestor cultural.



Por lo cual se tomaron en cuenta para los cuestionarios los siguiente indicadores:

**Evaluación diaria** (dificultades, tratar de vivirlo, disgusto, cultura, experiencias, esfuerzo, ayudar, valor, valores, beneficios). Ver anexo 11.

**Evaluación semanal;** pensar vivir valores, logros. (Ver anexo 12).

**Evaluación final:** descubrir, beneficios, mantener esfuerzo. (ver anexos de Instrumentos generales de evaluación de estrategias, Evaluación diaria, Evaluación Semanal). Anexos 11 y 12.

En cuanto al cuadro de concentrado de observación y procedimiento de Estrategia se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: valor necesario, beneficios, disciplina, hablar, limpieza, rutinas, dominar, pasivo, superación, plantearse objetivos, esfuerzo, control. (Ver anexo número 15 en Instrumentos Generales de Evaluación de Estrategias: Estrategia de Observación – procedimiento de las estrategias).

## **ESTRATEGIA #17**

### **VISITA A LA BIBLIOTECA**

Se pretende invitar a una visita a la biblioteca infantil a los alumnos de la escuela donde se aplicará el proyecto.

**Objetivo:** Que los alumnos lleven a la práctica los valores, respetando todo el reglamento de la biblioteca.

#### **Desarrollo:**

- Se les invitará a la visita guiada por medio del director para solicitar el permiso.
- Se les llevará a los niños y docentes en camiones especiales hacia la biblioteca.
- Se les dirá el reglamento a los alumnos de la biblioteca, además se les dirá que ellos ya conocen los valores y que ahora los tienen que poner en práctica.
- Cuando lleguen los niños a la biblioteca se les atenderá primero a un grupo en donde se les dará una visita guiada (para lo cual los niños tienen que aplicar el reglamento refiriéndose a éste al comportamiento del niño y el respeto por los compañeros y materiales que se encuentren en la biblioteca.
- Los docentes y alumnos entrarán a la biblioteca en donde se les informará los servicios básicos, así como lo que ellos pueden realizar y para que les va a servir el visitar una biblioteca.
- Los niños realizarán una actividad de lectura y una actividad recreativa.
- El alumno tendrá que seguir el reglamento que aquí hay los docentes tendrán que observar a los alumnos, así mismo su comportamiento y el

director tiene que observar a los alumnos, así mismo su comportamiento y el director tiene que observar a su personal y alumnos.

- Después de todo lo anterior los alumnos salen al recreo y luego se les prestarán juegos de mesa para que los compartan con los alumnos y luego se observará a los alumnos en esa actividad para ver si logra la aplicación de los valores correspondientes.
- Posteriormente finaliza la visita y los alumnos tienen que agradecer a las personas que atendieron de ahí se les llevará a sus escuelas.

**Material:**

- Cuentos.
- Dibujos.
- Acetatos.
- Colores.

**Evaluación:** Se evaluará mediante tres cuestionarios y un cuadro de concentrado de aplicación de los valores, se hará uso de la observación participante, esos cuestionarios y el registro del cuadro serán llenados por el gestor cultural y el gestor escolar. (Ver anexos, instrumentos 11, 12, y el instrumento 15).

Se basarán en lo observado en las estrategias de valores, así mismo en las respuestas que dieron los docentes en los instrumentos de evaluación mediante la observación de los alumnos para ver si aplican los valores que se introyectaron en los alumnos.

Por lo cual se tomaron en cuenta para los cuestionarios los siguientes indicadores:

**Evaluación diaria:** (dificultades, tratar de vivirlo, disgusto, reglamento de la biblioteca y el comportamiento, cultura, experiencia, esfuerzo, ayudar, valor, valores, beneficios). (Ver anexos, instrumento 11 evaluación diaria).

**Evaluación semanal:** Pensar, vivir valores, logros. (Ver anexo instrumento 12 Evaluación Semanal)-

**Evaluación final:** Descubrir beneficios, mantener esfuerzo: (Ver anexos en Instrumentos Generales de Evaluación de Estrategias: “Evaluación Diaria” y “Evaluación Semanal”. (anexo 11 y 12).

En cuanto al cuadro de concentrado de observación y procedimiento de estrategias se tomarán en cuenta los siguientes indicadores: valor necesario, beneficios, disciplina, hablar, limpieza, rutinas, dominar, pasivo, superación, plantearse objetivos, esfuerzo, control. (Ver anexo número 15 en Instrumentos Generales de Evaluación de Estrategias: “Estrategia de Observación-procedimiento de las estrategias).

El cuestionario de evaluación de la visita a la biblioteca se encuentra en los Instrumentos Generales de Evaluación. (Ver anexo 13)

## **ESTRATEGIA # 18**

### **JUEGO CLÁSICO DE DETECTIVE**

**Objetivo:** Que el niño por medio de este juego de investigación aplique lo que ha aprendido referente a los valores, y se dé cuenta cuál persona tuvo comportamiento inadecuado.

#### **Desarrollo:**

- Pueden jugar alumnos y maestros por mesa serán 6 jugadores, 1 juego, se formarán en equipos según el número de alumnos.
- Cada alumno escogerá un personaje del juego, es decir un peón, se les dará el instructivo del juego y las reglas para que lo lean, ese instructivo lo encuentran dentro del juego.
- En su turno le tocará aventar los dados y tendrá que avanzar las casillas que le toquen.
- En el juego hay pistas que tendrá que anotar en una hoja de pistas que se le dará.
- De esa forma tendrá que estar muy atento a los demás compañeros porque en cada turno va a ir acumulando pistas y se gana cuando se descubre al sospechoso.
- El docente y el alumno tendrán que justificar porque afirman que fue X o Y sospechoso y tienen que decir qué valores no aplicó el sujeto.

#### **Material:**

- 5 juegos del detective.
- 2 dados para cada equipo.
- Tarjetas.
- Sobres.

- Plumas.
- Monos.
- Libretas para investigación.

**Evaluación:** Se evaluará mediante tres cuestionarios y un cuadro de concentrado de aplicación de valores, se hará uso de la observación participante, esos cuestionarios y el registro del cuadro serán llenados por el gestor cultural y el gestor escolar.

Se tomará como base lo observado en las estrategias de valores y en las respuestas que dieron los docentes en los instrumentos de evaluación mediante la observación de los alumnos para ver si aplican los valores que se fomentaron en los alumnos.

Se consideraron los siguientes indicadores:

**Evaluación Diaria:** (Dificultades, tratar de vivirlo, disgusto, reglamento del juego de Detective y el análisis del comportamiento, cultura, experiencias, esfuerzo, ayudar, valor, valores, beneficios).

**Evaluación Semanal:** Pensar, vivir, valores, logros.

**Evaluación Final:** Descubrir beneficios, mantener esfuerzo. (Ver anexos 11 y 12, en Instrumentos Generales de Evaluación de Estrategias: “Evaluación diaria” y “Evaluación semanal”).

En cuanto al cuadro de concentrado de observación y procedimiento de estrategias se tomarán en cuenta los siguientes indicadores: valor necesario, beneficios, disciplina hablar, limpieza, rutinas, dominar, pasivo, superación, plantearse objetivos, esfuerzo, control. (Ver anexo número 15 en Instrumentos

Generales de Evaluación de Estrategias: “Estrategia de Observación-procedimiento de las estrategias”).

El cuestionario de evaluación del Juego Clásico del Detective se encuentra en los Instrumentos Generales de Evaluación. (Ver anexo número 14).

### **C) reporte de aplicación y evaluación**

Con la aplicación de la alternativa que se refiere a la innovación se llegó a la reflexión y lo importante que fue el investigar para llegar a obtener elementos encontrando a que resultados se llegó con las estrategias.

Por lo tanto en este trabajo la aplicación se dio favorablemente en todo el contexto escolar de la escuela, se observó un esfuerzo y por lo tanto se ha logrado que se gestionen los valores.

Se aplicaron todas las estrategias y se analizaron los datos de manera cualitativa.

Considero que se lograron los propósitos planteados que son mejorar la calidad en cuanto a la gestión de la escuela en lo referente a fomentar valores en profesores y alumnos para que se realice de una forma más fácil el trabajo en el proceso de enseñanza aprendizaje, incrementando la calidad educativa en la escuela.

Pero también se promueva los valores en la comunidad escolar, así como el docente sea consciente de su comportamiento y actitudes para un mejor desempeño laboral y que aprendan a utilizar los valores en su vida cotidiana.

En cuanto a la aplicación de las estrategias se aplican primero las enfocadas a la gestión, la primera llamada **“El Gestor Escolar como Líder Moderno, Modelo Positivo e Investigador del Trabajo Cotidiano”** al principio se batalló

para que expresaran sus puntos de vista cada uno de los docentes, pero después empezaron a hablar y se sintieron en confianza para manifestar las problemáticas que se presentan en cuanto a que se tiene que partir de un liderazgo moderno y que ellos no han sido modelo positivo, así mismo que realmente no investigan y quieren todo fácil.

Pero concluyeron que de hoy en adelante tendrán que asumir su responsabilidad.

Para aplicar un liderazgo moderno y compartido, y que éste no sólo es responsabilidad del director; en base a lo anterior, ellos deben ser un modelo positivo para sus alumnos así como investigadores.

Así mismo, el tener una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y elevar sus expectativas ofreciendo también una retroalimentación positiva y constructiva y fomentar un uso eficiente del tiempo, en fin se comprometieron a seguir las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores eficientes y que los docentes estaban informados de esas características para ayudar al director (ver anexos).

La segunda estrategia que se aplica se llama: **“El Gestor Escolar en la Aplicación del Modelo Empresarial en su Escuela”**.

Cuando se comenzó a hablar del modelo empresarial los docentes se quedaron sorprendidos porque ellos no habían escuchado hablar del modelo empresarial para poder gestionar en valores de aquí se propuso que se generen alternativas.

En donde se llegó a la conclusión que se tiene que partir de tareas.



Y aplicar las características de aplicación del Modelo Empresarial en la Escuela de Calidad. (Ver anexos en instrumento número 9 El Gestor Escolar en la Aplicación del Modelo Empresarial en la Escuela de Calidad).

La tercer estrategia que se aplicó es la llamada “Gestión Académica de Calidad” la cual consiste en aplicar una gestión académica de calidad creando ambientes de trabajo propicios, desarrollo de trabajo colegiado y entender la toma de decisiones, con lo cual al igual que la estrategia anterior los docentes se quedan sorprendidos con el tema y al principio los docentes reflexionan y manifiestan que realmente ellos no están cubriendo esa calidad que la escuela requiere por lo cual llega a sugerir que el personal trabaje en equipo, que se lleve a cabo el proyecto y que todos acepten cambiar y mejorar para aplicar estrategias de valores con los grupos, se proponen reuniones de consejo técnico, profesionalización a los docentes implementando el modelo empresarial, calidad educativa y gestión de valores, solicitar materiales de actualización y fortalecer valores para lo cual se comprometieron todos y se crearon comisiones técnico pedagógica, profesionalización, sociales, administrativas, etc. Para llevar a cabo lo anterior se tomaron en cuenta todas las características de valoración de la calidad de la educación. (ver anexo en instrumento número 10).

De la estrategia anterior surgen las estrategias enfocadas a promover los valores en el colectivo escolar, las cuales tuvieron que ser aplicadas por los docentes, éstas son: (autoestima, identidad, pertenencia, el buen humor, compartir, respeto por la diferencia, tolerancia, trabajo en equipo, justicia y equidad, resolución de conflictos, armonía ecológica y cuidado de la vida). Encontrando que estas estrategias son de utilidad al personal docente para retroalimentarse ellos y sus alumnos, cuando se les proponen las anteriores a los docentes las aceptan y las adoptan a sus grupos y ellos asumen su responsabilidad en la aplicación de las mismas y llegando a la idealización de que son de utilidad para sus grupos y para ellos, porque logran modificar

conductas en ellos mismos y sus alumnos, por lo tanto esto se refleja en docentes más profesionales y alumnos con un poco más de educación y un clima de trabajo muy bueno lo cual se refleja en la gestión, calidad educativa, además se pone en práctica cada uno de los valores, en el contexto escolar cotidiano. (ver anexos en instrumentos con los números 16 al 27).

Y esos valores se reafirman con las últimas tres estrategias llamadas Kermesse del Libro, Visita a la Biblioteca y el juego clásico de El Detective en las cuales tanto alumnos como docentes ponen en práctica lo que aprendieron en las estrategias de valores, aprendieron todos a seguir el reglamento de la institución y de los lugares que se visitan tanto dentro como fuera de la escuela, así mismo a comportarse educadamente siempre, claro que lo anterior se ira dando más en la medida en que se sigan aplicando la gestión en valores.

Así mismo los docentes aprendieron a incrementar por lo menos la gestión en valores y aplicarlos en su vida cotidiana, mejorando su vida y sus relaciones interpersonales.

## **CAPÍTULO V**

### **LOS RESULTADOS**

#### **A. Análisis**

Durante la evaluación de la alternativa se consideraron los propósitos que se abordaron de las diferentes estrategias, por lo cual se logró un ochenta y cinco por ciento, en cuanto a mejorar la calidad en cuanto a la gestión escolar y en la gestión de valores en todo el colectivo escolar y la calidad educativa, una conciencia en cuanto al comportamiento y actitudes que se ve reflejado en un mejor desempeño laboral, así como un clima favorable y el fomento de los valores por medio de la cultura de su vida cotidiana.

Se observó un avance el cual antes no existía nada de lo anterior, se veía una escuela sin una visión, sin un proyecto, así mismo un personal a disgusto, mal integrado y en contra de todo, lo cual se refleja en los alumnos, y ahora existe un gran cambio, entendieron que también faltaba que ellos tuvieran que poner de su parte, para que pueda haber cooperación y trabajo en equipo.

En el grupo de docentes estaban todos divididos y siempre las juntas terminaban en peleas y discusiones, había problemas entre ellos el incremento más del autoestima en cuanto a que la ayuda de ellos es valiosa y cada uno acepta a todos los integrantes del colectivo, así mismo reconocen la idea que tienen de ellos mismos, además se dieron cuenta que es importante el respeto.

También reconocen su identidad y se identifican como seres únicos e irrepetibles y que también sienten porque son seres humanos, otro valor que se fomentó fue el de pertenencia con lo cual se conocieron a sí mismos y se esforzaron por actuar conforme a lo que se es y a lo que se piensa.

