

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

HACIA UNA NUEVA GESTIÓN
DENTRO DEL CONSEJO TÉCNICO



PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

MARÍA SOCORRO BIBIANO LÓPEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., OCTUBRE DEL 2000



DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 07 de octubre del 2000.

**C. PROFRA. MARÍA SOCORRO BIBIANO LÓPEZ
P R E S E N T E.-**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado "**HACIA UNA NUEVA GESTIÓN DENTRO DEL CONSEJO TÉCNICO**" opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud del **LIC. FLORENCIO MÁRQUEZ SOSA**, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

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

A T E N T A M E N T E,
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRÍGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 081, CHIHUAHUA, CHIH.



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

Dedicatoria

A mi familia

Madre, Hermanas,

Hijos, Compañero de mi vida;

que de alguna manera me

apoyaron en todo momento,

brindándome la serenidad

para aceptar las cosas que

no puedo cambiar y la

fortaleza para transformar lo

que si se puede y la sabiduría

para encontrar la diferencia.

A mis maestros asesores

por sus conocimientos brindados.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	
DIAGNÓSTICO	
A. Dimensión contextual e institucional	10
B. Problematización	20
C. Delimitación	22
D. Justificación de la problemática	23
E. Propósitos	24
CAPÍTULO II	
CONCEPTUALIZACIÓN	
A. Consejo Técnico Consultivo	26
B. Función directiva	31
C. Función docente	34
D. Importancia de la comunicación	35
E. Grupos en la escuela	37
F. Relaciones personales	37
G. El consenso en reunión colegiada	39
H. Organización de comisiones	41
I. Las relaciones humanas	43

J. La motivación como elemento necesario para el logro de objetivos	45
K. Importancia del proceso de planeación	46
L. Calidad en educación	47

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

A. Proyecto de Gestión Escolar	51
B. Investigación-Acción	54
C. Justificación de la metodología	58
D. Instrumentación	59

CAPÍTULO IV

ALTERNATIVA	61
A. Plan del proyecto escolar 1999-2000	69
B. Plan de trabajo	70
C. Estrategias	76

CAPÍTULO V

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA

A. Análisis de los resultados obtenidos	88
B. Evaluación de Reuniones Colegiadas	93
C. Instrumentos a partir de los cuales se recupera la información	94

D. Reporte de aplicación y evaluación de la alternativa	95
E. Aspectos sujetos a evaluación	97
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	102
A. Perspectiva de la propuesta	104
B. Conclusiones finales	105
C. Esquematización	110
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	114

INTRODUCCIÓN

La institución educativa a la que se dirige esta propuesta de gestión escolar se ubica en el medio urbano en donde la práctica docente se caracteriza por ser arbitraria y rutinaria, se aleja cada vez más de los intereses y las necesidades del colectivo escolar.

Desde hace tres ciclos escolares a la actualidad, se han presentado situaciones conflictivas que desfavorecen el proceso enseñanza-aprendizaje, observándose constantes contrariedades por las diferentes actitudes y acciones que hacen de la gestión escolar una práctica delineada que carece de decisiones colectivas y democráticas. Cuando en la labor educativa existe una organización sin principios y descontinuada de la realidad del propio contexto; en donde cada quien hace de su trabajo lo que considera que es lo mejor desde su muy particular punto de vista, sin considerar a los demás, dará como resultado una práctica cotidiana que se aleja de intereses colectivos.

Las relaciones interpersonales no favorecen a la gestión, porque hay desigualdad en cuanto a percepciones económicas, por la existencia de dobles plazas y en la forma de actuar individualmente. La observación y el análisis crítico de estas relaciones han demostrado el alto grado de irresponsabilidad que

existe tanto en la innovación de la práctica propia como en el aspecto administrativo y organizativo de la institución.

El consejo Técnico Consultivo se constituye ciclo tras ciclo sin tener la funcionalidad formal que le corresponde, la dirección es tomada en cuenta sólo cuando están de por medio intereses particulares para justificar faltas, inasistencias que afectan en forma individual a los involucrados en el proceso educativo.

En esta propuesta de innovación de gestión escolar, se parte de la idea de que los problemas que afectan a la institución escolar pueden superarse en forma colectiva sustentándose en la constitución de un Consejo Técnico Consultivo consciente de su funcionalidad.

La estructuración del trabajo consta de seis capítulos que se describen a continuación.

El capítulo I contiene el diagnóstico, mismo que describe el contexto tomando en cuenta aspectos físicos y sociales, problematización, delimitación, justificación de la problemática y propósitos.

El capítulo II comprende la conceptualización, teoría que

sustenta el trabajo en colectividad como: Consejo Técnico Consultivo, función directiva, función docente, comunicación, grupos en la escuela, relaciones personales, consenso, comisiones, relaciones humanas, motivación, planeación y calidad educativa.

El capítulo III señala el camino a seguir mediante el proyecto escolar, la investigación-acción, su justificación y su instrumentación.

El capítulo IV contiene la alternativa de posible solución a la situación problemática, mediante **un plan de trabajo** que incluye las estrategias y las acciones a realizarse.

El capítulo V se presenta el contenido de la aplicación y evaluación de la alternativa tomando en cuenta: **el análisis de los resultados obtenidos y conclusiones finales.**

En el capítulo VI encontramos la propuesta de innovación, solución al problema planteado en base a los resultados obtenidos, su perspectiva y la esquematización del trabajo realizado.

Finalmente se presenta la bibliografía de apoyo teórico para la realización de éste trabajo, así como anexos que ayudaron para obtener y concentrar la información.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO DIAGNÓSTICO

A. Dimensión contextual e institucional.

La comunidad en la cual se pretende llevar a cabo este proyecto de investigación corresponde a una problemática urbana de la Cd., de Chihuahua, en el barrio de San Nicolás, hoy Colonia Obrera, se localiza el Centro de Trabajo "Praxedis G. Guerrero", ubicada en el centro de la ciudad, colonia antigua de 89 años, que por sus propias características es de suponer, que la comunidad que asiste a nuestra escuela pertenece a varios sectores de la ciudad, con una solvencia económica en su mayoría media, y donde atendemos hijos de médicos, ingenieros, contadores y maestros. "Y es interesante ver como la cultura pone su marca"¹. Razón por la que alguno de los padres de familia han demostrado sus saberes ante los maestros y sobre todo ante la comunidad.

¹ CARVALAN, Mora Alicia. "Relevancia de la Noción de Cultura desde el enfoque de la Psicología Institucional". Antología Básica. Escuela Comunidad y Cultural local en México 1995. p. 17.

Inicio.

La escuela Praxedis G. Guerrero: de esta ciudad, actualmente goza de prestigio por los apoyos que se le han brindado tanto políticos como económicos, así como por alto nivel académico, razones por las cuales se encuentra entre las diez mejores de Chihuahua, por lo que provoca su excesiva demanda educativa.

Actualmente cuenta con una área de diez mil metros cuadrados, donde se construyeron veinticinco aulas educativas, un gimnasio exclusivo para educación física y deporte, un taller de cómputo, sanitarios para niñas, niños y maestros.

“Por el número de personas que se tratan diariamente en la institución, el dilema de las necesidades de organización se hace evidente y buscando las mejores formas para controlar los diferentes tipos de poder, **surge la necesidad del control de organización**”.²

La escuela nace de las necesidades educativas y de los intereses políticos que se viven, de tal modo que nuestra institución tiene una historia muy discutida y quien en ella trabaja,

² ETZIONI, Amital. “Racionalidad y felicidad. El Dilema de la Organización”. Antología Básica. Institución Escolar. México 1995. p. 10.

adquiere un compromiso social y político fuerte y no todos soportan el ritmo de trabajo y las presiones surgidas.

Personal Docente.

La escuela cuenta con una planta de personal de 35 elementos que rara vez trabajan en equipo "el grupo escolar es el lugar donde se relacionan los sujetos, donde interactúan con otros grupos, con instituciones, o la vinculación en la vida social."³

En su mayoría el personal es joven y profesional, con un promedio de 15 años de servicio y con ganas de ocupar otras jerarquías en la carrera educativa.

Entre ellos se da una lucha de poderes causada por la competencia profesional que se guarda uno del otro, o quizá por querer demostrar su eficiencia al resto del grupo.

"Quizá el hecho de que el maestro reconozca que tiene algo que dar, que tiene algo que otros no poseen, sea para él, uno de los elementos más significativos en su profesión,

³ SEQUIER, Michel. "Ubicación del método". Institución Escolar. Antología Básica. México 1995. p. 172.

simultáneamente va construyéndose identidades, y esto es reconocido".⁴

Aquí el compromiso de poner en práctica la ética y experiencia, y ser capaz de crear un ambiente de disciplina. "Solo quien tiene realmente la capacidad personal, posee el derecho para que se concrete en las tareas que todo ejercicio implica".⁵

La organización actual que prevalece en esta institución es la siguiente:

La participación de la Asociación de Padres de Familia en la gestión Pedagógica no existe, sólo cuando un docente ha tenido inasistencia a su trabajo, se limitan a preguntar ¿Cuanto regresará?, hay poca disponibilidad para la obtención de materiales, su participación en esta gestión está supeditada al Director quien programa actividades y decide la obtención y distribución de recursos, donde la organización es unidireccional las decisiones se hacen a nivel de mesa directiva, de acuerdo a la planeación del Director, la participación de los demás padres de familia es

⁴ REMEDI, Eduardo. "Identidad y formación". Historia Regional docente y educación básica. En México 1994. p. 214.

⁵ MEDINA, Rubio Rogelio. "Fuentes Fundamentales de conflicto en la escuela". La gestión y las relaciones del colectivo escolar. Antología Básica México 1994. p. 242.

coartada por la imposición de propuestas ya estudiadas y decididas.- Generalmente a las reuniones de la asociación asistente madres de familia, ya que los padres en su mayoría trabaja.

La constitución del Consejo de Participación Social se ha realizado por mero formalismo; en la práctica se desconoce su funcionalidad, por lo que su participación en la gestión pedagógica y administrativa no existe.

La formación del Consejo Técnico Consultivo Escolar se hace sin trascendencia colegiada, obedece a requerimientos administrativos como es llenar la forma correspondiente de las comisiones que no se definen adecuadamente, en las reuniones más de análisis pedagógico son de información administrativa, planeación de actividades sociales, culturales y deportivas.

No cumple con su función porque no existe integración en el colectivo escolar: alumnos, docentes y padres de familia están aislados, lo cual favorece a que las interrelaciones entre ambos estén distantes, principalmente por parte de los docentes que no propician que el alumno y padre de familia sean partícipes en acciones de conjunto, porque: "Cada hombre debe tener un carácter crítico reflexivo y analista de sus acciones para llegar a una comunicación y a una concienciación. El profesor debe

educar a sus alumnos para ser ciudadanos activos.”⁶

La armonía social no se ve favorecida por la existencia de actividades extraclase tales como clubes, deportes, reuniones, fiesta, convivencia y trabajos en equipo. Que poco a poco van creando en el individuo su propia personalidad y autonomía, ya que las sociedades viven y se perpetúan gracias a las generaciones que se articulan en la vida colectiva, que se verá enriquecida por sus propias ideologías, que los hacen diferentes y en ocasiones a ser ejemplo de los demás.

Se puede afirmar que la funcionalidad del Consejo Técnico no obedece a la realidad y necesidades de los docentes y de los alumnos, el tiempo destinado a su función es poco o esporádico y carece de democracia ya que su constitución es precisamente definida por el Director.

En la Zona I al cual pertenece este centro de trabajo la Mesa Técnica no participa en las gestiones escolares ni técnico pedagógicas; su funcionalidad es administrativa, recepción y entrega de documentación a inspección.

⁶

FREIRE, Paulo. "Acción Cultural y Concienciación". En: El Maestro y su Práctica Docente. p. 19.

La zona escolar a la que pertenece esta institución es la número 1 quien representa esta jerarquía desconoce la realidad que prevalece en la institución, su interés en las pocas visitas es el aspecto administrativo, no propicia el trabajo colegiado en reuniones de consejo técnico de la zona, ni hacia el interior de la escuela, no es autoritario ya que permite el diálogo, pero al tomar decisiones ante una situación problemática deja pasar el tiempo, espera al último momento para decidir y no es explícito.

El Director es el elemento clave en la transformación de la realidad objetiva que existe en el centro de trabajo, el docente de acuerdo a su rol es el eslabón más importante en el proceso enseñanza-aprendizaje; ambos roles en la práctica actual se encuentran distantes, son de carácter administrativo, no tiene trascendencia más que para entregar y recibir información de datos estadísticos.

Las relaciones interpersonales no son favorables, consideran a la dirección como gestora de todas las necesidades que tiene la institución ya que su participación no es tomada en cuenta no existe consenso en el consejo técnico, por lo que relegan en el Director la responsabilidad de detectar la situación problemática de cada docente en particular, su interés se centra en el aspecto material de su propia aula, por lo que se puede

afirmar que: "Debemos poner de relieve la existencia de un determinado mínimo de saber cotidiano: La suma de conocimientos que todo sujeto debe interiorizar para poder existir y moverse en su ambiente".⁷

El conocimiento de la realidad de nuestro desempeño profesional favorece la comprensión de las prácticas rutinarias que requieren de cambios normativos, en los cuales la interrelación Directivo-maestro no sea unilateral, porque desfavorece el proceso educativo por la independencia que existe entre ambos, claro está que: "En la Escuela entran en juego los intereses profesionales de los maestros, promociones y prestigios".⁸

Los roles docentes son base para establecer relaciones de tipo formal e informal que llevan a los educandos hacia un aprendizaje significativo. La organización actual educativa que lleve a realizar un aprendizaje significativo, acorde a los intereses y necesidades de los alumnos. El maestro en su práctica es tradicionalista y rutinario, se basa en contenidos informativos y en la reproducción de aquellos en que el alumno debe asumir y

⁷ HELLER, Agnes. "El Saber Cotidiano". Antología Complementaria Construcción Social del Conocimiento y Teorías de la Educación. México, 1994. p. 17.

⁸ ESPELETA, Justa. "Una Relación Construida en los Procesos de Control y Apropiación". Antología Complementaria: Análisis de la Práctica Docente Propia. UPN. México, 1994. p. 17.

reproducir en las relaciones de grupo.

El rol activo expositor del maestro y el rol pasivo receptor del alumno no permite la comunicación pedagógica, las principales interrelaciones maestro-alumno son unidireccionales, no permiten la participación creativa del educando. El profesor dirige la clase y controla la adquisición gradual y memorista de contenidos sin ir más allá del libro de texto.

El maestro por sí solo se pierde por abusar de la exposición, se hacen comentarios de los educandos muy lejanos de los contenidos que está tratando. No existe planeación en el trabajo cotidiano sólo se transcriben propósitos y contenidos del programa o de la dosificación que se distribuye por la mesa técnica; a veces se observa en algunos docentes que su planeación es la reducción de la dosificación.

Se presentan errores didácticos y metodológicos que se observan en el bajo aprovechamiento como son: la falta de planeación de acuerdo a la currícula de cada grado, exposición de clases, apoyos didácticos necesarios, en la clase no existe la participación del alumno, no construye su propio conocimiento, hay distanciamiento grupal, malos hábitos de convivencia y pasividad que obstaculiza el proceso educativo.

Los docentes que prestan sus servicios en esta escuela son tres hombres y diez y nueve mujeres, las concepciones de los docentes inhiben el aprendizaje y a los alumnos. El niño no tiene libertad de acción, de colaboración, o creación, es solo simple reproductor de la mecánica del maestro. Se observa la pérdida de valores al ser irrespetuosos y olvidadizos de su papel de educandos.

De acuerdo a las concepciones de los maestros, la gestión no tiene recursos; son determinados por el Presidente de la Asociación de Padres si cuenta con dinero que se haya obtenido de alguna actividad; generalmente la gestión se realiza con recursos propios, por lo que no existe disposición por parte de la dirección para que la infraestructura de la escuela cambien las expectativas de los actores en el proceso, como son los docentes, alumnos y padres de familia; no son favorables.

Los actores que intervienen en la comunidad educativa, alumnos y padres de familia tienen expectativas diferentes. Los cursos de actualización magisterial no son coherentes a la ideología de los docentes, cada quien defiende su propio modelo educativo, sin una visión clara sobre las metas de la educación actual, hay desconfianza y resistencia al cambio, es una educación unilateral en la que cada educador hace de su práctica una acción descontextualizada y como una verdad acabada.

La acción sindical no se conoce, salvo cuando se quiere reestructurar el Comité Delegacional o cuando se van a nombrar Delegados a los diferentes Congresos.

Los padres de familia más que mejorar sus expectativas, su interés se centra en observar y criticar la acción docente fuera de su salón de clase, descuidan la educación de sus hijos, dejándolos que por sí mismos salgan adelante, se quejan de tener una economía inestable que obstaculiza su participación en la gestión o para la gestión.

La contextualización descrita permite una visión general sobre las diferentes problemáticas que prevalecen en dicha institución, esto favorece a la elección del problema que se pretende dar solución.

B. Problematización.

Dentro del Centro Escolar en el cual se labora, existen situaciones conflictivas que desfavorecen el proceso enseñanza-aprendizaje; existen contrariedades y diferentes actitudes que hacen de la labor cotidiana un caos, creando en el desempeño profesional una organización social que dista mucho de la realidad del propio contexto; en donde cada quien hace de su práctica

docente lo que considera que esta bien desde su muy particular punto de vista y sin tomar en cuenta la opinión de los demás; observándose la falta de comunicación interna y en la cual la ética profesional y la actualización son factores determinantes para llevar a cabo una verdadera educación.

La observación y el análisis crítico de esta situación a dado lugar a que se tome en cuenta la problemática y en base a ésta, seleccionar específicamente aquella que permita una educación con más calidad; tomando en cuenta que nuestra práctica docente es muy compleja por la infinidad de factores que favorecen o desfavorecen su desarrollo, se ha considerado pertinente realizar la investigación partiendo del Consejo Técnico Consultivo del centro escolar ya que sólo se integra cada ciclo escolar, sin tener la funcionalidad que le corresponde y en donde la dirección es tomada en cuenta sólo cuando están de por medio intereses particulares, como lo es justificar inasistencias o para solicitar algo; pocas veces es tomada en cuenta para organizar la práctica docente de acuerdo a los intereses y necesidades de los educandos, que lleve hacia una educación de carácter significativo.

El encuentro con la realidad en la práctica docente permite tener la visión de aquellos problemas que de manera directa afectan el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. La

gestión y la docencia tienen sus consecuencias en el avance o retroceso en la organización de la propia institución educativa.

Por el gran distanciamiento que existe en las relaciones laborales al conjugarse el rol Directivo en el Consejo Técnico Consultivo, se ha observado y analizado la problemática que esto ha generado en la escuela, en la que prevalece la necesidad y el interés por mejorar en este aspecto fundamental en toda la organización educativa en bien de la propia comunidad escolar.

En base a lo descrito, se hace el siguiente planteamiento:
¿Cómo propiciar que los roles directivos sean consenso del Consejo Técnico Consultivo; para su aplicación en la Escuela Primaria Praxedis G Guerrero No. 2226, de Chihuahua, Chih., durante el ciclo escolar 1999-2000?

C. Delimitación.

Quien realiza cualquier actividad siente el deseo y la obligación de apreciar el resultado de su labor, para conocer el producto de la acción realizada. El maestro al desarrollar su actividad educativa de gran trascendencia para la sociedad, necesita ser investigador de los problemas que se le presentan cotidianamente; para la investigación que se pretende realizar se

apoyará en el proyecto de gestión escolar así como en la metodología de la investigación-acción.

La delimitación de la problemática corresponde a centro escolar mencionado anteriormente en el planteamiento del problema.