Así mismo se dieron cuenta que otro valor importante es el buen humor para tener buenas relaciones interpersonales y crear un buen clima, lo que antes no existía.

También se dio el valor de compartir con lo cual supieron hacer suyos los objetivos o principios de otra persona y compartir con el contexto de su comunidad para que se logre una finalidad en equipo, lo cual les va a aportar experiencias.

Se logra que se dé el respeto por la diferencia y se reconocen situaciones en que es necesario ejercer el respeto por uno mismo y por los demás.

Además se fomenta la tolerancia en cuanto al desarrollo de su trabajo y que es necesario esperar pacientemente hasta obtener lo que se desea.

Se reconoció que el trabajo en equipo es importante y se reconoce que todos juntos pueden participar en todas las actividades de la escuela, por lo anterior se necesita de una justicia y equidad en donde cada docente tuvo que identificar sus derechos y obligaciones para esto tienen que actuar como se requiere.

Entendieron que todo el problema se puede resolver pacíficamente sin necesidad de un conflicto usando la razón utilizando todas las capacidades con el fin de alcanzar los objetivos que lo van a mejorar.

Aprendieron a identificar las acciones que les hacen respetar el medio ambiente en donde se desarrollan los seres humanos y se entendió que el cuidado de la vida como el que algunos gustos personales pueden perjudicar en su mejora personal y que tienen que aprender a gobernarlos.

Con todo lo anterior se eleva la calidad educativa y gestión escolar en el fomento de los valores cívico ético culturales.

En cuanto a la sistematización de los resultados de la práctica durante la alternativa se intervino mediante diferentes estrategias por lo cual se realizó un análisis y se interpretó la experiencia por medio de una sistematización de la cual se detectaron causas y lo que resulta, como una consecuencia, si no se aplica adecuadamente la gestión en valores.

La metodología que se empleó es de acuerdo a María de la Luz Morgan la cual afirma que “La sistematización como un proceso permanente y acumulativo de la creación de conocimientos a partir de experiencias de intervención en una realidad social”.<sup>25</sup>

El proceso que se sigue es el de la práctica que se da de la realidad educativa la cual se valora mediante su funcionamiento y el nivel de confiabilidad porque surge del contexto en estudio lo cual beneficia la práctica docente haciendo uso de la reflexión análisis que se puede hacer usando instrumentos que por medio de ellos se dan a conocer datos importantes que van a ayudar en la investigación, obteniendo información que ayuda a delimitar, precisar, comparar y por último comprobar.

Para poder sistematizar la autora Morgan<sup>26</sup> sugiere cinco momentos: estos son

- a) En su primer momento, se hace necesario concensar criterios y crear un discurso común en torno a la sistematización. Se cambian permanentemente la recuperación de conocimientos de los participantes, la

---

<sup>25</sup> MORGAN Ma. de la Luz “Búsquedas Teóricas y Epistemológicas desde la Práctica de la Sistematización. En la UPN Antología: La Innovación. México p.23.

exposición de nuevos contenidos y ejercitación de los temas tratados.

- b) Definir y acordar una imagen – objetivo de la propia sistematización como proceso y como resultado, lo anterior se aplicó cuando se sistematizaron todos los datos y se sacaron conclusiones es decir se interpretaron.
- c) El tercer momento es de forma descriptiva, el diseño del proyecto facilitará el pensamiento sistematizado, la explicación de una descripción completa de la experiencia desde el eje escogido. Se trata de traducir la experiencia compleja y multideterminada a un lenguaje que permita su posterior análisis e interpretación.
- d) El cuarto momento resulta siendo una de las más complejas en el proceso de conocimiento se trata del análisis e interpretación de lo sucedido en la experiencia para comprenderlo.
- e) El quinto y último momento del proceso de sistematización es el de la comunicación de los nuevos conocimientos producidos, es decir confrontar o acumular los conocimientos producidos en y desde la práctica.

También se uso la metodología de Mercedes Cagneten, la cual hace referencia a siete fases que son las siguientes:

- 1) **Reconstrucción de la realidad:** Es recordar los acontecimientos de la aplicación de la alternativa, se realiza para ver objetivamente las experiencias vividas. Se necesita ser conscientes de la experiencia que se viven, leyendo los resultados de las evaluaciones y los instrumentos. Por lo anterior

---

<sup>26</sup> Ibidem.

se tuvieron que leer los instrumentos, evaluaciones así como su interpretación, para volver a traer a la memoria que fue lo que se hizo durante las aplicaciones.

- 2) **Analizar:** Se trata de ver las partes de un conjunto y comprenderlas estableciendo relaciones entre todos los elementos. Para hacer una crítica de los elementos reconstruidos de la práctica. Permite la reflexión de la práctica mediante procesos de sistematización. Descomponiendo el todo en sus partes significativas mediante la técnica de tematización o codificación. Para poder analizar se tuvo que subrayar las frases, palabras, enunciados que aportaban algún significado importante y se obtuvieron las unidades de análisis. Cuando se identificaron las unidades de análisis diferenciando éstos con varios colores, se ordenaron para analizar y resumirlas y luego se ordenaron y se volvieron a clasificar para poder rectificar que realmente eso era lo importante.
  
- 3) **Interpretar:** Se trata de una síntesis y de los temas emergentes a sus núcleos significativos se ordenó y se reconstruyó. Para tener una visión general de la realidad y de la práctica que se está realizando en ella porque debe descubrir la red interna de conexiones del proceso en su multiplicidad de aspectos y en su dinámica propia. Tiene por objetivo investigar las temáticas emergentes, los hallazgos positivos y negativos de la realidad donde surgen las experiencias. Por lo cual todas las unidades de análisis se agruparon para poder categorizar quedando unidas las que eran semejantes tomando en cuenta las características y el contenido de cada una de éstas y luego se agregaron las afirmaciones que les correspondían.

- 4) **Conceptuar:** Es organizar y unificar las interpretaciones surgidas de la práctica para fomentar un todo que coincida respecto al proceso. Para confrontar la teoría con el proceso de la práctica y realidad dando a conocer y expresando nuevos conceptos surgidos de la experiencia. Porque se debe definir y dar a conocer los nuevos conceptos surgidos de la práctica y la realidad e identificar la teoría que la sustenta para después establecer relaciones entre ésta y la temática surgida. Utilizando un marco teórico de la realidad y la práctica. Por lo cual se resumieron las afirmaciones y se juntaron mediante conceptualizaciones y se formó una triangulación con la teoría y con la práctica. Así mismo los resultados siempre tuvieron sustento en la teoría y en las conceptualizaciones que fueran verdaderas.
- 5) **Generalización:** Es objetivizar el resultado de diferentes conceptualizaciones como leyes previsoras acerca del comportamiento de diferentes tipos de procesos de la práctica. Explicando lo que surge de la realidad y se pueden crear nuevas alternativas, porque permiten individualizar situaciones en espacios durante un tiempo determinado incluso más que la práctica realizada. Por lo anterior se dieron a conocer los objetivos que se pretenden con el proyecto de acuerdo a una crítica para saber si eran positivos o negativos, y de ahí partir y aplicar en la realidad.
- 6) **Conclusiones:** Es relacionar de manera objetiva la práctica de la realidad según acciones que se desean hacia el futuro, tanto aspectos positivos como negativos, por lo cual se vuelven a reconstruir los objetivos para saber hasta donde se lograron y con



las estrategias se concluyó si fueron adecuadas a las circunstancias o realmente no, y entender por qué no, o si funcionaron y saber que caminos se pueden seguir.

- 7) **Propuesta:** Son soluciones alternativas de la realidad en la práctica educativa. Es decir en base si ya se sabe que funciona y con las conclusiones de lo investigado se llega a proponer.

## B. Categorías resultado del proceso de análisis

En cuanto a las afirmaciones las cuales se obtuvieron tomando en cuenta la metodología antes mencionada la cual se empieza haciendo análisis de todos los resultados de cada una de las estrategias.

De esta forma, al hacer el análisis de lo anterior se pudo fundamentar, así mismo reflexionar y construir ideas de la misma práctica haciendo el siguiente cuadro en donde se pueden observar las unidades de análisis, afirmaciones, categorías y constructos:

UNIDAD DE ANÁLISIS	DIÁLOGOS O AFIRMACIONES	CATEGORÍA	CONSTRUCTO
El Director y La Gestión en Valores, Calidad en el Centro Educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos fallando en venir sin ganas a la escuela.</li> <li>• Hay desorganización.</li> <li>• No conocemos bien los planes y programas.</li> <li>• Tenemos que mejorar la gestión en la escuela y grupo.</li> </ul>	ETICA PROFESIONAL	La ética profesional es necesaria para que el docente vea reflejado un buen desempeño en todos los aspectos, si no lo tiene puede perder su empleo.

<p>El Director y la Gestión en Valores, Calidad en el Centro Educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que ser investigadores.</li> <li>• Debemos ser un modelo positivo.</li> <li>• Tenemos que llegar a una gestión de calidad.</li> <li>• Gestión autónoma.</li> <li>• Cambiar nosotros mismos.</li> <li>• Funcionar como empresa (enfoque humanista).</li> <li>• Resolver problemáticas.</li> </ul>	<p>ETICA PROFESIONAL</p>	<p>Si los docentes, mejoramos las aptitudes propias para reconocer las capacidades ajenas y para contribuir a su éxito, al igual que al propio.</p>
<p>El Director y la Gestión en Valores, Calidad en el Centro Educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe capacitar al personal, para que este actualizado.</li> </ul>	<p>CAPACITACIÓN</p>	<p>Es importante porque de ésta el docente se actualiza y está capacitado para enfrentar todo lo que se le presente.</p>
<p>El Director y la Gestión en Valores, Calidad en el Centro Educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante fomentar el interés por lo que se hace cotidianamente, de ahí va a depender el gusto y el agrado por el trabajo.</li> </ul>	<p>INTERÉS</p>	<p>El interés es el eje central en la vida del maestro, porque dentro de la escuela siempre encontrará dificultades y será por medio de su capacidad de interés y motivación que logre modificar su problemática buscando diferentes soluciones y se da la tarea de transformar en la práctica.</p>

<p>El Director y la Gestión en Valores, Calidad en el Centro Educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos ejercer la gestión institucional.</li> <li>• Si se ejerce la gestión institucional estaremos organizados.</li> </ul>	<p>GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>La gestión institucional es importante porque de una buena gestión institucional favorece el trabajo referente a la gestión escolar las interrelaciones de docentes y equipo de trabajo.</p>
<p>La aplicación del proyecto escolar para gestionar favorablemente con la ayuda de un enfoque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace falta aplicar el proyecto de gestión por medio de valores.</li> <li>• Incrementar gestión académica de calidad.</li> <li>• Intercambio de ideas.</li> <li>• Construir ideas.</li> <li>• Asignación de tareas e información contenida.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Hay errores y problemáticas.</li> <li>• Faltan reuniones de Consejo.</li> <li>• Deficiencias en cuanto a los valores.</li> <li>• Crear comisiones.</li> <li>• Reuniones colegiadas.</li> <li>• Participación de todos.</li> </ul>	<p>CALIDAD EDUCATIVA Y DE TRABAJO</p>	<p>Por lo anterior se incrementa la calidad escolar y se refleja en el trabajo cuando empieza a ejercer por parte del personal.</p> <p>La calidad del dirigente es importante porque en todo momento trata de comportarse tan parecido al tipo de personal que cree ser, como su medio ambiente se lo permita.</p> <p>Todo individuo probablemente se conduzca la mayor parte del tiempo, de tal modo que aumente la probabilidad de ser capaz de ser él mismo en su clase de ambiente.</p>

La aplicación del proyecto escolar para gestionar favorablemente con la ayuda de un enfoque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe de haber más compromiso por parte del personal.</li> </ul>	PARTICIPACIÓN	El compromiso ante la gestión que se da en la gestión educativa es fundamental.
Ayuda de un enfoque la aplicación del proyecto escolar para gestionar favorablemente con la ayuda de un enfoque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nosotros tenemos que organizarnos en un trabajo colegiado para funcionar como equipo de trabajo.</li> </ul>	TRABAJO COLEGIADO	Con el trabajo colegiado se logra que el proyecto se lleve a un cumplimiento en lo que respecta a objetivos y finalidades por lo cual se logra analizar y evaluar.
EL DOCENTE EN LA APLICACIÓN DE VALORES EN ÉL MISMO Y LOS ALUMNOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrarnos como docentes.</li> <li>• Somos inseguros (autoestima).</li> <li>• Batallamos para llevar a cabo actividades con nuestros alumnos.</li> <li>• Impartimos clases lentamente y sin ganas.</li> </ul>	IN-SEGURIDAD ANTE LO QUE SE HACE	La seguridad es importante porque esto va a aportar el éxito en las decisiones y no irnos por caminos equivocados, va relacionado con la autoestima y crea inseguridad y problemas de la integración social de ese grupo.
EL DOCENTE EN LA APLICACIÓN DE VALORES EN EL MISMO Y LOS ALUMNOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No nos organizamos.</li> <li>• No sabemos identificarnos con nosotros mismos.</li> <li>• Algunos tratan mal al alumno.</li> </ul>	MOTIVACIÓN	Con la motivación se va a lograr incrementar nuestro nivel de actividad y por lo tanto se va a ver en nuestro trabajo de gestión y en el aula.
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos de ser investigadores.</li> <li>• Nos falta organizarnos.</li> <li>• Debemos conocernos a nosotros mismos.</li> <li>• No siempre llegamos de</li> </ul>	CONFIANZA	Es de utilidad para que den a conocer las formas de expresar y con esto se motiva a que participen y se lleven a cabo las

INVESTIGACIÓN	<p>buen humor, casi siempre preocupados y de mal carácter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con enojos entre ellos mismos.</li> <li>• Con energía negativa.</li> <li>• Les echan a perder la mañana a los niños.</li> </ul>	CONFIANZA	<p>actividades, (se conocen a las personas que interactúan cotidianamente).</p>
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos que cambiar nuestro mal carácter, no enojarnos por cosas que no tienen importancia.</li> <li>• Se puede perjudicar el trabajo y reflejarlo en la comunidad escolar.</li> </ul>	MAL HUMOR	<p>Se refleja en el trabajo cotidiano y si este se manifiesta todos los días puede perjudicar el trabajo y deteriorar las relaciones interpersonales.</p>
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos que aprender a compartir.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Ejercer el respeto.</li> </ul>	COMPARTIR	<p>Es importante compartir porque así damos un poco de lo que se necesita y entre varios se puede lograr mucho.</p>
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos de tener interés personal.</li> <li>• Somos impacientes con nuestros alumnos y trabajo, y con los compañeros y nosotros mismos.</li> <li>• Queremos imponer ideas.</li> <li>• Hay posiciones de indiferencia e intromisión excesiva (trabajo en equipo).</li> <li>• Responsabilidades</li> </ul>	TOLERANCIA	<p>Es importante tener paciencia y ser tolerantes ante ciertas situaciones que causen algún problema en nuestro contexto y no exaltarnos.</p>
INVESTIGACIÓN		TOLERANCIA	<p>Hay que conservar el sentido del humor y, si se está a punto de perderlo, hay que detenerse y</p>