D. Justificación de la problemática.

Contar con la responsabilidad de ser Director del centro de trabajo, me ha motivado a buscar la solución al problema de gestión que existe desde hace varios ciclos escolares hasta el momento; considero de gran importancia ocuparme de esta situación conflictiva que prevalece en nuestra institución.

Es un reto que como gestor deseo solucionar, depende de la **comunicación** que se establezca entre los integrantes del Consejo Técnico Consultivo, será una innovación cuya reestructuración parte de la **funciones y obligaciones** del maestro como ser activo en el proceso enseñanza-aprendizaje durante el ciclo escolar 1999-2000

En análisis lleva a la comprensión de los aciertos y errores que se cometen en el quehacer cotidiano, donde es necesario

conocer conceptualmente cada rol de quienes participan en el proceso educativo, para confrontarlos con la realidad objetiva, que permita detectar el fondo o trasfondo de la situación problemática que en ocasiones son producto de la dirección o de la propia docencia.

El consejo Técnico

Es indispensable para una organización escolar fructífera en el quehacer educativo, siempre y cuando cumpla con las funciones del Organo Consultivo y de Consenso. Si se logra esta unificación existirá una mejor participación en la sociedad en bien de sus futuras generaciones.

F. Propósitos.

En la educación participativa se requiere de intereses comunes que lleven hacia una educación de calidad, cuya dirección se sustente en el sustente en el consenso y en el trabajo en equipo, para tratar de alcanzar los siguientes propósitos:

- * Establecer formas de comunicación y participaciones colegiada entre el Consejo Técnico de la escuela y la dirección de la misma, para obtener posibles alternativas de solución colectiva a todo tipo de problemática.

- * Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.

- * Analizar y deducir lo que sea más conveniente y favorable al centro educativo en relación a propuestas o alternativas para mejorar la acción educativa.

- * Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.

- * Hacer demostraciones de lo aprendido bimestralmente, seleccionado la asignatura que así lo requiera de acuerdo a los resultados obtenidos para reafirmar conocimientos o demostrar a los demás una experiencia sobresaliente.

- * Organizar actividades recreativas de integración social tanto en la propia institución como en la comunidad.

CAPÍTULO II

CONCEPTUALIZACIÓN

A. Consejo Técnico Consultivo.

El Consejo Técnico es un órgano consultivo y auxiliar de la dirección de la escuela, su obligatoriedad la señala el reglamento interior de trabajo de las escuelas primarias, quien lo prescribe, hace responsable de su integración y funcionamiento, al Director de la escuela.

El Consejo Técnico Consultivo tiene la obligación de estudiar todos los problemas que se sometan a consideración y proponer soluciones que tiendan a dar mayor efectividad a las actividades escolares de cualquier centro de trabajo.

Funciones del Consejo Técnico Consultivo:

Ha de reunirse en asambleas ordinarias, para tratar los asuntos escolares; las asambleas ordinarias, deben celebrarse siempre fuera de las horas de clase; es recomendable efectuarlas una vez al mes. Las asambleas extraordinarias se realizarán únicamente cuando la importancia y urgencia de los asuntos requieran atención inmediata, podrán realizarse en el horario de clases, con previo aviso.

Para que el Consejo pueda funcionar legalmente deben estar presentes la mitad más uno de sus integrantes: Los acuerdos del Consejo Técnico se tomarán por mayoría de votos, después de una exposición clara del asunto a tratar, teniendo siempre en cuenta los intereses educativos.

Atribuciones del Consejo Técnico Consultivo:

En carácter de cuerpo colegiado, tiene competencia para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, distribución del tiempo para las actividades escolares, selección de métodos y procedimientos que propicien la mayor participación de los alumnos en todas las actividades del trabajo escolar, control y puntualidad de alumnos y docentes, control de disciplina en la escuela, elaboración de pruebas y evaluación de resultados, estudio y determinación de medios adecuados para la elección, conservación y obtención de material escolar; planeación y realización de actividades tales como: Campañas, excursiones, visitas, periódico mural, ceremonias cívicas, festivales, talleres, deportes, recreaciones, demostraciones y exposiciones diversas de los contenidos escolares.

Integración del Consejo Técnico Consultivo:

Deberá integrarse durante el primer mes de labores, generalmente en el mes de septiembre. Los miembros que lo integran

deben ser: un Presidente, que por disposición reglamentaria será invariablemente el Director de la escuela, un Secretario electo en forma democrática, por mayoría de votos; los Vocales, todos los maestros que integran el resto del personal docente. Sus atribuciones son las siguientes:

Del presidente.

Convocar a asambleas mediante citatorio escrito, actuar como presidente de debates en las asambleas, dar su voto de calidad en caso de empate, analizar y comprobar que los acuerdos del Consejo no contradigan las disposiciones reglamentarias o a las autoridades superiores, consultar jerarquías sobre casos dudosos del consejo, en asambleas resolver la convivencia de llevar a la práctica ciertos acuerdos del Consejo Técnico Consultivo.

Del secretario.

Llevar al corriente el libro de actas, pasar lista de presentes, e informar sobre la asistencia para determinar si existe o no quórum para efectuar la reunión. Levantar las actas a que haya lugar y cuidar que las firmen todos los integrantes del consejo, elaborar con el presidente el proyecto del orden del día y presentarlo a consideración de la asamblea, sintetizar los acuerdos a que llegue el Consejo y entregar una copia de los mismos a las

comisiones responsables de su cumplimiento.

De los Vocales:

Asistir a las asambleas que sean convocadas, en caso de ausencia, justificarla por escrito señalando la causa. Emitir su opinión y votar en las propuestas del Consejo, presentar iniciativas en relación con los asuntos escolares que competen al Consejo, presentar iniciativas en relación con los asuntos escolares que competen al Consejo, asumir la responsabilidad de las comisiones que les sean encomendadas, en caso de negativa, será sometida a consideración de la asamblea, para actuar en el Consejo con miras en bien de la educación. "El Consejo Técnico Consultivo debe intervenir en todos los problemas de su competencia y presentar iniciativas tendientes a superar el trabajo de la institución educativa".⁹

Las diferentes realidades de las escuelas muestran la necesidad de ser flexibles en cuanto a los tiempos, espacios y formas de llevar a cabo las reuniones del Consejo, siempre que se mantenga la orientación académica. De la misma forma varía la organización, el contenido que se le da a cada escuela, cambia

⁹ VELÁZQUEZ, Sánchez José de Jesús. Vademécum del Maestro de Escuela Primaria. Décima Edición. Editorial Porrúa, S. A. México, 1982. p. 171.

a partir de situaciones internas y de las exigencias. La orientación hacia la convivencia se da cuando el asunto de la relación interpersonal es la más importante en el Consejo. El Consejo Técnico es el que promueve cambios, tiene la posibilidad de despertar el interés por mejorar la calidad del proceso educativo.

“En la mayoría de las escuelas los Consejos Técnicos Escolares logran tener un papel que va más allá de la mera existencia formal, funcionan como instancias dedicadas a tratar asuntos administrativos; sólo en casos excepcionales funcionan ordinariamente como instancias colegiadas de intercambio pedagógico”.¹⁰

El Consejo Técnico como órgano consultivo y de asesoría pretende organizar un trabajo en base a reuniones colegiadas, en donde las decisiones sean consensadas, que dejen de ser manipuladas por la dirección, que sean en base a criterios, con la participación de todos los integrantes, ya que permitiría una organización eficaz en todos los aspectos de la institución escolar.

La autonomía del Consejo Técnico es factor decisivo para que el centro educativo se vea favorecido por la elaboración de

¹⁰ FIERRO, Cecilia. “Funcionamiento de los Consejos Técnicos”. Organización del Trabajo Académico. Antología Básica UPN. México, 1994. p. 174.

proyectos aplicables a su realidad y que tomen en cuenta espacios, así como el tiempo, para organizar reuniones periódicamente sin caer en la monotonía de la información administrativa; además tomar en cuenta las realidades y necesidades de los docentes para que en base al consenso se llegue a establecer posibles soluciones a todo tipo de problemáticas que existen en la escuela.

B. Función directiva.

El Director es el elemento clave en la transformación de la realidad objetiva que ha prevalecido desde hace varias décadas; por una nueva que deje a un lado la verticalidad y busque la horizontalidad educativa que corresponde al contexto social en el que se labora.

El éxito o fracaso de la labor educativa, en la escuela, corresponde a todos los elementos que en ella laboran. Pensar que el maestro es responsable de su grupo y nada más, es un error y una base segura de desorganización. El amplio y complicado trabajo de la escuela no se puede llevar a cabo en forma segmentada, únicamente se trata de hacer que el niño repita solamente los contenidos programáticos. Las actividades deben verse en conjunto y así desarrollarse; no es posible que un

maestro combata la impuntualidad si otro llega tarde constantemente, es absurdo emprender una campaña de aseo en ciertas clases cuando otras se encuentran sucias y abandonadas.

Los Directores creen que ellos solos pueden llevar a cabo todas las tareas de conjunto y estiman que si cada quien cumple con su grupo todo esta hecho; es que no alcanzan a comprender que la tarea educativa exige un engranaje de participación colectiva donde la responsabilidad es múltiple y única a la vez, donde todos deben obrar cordialmente, bajo un mismo bando, sino bajo un mismo plan y una misma responsabilidad.

Donde hay división generalmente obedece a la falta de convivencia, debe evitarse llevar a clases la censura de unos maestros contra otros, de alumnos o maestros de otras aulas, padres de familia o autoridades, ya que contribuye a obrar en clima contrario o cualquier propósito educativo. El Director será un coordinador y no un dictador, un encauzador y no un espectador que siga la política de dejar hacer para llegar a ser; quien sigue ésta por comodidad para evitarse problemas o por ineptitud, es fatal para los intereses de la propia institución.