INVESTIGACIÓN	<p>propias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos que identificar los derechos y obligaciones.</li> <li>• No aplicamos la equidad y la justicia.</li> </ul>	TOLERANCIA	reflexionar respecto al modo de vida propio.
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos respetar al compañero y los alumnos.</li> <li>• Así mismo a la comunidad.</li> </ul>	RESPECTO	El respeto es importante porque si sabemos respetar siempre obtendremos lo mismo, además se pueden tener ideas diferentes pero oír y aceptar que cada cual es diferente.
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe ser responsable en todos los aspectos.</li> </ul>	RESPONSABILIDAD	Es de utilidad porque si tenemos todo con tiempo no evitaremos grandes problemas significativos.
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces no resolvemos los conflictos mediante la razón, ni pacíficamente.</li> <li>• Debemos de aprender a respetar el medio ambiente y transmitirlo a los alumnos.</li> <li>• Resolver conflictos de gestión.</li> </ul>	PREVENCIÓN	<p>Es importante prevenir situaciones que pueden causar algún mal o un daño en nuestro entorno y ponernos alerta.</p> <p>El gestor debe reconocer en sí mismo toda señal de energía desaprovechada para evitar que la misma se transmita perniciosamente a otros.</p>
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos educar a los alumnos en este aspecto.</li> <li>• A veces nos excedemos en gustos personales que nos pueden hacer daño.</li> </ul>	PREVENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tratar de no cometer errores.</li> <li>• Si hay errores se pueden suscitar riesgos y dificultades.</li> <li>• El estrés disminuye cuando la persona</li> </ul>

INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos aprender a cuidar.</li> </ul>	PREVENCIÓN	<p>cambia lo que está haciendo define de nuevo su trabajo o adopta un punto de vista nuevo respecto al mismo.</p>
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionar sobre las acciones.</li> <li>• Tenemos que aplicar actividades conforme a la vida real.</li> <li>• Carecemos de orientación en valores.</li> <li>• Inseguridad al aplicar las estrategias.</li> <li>• La visita a la biblioteca es algo nuevo y la kermesse del libro.</li> <li>• No seguimos los valores cuando no se respeta el reglamento.</li> <li>• Muchos no sabemos investigar.</li> <li>• Ni seguir el reglamento ni siquiera en un juego.</li> </ul>	CULTURA	<p>La cultura se concibe como el conjunto de representaciones individuales, grupales y colectivas que dan sentido a los intercambios entre los miembros de una comunidad.</p> <p>Lo cultural se manifiesta al exterior, cómo no, a través de conductas, como son la axiología, las normas, reglas, filosofía, ideologías y modos de comportamiento determinados que están profundamente ligados e internalizados a lo cultural.</p>

### RED CATEGORIAL





Para sustentar teóricamente las categorías surgidas a través de la sistematización de las interpretaciones se afirma que durante el trabajo colegiado en el grupo de trabajo se tomaron en consideración las gestiones escolares para enriquecer la gestión de los valores y la calidad educativa.

La primera categoría se llama “Ética Profesional”, es necesaria para trabajar de forma comunitaria y cooperadora porque se experimenta como un lugar en el que se puede participar empleando cada uno sus destrezas de un modo productivo. Por eso se busca el descubrimiento de nuevos modos de integrar las capacidades individuales con las necesidades de la escuela y sociedad.

“En lo teórico se hace referencia a que la postura ética es basada en un conjunto de valores que se ha llegado a ser significativo y las acciones va guiadas por una conciencia interna, las leyes se respetan pero no se consideran infalibles.”

En razón del alto grado de interacción a que está operando ahora en individuo las cuestiones de organización del tiempo se hacen cruciales. Se empieza a ver el mundo con más claridad, lo que determina una mayor conciencia de las cuestiones concernientes a la justicia y a la opresión.

Se hace imprescindible contar con estructuras de apoyo, como y grupo de compañeros respetados y de amigos de confianza, así como con personas de la misma categoría y capacitación profesionales con quienes poder compartir ideas y problemas.

Se hace posible un estilo de liderazgo carismático y democrático cuando el individuo posee un nuevo sentido de la energía creativa personal y una visión renovadora de una institución que pueda ser eficaz a la vez que dignifica a sus miembros. Como existe una gran demanda de este tipo de dirigentes, las

cuestiones de organización del tiempo, tensión salud personal son más importantes que nunca.<sup>27</sup>

La segunda categoría es la capacitación y preparación la cual es de importancia porque pocos ponen en tela de juicio la necesidad de formación de los directivos de centros educativos, así mismo hay poca capacitación en docentes. Pocos discuten la necesidad de que haya oportunidad de preparación tanto previa como en el ejercicio profesional.

Se suele reconocer que los directivos escolares precisan de una preparación especializada. Aunque algunos señalan que “cuando el cargo de director es sobre todo de coordinador, la cantidad y la naturaleza de preparación pueden ser muy diferentes de las del director que desempeña un papel de gestión”<sup>28</sup>.

Las trampas en las que cae el “aficionado informado” son advertidas por Bessoth y testimoniadas por muchos y son conscientes de la falta de correlación entre la experiencia o especialización en las disciplinas y la capacidad de dirigir un centro. Quizás resulta más adecuado reconocer que, aunque el volumen y la naturaleza de la preparación pueden variar en función del papel del director escolar en un país, una cultura y un entorno determinado, una cierta formación para el papel brinda perspectivas de mejorar el rendimiento de quienes lo ejercen, en especial en el grado en que existan expectativas de liderazgo y de desarrollo, más que el mantenimiento de simple supervisión en ese puesto. De hecho ellos tendrán que promover la capacitación para profesores.

La tercer categoría llamada “INTERÉS” es importante porque “el interés es la atención que se presta a un objeto que tiene un valor subjetivo de cierta

---

<sup>27</sup> HALL, Brien La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio, Postura Ética. Pág. 60

relevancia para el observador, es un estado habitual de preferencia o de aversión hacia determinados estímulos”<sup>29</sup>.

Un verdadero líder – facilitador considera que las reuniones son el instrumento básico para el trabajo en conjunto e invierte tiempo y esfuerzo en su preparación y conducción.

Las técnicas y los procesos descritos son sólo medios básicos para aprovechar en todo su potencial las habilidades, los conocimientos y la diversidad de los criterios de los miembros de un grupo. Conducir las reuniones al éxito es todo un reto para, el directivo y una habilidad que puede desarrollarse con entrenamiento, constancia y apertura.

#### La cuarta categoría llamada “GESTIÓN INSTITUCIONAL”

La gestión del centro se basa en su tratamiento como unidad y en su importancia institucional. El Centro Educativo es el punto de referencia organizativo. Se supera por tanto la noción de Centro como conjunto de aulas con una gestión destinada a facilitar su infraestructura. El desarrollo de un currículum, la concepción de que los centros tienen su proyecto educativo y su proyecto curricular, impone una coordinación y una dirección con mayores recursos temporales y técnicos acorde con los objetivos institucionales que se proponen, estamos ante un trabajo colectivo que en la parte curricular debe desarrollarse en equipo docente.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> INMENGART, Glenn Preparación de los Directores Escolares. Pág 169

<sup>29</sup> DICCIONARIO de Ciencias de la Educación, Santillana Nutesa, México. Pág. 820.

<sup>30</sup> DOMÉNECH, Joan Jesús Viñas, La Organización del Espacio y del Tiempo en el Centro Educativo. Págs. 111 y 112.

## **Participación:**

Es frecuente enunciar el derecho a la participación en la vida escolar, en sus distintos grados o niveles (participación “decisoria” “consultiva” u “operativa”) de forma indiscriminada, sin tener diferencias de competencias entre unos y otros miembros, y el sentido distinto que pueda tener la participación de cada uno, o se limita, en función de la eficacia, el número de participantes, en cuestiones que pueden afectar a los supuestos básicos de la vida del Centro, a representantes de unos estamentos o existe la tendencia a reclamar decisiones que no son de su estricta competencia.

Para solucionar este tipo de manifestaciones es preciso, sin perjuicio de que se desarrolle con toda amplitud la participación “consultiva”, delimitar zonas de competencia en los órganos directivos, de modo de que cada miembro participe en función de su capacidad profesional, de su capacidad para responsabilizarse de las consecuencias de su participación y de su disponibilidad de actuar en los aspectos que más le afectan, aceptando que existen formas diferenciadas de participación.<sup>31</sup>

## **Calidad Educativa y el Trabajo**

Reapareció en el campo de la educación la preocupación por la “calidad”, que reconoce el derecho de los usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades.

Un esfuerzo sistemático para mejorar la calidad de las escuelas requiere la especificación y una identificación de la forma múltiples aspectos al sistema interactúan dentro del proceso aprendizaje.

De acuerdo con Rodríguez Fuensalida<sup>32</sup> establece categorías interpretativas en torno a la calidad, no excluyentes, sino, por el contrario incluyentes una respecto de la otra:

La calidad en la ampliación de la cobertura tiene que ver con la democratización, impacto en el tejido social, preparación de los recursos humanos, centra la atención en los elementos de entrada del sistema.

Calidad y eficacia del sistema, en el cual, al resaltarse la importancia de los elementos de salida de dicho sistema, se hace hincapié en su rendimiento, en la aplicación de esquemas centralizados de la administración en las escuelas, y se hace relevante producir calidad a bajo costo y generar excedentes.

Calidad y la Gestión Pedagógica se toman tres elementos básicos, el profesor el alumno y los procesos, consideran de manera primordial lo que sucede en el aula, particularmente en términos de aprendizaje, y otorgan singular importancia a lo psicopedagógico, al currículo, la didáctica y la administración.

Calidad y la Gestión Administrativa: toman como primer punto la descentralización y acentúan la participación directa de los usuarios y actores social, se trata de desarrollar e impulsar la educación.

### **Trabajo Colegiado:**

Para que se dé un buen trabajo colegiado debe existir el compañerismo lo cual recomienda de acuerdo con Juan Mudi “si usted trabaja en una empresa escolar, en donde hay personas con las cuales ha de convivir cotidianamente

---

<sup>31</sup> MEDINA Rogelio, La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio, Fuentes Fundamentales de Conflicto en las Organizaciones Escolares. Pág. 116.

en las horas de su jornada laboral, que mejor que mantener con ellas unas excelentes relaciones de compañerismo, sin embargo, cuán difícil es para muchos, y esto porque confunden amistad con compañerismo.

Usted mantenga una reserva amable, no exenta a la larga de trocarse en amistad, y se ahorrará disgustos. Al no obrar de este modo estará muy pronto al borde de chismes, que además de ser reprobables bajo cualquier circunstancia nos pueden enemistar con nuestros jefes y con los demás.”

En lo anterior el autor se refiere a que el chisme es una forma de la maldicencia, la gente debe dedicarse a su trabajo y no convertirse en un investigador ni crítico de la vida privada ajena, tan respetable como la suya misma. Usted debe ver, oír y callar particularmente en los primeros días de su nuevo empleo. No olvide que, a mayor abundamiento, son los días en los que está siendo examinado, sin que lo advierta, en los que se está tomando constancia de su conducta además de su capacidad y experiencia. En otras palabras, días en los que su tarea primordial consiste en hacer las cosas perfectamente y en aprender lo que ignore.

Entonces, habida cuenta de lo anterior, sea comedido en las relaciones con sus compañeros de trabajo; sin desbordar los límites del compañerismo para pretender, de inmediato entrar en terrenos de amistad. Podría equivocarse. El que se confía de inicio a todos, el que pretende quemar etapas recorriendo rápidamente el trecho que normalmente lleva un tiempo, a la larga tiene tropiezos, se ve en dificultades.

---

<sup>32</sup> FUENSALIDA Rodríguez, *Calidad y Gestión Escolar, La Nueva Escuela I Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*. Pág. 103 y 104.

Mucho menos es recomendable intervenir en discusiones de compañeros que no servirían, probablemente, sino para que se formara un mal concepto de nosotros.<sup>33</sup>

### **Cultura:**

Lo que dificulta la vida participativa es la falta de culturización, que es un modo de vivir, de sentir y relacionarse y va más allá de la estructuración democrática de la sociedad y las instituciones.

El Centro Escolar debe ser una unidad cultural, una comunidad educativa que comparta la misma manera de entender las relaciones interpersonales, el significado de la comunidad, el valor del grupo y la manera de solucionar problemas y conflictos.<sup>34</sup>

### **Prevención:**

El gestor escolar debe estar prevenido ante todas las situaciones que se le presenten y debe prevenir problemas con los trabajadores tomando en cuenta que debe hablar con el trabajador en privado y apegarse a los hechos y evitar disgresiones de carácter personal, tener conocimiento del trabajo de esa persona.

Además debe evitar los extremos quien siempre contesta automáticamente con un no sin importar la petición que se le está haciendo, limita su eficacia de una manera tan segura, como quien nunca puede decir no. Ninguno podrá enfocarse y resolver los problemas con objetividad, porque lo harán con prejuicio.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> MUDI Juan, Éxito en la Vida. Pág. 114.

<sup>34</sup> PASCUAL Roberto, La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Pág. 14

<sup>35</sup> Idem. Pág. 81 a 83.

## **Responsabilidad:**

Hay ciertas normas que ayudan al éxito, la vida profesional, social y privada, cuando se quiere escalar lugares importantes bien sea como meta, bien sea de paso hacia metas más elevadas, exige determinadas reglas, usos y costumbres que todos debemos cumplir. Normas de conducta correctas, se podrían titular, porque están bien, a diferencia de las incorrectas que además de ser inadecuadas conducen al fracaso.

Otra de las reglas o normas es la que se refiere a la presentación. Presentación que atañe a la persona física, a nuestro exterior o fachada que debemos cuidar con particular énfasis sin excedernos, lo que produciría resultados contrarios a los deseados, generalmente se nos juzga valora por ese aspecto que precede a todo contacto, a todo intercambio de palabras.<sup>36</sup>

A todo diálogo, a toda demostración práctica de capacidad y eficiencia, el llegar al trabajo puntualmente también es importante, con seriedad eso es algo que no todos cumplen e incumplen y que redundaría en su desprestigio, y es la puntualidad, es llegar con exactitud ni mucho antes ni después.

## **Respeto:**

El respeto se debe dar en todo el colectivo escolar para lo cual se logra “estableciendo relaciones de confianza, fomentar un diálogo franco, promoviendo la libertad de expresión y actuar críticamente frente a cualquier información”.

---

<sup>36</sup> MUDI Juan, Normas que Ayudan al Éxito. Pág. 107, 108 y 109.



Se confronta la realidad “respetando el derecho a la expresión, significa saber dialogar honestamente, buscar la verdad de los hechos, ser congruentes, honestos, directos y sencillos en la comunicación con las otras personas”.<sup>37</sup>

### **Tolerancia:**

La tolerancia se da de acuerdo con Ortega Campirán y Justillo Castillo cuando “la disposición para escuchar y argumentar, es un abrirse (tolerancia y pluralidad) para pensar lo que no se piensa y a partir de lo escuchado, construir de la diversidad”.<sup>38</sup>

Por lo anterior debe existir una “forma de escuchar activa y prestar atención a lo que se afirma con lo anterior se pueden intercambiar experiencias, aceptar a la otra persona y de esa forma tener más relaciones cordiales y mejorar actitudes positivas, por lo cual se favorece la corresponsabilidad, debido a que es importante para lograr la gestión en el colectivo escolar.

### **Compartir:**

De acuerdo con Sylvia Schmelkes explica que la cooperación supone un momento de encuentro y comunicación que permite aprender, respetar y compartir, pensamos que si la escuela consigue coordinar la experiencia de un colectivo a través de la construcción de sus relaciones interindividuales potenciando el aprendizaje de la cooperación se contará con las mejores condiciones para orientar un desarrollo mayor y más armónico de todas las potencialidades psíquicas de todo el colectivo escolar.”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> AMNU, Antología “Derecho a la Información y a la Libertad de Expresión” en Análisis de los Derechos Humanos y su Aplicación en la Educación. Pág. 54.

<sup>38</sup> ORTEGA, Campirán Neptalí y Justino Castillo Bustamante, Liderazgo Académico y Participación de los Sujetos en Antología Básica Organización del Trabajo Académico UPN, México 1994. Pág. 209.

<sup>39</sup> BENLLOCH, Monserrat, en Moreno, “El Aprendizaje de la Cooperación” en Antología Básica Grupos de la Escuela, México. 1994. Pág. 62.

**Mal humor:**

No hay que desquitarnos con las demás personas del mal humor que se tenga en ese momento, las personas hurañas no toman buenas decisiones respecto a los demás, puesto que su mal talante les impide situarse en el lugar de cualquier persona. La persona extremadamente seria a menudo se preocupa demasiado por sí misma, puede estar preocupada por su propia capacidad para desempeñar su labor, o quizás no haya madurado, o posiblemente no goce de la mejor salud o cuando una persona se siente mal lo primero que pierde es el buen humor.

También se puede encontrar que determinado profesor es demasiado irritable o impaciente para reunir información y para que reflexione con suficiente calma para tomar buenas decisiones en materia del personal.<sup>40</sup>

**Confianza:**

La vitalidad institucional, decisiones y burocratización del conflicto abarca aspectos cruciales para la vida de los centros escolares como son la utilización de la energía psíquica y motivacional de la organización.

Para los seres humanos tienen tres necesidades fundamentales que son: la claridad, la seguridad y la confianza que a su vez se corresponden con tres facetas de la vida institucional que son: la profesional, el poder y la confianza.

El predominio del poder y la ausencia de confianza enturbian la profesionalidad y ésta se manifiesta en las tomas de decisión que son elemento crucial en la vida organizativa, ya que pueden ser vehículo para la burocratización o para las metas auténticamente humanas.

---

<sup>40</sup> DALLEY Charles A. Frederick C. Dyer Como Tomar Decisiones con Respecto a las Personas. Pág. 99.

El gran reto de las instituciones es crear organizaciones auténticamente humanas y esto es posible si sabemos combinar la profesionalización, con el poder y la confianza de tal manera que estimulen la capacidad sinérgica de las organizaciones y las haga eficaces, creadoras y satisfactorias para los individuos.

### **Motivación:**

La motivación de presencia es una función de diversos factores como la satisfacción con la situación laboral, condiciones económicas y del mercado, los sistemas de incentivos y premios dentro de la organización, las normas del grupo de trabajo hacia niveles deseables de presencia, la ética personal de trabajo de cada uno, el compromiso personal con la organización y sus objetivos.

A medida que hacemos la reseña, se va poniendo de manifiesto la pobreza existente de esfuerzos serios por comprobar el absentismo en los profesores. En vista de las crecientes presiones a las que se enfrentan los centros docentes para que su actividad educativa sea económicamente más eficiente, esto constituye una grave omisión.

Aún así, se puede intentar extrapolar los datos disponibles a un ambiente educativo y tratar de identificar distintas consecuencias para los directivos interesados en mejorar la presencia en los centros.

Se pueden emplear diferentes técnicas como enriquecer los trabajos de los empleados, reducir el estrés relacionado con el trabajo, promover la cohesión del grupo y las relaciones entre los compañeros, clarificar las expectativas de trabajo, ofrecer consejo profesional a los profesores y personal no docente.

Estas técnicas se centran en la situación laboral, y de tener éxito, deberían incrementar las posibilidades de satisfacer las expectativas de trabajo y de que, con el tiempo, se desarrollen actitudes positivas.

### **Inseguridad ante lo que se hace:**

Para que se de bien el proceso de gestión se debe desarrollar actitudes de confianza para que se pueda favorecer un ambiente agradable y de esa forma se favorecen las participaciones del colectivo escolar y se tiene que contar con esos puntos de vista para la toma de decisiones, por lo cual se llega a tomar acuerdos y evitar conflictos y se trata de crear un clima de trabajo en donde la gente se sienta con seguridad ante el trabajo y lo que se hace.<sup>41</sup>

### **C. Propuesta para gestionar el trabajo en valores**

Este trabajo es producto de un proceso de investigación importante lo cual fue relevante en el desarrollo profesional y personal como investigadora, debido a que se pretende transformar la realidad.

Fue importante obtener conocimientos de la experiencia propia, así como los contenidos escolares que se proporcionaron en las materias de la Universidad Pedagógica Nacional porque se pudieron relacionar en la práctica docente y de gestión escolar.

El problema se presentó en la institución educativa la cual empieza problematizando la falta de gestión en valores, lo que estaba perjudicando el contexto educativo, por eso fue importante encontrar una solución a la

problemática detectada ***“La Necesidad de Promover Valores por Medio de la Gestión Escolar”***.

Por lo anterior se parte de las categorías en forma amplia por lo cual se propone:

Un proceso constante de capacitación para todo el personal en Ética Profesional, Gestión Institucional, Calidad Educativa y de trabajo, participación, trabajo colegiado, seguridad ante lo que se hace, así como los valores, y la cultura.

Porque si se parte de capacitar fuertemente a todos los miembros del colectivo escolar los sujetos van a tener conocimiento de las anteriores categorías para luego ponerlo en práctica con lo cual se puede lograr un proceso de transformación, siempre y cuando se realice un análisis y una reflexión.

También se propone en el ámbito administrativo organizar la información en formatos propios que permitan tenerla disponible y remitirla distrayendo lo menos posible a los docentes frente a grupo, así mismo organizar y programar actividades de manera conjunta, delegando responsabilidad para su ejecución y seguimiento.

En el ámbito académico gestionar y apoyar asesorías técnico pedagógicas para la formación de un marco común que oriente la apropiación del enfoque, además de fomentar entre el personal docente y directivo el análisis de los aspectos teórico-metodológicos del enfoque de plan y programas en el trabajo colegiado.

---

<sup>41</sup> ORTEGA Campirán Neptalí y Justino Castillo Bustamante. “Categorías de Análisis en Antología

Además en el ámbito político – educativo se debe trabajar en la integración del personal docente, directivo y de supervisión mediante debates y discusiones sobre problemas y necesidades educativas de la vida escolar de la zona.

Establecer relaciones político – educativas con instancias que apoyen la remodelación y el equipamiento de las instituciones. Además de la organización y realización de talleres de diseño y elaboración de material didáctico por asignatura.

En el ámbito social – comunitario se propone recuperar los saberes comunitarios para relacionarlos con los contenidos trabajados en clase (actividades económicas, productivas, costumbres, tradiciones, formas de relación y comunicación, Etc.).

Gestionar la apertura de espacios para la gestión de valores, expresión de la creatividad y la imaginación de alumnos, docentes y padres de familia, a fin de establecer compromisos de colaboración en el fomento de los valores cívico éticos culturales.

Se propone también que todo lo anterior se vea mediante talleres de actualización, y que sea un taller para cada tema.

Además de que todo el colectivo escolar se involucre más con lo que acontece en cuanto a eventos culturales es decir asistiendo a teatros, bibliotecas, kermés del libro, talleres de cultura y valores, museos, obras de teatro, danza, con el fin de que conozcan y amplíen su acervo cultural para que tengan otras experiencias fuera de la escuela para que puedan internalizarlas en sus compañeros y alumnos, y así fomentar valores con una cultura más

amplia y con el conocimiento de los lugares en donde se fomenta cultura y valores, que lleven a sus alumnos de visita.

Así mismo se sugiere que se forme una biblioteca escolar y en cada salón las llamadas bibliotecas de aula para que éstas cuenten con diversos libros de valores y cultura en general, y que los alumnos lean temas de valores y que el docente también se actualice por medio de la lectura en gestión, valores, etc.

También se contempla que el director siga implementando estas estrategias que se sugieren en este proyecto cuantas veces se necesite, lo cual junto con todo lo propuesto anteriormente le ayudará en la gestión de valores.

## **CONCLUSIONES**

La investigación se hizo mediante un proceso para detectar el problema y encontrando alternativas de solución que se proponen, incluso algunos de los propósitos son detectar la problemática, analizarla y conocerla lo mejor posible para que se pueda fundamentar el problema lo cual:

Este trabajo de investigación se realizó gestionando los valores cívico ético culturales con el fin de cumplir con objetivos y metas por lo cual uno de los objetivos que se refiere a que el director fomente valores, cultura, y mejorar la calidad de la gestión escolar, encontrando que las estrategias aplicadas junto con materiales variados si favorecen su utilización, usando las técnicas adecuadas se logra introyectar valores en los docentes y alumnos, así mismo gestionarlos por parte del director y mejorar la calidad educativa y escolar.

En el propósito que se refiere a que el docente sea consciente de su comportamiento y actitudes para un mejor desempeño laboral y en las interrelaciones con sus compañeros se logró que los directivos y docentes son más comportables y disciplinados, lo cual les va a dar un agradable clima y un buen ambiente de trabajo y logran hacer su trabajo con gusto sin ningún problema.

El siguiente propósito es que el director fomente los valores cívico ético culturales por medio de la cultura lo cual si se logró cuando se aplicaron las estrategias enfocadas a la cultura encontrando que los docentes se involucraron y quieren poner en práctica las estrategias pero siendo constantes.

Por lo tanto el último propósito es donde los alumnos aprenden a utilizar los valores en su vida cotidiana porque sí los aplicaron al momento en que se puso en práctica todo lo aprendido.



En general todas las estrategias se llevaron con éxito logrando los propósitos establecidos, mediante dichas actividades se aplicó la reflexión, así como la internalización de los problemas que estaban sucediendo y después se hizo un análisis con respecto a cómo se podían ayudar todos para lograr una mejor gestión en los valores.

La gestión escolar y la función directiva junto con la coordinación del equipo directivo, sirvió para dar unidad global a toda la acción educativa. No bastó con que la gestión fuera participativa, sino que ésta abarcó también a la función docente, las relaciones profesores-alumnos, de tal manera se reflejó en la comunidad educativa la gestión en valores como una nueva cultura que se transmite el colectivo escolar y su entorno.

Es así como la educación para la excelencia en cualquier cultura se interesa siempre por los valores y la integridad moral de los alumnos. La educación debe tener dentro de sus objetivos no sólo nutrir el conocimiento, sino también formar líderes con sentido ético.

Nuestros alumnos son los líderes de nuestras sociedades futuras. Si queremos abordar con éxito la complejidad cada vez mayor de nuestras instituciones y responder a la necesidad de un nuevo tipo de relación entre ellas y los individuos que trabajan en su seno, tenemos que hacer un uso eficaz de las técnicas accesibles.

Además, la creciente complejidad de las instituciones es un signo de un mundo más complejo que exige el mejor uso de los recursos de que se dispone no sólo para hacer instituciones más humanas, sino también para estimular el desarrollo de un liderazgo sólido y ético que la rija. Esto no supone la pérdida de eficacia y de productividad, sino su expansión en sistemas de colaboración

que mejoren el entorno social y puedan tener también una influencia positiva en la comunidad más amplia.

Los líderes, tanto si se trata de profesores como de directivos todos con tareas, responsabilidades y necesidades diferentes, pueden verse así mismo como parte de un sistema más coherente cuando se identifiquen los componentes básicos que les impulsan y les proponen un objetivo. Las organizaciones con valores más clarificados serán probablemente las que a largo plazo tengan más éxito si los integran en todos los niveles del sistema traduciéndolos en normas de conducta, formulando la filosofía de las prácticas de contratación, programas educativos y en el ejercicio profesional y estructuras de gestión.