La educación es una obra de transformación, que debe realizarse con la emoción del que ama el progreso y del que aspira a la perfección con todas las fuerzas de su espíritu, la educación es una obra de

arte donde no debe faltar la interpretación,. Afecto y sentido personal. El trabajo colectivo reclama que quien se dedique al ejercicio docente sienta vibrar en toda su personalidad los preceptos que guíen y encaucen su trabajo. ¹¹

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación es esencial para la organización que existe cuando hay comunicación, dinamismo y propósitos comunes.

La autoridad se acepta por el colaborador como reguladora de su actuación. La desobediencia a una orden constituye la propia negación de la autoridad. La autoridad es un fenómeno psicológico mediante el cual las personas aceptan las órdenes y decisiones de otras, dentro de ciertas influencias o circunstancias como: la persona puede examinar el mérito de las propuestas y decidir si debe ejecutarlas. La persona puede ejecutar su orden aún convencida de que está equivocada. Las relaciones de autoridad dependen de los motivos por los cuales las personas aceptan las órdenes y decisiones de otros.

Además de planear, organizar, motivar y controlar se debe desarrollar la eficiencia como planeadores sociales. La administración es un proceso en el cual se crean oportunidades, se mueven obstáculos, se libera

¹¹ JIMÉNEZ Y CORIA, Lauriano. "Conocimiento del Educando". Conocimiento del Educando, Psicotécnica Pedagógica y Organización Escolar. Editorial Porrúa, S. A. México, 1979. p. 48.

el potencial del individuo, se motiva el desarrollo, durante el cual la organización actúa como guía, se buscan resultados más que control".¹²

Lo anterior permite afirmar que la Función Directiva no es tener un control sobre quienes participan en el proceso educativo, sino que en conjunto en base a los resultados obtenidos, buscar metas comunes que puedan aplicarse en la organización institucional, en donde es importante y determinante la participación del docente.

C. Función docente.

El docente de acuerdo a sus roles en el proceso de enseñanza-aprendizaje representa el eslabón más importante en dicho proceso, en él recae la responsabilidad de ejecutar las acciones y actividades que lleven como fin el lograr los objetivos establecidos para alcanzar las metas que ciclo tras ciclo se le asignan sean delineadas o bajo consenso del Consejo Técnico.

La acción del maestro es valiosa no únicamente por las realizaciones que alcanza sino porque su actitud domina la inercia del ambiente que se opone a sus propósitos, su entusiasmo

¹² CHESTER, Barnard. "La Organización como un Sistema Social". Antología Básica. La Gestión como Quehacer Escolar. UPN. México, 1995. p. 201.

despierta las fuerza sociales que deben colaborar con la escuela, el afecto y la simpatía que pone en su obra; hacen fecunda la cooperación colectiva.

El maestro debe tener vocación, quien practique el magisterio sólo porque la vida no le brindó la oportunidad deseada de otra actividad no puede ser un buen maestro; conociendo la esencia de su profesión, los principios y los fines de la educación, se despertará y enaltecerá su vocación. El maestro ha dejado de ser un simple tomador de clases o repetidor de teorías para convertirse en el guía, encauzador, estimulado y motivador en la educación, en donde la comunicación será determinante.

D. Imoportancia de la comunicación.

La comunicación es parte fundamental de todo ser humano para relacionarse y conectarse con los mensajes de sus semejantes. En los primeros momentos en la comunicación de un grupo se tienen malos entendidos porque se trata de construir un código común, es decir un entendimiento de los propósitos afines que permita formas y canales de la comunidad para el trabajo en equipo.

Sin comunicación no existe cooperación, ni aprendizaje; el

aprendizaje se logra por sumación de información de los integrantes del grupo, cumpliéndose en un momento dado la ley de la dialéctica de transformación de cantidad en calidad, se produce un cambio cualitativo en términos de solución de ansiedades, adaptación activa a la realidad, creatividad en proyectos, etc. En el grupo, el aprendizaje se va dando un lento cambio del lenguaje cotidiano común, al lenguaje científico; una adquisición de conceptos que define mejor la situación. El aprendizaje posibilita una adaptación activa a la realidad, donde se modifica la actitud frente al cambio.

Cada vez que un grupo se propone trabajar una tarea, se coloca en una situación que lleva en sí un cambio. El cambio implica o contiene un pérdida, un trueque o un plan en donde el deseo o el temor coexisten en una misma situación. El cambio tiene como objetivo movilizar o flexibilizar las situaciones rígidas para favorecer una adaptación activa a la realidad, ante la presencia a un cambio se genera temores, ansiedades por que no se sabe que va a pasar.¹³

Los grupos en la escuela cotidianamente enfrentan retos que requieren de formas de comunicación previamente preparadas, que generan cambios en los que existen temores por el resultado que se obtenga, todo ello implica que el conocimiento de los grupos sea favorable.

¹³ WASSNER, Nora. "Conceptos Teóricos de Grupo Operativo". Antología Básica: Grupos en la Escuela. UPN. México, 1994. p. 128.

E. Grupos en la escuela.

El grupo es un conjunto de personas, existen los llamados grupos estructurados y no estructurados, se caracterizan por: las relaciones entre los miembros independientes, esto es, la conducta de uno de ellos influye en la conducta de los demás y los miembros comparten una ideología, un conjunto de valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua. Esta ideología se desarrolla cuando los miembros actúan en tareas comunes. Los no estructurados son los que no reúnen las características anteriores, son agrupamientos que por el momento comparten una tarea pero no los une una ideología común.

Los grupos varían en cuanto a número, intereses y metas comunes. Sus integrantes fuera del grupo se sienten desamparados, son importantes las relaciones personales en el grupo, en éstas se fundamenta su funcionalidad.

F. Relaciones personales.

El docente que actúa individualmente no tiene control sobre ciertas variables de organización escolar, que son competencia del colectivo para el establecimiento de normas colectivas en la funcionalidad de un estilo educativo; profesores que no cuestio-

nan la convivencia y las decisiones colectivas afectan el ejercicio profesional y la calidad educativa. La mediación profesional grupal existe siempre como fenómeno propio de una situación colectiva. El aislamiento individual es el estilo estimulado por una política apoyada en el dirigismo de la administración que reclama la dependencia y responsabilidad del profesor ante ésta y no ante el grupo y comunidad en la que trabaja.

La profesionalidad compartida significa un espacio de decisiones, donde la posible pérdida de autonomía profesional se compensa por la ganancia de espacios en otros ámbitos de decisión. Al aislamiento en las aulas supone la falta de cuestionamiento de las estructuras y decisiones que dependen de instancias colectivas. El individualismo es una forma eficaz de evitar que se discuta un determinado proyecto colectivo de trabajo. Tal funcionamiento es coherente con la dificultad y hasta imposibilidad de que los equipo docente.

Los controles democráticos y el desarrollo profesional del docente exige la liberación progresiva del individualismo, para hacer del proceso educativo una actividad conjunta ininterrumpida donde existen las relaciones personales. El desarrollo de la profesionalidad del profesor exige la liberación progresiva del individualismo profesional.¹⁴

¹⁴ SACRISTÁN, Gimeno José. "El Currículum Moldeado por los Profesores". Antología: Análisis de la Práctica Docente Propia. UPN. México, 1994. p. 152.

Ser democráticos y profesionales nos ayudará a comprendernos mejor, como grupo que interactúa y se relaciona con los demás, para hacer de la práctica educativa una tarea significativa, donde se busque el consenso.

G. El consenso en reunión colegiada.

En reuniones de Consejo Técnico el voto es un procedimiento común que poco a poco debe dejar de ser así, para dar lugar a que el líder aliente al grupo a tratar de alcanzar un consenso en vez de decidir en base a una simple mayoría.

Un consenso ocurre cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo en que una alternativa en particular es aceptable para ellos, e incluso no es necesariamente la primera elección de cada miembro. Una decisión de consenso, usualmente genera mayor penetración que una decisión de mayoría, se necesita más tiempo para hacer tal clase de decisión y un consenso de grupo no es fácil de lograr. Cuando el grupo tiene una amplia mayoría que apoya una alternativa, pero todavía hay disidentes, el líder debe balancear los posibles beneficios de convencerlos contra el costo de intervenir tiempo adicional para discusión. Si el tiempo adecuado ha sido tomado para prolongar la discusión solamente para persuadir a uno o dos miembros inconformes, en tal situación el líder debe tomar la iniciativa y declarar que la decisión del grupo ha sido tomada.¹⁵

¹⁵ YUKI, Garay. "Dirigiendo Juntas". Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. UPN. México, 1994. p. 44.

Llegar al consenso no es fácil, pero tampoco imposible, se debe preparar el camino a seguir, partiendo del análisis colectivo de las situaciones problemáticas que se van a llevar a consenso, en donde se consideren los diferentes puntos de vista, sin llegar a establecer votaciones de las opiniones dadas, tendrán que convencer a los demás.

La educación participativa requiere de intereses comunes que lleven hacia una educación de calidad, cuya dirección se sustente en una política innovadora, en la que se promueva la reflexión de los factores que influyen en el desempeño docente como es: salarios, otros incentivos económicos, medio ambiente de su trabajo, relaciones en el colectivo, cooperatividad y dedicación.

Es de vital importancia que el individuo reconozca su pertenencia al equipo del quehacer educativo ya que al unir sus propias experiencias lograrán un mejor consenso en la elaboración y ejecución de proyectos colectivos, "El buen desempeño en el trabajo se deriva de personas dedicadas y con interdependencia por medio de un interés común en los objetivos de la organización, lo que lleva a relaciones de confianza y respeto." ¹⁶

¹⁶ HODGETTS y ALTMAN, Richard y Steven. "Desarrollo Organizacional". Antología Complementaria: Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. UPN. México, 1994. p. 67.

Las relaciones humanas deben ser un factor decisivo en el desempeño de actividades comunes, de éstas dependen el éxito o fracaso de las tareas encaminadas hacia el progreso de una mejor sociedad.

En el quehacer educativo se deben considerar las relaciones de quien participa en el consenso para llegar a establecer compromisos que sean afines a quienes las van a llevar a cabo.