Estas instituciones son las de efecto más positivo en nuestra sociedad y la que en cierto modo contribuyen a la consecución de una sociedad global mejor en donde la paz, el aprendizaje y la apreciación de las diferencias se conviertan en la norma en vez de la guerra, la desconfianza y la opresión. Cuando esto sucede, la calidad del entorno docente queda realzada y el clima educativo se hace más propicio a niveles superiores de creatividad y de participación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANTOLOGÍA de la UPN, Maestría en Educación Práctica Docente, Bases Epistemológicas 325 pp.
- ANTÚNEZ, Serafín, Hacia una Gestión Autónoma, la Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar, Antología de la UPN 224 pp.
- AMNU, Antología “Derecho a la Información y la Libertad de Expresión” en Análisis de los Derechos Humanos y su Aplicación en la Educación. 125 pp.
- DALLEY , Charles A. Frederick C. Dyer “Como Tomar Decisiones con Respecto a las Personas”. 99 pp.
- Diccionario de Ciencias de la Educación, Nutesa Santillana, México D.F., 820 pp.
- DOMÉNECH Joan Jesús Viñas. “La Organización del Espacio y del Tiempo en el Centro Educativo”. 166 pp.
- UPN.- Proyectos de Innovación, Antología de la UPN, Ferry, Giles, “Aprender, probarse, comprender y las metas transformadoras”, 251 pp.
- HALL, Brien “La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio, Postura Ética” 187 pp.
- INMERGART Glenn “Preparación de los Directores Escolares” 169 pp.
- MEDINA, Rogelio, “La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio” Fuentes Fundamentales de Conflicto en las Organizaciones Escolares. 187 pp.
- UPN.-El Grupo y el Entorno Social, Antología UPN, Pérez Gómez, Ángel, México, D.F. 285 pp.
- UPN.- Gestión Escolar, Antología UPN, Davis Gary A., Margaret A. Thomas. México D.F. 207 pp.
- UPN.- Gestión Escolar, Antología 1994. Keddy y Archiles, 1982, Lipham 1983, Shaw 1980. 207 pp.
- UPN.- El Aprendizaje de a Cooperación, Antología Básica de Grupos en la Escuela, Benlloch Monserrat, en Moreno, México 1994. 285 pp.

- UPN.- Hacia la Innovación, Antología Básica de la UPN, Escuela comunidad y Cultura Local. Rangel Ruiz de la Peña y Teresa de Jesús Negrete “Características del Proyecto de Investigación Pedagógica”. México 1994. 122 pp.
- UPN.- Hacia la Innovación, Antología básica UPN, Sánchez Vázquez, Adolfo, México 1994. 189 pp.
- UPN.- Institución Escolar, Organización de la Institución, Antología de la UPN, Coll, César, México. 189 pp.
- UPN.- La Calidad y la Gestión Escolar, Antología de la UPN, La Calidad en Educación, Ley General de Educación, 1994. 288 pp.
- MEDINA Rogelio, “La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio” Fuentes Fundamentales de Conflicto en las Organizaciones Escolares. 187 pp.
- UPN.- La Innovación, Antología de la UPN, Morgan, María de la Luz “Búsquedas Teóricas y Epistemológicas desde la Práctica de la Sistematización”. México. 189 pp.
- MUDI Juan, “Éxito en la Vida” 160 pp.
- MUDI Juan, “Normas que Ayudan al Éxito” 149 pp.
- UPN.- Organización del Trabajo Académico, Antología Básica UPN, Ortega Gampirar, Neptalí y Justino Castillo Bustamante, “Liderazgo Académico y Participación de los Sujetos”, México 1994. 227 pp.
- UPN.- Organización del Trabajo Académico, Antología Básica UPN, Ortega Gampirar, Neptalí y Justino Castillo Bustamante, “Categorías de Análisis”, México 1994. 227 pp.
- UPN.- Planeación, Evaluación y Comunicación en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, Antología de la UPN, Pansza González y Taba, Margarita. 119 pp.
- UPN.- Práctica Docente Propia, Antología Básica de la UPN, Carr, Wilfred y Shephen Kemmis, Teoría Crítica de la Enseñanza, México 1994. 108 pp.

- PASCUAL, Roberto La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio, Congreso de Educación de España. 171 pp.
- PASCUAL, Roberto, Directores y Eficacia, La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio, Congreso de Educación de España. 177 pp.
- PASCUAL, Roberto, "Profesionalidad" Poder y Confianza. 138 pp.
- UPN.- El Concepto de Comunidad, Antología de la UPN, Escuela Comunidad y Cultura Local, Pozas Arciniega, Ricardo, 1994 México, 252 pp.
- SCHMELKES, Silvia. La Calidad Educativa. México 1992. 251 pp.
- SISTEMA Ciclo Arge para la Formación de Valores Humanos, México 1993. 290 pp.
- SISTEMA Ciclo Arge, Para la Formación de Valores Humanos. 287 pp.
- STEDDS, Richard. "La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio, la Motivación en los Profesores". 191 pp.

# **ANEXOS**

# **INSTRUMENTOS DE EXPLORACIÓN**

**INSTRUMENTO 1**  
**PREGUNTAS SOBRE VALORES**

1. ¿Sabes por qué te conviene estudiar?
2. ¿Sabes por qué debes colaborar en tu casa?
3. ¿Sabes por qué eres importante en tu familia?
4. ¿Sabes por qué debes estar bien preparado?
5. ¿Sabes por qué tienes que hacer las cosas bien hechas?
6. ¿Sabes qué y cuáles son los derechos humanos?
7. ¿Conoces tus obligaciones?
8. ¿Quién manda en ti, la flojera o tú?
9. ¿Te dejas influenciar por la T.V., la radio, tus amigos, la pandilla, sin pensar si te conviene?
10. ¿Puedes estar un tiempo sin escuchar música, sin ruido, usando tus razonamientos?
11. ¿Tratas de leer algo que te agrada o te sirve?
12. ¿Te has dado cuenta de la importancia de saber leer?
13. ¿Te has dado cuenta del mal que te hacen al cumplirte todos tus antojos y caprichos?



## **INSTRUMENTO 2**

### **DESCRIPCIÓN DE LOS VALORES**

#### ***Actividades sugeridas***

- Invitar al alumno para que haga sus evaluaciones diarias sobre las dificultades y posibilidades en la experiencia de este hábito.
- Pedir que justifique algo que no ha cumplido y explique por qué.
- Que el alumno se exprese claramente al explicar un hecho o cuento.
- Por medio de una dramatización reconozcan el calor de la sinceridad y su importancia para la felicidad.
- Analizar la responsabilidad personal ante la evaluación de las encomiendas del grupo.
- Explicar el valor de la verdad.
- Ayudar a que los alumnos utilicen los movimientos de su cuerpo para expresar pensamiento.
- Identificar actos de manipulación de los medios de comunicación.
- Ayudar a identificar medias verdades que oculten algún prejuicio.

#### ***Beneficios***

- Ciencia
- Autoseguridad
- Apego a la verdad
- Autoestima de calidad
- No manipulación
- Relaciones humanas

### **Cuestionario al Profesor**

- ✓ ¿ Se enfada o molesta cuando algún alumno no trae la tarea, independientemente de las razones o explicación que ofrezca?
- ✓ ¿ Ayuda a separar lo que es real de las posibles deformaciones de la realidad que visualizan los niños después del relato en la explicación de un hecho que ha provocado diferentes opiniones?
- ✓ ¿ Se irrita o castiga al oír que algún alumno miente?
- ✓ ¿ Reconoce con humildad algún error o falta personal ante los alumnos?
- ✓ ¿ Le preocupa más que obedezcan los alumnos que enterarse de que no han sido sinceros?
- ✓ ¿ Se responsabiliza ante los demás de algún error o falta personal sin justificaciones falsas?
- ✓ ¿ Cambia el alumno los hechos con tal de que no le llamen la atención?
- ✓ ¿ Resalta el alumno los hechos negativos de los demás con tal de salir victorioso o libre de algún pleito?

## **INSTRUMENTO 3**

### **LA RETROALIMENTACIÓN**

Un sistema abierto permite la evolución y el desarrollo de sus componentes mejorando esto tras una constante evaluación y seguimiento de la aplicación.

Es por ello que, en primer lugar, se invita a todos los profesores a que estén siempre atentos al instrumento que están manejando a fin de que identifiquen áreas de oportunidad y utilicen sus conocimientos, su criterio y su experiencia para enriquecer el proceso de aprendizaje. En segundo lugar, se solicita al profesor que ayude al sistema resolviendo el cuestionario de retroalimentación y haciéndola llegar al coordinador de programa de la escuela para que él lo procese y haga llegar la información a su tutor, a fin de tener un proceso de mejoramiento continuo.

**INSTRUMENTO 4**  
**HOJA DE RETROALIMENTACIÓN**

ESCUELA: \_\_\_\_\_

ZONA ESCOLAR: \_\_\_\_\_ GRADO EN QUE IMPARTE CLASE: \_\_\_\_\_

COORDINADOR DEL SISTEMA EN LA ESCUELA: \_\_\_\_\_

- I. Favor de contestar el siguiente cuestionario de la forma más sincera posible ya que mediante esto conoceremos la eficiencia del programa.
  1. ¿Cree haber comprendido bien la finalidad de aplicar este programa con sus alumnos?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  2. ¿Se le facilitó hacer uso de los apoyos?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  3. ¿Usó apoyos diseñados por usted mismo?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  4. ¿Le parece claro el manual?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  5. ¿Los alumnos entendieron la finalidad de vivir actos que los lleven a poseer hábitos buenos?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  6. ¿Los alumnos pudieron llevar a cabo las indicaciones de las actividades que usted les sugería?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  7. ¿ Se usó el derecho de convocatoria?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  8. ¿Le parece que los valores están bien secuenciados?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA
  9. ¿Sintió dificultad para aplicar los valores?  
SIEMPRE – A VECES – NUNCA

10. ¿Sus alumnos realmente incrementaron su capacidad para realizar OBH?

SIEMPRE – A VECES – NUNCA

11. ¿Tuvo usted suficiente motivación, entusiasmo y gusto para conducir a sus alumnos?

SIEMPRE – A VECES – NUNCA

12. ¿Se formó un ambiente vigoroso?

SIEMPRE – A VECES – NUNCA

13. ¿Encontró dificultades en la aplicabilidad del programa?

SIEMPRE – A VECES – NUNCA

14. ¿Los padres han colaborado con el sistema?

SIEMPRE – A VECES – NUNCA

15. ¿Encontró alguna posibilidad para aplicar el sistema por parte de los alumnos?

SIEMPRE – A VECES – NUNCA

16. ¿Le hicieron falta elementos para aplicar el sistema?

SIEMPRE – A VECES – NUNCA

II. Numere en orden de eficacia tres fuerzas que le ayudaron a poner en práctica el sistema.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

III. Numere en orden de importancia tres fuerzas que le impidieron poner en práctica el sistema.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

IV. Observaciones y sugerencias sobre el sistema.

---

---

V. Observaciones y sugerencias para su aplicación.

---

---

Nota: 1) Favor de entregar el cuestionario al Coordinador del Sistema de su escuela o a su director. 2) El formato de vaciado de datos se entregará aparte.

**INSTRUMENTOS  
DE EVALUACIÓN  
DE ESTRATEGIAS  
PARA LA INSTITUCIÓN**

**INSTRUMENTO 5**

**ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA EVALUACIÓN INICIAL DE LA**

**UNIDAD DIDÁCTICA**

UNIDAD: \_\_\_\_\_

CURSO/CICLO/ETAPA A LOS QUE SE DIRIGE: \_\_\_\_\_

	Indicadores	Sí	En muchos casos	En pocos casos	No
A)	Cuestiones previas 1. ¿Tienen los alumnos conocimiento previo de los contenidos de la unidad? ¿cuáles? _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. El planteamiento de la unidad, ¿es ▪ globalizado? ▪ interdisciplinar? ▪ de materia única? 3. Alguno de los alumnos, ¿está en situación diferente a la de los demás en lo relativo a sus conocimientos? 4. En caso positivo:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



	<b>a) Alumnos con menores conocimientos que el resto del grupo</b>				
	<b>b) Alumnos con mayores conocimientos que el resto del grupo</b>				
	<hr/> <hr/>				
5.	¿Es necesario prever, en función de los datos anteriores, actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿De compensación?</li> <li>▪ ¿De ampliación?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
B)	Revisión anterior a su desarrollo en el aula.				
6.	¿Se ha elaborado la unidad conjuntamente con el equipo de profesores del curso/ciclo/etapa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	¿Aparecen marcados explícitamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ objetivos?</li> <li>▪ contenidos?</li> <li>▪ actividades?</li> <li>▪ metodología?</li> <li>▪ recursos didácticos?</li> <li>▪ procedimientos de evaluación?</li> <li>▪ temporalización?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.	¿Hay contenidos específicos para alcanzar cada uno de los contenidos propuestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	¿Hay actividades previstas para el aprendizaje de cada uno de los contenidos propuestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Los contenidos previstos para ella: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Tienen en cuenta lo de las unidades anteriores y posteriores?</li> <li>▪ ¿son coherentes con los del curso anterior y posterior?</li> <li>▪ ¿son coherentes con los tratados en otras disciplinas/áreas?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿están secuenciados adecuadamente?</li> </ul>				
11.	¿Está prevista una motivación para captar el interés del grupo de alumnos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	<p>¿Se desarrolla mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La única intervención del profesor?</li> <li>▪ La colaboración de otros profesores?</li> <li>▪ La colaboración de personas ajenas al centro?</li> </ul> <p>Previsiones tomadas para hacerlo posible:</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## ESCALA DE VALORACIÓN PROCESUAL DE LA UNIDAD

### DIDÁCTICA

UNIDAD \_\_\_\_\_

FECHA DE APLICACIÓN \_\_\_\_\_

CURSO/CICLO/ETAPA A LOS QUE SE DIRIGE: \_\_\_\_\_

	Indicadores	Sí	Bastante	Poco	No
1.	¿Se ha interesado el grupo de alumnos por el tema de la unidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	La metodología planteada, ¿está resultando eficaz para la participación activa de todos los alumnos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	¿Hay que modificar algunos aspectos de los elementos programados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Pueden detallarse, si se considera necesario, los correspondientes a: Objetivos: _____ Contenidos: _____ Actividades: _____ Métodos: _____ Recursos: _____ Evaluación: _____				
5.	¿Siguen los alumnos el ritmo de trabajo previsto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Alumnos que están precisando refuerzos: _____ _____				
7.	Alumnos que están precisando actividades de ampliación: _____ _____				

8.	¿Resulta interesante la participación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otros profesores?</li> <li>▪ Personas ajenas al centro?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9.	¿Utilizan los alumnos suficientemente los recursos previstos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	En su caso, a la vista del desajuste constatado en el funcionamiento de esta unidad, ¿conviene suspenderla de momento y replantearla de modo adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

UNIDAD DIDÁCTICA: \_\_\_\_\_

CURSO/CICLO/ETAPA A LOS QUE SE DIRIGE: \_\_\_\_\_

	Indicadores	Sí	Bastante	Poco	No
1.	¿Hay coherencia entre los objetivos que se proponen y los contenidos que se trabajan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	¿Se recogen contenidos conceptuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	¿Se recogen contenidos procedimentales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	¿Se recogen contenidos actitudinales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	¿Hay coherencia entre los contenidos y las actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	¿Es adecuada la metodología propuesta para trabajar los tres tipos de contenidos contemplados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	¿Se prevén los recursos apropiados para su desarrollo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	¿Está propuesto un procedimiento de evaluación idóneo para el tema que se trata en la unidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	¿Tiene en cuenta los conocimientos previos de los alumnos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Los contenidos planteados, ¿están en conexión con los tratados anteriormente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Los contenidos planteados, ¿están en conexión con los de otras áreas o materias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Los aprendizajes que se proponen, ¿resultan significativos para los alumnos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Los aprendizajes que se proponen, ¿tienen en cuenta el estado madurativo de los alumnos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	¿Se estima que responden a sus intereses?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.	La concepción de la verdad, ¿es suficientemente flexible como para facilitar su adaptación a las características de los diferentes alumnos del grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Si se basa en alguna teoría psicopedagógica determinada, ¿tiene en cuenta sus principios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	¿Su planteamiento es globalizado o interdisciplinar, en su caso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Ha sido realizada por un solo profesor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	¿La ha realizado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El equipo de profesores de ciclo o etapa?</li> <li>▪ El departamento?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**EJEMPLO DE PAUTAS DE ANÁLISIS PARA LA PROGRAMACIÓN  
GENERAL DEL CENTRO**

ÁMBITO DE ANÁLISIS	ACTIVIDAD	NIVEL DE ADECUACIÓN			OBSERVACIONES
E L A B O R A C I Ó N	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Tiene continuidad con el plan anterior?</li> <li>▪ ¿Basa sus objetivos en el diagnóstico Memoria?</li> <li>▪ ¿Parte de análisis de necesidades?</li> <li>▪ ¿Participa en su elaboración el Equipo Directivo?</li> <li>▪ Participa en su elaboración el Claustro?</li> <li>▪ ¿Participan otros órganos: Consejo Escolar, A.P.A.?</li> <li>▪ ¿Se presenta puntualmente el Consejo Escolar?</li> <li>▪ ¿Se acomoda a la normativa vigente?</li> <li>▪ ¿Tiene lectura fácil y comprensible?</li> </ul>				
D E S A R R O L L O	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Establece una priorización de objetivos?</li> <li>▪ ¿Desarrolla los objetivos por planes de actuación?</li> <li>▪ ¿Determina los responsables de cada acción?</li> <li>▪ ¿Fija el calendario de actuaciones y horario?</li> <li>▪ ¿Prevé las bajas y sustituciones de profesores?</li> <li>▪ ¿Se ordenan los recursos humanos, materiales y funcionales?</li> <li>▪ ¿Cuenta con equipos de trabajo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisiones</li> <li>▪ Departamentos</li> <li>▪ Equipos de trabajo.</li> </ul> </li> <li>▪ ¿Han sido "pactadas" las actuaciones previstas?</li> </ul>				

<p>C O N T R O L</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Son objetivos reales y asequibles?</li> <li>▪ ¿Cuántos objetivos se detallan?</li> <li>▪ ¿Se difunden entre todos los sectores de la Comunidad (Profr., A.P.A., alumnos, E.A.P)?</li> <li>▪ ¿Se prevé posibilidad de correcciones?</li> <li>▪ ¿Hay periodos de control de cumplimiento?</li> </ul>				
<p>E V A L U A C I Ó N</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Están previstas reuniones periódicas de evaluación?</li> <li>▪ ¿La valoración de resultados está abierta a todos o sólo a sus redactores?</li> <li>▪ ¿Existen mecanismos de motivación- implicación para los profesores?</li> </ul>				



## INSTRUMENTO 6

### EDIFICIO ESCOLAR Y DOTACIÓN

Centro: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Público

Privado: Concertado

No concertado

#### INSTALACIONES

1. Condiciones de ubicación:

*Para la valoración de este apartado se considerarán entre otros los siguientes aspectos:*

- La existencia de varios edificios dispersos.
- La distancia del centro al lugar de residencia de la mayoría de los alumnos.
- La proximidad de focos de ruidos y/o contaminación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Otras Instalaciones

*Se tendrán en cuenta la existencia y adecuada capacidad de:*

- Patios de recreo de 2.5 a 3 m<sup>2</sup>, por alumno.
- Otras instalaciones (biblioteca, laboratorio, gimnasios, salas de usos múltiples, sala de profesores, tutorías, dirección y secretaría).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Estado de conservación:

*-Muy malo 1. -Malo 2. -Regular 3. -Bueno 4. -Muy bueno 5.*

4. Condiciones higiénicas:

*Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:*

- Iluminación.
- Ventilación.
- Orientación.
- Limpieza.
- Calefacción.

- Servicios higiénicos adecuados (para niñas, niños y profesores).
  - Aspectos estéticos.
- Muy malas 1. – Malas 2. –Regulares 3. –Buenas 4. –Muy buenas 5.

**EQUIPAMIENTO**

5. Mobiliario:

Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Mobiliario suficiente para alumnos y profesores.
- Adecuación según edad/nivel.
- Estado de conservación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Recursos didácticos:

- Dotación de biblioteca.
- Medios audiovisuales.
- Laboratorios.
- Material didáctico para los distintos niveles y área (Preesc., Pretecn., Plástica)
- Material tecnológico.

Se evaluará en función de: Adecuación

Suficiencia

7. Uso adecuado de recursos y material:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

4+ Compens. + otro prof.....

--

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PUNTUACIÓN

TOTAL

--

Nota: Rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión acerca de los cuestionarios y valore su funcionamiento de 1 a 5, teniendo en cuenta que el 1 es el valor mínimo y el 5 el óptimo.

## PERSONAL DOCENTE

Centro:.....

Localidad:.....

Público

Privado: Concentrado

No concertado

1. Número de profesores:

V

Sexo.....

H

2. Edad del profesorado:

▪ N° de Prof. con menos de 29 años.....

▪ N° de Prof. entre 30 y 40 años.....

▪ N° de prof. entre 40 y 50 años.....

▪ N° de prof. con más de 50 años.....

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

3. Tiempo de permanencia en el centro:

▪ N° de prof. con menos de 2 años.....

▪ N° de prof. entre 2 y 5 años.....

▪ N° de prof. entre 6 y 15 años.....

▪ N° de prof. con más de 15 años.....

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

4. Años de experiencia:

▪ N° de Prof.....

1 - 5	6 - 20	11 - 20	+ 20
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Titulación:

▪ Profesores Diplomados de EGB.....

▪ Profesores Diplomados de EGB con licenciatura.....

▪ Profesores con licenciatura.....

▪ Profesores con + de 1 licenciatura.....

▪ Doctores.....

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

6. Adscripción adecuada a nivel o área:

- Antigüedad.....
- Especialización.....
- Experiencia profesional.....
- Necesidad del centro.....
- Especialidad + rotación.....


7. Actualización y perfeccionamiento:

Profesores que en los últimos 5 años han tomado parte en actividades de actualización de profesores (seminarios, congresos, cursillos, año sabático).

Nº Prof.	Nº de cursos	Especialidad	Organismo

## **ESCALAS DE EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO ESCOLAR**

Esta escala evalúa la organización, el funcionamiento y la eficacia de esta estructura organizativa de participación de la Comunidad Educativa en la vida del centro.

1. El plan de actuación que tienen programado ¿le permite realizar las funciones normativas asignadas?

Ninguna      1    Muy pocas      2    Bastantes      3

Mayoría      4    Todas            5

2. ¿Han ejercido todas las competencias encomendadas?

Ninguna      1    Muy pocas      2    Bastante      3

Mayoría      4    Todas            5

3. ¿Se han desarrollado procesos que han permitido la elección del director?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Han ejercido competencias NO atribuidas que han obstaculizado el funcionamiento del centro?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Han elaborado y aplicado criterios para llevar a cabo el proceso de escolarización en su centro en el ámbito de su competencia?

Ninguno      1    Inadecuado      2    Adecuados      3

Bastante Adecuados      4    Muy adecuados      5

6. ¿Han elaborado un reglamento de funcionamiento del propio consejo escolar?

Ninguno      1    Inadecuado      2    Adecuado      3

Bastante adecuado      4    Muy adecuado      5

7. Enumere las Comisiones constituidas: valore su número y efectividad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Han potenciado que el Plan de Centro esté de acuerdo con el Proyecto Educativo?

Nada 1 Poco 2 Suficiente 3  
Bastante 4 Totalmente 5

9. En el Proyecto/Plan ¿Han incorporado las demandas de la Comunidad Educativa?

No 1 Algunas 2 Insuficientemente 3  
Suficientemente 4 Completamente 5

10. El Proyecto/Plan, ¿contempla los ámbitos formatos, acción docente, convivencial y de relación?

Nada 1 Poco 2 Suficientemente 3  
Bastante 4 Completamente 5

11. ¿Han elaborado y aplicado un Programa de evaluación del Plan general? (Criterios, instrumentos, tiempo).

Ninguno 1 Inadecuado 2 Adecuado 3  
Bastante adecuado 4 Excelente 5

12. ¿Han estudiado y aprobado las directrices fijadas para planificar las actividades complementarias (Currículo extraescolar del alumnado)?

No 1 Poco 2 Suficiente 3  
Bastante 4 Totalmente 5

13. ¿Han llevado a cabo un plan de seguimiento de estas actividades (que sean valiosas, no discriminen al alumnado y estén adecuadamente insertadas en el horario escolar)?

No 1 Inadecuado 2 Adecuado 3  
Bastante Adecuado 4 Excelente 5

14. ¿Han fijado directrices sobre salidas, viajes, excursiones, intercambios,...?

Ninguna 1 Inadecuado 2 Adecuado 3  
Bastante Adecuado 4 Excelente 5

15. ¿Han elaborado sistemas de recogida de información sobre el estado de las instalaciones y han hecho propuestas para su renovación y mejora?

Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3  
Con frecuencia 4 Muchas veces 5

16. Desde el Consejo Escolar ¿apoyan y animan los proyectos de innovación promovidos por el centro?

No 1 Casi nada 2 A veces 3  
Con frecuencia 4 Siempre 5

17. ¿Han aprobado las “sanciones” que se han impuesto al alumnado, después de un análisis de las mismas y siguiendo el procedimiento adecuado?:

Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3  
Con frecuencia 4 Siempre 5

18. El proyecto económico del centro, ¿ ha sido aprobado y permite llevar a cabo los proyectos propuestos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Cada sector, ¿tiene establecidos canales de comunicación con sus representados que posibilite una adecuada participación de la comunidad educativa en la vida del centro?

Ninguno 1 Inadecuados 2 Adecuados 3  
 Bastante adecuados 4 Muy adecuados 5

20. ¿Han diseñado y aplicado un programa de evaluación que le permita comprobar los logros conseguidos y el valor de los mismos?

A) SUPERVISIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE

1. Actividad de las Unidades Organizativas

Equipos de nivel.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Equipos de Ciclo.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Departamentos/Seminarios.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
2. Horarios (alumnado/profesorado).....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
3. Innovaciones didácticas.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
4. Diseño de evaluación y recuperación.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
5. Plan de Tutoría.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

(Informe Equipo Directivo/Coordinadores)

B) ACTIVIDADES

COMPLEMENTARIAS (Prof.- APA).....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C) ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS:

Presupuesto económico (Informe Secretario)....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Instalaciones y equipos (Informe Director).....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

D) APLICACIÓN NORMAS DE CONVIVENCIA.....

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



21. ¿Han aprobado la Memoria Evaluativa haciendo propuestas de mejoras específicas, como consecuencia de un análisis en profundidad sobre los diversos elementos integrantes de la misma?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Propuestas específicas de modificación y/o cambio.

PUNTUACIÓN  
TOTAL

*Nota: Rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión sobre lo cuestionado y valore su funcionamiento de 1 a 5, teniendo en cuenta que el 1 es el valor mínimo y el 5 el óptimo. Asimismo, puede justificar sus valoraciones sobre cada ítem en los correspondientes espacios en blanco reservados al final de cada uno de ellos.*

## ESCALA DE VALORACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

Esta escala evalúa el nivel de desarrollo de las funciones de planificación, programación, organización, gestión, animación, asesoramiento y evaluación de las actividades del centro llevadas a cabo por el equipo directivo en orden a conseguir la eficacia institucional.

1. ¿Han diseñado un plan de actuación del Equipo Directivo que hayan presentado al Claustro y Consejo Escolar?

Ninguno	1	Insuficiente	2	Suficiente	3
Bueno	4	Excelente	5		

2. ¿Han elaborado un anteproyecto del Plan de Centro?

Ninguna	1	Una mínima parte	2	Bastantes	3
En gran parte	4	Totalmente	5		

3. ¿Han recogido en el Proyecto las aportaciones de las diferentes unidades organizativas?

Ninguna	1	Una mínima parte	2	Bastantes	3
En gran parte	4	Totalmente	5		

4. ¿Se han integrado en el Proyecto de centro los proyectos de innovación que se están realizando?

No	1	En parte	2	Inadecuadamente	3
Completamente	4	Coherentemente	5		

5. Las conclusiones y los datos de la Memoria evaluativa, ¿son utilizados para elaborar el proyecto educativo?

Nunca	1	Casi nunca	2	A veces	3
Con frecuencia	4	Siempre	5		

6. El profesorado, ¿ha participado, a nivel individual o de equipo, en la elaboración del Proyecto educativo?

Nada	1	Escasamente	2	Aceptablemente	3
Activamente	4	Plenamente	5		

7. Los objetivos programados en el Proyecto, ¿son significativos y adaptados al entorno?

Nada	1	Poco	2	Aceptable	3
Bastante	4	Plenamente	5		

8. ¿Han dado a conocer a la Comunidad Educativa el Proyecto Educativo y el Plan de Centro?

No	1	Poco	2	Suficiente	3
Bastante	4	Totalmente	5		

9. ¿Tienen programados documentos periódicos que posibiliten el conocimiento de dicho Proyecto?

No	1	Inadecuados	2	Adecuados	3
Buenos	4	Excelentes	5		

10. ¿El equipo directivo ha llevado a cabo reuniones con los profesores nuevos para darles a conocer el Proyecto Educativo?

Ninguna	1	Pocas	2	Suficientes	3
Bastantes	4	Muchas	5		

11. ¿El equipo Directivo ha realizado reuniones con los alumnos para darles a conocer el Proyecto Educativo?