H. Organización de comisiones.

Es de gran importancia que la obra educativa sea organizada y conducida a través del Consejo Técnico Consultivo de cada institución escolar, porque permite que las diferentes comisiones que se deben llevar a cabo sean distribuidas de acuerdo a la capacidad, interés, disponibilidad y aptitudes que cada docente posee para desarrollar tal o cual comisión, ya que:

La labor social de la escuela es el conjunto de actividades realizadas por dicha institución para elevar el nivel de vida de los grupos humanos en los económico, social y culturales trata de un problema múltiple y variado, amplio y complejo, que comprende la raíz de las actividades productivas, hasta el follaje de su creación y sus reacciones humanas, se requiere de la capacidad para percibir las necesidades reales así como sus posibilidades

La función social de la escuela es conducir las aptitudes y destrezas de los educandos; las comisiones deben ser encaminadas a desarrollarlas, mediante actividades creativas a ese fin, tomando en cuenta las capacidades de cada individuo para que éste se integre a su propio medio. La acción social en la escuela puede estar bajo el panorama de las siguientes actividades:

1. Recreación.

Deportes, excursiones, visitas, clubes, fiestas del medio social.

2. Socio-Cívicas Culturales.

Pláticas sobre relaciones humanas, jornadas cívicas, campañas de puntualidad, asistencia, cooperativismo, tareas escolares, relaciones con autoridades y organismos, Cruz Roja, clubes etc.

El plan de acción deberá ser concreto tomando en cuenta el tiempo; la actividad y funcionalidad no puede ser separada del medio que lo rodea, así como las situaciones conflictivas que se

¹⁷ NATORP, Pablo. "Pedagogía Social". Conocimiento del Educando, Psicotécnica Pedagógica y Organización Escolar, de Laureano Jiménez y Coria. México, 1979. p. 336.

presentan en la ejecución de las alternativas previamente determinadas en común acuerdo, en las que las relaciones humanas serán el pilar de las acciones de desarrollarse.

I. Las relaciones humanas.

Siendo el Director el líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable; porque es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes cargos: es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participan en el buen funcionamiento del plantel de acuerdo a las metas y objetivos en colectividad.

La aportación del campo de las relaciones humanas señala: que la calidad en la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y los objetivos del grupo. Entre los orígenes de interés que dedica a su trabajo pueden identificarse: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad. ¹⁸

Con base en lo anterior puede afirmarse que las relaciones

¹⁸ Manual del Director del Plantel de Educación Primaria, SEP, 1986, p. 48.

humanas en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de objetivos que se pretenden alcanzar en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las diferentes actividades en la propia institución escolar. Para promover y fomentar las relaciones humanas entre los elementos de la institución., se presentan algunas sugerencias: que todos tengan conocimientos de los objetivos y metas comunes, compartir experiencias, establecer y mantener los canales de comunicación interna, con el fin de facilitar el trabajo personal y de las comisiones, fomentar el trabajo personal y de las comisiones, fomentar el trabajo en equipo, promover diferentes puntos de vista, disposición para proporcionar orientación y estímulos necesarios, ayuda mutua siendo amable, cordial, cortés y sobre todo siendo franco y seguro de sí mismo.

El desarrollo afectivo del trabajo en grupo requiere de los conocimientos del liderazgo, las relaciones humanas y la motivación; por lo tanto es necesario que el Director use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, que los motive con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas que diferencian las instituciones escolares.

J. La motivación como elemento necesario para el logro de objetivos.

La motivación es la fuerza o energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y esfuerzo en el logro de una meta. Su fuente principal son las necesidades que tiene el hombre en las diferentes etapas de su vida.

“La motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización, funcionamiento del plantel, ni de la asesoría al proceso enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el Director; por el contrario se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral”.¹⁹

Tomando en cuenta lo anterior, al llevar a cabo la función de dirigir y guiar a los integrantes de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos y metas educativas; el responsable debe contar con amplio conocimiento de lo correspondiente a la motivación. Con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente, es necesario que el Director se vincule con el docente y conforme a los resultados de sus observaciones, mo-

¹⁸

Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. SEP. 1986. p. 50.

tive su participación y voluntad en las tareas de beneficio colectivo. Es necesario que se mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo, mediante una buena planeación.

K. Importancia del proceso de planeación.

En el proceso enseñanza-aprendizaje es de vital importancia la planeación; en ésta se fundamenta el mejoramiento de la calidad educativa: permite que las acciones que buscan solucionar una situación conflictiva se sustente en bases sólidas a través de principios debidamente fundamentados en base a un análisis previo, conjugando experiencias propias que al confrontarlas se crea una conceptualización colectiva, que a su vez permite ver con más claridad el problema, sus causas y sus posibles soluciones.

En todo el proceso de planeación el monitoreo será factor importantísimo para detectar fallas o posibles correcciones en aquellas alternativas, que en un momento dado por diferentes situaciones no dieron con el propósito deseado. Las ideas que de una manera directa van a construir un plan, llevan en forma explícita la situación problemática, sus causas y sus posibles soluciones, para una educación de calidad.

L. Calidad en educación.

El concepto de calidad educativa es relativo, no existe un concepto terminado y completo; depende de las condiciones de interrelaciones de cada institución, donde se presenten procesos, condiciones y situaciones que hacen posible la construcción, interpretación y transformación de los contenidos; la calidad de la educación, programas compensatorios. Acuerdo Nacional para la Modernización, las condiciones para la actualización de contenidos, planes y programas, la revaloricen social del maestro, así como su participación en el proceso educativo.

El acuerdo establece que una mejor educación es aquella que busca formar individuos más preparados, responsables, capaces de aprender, así como adaptarse continuamente a nuevos contextos y afrontar sus desafíos; lo que funciona en un contexto puede no ser lo más adecuado para otro, de ahí la importancia de tener la capacidad para no caer en lineamientos preestablecidos para solucionar una determinada situación conflictiva.

Una educación de calidad es apreciada por los padres de familia y valorada por los alumnos, lleva a todos trabajar más y mejor, lleva a generar condiciones que favorecen a la integración en los centros institucionales. El éxito en la calidad educativa dependerá de las

circunstancias familiares, económicas, sociales y su cobertura, sobre todo en el medio urbano donde en base a está, se creen las condiciones necesarias para llevar a cabo una educación de calidad en el contexto basándose en sus características que lo hacen diferente. Dadas las condiciones de desigualdad en el acceso de educación básica prevalecientes en algunos lugares, existe el riesgo que se profundice la brecha entre los que reciben y los que aún carecen de servicios de calidad.

El proceso de calidad parte del reconocimiento de un problema, que debe ser motivo de preocuparme para el Director de la escuela. Esta preocupación por el problema debe generar ideas de cómo resolverlo, las cuales se deben convertir en plan, que debe contener las siguientes condiciones: Debe elaborarse en equipo, comenzar por estabilizar los procesos actuales, diseñar los resultados esperados, y disminuir las variaciones. El plan tiene que ser apoyado por programas precisos que surjan de los círculos de calidad, o de pequeños equipos de personas unidas por afinidad en el proyecto.²⁰

Es necesario contar con medios de calidad para lograr buenos resultados en un momento dado, esto de Acuerdo al Proyecto de Gestión Escolar. Debe tener claridad en lo que se quiere para la escuela, criterios bien fundamentados y de carácter académico para dar importancia a los problemas y obstáculos que impiden el mejoramiento de la Calidad Educativa, que dependerá de las

²⁰ SCHMELKES, Sylvia. "La Planeación y la Evaluación para la Calidad". Antología Básica. Bases para la Planeación Escolar. México, 1996. p. 22.

estrategias seleccionadas. Es necesario que el Director conforme un equipo de trabajo afirme, que pueda realizar las acciones en base a los recursos que están a su disposición (humanos, organizacionales, materiales, económicos, etc.), así se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos a corto, mediano y largo plazo, en las instituciones educativas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El proyecto escolar es un instrumento para planear colectivamente el cambio en la escuela, partiendo de la iniciativa y creatividad de los interesados en el cambio. Tiene como propósito: construir el medio adecuado y eficaz que motiva hacia la actualización y capacitación, el trabajo en el Proyecto Escolar es un proceso, que consta de las siguientes fases:

Preparación.

Es el momento de inicio del proyecto, la que motiva, orienta y organiza las actividades y acciones de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos. Se recomienda convocar a una reunión de Consejo Técnico, organizar las estrategias y metodología, preparar los materiales, convocar a los padres de familia y demás personas que integren la asociación de padres de familia y el consejo de participación social.

Elaboración.

Es el momento en que de manera colegiada se expresan aspiraciones, fortalezas y debilidades, se fijan horizontes, el camino hacia el futuro de la escuela.

Ejecución.

Tener una visión del futuro de que desea alcanzar en lo educativo, ayudará a dar sentido y un para qué de las acciones. Es esencial que el proyecto escolar sea fruto del esfuerzo colectivo porque representa un compromiso de todos los que colaboran en la escuela. Que todos tengan bien delimitados sus objetivos que sean afines a sus capacidades.

Evaluación.

Es la etapa final donde se muestran los resultados obtenidos en todo el proceso, es la valoración sistemática de los cambios observados en cada uno de los apartados.

En la metodología se ha optado por el Proyecto de Gestión Escolar que a continuación se describe:

A. Proyecto de Gestión Escolar.

El proyecto se fundamenta en dos premisas: Que el orden institucional y sus prácticas impacten significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y que es posible gestionar un orden institucional, más apropiado para un servicio de calidad a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante

la construcción de proyectos de gestión escolar, que tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela.

El proyecto de gestión escolar considera la problemática principal del orden institucional que se pretende implementar y en momentos posteriores: ¿Qué prácticas institucionales se pretenden modificar para lograr el orden institucional proyectado? ¿Cómo se pretenden realizar las transformaciones? ¿Con qué estrategia? ¿En qué tiempos? ¿Quiénes participan? y ¿Con qué nivel de implicación?. Así como los recursos a utilizar. Se requiere la participación consciente y comprometida del mayor número de docentes del colectivo escolar, para compartir experiencias en reuniones de carácter colegiado y/o talleres generales de actualización permanente.

La gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional. Esta noción también se refiere a la redefinición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le

dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica.

La gestión escolar cobra sentido como el medio que va a impartir la calidad al planear. La apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad, la descentralización del servicio educativo conduce al acercamiento de la toma de decisiones a los planteles, las autonomía pedagógica de las escuelas y la posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela.

El fracaso de ensayos ha llevado a plantear que: el orden institucional no está determinado, ni puede ser modificado exclusivamente por instancias exteriores a la escuela, sino que será de acuerdo a la cultura institucional a través de un marco jurídico, que se constituye a partir de un mecanismo de equilibración dinámica en el que la escuela busca realizar el menor número de cambios no para sobrevivir sino para crecer, no son suficientes los decretos, reformas y dispositivos de control para determinar el orden institucional en las escuelas.

A partir de esta consideraciones, se afirma que: la manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales "que se viven en

insignificante para la calidad del aprendizaje.

Las evaluaciones de la calidad educativa de los resultados del aprendizaje pueden ayudar a los profesores a reflexionar sobre la calidad de su enseñanza. Cuando se pretende mejorar la práctica, hay que considerar conjuntamente los procesos y los productos. Los procesos deben tenerse en cuenta a la luz de la calidad de los resultados del aprendizaje y viceversa.

Los valores están siempre a la reintegración a través de la práctica reflexiva; no pueden definirse en relación con puntos de referencia fijos e inmutables que sirvan para medir las mejores en la práctica. La comprensión que el profesional reflexivo tiene de los valores que trata de llevar a la práctica se transforma sin solución de continuidad en el proceso de reflexión sobre tales tentativas. Los valores constituyen normas en permanente recepción.

El movimiento de Investigación-Acción educativa que surgió hace veinte años en el Reino Unido hizo esto mismo oponiéndose al desarrollo de una tecnología curricular que insistía en la especificación antecedente de resultados mensuales de aprendizaje. El movimiento defendía la importancia de los valores del proceso para estructurar el currículum.

La Investigación-Acción constituye una forma alternativa de describir el tipo de reflexión ética mencionada.

No podemos mejorar la metodología de la Investigación-Acción con independencia de la reflexión ética. Esta Investigación-Acción perfecciona la práctica mediante el desarrollo de las capacidades de discriminación y de juicio del profesional en situaciones concretas, complejas y humanas. Unifica el perfeccionamiento de la práctica y el desarrollo de las personas, lo mismo que su ejercicio profesional. Con respecto a este desarrollo, la Investigación-Acción, informa el juicio profesional y, por tanto, desarrolla la prudencia práctica, es decir, la capacidad de discernir el curso correcto de acción al enfrentarse a situaciones concretas, complejas y problemáticas.

Por tanto, la Investigación-Acción constituye una solución a la cuestión de la relación entre teoría y práctica, tal como la perciben los profesores. Condición necesaria, antecedente de la Investigación-Acción es que los prácticos sientan la necesidad de iniciar cambios, de innovar. Esa sensación de que hace falta cambiar alguno o varios aspectos de la práctica para implantar de forma más plena sus objetivos y valores, activa esta forma de investigación y reflexión.

La Investigación-Acción surgió como una forma de desarrollo curricular en las escuelas innovadoras durante los años sesenta, unifica procesos considerados a menudo independientes, por ejemplo: la enseñanza, el desarrollo del profesor, desarrollo del currículum y evaluación, investigación y reflexión filosófica en una concepción unificada de práctica reflexiva educativa.

La práctica educativa unificada refuerza a quienes "están dentro", los profesores. En la medida en que se justifiquen las tareas y roles especializados de terceras, su objetivo será apoyar y facilitar la práctica reflexiva educativa sin destruir la unidad de sus partes constituyentes.

La investigación educativa supone el estudio de las estructuras curriculares, no adoptando una postura despegada, sino comprometida con la realización de un cambio valioso.

Cuando los profesores emprenden una reflexión cooperativa sobre la base de las preocupaciones comunes e implican a sus clientes en el proceso, consiguen criticar las estructuras curriculares que configuran sus prácticas y la fuerza para negociar el cambio dentro del sistema que las sustenta.

C. Justificación de la Metodología.

Porque la Investigación-Acción integra enseñanza y desarrollo del investigador, la unificación refuerza a quienes están dentro de la investigación, y permite perfeccionar la práctica. Unifica procesos y criterios bajo las interrelaciones que el Consejo Técnico de la Institución determine si el objetivo fundamental es mejorar alguna práctica gestora; por lo que se afirma que es el núcleo de la integración. Se recomienda el cooperativismo entre los sujetos de investigación, en donde se persiguen los mismos intereses que configuran la práctica docente. Suministra un método para poner a prueba las prácticas educativas y mejorarlas, en bien de las nuevas generaciones.

Esta metodología es de gran validez porque permite que el investigador sea miembro de los sujetos de investigación, donde la honestidad y la humildad son factores determinantes dentro de dicho proceso en el cual se adquiere una particular relevancia, ya que un engaño a los involucrados representaría un engaño a si mismo, es por esto que el investigador forma parte del objeto de estudio. Además permite la difusión más amplia de los resultados de la investigación.

D. Instrumentación.

El proyecto de innovación que se pretende poner en práctica en la escuela primaria Praxedis G. Guerrero No. 2261, de Chihuahua, Chih., se fundamenta en el proyecto de gestión escolar en el que se aplican los siguientes instrumentos:

1. Reuniones periódicas donde se trate de interesar y conscientizar a los integrantes del Consejo Técnico de la necesidad de innovar la práctica docente.
2. Analizar los datos estadísticos del diagnóstico del inicio del ciclo escolar para hacer comparaciones posteriores en cuanto al desempeño profesional, tomando en cuenta las evaluaciones bimestrales.
3. Realizar encuestas abiertas con indicadores que nos permitan obtener información sobre la eficiencia y preparación profesional.

Elaborar cuestionamientos con indicadores que nos lleven a la obtención de información sobre las actividades cotidianas en el quehacer educativo, para programar conferencias de acuerdo a temas que sean de interés colectivo.

5. Obtener información mediante listas de cotejo, que permita observar la participación en el desarrollo de las estrategias, en donde se registren los datos individuales de cada participante en la investigación, para conocer la colaboración que existe en la ejecución de cada alternativa, los rasgos y/o características se especifican en un formato que aparece en los anexos. La concentración de estos datos permitirá ir concentrando resultados con fines de evaluación o reformar otras acciones con tendencia a modificar o dar seguimiento a las estrategias.

6. Llevar un diario en donde se registren datos relacionados con la problemática.

El proyecto de innovación requiere de una alternativa que señale el camino a seguir, para lograr el consenso en el Consejo Técnico Consultivo del centro de trabajo, que se desea cambiar. La alternativa surge de lo diagnosticado, es donde se ha detectado la problemática que afecta directamente la Acción de Gestión Escolar de la Institución.

CAPÍTULO IV

ALTERNATIVA

Tomando en cuenta la problematización y la delimitación de la problemática a la que se buscó dar solución, se fundamentó en el **paradigma estratégico situacional** a través de la Investigación-Acción; sustentándose en conceptualizaciones de diferentes autores de acuerdo a los siguientes indicadores: Consejo Técnico Consultivo, consenso, comunicación, relaciones personales, función directiva, función docente, grupos en la escuela, motivación, planificación, comisiones y calidad en la educación.

La construcción del Consejo Técnico Consultivo en las instituciones sólo por cumplir administrativamente, carece de funcionalidad de acuerdo a las responsabilidades que les corresponden a los integrantes de cada comisión, lo cual favorece el análisis crítico de experiencias que se someten a consideración en colectividad, fortaleciendo la organización y la participación de los docentes. En reuniones de Consejo Técnico el voto es un procedimiento común que poco a poco deja de ser así, para dar lugar a que el líder trate de alcanzar un consenso en vez de decidir en base a una simple mayoría, se buscará este poco a poco ya que lleva implícito su proceso.

La educación requiere de intereses comunes la cual lo llevará hacia el logro de metas que interesan al grupo en general, mediante el diálogo permanente entre quienes laboran en el centro educativo mencionado.

La comunicación es un factor decisivo para lograr una integración con un código que permita la posibilidad de nuevas formas y canales propios del lenguaje correspondiente al contexto que se desea transformar ya que la experiencia de los adultos, puede llegar a las nuevas generaciones mediante la comunicación abierta y sincera entre ambos, en círculos en los que se conviva como son: celebraciones, cumpleaños, deportes, reuniones familiares, etc. Lo que ayudará mediante relaciones individuales y grupales a crear un ambiente de confianza en busca de cambios en el trabajo de equipo.

Considerando que las relaciones interpersonales son de gran importancia para lograr los objetivos de interés general, es necesario en este Centro de Trabajo el intercambio de experiencias como el primer acercamiento que permita que las relaciones humanas entre los docentes se den, no necesariamente será el intercambio de ideas que se relacionen a la educación, sino cualquier otro tema, o acciones que nos acerquen más, como un saludo cordial diariamente, reconocimiento por algo que

se ha hecho bien, alentar a quien se ha equivocado, fomentar la ayuda mutua. Se requiere un amplio criterio para no herir susceptibilidades; por lo tanto se debe tener conocimiento de las personas involucradas y sobre todo el respeto a la diversidad de opiniones, sin olvidar que los grupos requieren de liderazgo, relaciones humanas y motivación de parte del director, ya que para que el docente cumpla con sus roles deberá observarlos a través del ejemplo.

El director es el elemento clave en la transformación de la realidad objetiva que ha prevalecido desde hace tiempo, que deje a un lado la verticalidad y busque la horizontalidad educativa que corresponda al medio en que labora. Es necesario planear, organizar, motivar y controlar bajo consenso, para llegar a desarrollar la participación en los compañeros maestros que no lo hacen. El docente de acuerdo a sus roles en el proceso enseñanza-aprendizaje representa el eslabón más importante, en él recae la responsabilidad de ejecutar las acciones que lleven al fin de lograr los objetivos establecidos, para alcanzar las metas que ciclo tras ciclo se asignan, sean éstas delineadas o a través del consenso del Consejo Técnico Consultivo, la mejor opción para que los roles docentes se den con mayor significatividad es mediante la elaboración de un plan en colectividad a través de objetivos comunes y de interés general.