Ninguna	1	Pocas	2	Suficientes	3
Bastantes	4	Muchas	5		

12. ¿Los objetivos del Centro son tratados en la programación de las áreas curriculares?

Nada	1	Insuficientemente	2	Suficientemente	3
Bien	4	Muy bien	5		

13. ¿Tienen establecidas estrategias de ayuda y seguimiento de los proyectos de innovación?

No	1	Muy inadecuados	2	Inadecuados	3
Adecuadas	4	Muy adecuadas	5		

14. ¿Tienen fijados criterios de adscripción del profesorado?

No	1	Muy inadecuados	2	Inadecuados	3
Adecuadas	4	Muy adecuadas	5		

15. ¿Tienen información sobre el profesorado que les permita conocer sus especialidades, capacidades e intereses?

Ninguna	1	Poca	2	Suficiente	3
Bastante	4	Total	5		

16. ¿El horario del profesorado se ajusta a la normativa vigente?

No	1	Escasamente	2	Bastante	3
En gran medida	4	Estrictamente	5		

17. ¿Se han confeccionado dichos horarios teniendo en cuenta criterios pedagógicos?

No	1	Inadecuados	2	Adecuados	3
Bastante adecuados	4	Muy adecuados	5		

18. ¿Han confeccionado el horario del alumnado de acuerdo con criterios pedagógicos?

Muy inadecuados      1    Inadecuados      2      Adecuados      3  
Bastante adecuados    4    Muy adecuados      5

19. ¿Han concretado el plan de sustituciones que posibiliten el buen funcionamiento del centro?

No      1      Imprecisamente      2      Adecuadamente      3  
Eficazmente      4    Muy eficazmente      5

20. ¿Han elaborado normas claras sobre permisos y ausencias del personal del centro?

Ninguna      1      Confusas      2      Definidas      3  
Consensuadas      4      Muy efectivas      5

21. ¿Han elaborado y coordinado un plan de funcionamiento de las Unidades Organizativas en el que se contemplen: reuniones, temas a tratar, etc.?

No      1    Confuso      2      Inadecuado      3  
Adecuado      4    Excelente      5

22. ¿Poseen suficiente información (documentos) sobre el currículo escolar que les permita realizar una supervisión de su aplicación y prestar ayuda técnica?

No      1      Insuficiente      2      Suficiente      3  
Buena      4      Excelente      5

23. ¿Se reúnen con el profesorado para tratar temas educativos?

Nunca      1    Casi nunca      2      A veces      3  
Con frecuencia      4    Periódicamente      5

24. ¿Se distribuyen entre el profesorado revistas o artículos sobre temas educativos?

Nunca 1    Casi nunca 2    A veces 3  
Con frecuencia 4    Habitualmente 5

25. ¿Disponen de un plan de seguimiento que les permita conocer y valorar el trabajo de las diferentes unidades organizativas?

No 1    Confuso 2    Inadecuado 3  
Adecuado 4    Excelente 5

26. ¿Potencian el trabajo en equipo y la coordinación de los profesores?

Nada 1    Muy poco 2    Esporádicamente 3  
Con frecuencia 4    Constantemente 5

27. ¿Realizan un seguimiento de la aplicación del sistema de evaluación de alumnos propuesto por el Claustro?

Ninguno 1    Inadecuado 2    Adecuado 3  
Bastante adecuado 4    Muy adecuado 5

28. ¿Se somete la programación curricular a las acciones correctivas oportunas?

Nunca 1    Casi nunca 2    A veces 3  
Con frecuencia 4    Siempre 5

29. ¿Han arbitrado un plan de seguimiento del sistema de recuperación?

Ninguno 1    Inadecuado 2    Adecuado 3  
Bastante adecuado 4    Muy adecuado 5

30. ¿Se analizan y discuten los logros y posibles fracasos del Proyecto de centro?

Nunca	1	Casi nunca	2	A veces	3
Con frecuencia	4	Siempre	5		

31. ¿Tienen establecidos “Indicadores” para realizar el análisis del rendimiento del centro?

Ninguna	1	Inadecuados	2	Adecuados	3
Muy adecuados	4	Excelentes	5		

32. ¿Han aplicado un plan de seguimiento de las actividades complementarias (nivel de participación, efectividad de las mismas)?

Ninguno	1	Insuficiente	2	Apropiado	3
Bueno	4	Excelente	5		

33. ¿Llevan a cabo un plan de Participación del Alumnado en la vida del Centro?

No	1	Inadecuado	2	Adecuado	3
Bueno	4	Excelente	5		

34. ¿Hacen que las normas de convivencia sean consensuadas, conocidas y aplicadas?

Nunca	1	Casi nunca	2	A veces	3
Con frecuencia	4	Siempre	5		

35. ¿Llevan a cabo un sistema de seguimiento de la aplicación del Plan Tutorial?

Ninguno	1	Inadecuados	2	Adecuados	3
Muy adecuados	4	Excelentes	5		

36. ¿Tienen establecidos procedimientos para ejecutar los acuerdos del Claustro y del Consejo Escolar?

Ninguno 1 Inadecuados 2 Adecuados 3  
Efectivos 4 Muy efectivos 5

37. ¿Tienen establecidos sistemas de información a los padres?

Ninguno 1 Inadecuados 2 Adecuados 3  
Efectivos 4 Muy efectivos 5

38. ¿Han realizado un estudio de la utilización de la Biblioteca, Laboratorio, etc.?

Ninguno 1 Deficiente 2 Regular 3  
Bueno 4 Muy bueno 5

39. ¿Tienen diseñado un proyecto de evaluación de la utilización del material audiovisual y didáctico?

Ninguno 1 Inadecuado 2 Adecuado 3  
Efectivo 4 Excelente 5

40. ¿Han elaborado un proyecto económico que recoja las necesidades de los Departamentos, Ciclos, etc.).

No 1 Inadecuado 2 Adecuado 3 Bueno 4  
Muy bueno 5

41. ¿Disponen y utilizan eficazmente los siguientes documentos de Registro?

1. Actas del Consejo Escolar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Actas del Claustro de Profesores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Actas de la Comisión Económica.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Libro de Registro de Matrícula.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Libro de Contabilidad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6. Inventario.....	Sí	<input type="checkbox"/>
7. Archivo Legislativo.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
8. Registro de Libros de Escolaridad.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
9. Registro de Títulos.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
10. Entrada y salida de correspondencia.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
11. Biblioteca profesional.....	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. ¿Han elaborado un Programa de Evaluación del Proyecto de Centro (criterios, instrumentos,...)?

No      1              Inadecuado      2              Adecuado              3  
 Bueno      4              Muy bueno      5

43. ¿Han diseñado y aplicado un plan de evaluación del propio Equipo Directivo?

No              1      Inadecuado              2      Adecuado              3  
 Bueno              4      Excelente              5

44. Propuestas específicas de modificación y/o cambio

PUNTUACIÓN  
TOTAL

**Nota:** Rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión sobre lo cuestionado y valore su funcionamiento de 1 a 5, teniendo en cuenta que el 1 es el valor mínimo y el 5 el óptimo. Asimismo, puede justificar sus valoraciones sobre cada ítem en los correspondientes espacios en blanco reservados al final de cada uno de ellos.

**INSTRUMENTO 7**  
**CATEGORIZACIÓN DE INTERACCIONES A PARTIR DE**  
**LAS TAREAS**

TIPO DE TAREA	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO	INDICADOR	CRITERIOS
ACUMULACIÓN				
REESTRUCTURACIÓN				
ENRIQUECIMIENTO				
PRÁCTICA				
REVISIÓN				

**INSTRUMENTO 8**  
**LA EVALUACIÓN DE**  
**EL GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER MODERNO, MODELO**  
**POSITIVO Y COMO INVESTIGADOR**

A continuación las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de la escuelas eficientes o eficaces, los cuales presentan una visión clara de lo que pueden ser unas escuelas, contestar en base a su institución.

	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	OBSERVACIONES
<i>Visión clara de lo que pueden ser sus escuelas</i>				
<i>Tienen elevadas expectativas</i>				
<i>Observan a los profesores del aula</i>				
<i>Ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva</i>				
<i>Fomentan un uso eficiente del tiempo</i>				
<i>Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos</i>				
<i>Hacen seguimiento y una evaluación continuados del rendimiento colectivo de los alumnos</i>				
<i>Hacen seguimiento y una evaluación continuados del rendimiento</i>				
<i>Una visión de lo que se quiere conseguir</i>				
<i>Centran sus actividades en la instrucción</i>				
<i>Actuación de los profesores en las aulas</i>				

<i>Comparte el liderazgo</i>				
<i>Estableciendo quien ostenta la competencia para un determinado propósito.</i>				
<i>El profesor crea un clima propicio</i>				
<i>Establece objetivos generales de la escuela</i>				
<i>Facilita actividades de formación permanente en técnicas de enseñanza eficaz</i>				
<i>Los directores eficientes tienen:</i>				
▪ <i>Deseo de liberar</i>				
▪ <i>La voluntad de actuar con decisión y conocimiento.</i>				
▪ <i>Disponen de recursos.</i>				
▪ <i>Se guían por objetivos.</i>				
▪ <i>Trabajo duro.</i>				
▪ <i>Reconocen la singularidad y son flexibles.</i>				
▪ <i>Facilitan el liderazgo.</i>				
▪ <i>Van siempre por delante.</i>				
▪ <i>Nunca del dictado.</i>				
▪ <i>Tienen capacidad de</i>				

<i>resolución de problemas.</i>				
▪ <i>El maestro de grupo tiene que mostrar su gestión dentro del aula.</i>				
▪ <i>Una buena disciplina (prevención de conductas inadecuadas y abordar inmediatamente)</i>				
▪ <i>Gestionar el aula de forma que las oportunidades para la distracción sean mínimas.</i>				
▪ <i>Para que a los alumnos les sea más fácil ocuparse de la actividades de aprendizaje</i>				
▪ <i>Supervisión continua del director y el docente permitirlo</i>				
▪ <i>Transición de una actividad a otras.</i>				
▪ <i>Alejar todo aquello que interfiera incluyendo amigos que induzcan a hablar, hacer algo inadecuado y otras formas de conducta inapropiada.</i>				
<b>ACTIVIDADES DE LOS</b>				

<b>PROFESORES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Inicia sus clases con rapidez entrando en materia llevando planificado los materiales y organizados y a punto.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Así como los deberes y actividades a realizar.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mantener a los alumnos ocupados en aprender o en otras actividades.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Asegurarse de que los alumnos sepan lo que deben hacer cuando terminen su trabajo en el pupitre.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ignorar las conductas indeseables, darles un tratamiento, empleará el humor o amenazas antes de recurrir al castigo.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Administrará la disciplina de forma rápida.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ajustándose a las normas y sin hacer distinciones.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se debe evitar la humillación de los alumnos así como la violencia.</i></li> </ul>				

▪ <i>Son importantes las estrategias para prevenir y atajar el mal comportamiento.</i>				
▪ <i>Las que abarcan dominio de control y encabalgamiento</i>				
▪ <i>Control e intervención inmediata.</i>				
▪ <i>Uniformidad y ritmo.</i>				
▪ <i>Alerta de grupo.</i>				
▪ <i>Planificar de acuerdo al interés y variedad de pensamientos.</i>				
▪ <i>Variedad en las actividades y los contenidos.</i>				
▪ <i>Configuración de grupos.</i>				
▪ <i>Actividades y responsables.</i>				
▪ <i>Disposición física de los espacios.</i>				
▪ <i>Negociar con los alumnos.</i>				



## INSTRUMENTO 9

### EL GESTOR ESCOLAR EN LA APLICACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL EN LA ESCUELA DE CALIDAD

Instrucciones: Por favor llene el Instrumento según el tema que se le indique en el cuadro:

Gestión autónoma (Serafín Atúnez)	
Administración material del centro	
Actuaciones propias de la función directiva	
Cómo se ejerce la gestión escolar en la institución	
Procesos articulatorios armónicos o conflictos de las dimensiones políticas	
Administrativas. Organizativas.	
Dominios de organización	
Relaciones	
Propósitos	
Espacio	
Desarrollo autogestivo	
Capacidad de problematizar la realidad	
Crear nuevas preguntas frente a viejos problemas	
Dar solución a problemas	

existentes	
Asignación de tareas	
E información contenida	
Diseñar y proponer alternativas	
Evitar egoísmos	
Colaborar con el mantenimiento	
Promover ambientes favorables	
Promover la innovación pedagógica	
Capacidades existentes	

**INSTRUMENTO 10**  
**VALORACIÓN DE LA CALIDAD**  
**DE LA EDUCACIÓN**

CONCEPTOS	CALIDAD DE LA ENSEÑANZA
HABILIDADES DE LOS BUENOS PROFRS.	
CONOCIMIENTO DE LAS MATERIAS QUE HAN DE ENSEÑARSE	
CAPACIDADES PEDAGÓGICAS O DE OFICIO	

CONCEPTOS	FACTORES DEL SISTEMA EDUCATIVO QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL PROFESOR
LA POLÍTICA DEL ESTADO	
LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	
EL EQUIPO DIRECTIVO	

CONCEPTOS	CALIDAD DEL RENDIMIENTO DEL PROFESOR EN EL AULA
LA ADECUACIÓN Y LA CAPACIDAD PERSONAL	

**INSTRUMENTOS GENERALES DE  
EVALUACIÓN  
DE LAS ESTRATEGIAS DE:  
KERMESSE DEL LIBRO,  
VISITA A LA BIBLIOTECA,  
JUEGO CLÁSICO DEL DETECTIVE**

## **INSTRUMENTO 11**

### **EVALUACIÓN DIARIA**

- Evaluación Diaria: Se puede realizar unos minutos antes de salir de la escuela.
1. ¿Cuáles han sido las dificultades con las que me he enfrentado al vivir este valor?
  2. ¿Qué les gustó al tratar de vivirlo?
  3. ¿Qué disgustó e hizo sentir mal?
  4. ¿Cómo pueden mejorarse las experiencias?
  5. ¿Qué elementos ayudarían a aumentar el esfuerzo para vivir ese valor?
  6. ¿Cómo se puede ayudar a que los demás lo vivan?
  7. ¿Qué relación tiene ese valor con otros valores?
  8. ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrán al esforzarse por lo vivido?