Es de suma importancia considerar los grupos en la institución ya que generalmente éstos se constituyen por necesidades e intereses que favorecen su constitución, lo que permite organizar acciones que lleven a complementar la unión de sus integrantes siempre y cuando sea en bien de la educación, pueden realizarse reuniones periódicas de análisis de los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje, en la constitución de clubes, demostraciones de trabajos y tareas sobresalientes, campañas de higiene tanto en el interior como en la propia comunidad. Cabe mencionar que se han constituido grupos ajenos a necesidades propias de la escuela, como la integración de personas en pequeños conjuntos que se han unido a los docentes por invitación de éstos, para formar su propio equipo e interesarlos en acciones que están fuera de los roles de los profesores, generalmente se unen para buscar el apoyo personal.

La motivación como factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las tareas comunes, enriquecen el proceso en forma significativa, lo que favorece el reconocimiento en forma general de las actividades sobresalientes tanto en docentes como en los alumnos, lo que motivará ir perfeccionando cada vez mejor las tareas que han sido reconocidas, no debe faltar la armonía con actitudes adecuadas, que lleven hacia la promoción de intereses y a la unión de los integrantes del equipo;

no deben faltar los estímulos a quienes de manera directa han sido acreedores, pueden llevarse a cabo en ceremonias cívicas y sociales (honos y festivos). Para promover el interés y la unión de los participantes en el proyecto se tiene que tomar en cuenta la planeación que se haya elaborado en colectividad; no es posible cambiar la secuencia en forma unilateral, se debe consensar, porque el punto de inicio fue la elaboración de un proyecto que incumbe a todos, en la planeación de las acciones que están determinadas de acuerdo a un orden cronológico.

Cuando la planeación de actividades en el desempeño de nuestras labor no existe, se va directamente al fracaso, la función educativa carece de fundamentos, cotidianamente se cumple con un horario por recibir un sueldo; es necesario cumplir con la labor social con profesionalismo ya que: en el proceso enseñanza-aprendizaje es de vital importancia la planeación, en ésta se fundamenta el mejoramiento de la calidad educativa, permite que las acciones se sustenten en bases sólidas a través de principios debidamente fundamentados mediante un análisis previo. Permite fomentar el sentido de la responsabilidad, en la organización del trabajo que se va a realizar, facilita comparar avances y problemas en el proceso. La planeación se fundamenta en el Proyecto Escolar permitiendo la disposición y participación de los interesados en el desarrollo de las diferentes comisiones.

Es de gran importancia que la obra educativa sea organizada y conducida a través del Consejo Técnico Consultivo de cada institución educativa, porque permite que las diferentes comisiones que deben llevar a cabo, sean distribuidas de acuerdo a la capacidad, interés, disponibilidad, actitudes y habilidades que cada individuo posee para desarrollar tal o cual comisión. Cada comisión (acción social, psicopedagógica, deportes, material etc.,) debe emplear sus propios mecanismos para lograr las metas mediante la planeación y programación de acciones que lleven hacia el logro de los objetivos propuestos. Sin olvidar que la comunicación de resultados en forma abierta y cordial lleva a mejores propuestas colectivas, porque no tomar en cuenta a los demás en opiniones y sugerencias, el trabajo se aleja de la elaboración de proyectos de interés común, se cumple a medias con las comisiones sin calidad en las metas alcanzadas.

"La educación que imparta el Estado, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano". Además las reuniones colegiadas en la que se apliquen relaciones humanas a las que me refiero en mi proyecto de innovación, en el cual se promoverán talleres de actualización, enfocados a la aplicación de las relaciones humanas; los cuales contribuirán con las tareas de organización por medio del Consejo Técnico, lo antes mencionado tiene fundamento en las necesidades básicas de

aprendizaje y los requerimientos de los futuros ciudadanos que demanda la sociedad, contempladas en el documento hacia un Modelo Educativo, en su capítulo 5 correspondiente a "Perfiles de desempeño en la educación básica".

Es de gran importancia reconocer el papel que juegan las estrategias de capacitación utilizadas, siendo estas: Asesoría en Reunión Colegiada en el Centro Escolar, Asesoría en Talleres Pedagógicos en sus distintas modalidades ya sea personal docente, por zona; Asesoría a los maestros de la comisión asignada. Dichas líneas de asesoría están ampliamente fundamentadas en la Ley General de Educación, en su Capítulo II, Art. 13, Fracc. IV señala que corresponde a las autoridades educativas locales prestar los servicios de formación, actualización básica, misma que se indica en la Ley Estatal en el Cap. II, Art. 21, que apoya lo anterior, señalando que "el educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Debido proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan su constante perfeccionamiento".

La capacitación especializada que brindará, se enmarca de manera especial en la metas prioritarias de la educación, ya que apoya los avances en materia educativa.

Cada vez que se propone trabajar una tarea, se coloca en una situación que lleva a si un cambio, pauta que indica el inicio del proceso educativo encaminado hacia una mejor calidad en educación. El comportamiento considerado favorablemente en la resolución de problemas colectivos obedece a la calidad del trabajo, la inconformidad y la pasividad de los involucrados son indicadores de una dirección no centrada en el grupo, lo que lleva a crear una atmósfera no apropiada para la transformación ya que:

“El cambio se puede producir en todos los ámbitos pero tiene su estructura organizada en lo social, que crea las condiciones necesarias para ello. En los grupos aparecen resistencias al cambio, en el grupo los integrantes se alejan a la tarea, dando la sensación o impresión de que trabajan”.²¹

La libertad y participación permitirá crear ámbitos donde todos puedan hacer oír su voz, sus inquietudes, dificultades, necesidades y expectativas; en la tarea que se busca cumplir, en donde la vida en el aula se considere un sistema social abierto a la comunicación y al intercambio de experiencias.

²¹ PICHÓN, Riviere. "El Proceso Grupal". Antología Básica: Grupos en la Escuela. México, 1994. p. 28.

A. Plan del Proyecto Escolar 1999-2000.

Las causas que han originado esta situación problemática en la escuela "Primaria Praxedis G. Guerrero" No. 2226 de la Ciudad de Chihuahua. I Zona Escolar, son las que a continuación se mencionan: Roles contextualizados, pésima planeación del trabajo cotidiano, realización de actividades individualizadas, preferencias hacia lo material, desempeño profesional deficiente, interacciones de recelo, desigualdad en percepciones económicas, malísima comunicación, incumplimiento de comisiones, devaloración magisterial, relaciones humanas perdidas, Consejo Técnico desintegrado, falta de conciencia laboral, no respeto a la diversidad ideológica, medios de comunicación entre maestros y padres de familia, no aceptación de la directriz, bajo aprovechamiento escolar, egoísmo en el intercambio de experiencias, pérdida de valores y normas carentes de principios.

De acuerdo al paradigma estratégico situacional apoyado en la Investigación-Acción, se obtendrá el mejoramiento permanente de las relaciones interpersonales en el Consejo Técnico Consultivo de la institución, para que al final del ciclo escolar se tenga un equipo de trabajo participativo, comprometido y eficiente, esperando alcanzar los siguientes objetivos:

1. Establecer formas de comunicación y participación colegiada entre el Consejo Técnico de la escuela y la dirección de la misma, para obtener posibles alternativas de solución a todo tipo de problemáticas.
2. Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.
3. Participar activamente en la formulación y elección de propuestas o alternativas para mejorar la acción educativa.
4. Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.
5. Organizar talleres, seminarios, conferencias para fomentar las buenas relaciones humanas.

B. Plan de Trabajo.

El Colectivo Escolar.

En nuestro centro de trabajo Praxedis G. Guerrero, contamos con un total de 42 elementos, de los cuales 22 son docentes frente a grupo y en gran mayoría son Licenciados egresados de

la UPN y otros aún estudian la maestría.

Considerando el número de docentes y la preferencia de la comunidad por la escuela, debo asegurar que existe escuela para un largo tiempo, además de que el promedio de edad entre el personal fluctúa entre los 30 y 40 años, lo cual nos da idea de las grandes movilizaciones e inquietudes que se tienen, pero que en ningún momento ponen en peligro nuestro propósito de mejorar las Relaciones Humanas.

a). El tiempo.

Es de fundamental importancia programar el trabajo tomando en cuenta la calendarización oficial para no entorpecer su desarrollo por vacaciones o días festivos, así mismo contemplar los eventos programados por la misma.

Distribuir el tiempo para la realización de actividades, nos da como resultado prever una retroalimentación en algunos de los casos, para llevar a cabo estrategias establecidas, recuperar información y enfrentar situaciones no previstas que nos pudieran retrasar el trabajo planeado para el ciclo escolar 1999-2000 y la aplicación de la alternativa será de septiembre a mayo.

b). Los recursos.

Por el tipo de proyecto (gestión) hemos tenido la fortuna de conseguir los apoyos necesarios en distintas instancias para poder cubrir los recursos que durante todo el curso necesitaremos.

En lo que respecta a la motivación que entre el mismo personal ha surgido, se debe decir que los recursos son suficientes y adecuados para cada paso del proyecto; esto es, que entre todos proporcionamos y adecuamos los recursos, de tal forma que no nos será costoso.

Por otra parte los recursos serán elaborados en los tiempos estimulados para su oportuna distribución y recolección.

Entre los recursos tenemos reuniones generales, grupales y colegiadas, encuestas, entrevistas y cuestionarios.

En las reuniones analizaremos los avances y dificultades que se van teniendo y de esta manera corregir los errores con propuestas por alguna de las partes involucradas.

Los compromisos que corresponden realizar a los involu-

crados, tomando en cuenta la cronometrización que éstos describen tomando en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar en el ciclo escolar 1999-2000.