## **INSTRUMENTO 12**

### **EVALUACIÓN SEMANAL**

- Además de tomar en cuenta las preguntas de evaluación diaria, se pueden considerar también las siguientes:
  1. ¿Cómo se sienten y qué piensan de haber vivido ese valor?
  2. ¿Cómo se ha logrado que otros lo vivan?
  3. ¿Cómo se puede seguir viviendo?

### **EVALUACIÓN SEMANAL AL FINALIZAR CADA CICLO**

1. Descubrir en cada uno el agrado de haber mejorado.
2. Los beneficios que esto le ha traído.
3. La forma de mantener el esfuerzo.

**INSTRUMENTO 13**  
**VISITA A LA BIBLIOTECA**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

1. ¿Cómo se comportaron los niños y docentes durante la visita?
  
2. ¿Se siguió el reglamento del transporte y de la biblioteca?
  
3. ¿ Se lograron los objetivos de los contenidos escolares con la visita y las expectativas de los docentes?
  
4. ¿Se deja buen antecedente para asistir posteriormente a ésta?

**INSTRUMENTO 14**  
**JUEGO CLÁSICO DEL DETECTIVE**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

1. ¿Cuál es la conducta del alumno y del docente durante el juego?
  
2. ¿Se siguió el reglamento del juego clásico del detective?
  
3. ¿Se lograron los objetivos de los contenidos escolares con el juego y las expectativas de los docentes en cuanto a la aplicación de los valores?
  
4. ¿El alumno y docente hacen un análisis de las conductas de los personajes del juego?





**INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN  
DE LAS ESTRATEGIAS**

## **INSTRUMENTO 16**

### **CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**

#### **VALOR: AUTOESTIMA**

1. ¿Detectó algún problema en los alumnos?
  
2. De los que se mencionan a continuación ¿en dónde ubica a esos alumnos?:

I. Problemas personales:

- Problemas relativos al estado físico y la salud personal.
- Deficiencias en el desarrollo del autoconcepto y autovaloración.
- Insuficiente conocimiento de sí mismo.
- Falta de seguridad y confianza en sí mismo.
- Ideas inadecuadas sobre sí mismo.

**INSTRUMENTO 17**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: IDENTIDAD**

1. ¿Conocieron los alumnos más a fondo los símbolos patrios y ahora nota usted una mayor comprensión y una sensibilidad para respetarlos?
2. ¿Los alumnos participaron en la planeación de programas cívicos?
3. ¿Se platica sobre las cosas interesantes de la región y se visita algún lugar?
4. ¿Sabe el alumno identificar a los Héroes Nacionales con sus esfuerzos, las dificultades a las que se enfrentaron y la forma en que fueron valiosos?
5. ¿Se cuentan los avances que están teniendo México en todos los sectores de nuestro desarrollo y entiende el alumno los retos del presente y el mundo que hay que conseguir en el futuro?
6. ¿Cree el maestro que el alumno alcanzó cierta comprensión de la responsabilidad que tiene para con su patria y lo que ésta le pide en todas las acciones de su vida?

**INSTRUMENTO 18**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: PERTENENCIA**

1. ¿Logró que el alumno relacionara este valor con el tener grandes ideales, los defiende y actúa coherentemente?
  
2. ¿Se responsabiliza el alumno ante los demás de algún error o falta personal, justificaciones falsas?
  
3. ¿Cambia el alumno los hechos con tal de que no le llamen la atención?
  
4. ¿Resalta el alumno los hechos negativos de los demás con tal de salir libre de algún pleito?
  
5. ¿Se aprendió o no a distinguir en algunas cosas si son o no auténticas y el valor que se desprende de ellas?
  
6. ¿Identifica el alumno lo importante que es comportarse honestamente?
  
7. ¿Aprenden los alumnos a distinguir comportamientos propios de su sexo, su edad y circunstancias?

**INSTRUMENTO 19**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: EL BUEN HUMOR**

1. ¿Trata de estar de buen humor cada mañana en las clases?
  
2. ¿Recuerda a sus alumnos el bien que significa estar de buen humor para el bien común?
  
3. Estimula a sus alumnos a superarse cada día?
  
4. ¿Los felicita cuando hacen bien las cosas y los anima a que sigan así?
  
5. ¿Trata de aumentar las capacidades y cualidades de sus alumnos?
  
6. ¿Se esfuerza por crear un clima de confianza en el salón de clases?
  
7. ¿Estimula a los alumnos a que pidan ayuda entre sí para resolver los problemas que surjan?
  
8. ¿Los ayuda a que busquen siempre lo mejor de cada situación?

9. ¿El maestro es entusiasta?
10. ¿Contagia a los alumnos con su buen humor?
11. ¿Sabe hacer un ambiente de buen humor?
12. ¿Permite los chistes sanos de los alumnos?
13. ¿Ayuda a que se expresen sentimientos en clase?
14. ¿Habla con los alumnos sobre lo que pueden llegar a ser?
15. ¿Logra que los alumnos se contacten con lo que sienten, aprendan a expresarlo y le sepan sacar provecho?
16. ¿Se nota alegría en los comportamientos?
17. ¿Disminuyen las quejas?

**INSTRUMENTO 20**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: COMPARTIR**

1. ¿Se preocupa por hacer distinguir lo que es bueno para todos y lo que es bueno sólo para algunos?
  
2. ¿Busca actividades que requieran que cada alumno ponga algo de sus posibilidades propias?
  
3. ¿Se realizan actividades que apoyen a algún maestro o alumno en alguna necesidad particular?
  
4. ¿Se dan ideas de cómo participar con la colonia, la comunidad y la patria?
  
5. ¿Se trabaja en proyectos que cuestan esfuerzo y la renuncia de intereses particulares?



**INSTRUMENTO 21**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: RESPETO POR LA DIFERENCIA**

1. ¿Se preocupa por hacer distinguir lo que es bueno para todos y lo que es bueno sólo para algunos?
  
2. ¿Busca actividades que requieran que cada alumno ponga algo de sus posibilidades propias?
  
3. ¿Se realizan actividades que apoyen a algún maestro o alumno en alguna necesidad particular?
  
4. ¿Se dan ideas de cómo participar con la colonia, la comunidad y la patria?
  
5. ¿Se trabaja en proyectos que cuestan esfuerzo y la renuncia de intereses particulares?
  
6. ¿Se reconocen reglas de juego para trabajo, para juegos, etc., para que sean respetadas?

**INSTRUMENTO 22**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: TOLERANCIA**

1. ¿Ha hecho ver al alumno los resultados que se obtienen en actividades impacientemente?
2. ¿Ha valorado el alumno la falta de calidad que produce en las acciones la desesperación?
3. ¿Ha forjado en el alumno una actitud de espera serena ante las dificultades?
4. ¿Entiende el niño que una dificultad es siempre una oportunidad para mejorar en lo personal?
5. ¿Llevan a cabo actividades diversas que requieren de mucha paciencia?
6. ¿Advierte el niño la importancia de esperar con calma las cosas que solicita?
7. ¿El niño hace el esfuerzo por controlarse para no dejarse llevar por el desánimo?
8. ¿Se alientan los niños entre sí para trabajar por equipos en la búsqueda de algunos objetivos?
9. ¿Logran los alumnos entender cómo se han hecho las grandes cosas en la historia de nuestro país y del mundo entero a base de la virtud de la paciencia?

## **INSTRUMENTO 23**

### **CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**

#### **VALOR: TRABAJO EN EQUIPO (Participación)**

1. ¿Ha promovido actividades para que los alumnos se sumen a ellas?
2. ¿Ha organizado festividades, fiestas, convivios para que los alumnos canten, bailen, reciten, etc., en ellas?
3. ¿Ha impulsado a los muchachos a que búsquenle bien de la naturaleza, los compañeros, etc.?
4. ¿Ha procurado que los niños más serios y tranquilos organicen algunos eventos?
5. ¿Los invita a que participen en toma de decisiones que involucran a todo el grupo?
6. ¿Ha pedido a los alumnos que están más avanzados académicamente que expliquen a los que van más atrasados?
7. ¿Ha hecho reconocimiento público a los alumnos que se han distinguido por un acto a favor de otro compañero?
8. ¿Ha motivado a sus alumnos para que ingresen en concursos de oratoria, poesía, danza, matemáticas, etc.?

**INSTRUMENTO 24**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: JUSTICIA Y EQUIDAD**

1. ¿Se ha dejado claro que la justicia está en relación al respeto de los derechos ajenos?
2. ¿El niño puede identificar cuáles son sus obligaciones y sus derechos?
3. ¿El alumno puede evaluar su cumplimiento de obligaciones?
4. ¿Sabe el alumno cómo puede rescatar sus derechos?
5. ¿Se le enseña al niño a ser asertivo y no agresivo?
6. ¿Considera el niño a los demás cuando va a tomar una decisión?
7. ¿Usa el niño virtudes como la fortaleza o la moderación para cumplir con sus obligaciones?
8. ¿Sabe el niño las cosas o actitudes que le hacen falta en lo personal para cumplir con algún deber?
9. ¿Se ayuda a que el niño obedezca con agrado a la autoridad?
10. ¿El niño puede identificar las agresiones que sufre por la T.V.?
11. ¿Ayuda el alumno a que otros compañeros sean justos?

**INSTRUMENTO 25**  
**CUESTINARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS**  
**(Autogobernación)**

1. ¿Se han realizado actividades en las que alguien dirija a los demás y se han evaluado después?
2. ¿Se han reflexionado los motivos que tiene el gobierno para exigir el cumplimiento de la Ley?
3. ¿Se ha pensado en el gobierno que deben tener los padres sobre sus hijos?
4. ¿Se ha considerado lo que sucede cuando alguien que quiere hacer algo por su propio bien, no puede porque hay una serie de vicios que impiden que el razonamiento sea el que mande?
5. ¿Ha procurado que los alumnos reconozcan la autoridad y por qué debe haberla o en qué campos?
6. ¿Se ha hecho ver el peligro de dejarse llevar por el corazón, la comida, la ira, etc., sin utilizar el razonamiento y la voluntad?
7. ¿Se han hecho actividades para identificar lo que es el liderazgo?
8. ¿Pueden los alumnos hablar de características del buen líder?
9. ¿Entiende el alumno lo que es el servicio para líder?

**INSTRUMENTO 26**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: ARMONÍA ECOLÓGICA**

1. ¿Ha logrado que comprendan los alumnos lo que significan los siguientes conceptos: ecología, contaminación, armonía, administración, recurso, ambiente, sistema, explotación?
  
2. ¿Se ve el salón, la escuela más limpia? ¿hay botes de basura?
  
3. ¿Hay suficientes ideas sobre cómo ayudar a mejorar el medio ambiente?
  
4. ¿Identifican los alumnos su responsabilidad ecológica?
  
5. ¿Ve en los alumnos la tristeza de lo que está sucediendo y la propuesta de cambio?
  
6. ¿Entusiasma a los alumnos cuando les habla de las bellezas naturales?
  
7. ¿Se le han ocurrido suficientes ejemplos de respeto al medio ambiente?

**INSTRUMENTO 27**  
**CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR**  
**VALOR: CUIDADO DE LA VIDA**

1. ¿Se han procurado que en el salón no haya flojera?
  
2. ¿Se han hecho notar a los alumnos cuando fantasean demasiado y no los conduce a nada?
  
3. ¿Se les ayuda a que no se dejen llevar por berrinches sino por razonamientos?
  
4. ¿Se procura que los alumnos no actúen por impulso o por antojos?
  
5. ¿Se hace notar a los niños lo malo de los programas de T.V. que provocan sensaciones que ellos no saben manejar?
  
6. ¿Se ayuda a los alumnos a que se moderen en sus expresiones, formas de vestir, actuaciones, etc.?
  
7. ¿Se propician actividades que los saquen del ocio?

8. ¿Se ayudan a que los alumnos encuentren actividades alternativas para que no se dejen llevar sólo por lo que se les ocurre en sus momentos de ocio?
  
9. ¿Se les motiva a sacar todas sus energías en educación física y para que practiquen deporte?
  
10. ¿Se les sugiere (dependiendo de la edad) que acudan a sus papás para resolver sus dudas sexuales?
  
11. ¿Se les ayuda a comprender el sexo como una especificación integral hombre-mujer, cuya mejor manifestación es la unión sexual cuando existe madurez de cuerpo, mente y alma para ello?
  
12. ¿Se les aconseja recurrir a la mejor fuente (padres) cuando tienen problemas?
  
13. ¿Se les da una orientación sobre como moderar su alimentación, su sueño, su entrenamiento, etc.?



## **EVALUACIÓN DIARIA**

- Evaluación Diaria: Se puede realizar unos minutos antes de salir de la escuela.
9. ¿Cuáles han sido las dificultades con las que me he enfrentado al vivir este valor?
  10. ¿Qué les gustó al tratar de vivirlo?
  11. ¿Qué disgustó e hizo sentir mal?
  12. ¿Cómo pueden mejorarse las experiencias?
  13. ¿Qué elementos ayudarían a aumentar el esfuerzo para vivir ese valor?
  14. ¿Cómo se puede ayudar a que los demás lo vivan?
  15. ¿Qué relación tiene ese valor con otros valores?
  16. ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrán al esforzarse por lo vivido?

## **EVALUACIÓN SEMANAL**

- Además de tomar en cuenta las preguntas de evaluación diaria, se pueden considerar también las siguientes:
  1. ¿Cómo se sienten y qué piensan de haber vivido ese valor?
  2. ¿Cómo se ha logrado que otros lo vivan?
  3. ¿Cómo se puede seguir viviendo?

## **EVALUACIÓN SEMANAL AL FINALIZAR CADA CICLO**

4. Descubrir en cada uno el agrado de haber mejorado.
5. Los beneficios que esto le ha traído.
6. La forma de mantener el esfuerzo.

**VISITA A LA BIBLIOTECA**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

5. ¿Cómo se comportaron los niños y docentes durante la visita?
  
6. ¿Se siguió el reglamento del transporte y de la biblioteca?
  
7. ¿ Se lograron los objetivos de los contenidos escolares con la visita y las expectativas de los docentes?
  
8. ¿Se deja buen antecedente para asistir posteriormente a ésta?

**JUEGO CLÁSICO DEL DETECTIVE**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

4. ¿Cuál es la conducta del alumno y del docente durante el juego?
  
5. ¿Se siguió el reglamento del juego clásico del detective?
  
6. ¿Se lograron los objetivos de los contenidos escolares con el juego y las expectativas de los docentes en cuanto a la aplicación de los valores?
  
7. ¿El alumno y docente hacen un análisis de las conductas de los personajes del juego?