Establecer formas de comunicación y participación colegiada entre el Consejo Técnico de la escuela y la dirección de la misma, para elaborar posibles estrategias que lleven al consenso.

- Sensibilización: presentación del proyecto.
- En el mes de septiembre constituir el Consejo Técnico.
- En forma colectiva determinar las situaciones conflictivas que existan en la institución.
- En base a situaciones elaborar un plan de acción: Proyecto Colectivo Escolar, en el que todos participen.
- Llevar a cabo la ejecución del plan.
- Hacer reuniones mensuales de análisis, seguimiento del plan para hacer modificaciones si son necesarias.
- Establecer relaciones de colaboración para compartir

experiencias en equipo.

- Realizar comentarios y sugerencias tanto en forma individual como colectiva de la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, procurando que sea permanente, sin herir susceptibilidades.

Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.

- * Mensualmente: Septiembre, octubre, noviembre, enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio; se tomará previo análisis el último día laborable de cada mes, utilizando una hora por sesión.
- * Organizar sesiones de convivencia entre los docentes como cumpleaños u otra fecha como suspensión de labores.
- * Llevar a cabo concursos intergrupales como de poesía, canto, ortografía, composiciones y oratoria, ajedrez y danza.
- * Intercambiar experiencias mediante el diálogo sobre el proceso de aplicación de estrategias.

Analizar y deducir lo que sea más conveniente y favorable al centro educativo en relación a las normas de derechos y obligaciones laborales.

- ☞ Conocer las normas, reglamentos y políticas internas que permiten clarificar la situación laboral.
- ☞ Establecer lazos de comunicación sobre dichas normas y consensar su aplicabilidad en la institución.

Participar activamente en la formulación adjudicación y/o aplicación de obligaciones laborales tales como ascensos, estímulos, reconocimientos, etc.

- ★ Analizar los datos estadísticos en colectividad iniciando con los resultados de diagnóstico para comparar con los bimestrales.
- ★ Seleccionar alternativas que permitan mejorar la acción educativa en las asignaturas que así lo requieran.
- ★ Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.

- ✪ Organizar y presentar festivales cívicos sociales con el fin de proyectarse hacia la comunidad como sería: posada navideña, día del niño, diez de mayo, y clausura del ciclo escolar.

- ✪ Hacer demostraciones de lo aprendido bimestralmente. Seleccionando temas o contenidos que requieran de afirmación o demostrar a los demás maestros y alumnos una experiencia sobresaliente.

- ✪ Organizar actividades recreativas de integración social como: competencias deportivas, campañas de higiene, excursiones, proyecciones de películas y participar en las fiestas tradicionales tanto en la escuela como en la comunidad.

C. Estrategias.

Obtener las relaciones interpersonales en el Consejo Técnico Consultivo de esta institución, que favorezcan al mejoramiento educativo, es necesario un trato cordial y franco entre los participantes en dicho proyecto, de acuerdo a los objetivos preestablecidos se sugieren las siguientes estrategias:

Estrategia 1:**“Establecer formas de comunicación viables
en el Consejo Técnico de la escuela”****Objetivo:**

Que todo el cuerpo docente sea participe en la elección de alternativas en la solución de problemas que afectan el proceso enseñanza-aprendizaje del centro de trabajo.

Material:

Pizarrón, hojas para máquina y estadística de los resultados del diagnóstico.

Desarrollo:

Se citará en el mes de septiembre a reunión del Consejo Técnico Consultivo para hacer conciencia de la importancia de su reestructuración para que sea funcional. Al integrarse dicho Consejo se buscará la comunicación de la manera que los miembros sean elegidos en forma democrática de acuerdo a sus cualidades y habilidades para desempeñar tal o cual función. Diagnosticar para obtener la problemática más apremiante que afecte a la institución en forma colectiva. Elaboración del plan de acción de acuerdo a la práctica, se llevará a cabo reuniones periódicas para analizar el seguimiento: tomando en cuenta el

consenso se harán las modificaciones necesarias así como el camino a seguir. Solicitar a la inspección que se gestionen cursos de relaciones humanas. Establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, tanto en forma individual como colectiva. Sugerencias y comentarios, sobre la mejor forma individual como colectiva. Sugerencias y comentarios, sobre la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, en base a los resultados académicos en planeación objetiva de los contenidos de cada grado.

Tiempo:

De dos a tres horas.

Evaluación:

Se tomará en cuenta la participación de todos los integrantes del Consejo.

Estrategia 2:**“Intercambiar experiencias mediante reuniones periódicas”**

Las actividades individualizadas llevan al aislamiento de los participantes en el proceso educativo, haciendo de la práctica educativa una acción descontextualizada, de ahí la importancia del diálogo a través de reuniones cada vez que la situación lo amerite y el tiempo

lo permita; organizar convivencias entre los docentes para que las relaciones humanas se logren y formar un equipo entusiasta y dedicado a su labor.

Objetivo:

Que los integrantes del Consejo Técnico Consultivo se reúnan para comparar resultados.

Material:

Concentración de resultados, gráficas, pizarrón y gis.

Desarrollo:

Bimestralmente demostrar a los demás los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje bajo los indicadores de alcances y limitaciones. Elaborar un calendario de actividades cívico-sociales de acuerdo a las conmemoraciones. Selección trabajos donde se aprecie la creatividad de los educandos, como demostraciones de temas o contenidos que previamente se seleccionen en la reunión.

Tiempo:

Demostraciones mensual y bimestralmente, análisis de resultados. Con una duración de 30 0 40 minutos.

Evaluación:

La participación de los docentes para seleccionar las mejores experiencias y trabajos que se llevaron a demostrar.

Estrategia 3:**“Seleccionar y distribuir comisiones”**

La educación participativa requiere de intereses comunes que lleven hacia acciones innovadoras por parte del maestro al desempeñar sus roles dentro de una comisión, las cuales se organizarán y distribuirán tomando en cuenta la opinión de todos.

Objetivo:

Conocer las causas de cada comisión y seleccionar lo que mejor pueda desempeñar cada profesor.

Desarrollo:

En reunión colegiada teniendo presentes los objetivos y las actividades que le competen a los responsables de las comisiones como son: asuntos Técnico-Pedagógicos, Superación Profesional y Extensión Educativa, de Participación Social, seguida del Proyecto Escolar y Formación Cívico-Valoral, se procederá al nombramiento de quienes las ocuparán, exhortándolos para que cumplan con la funcionalidad de cada una.

Conociendo las metas de cada comisión, en reunión posterior se dará a conocer a los demás un plan de trabajo de acuerdo al calendario escolar, así como su evaluación al llevarlo a ejecución.

Tiempo:

Reuniones colegiadas mensuales, con duración de una hora.

Evaluación:

De acuerdo al plan presentado por cada comisión se evaluará el desarrollo de éste, de acuerdo a los resultados.

Estrategia 4:**“Observaciones intergrupales”****Objetivos:**

Conocer la realidad del desempeño del docente en el interior del salón de clases.

Material:

Cuadernos y lápiz para registrar observaciones.

Desarrollo:

Se llevarán a cabo visitas periódicas a los grupos para

observar el desempeño profesional del docente, para ello bastará con revisar el cuaderno de anotaciones de un alumno para saber si ha cumplido con la planeación presentada a la dirección de la escuela y si se le permite al educando su participación libre en la realización de trabajos. Se hará de una o dos visitas por semana siempre y cuando se tengan las condiciones para ello mediante el diálogo consciente con el docente, será necesario crear un ambiente de confianza en los compañeros maestros para que se tenga éxito.

Tiempo:

De 30 minutos a una hora como máximo.

Evaluación:

Mediante el diálogo con el docente tomando en cuenta las observaciones generalmente iniciando con aquellas que sean favorables ya que las primeras visitas son para preparar el segundo momento.

Estrategia 5:**“Conferencia y entrevistas”**

Los aprendizajes constituyen un campo muy complejo; pero existe una gran diversidad de formas para llegar a ellos como lo

es la conferencia y la entrevista, en la que es posible adquirir conocimiento de personas especializadas. En esta estrategia se buscará el acercamiento a las autoridades inmediatas para solicitar su colaboración gestora para que se nos permita asistir a conferencias o hacer entrevistas a personas especializadas en la problemática que se trata de dar solución.

Objetivo:

Que los integrantes del Consejo Técnico se interesen en adquirir información especializada.

Material:

Cuaderno y lápiz para tomar notas.

Desarrollo:

Se entrevistará a personas con conocimientos de actualización profesional que se encuentran en el Centro de Capacitación Magisterial. (Depto. Educación Técnico)

Tiempo:

El que requiera la conferencia o la entrevista.

Evaluación:

Se dará mediante reunión donde se comenten los resultados.

Estrategia 6:
**“Organización de actividades
de proyección a la comunidad”**

El trabajo en equipo se refleja en acciones que la comunidad evalúa y valora.

Objetivo:

Que el colectivo escolar organice convivencias sociales, en donde exista la relación de alumnos, maestros y padres de familia.

Material:

El que se requiera de acuerdo a la conmemoración a celebrarse.

Desarrollo:

Se tomará en cuenta las tradiciones y costumbres de la comunidad para realizar actividades de proyección como: Ceremonias, campañas, festivales para conmemorar la Revolución Mexicana, el día del niño, el día de la madre y clausura de fin de cursos, así como también cumpleaños, y posadas en las que participen alumnos, docentes, padres de familia y comunidad en general.

Tiempo:

El que cada actividad requiera, de una hora hasta tres.

Evaluación:

Será a través de la participación y disposición para realizar las actividades.

Estrategia 7:**“Reuniones colegiadas”****Caracterización.**

Para obtener un funcionamiento eficaz de las reuniones colegiadas y no prestarse a discusiones como en la mayoría de los casos, deberemos responder a las necesidades reales escolares, personales y de equipo, analizadas y discutidas al interior del mismo, para evitar prácticas nocivas que afecten el desarrollo educativo y sus relaciones humanas.

Para iniciar con estas reuniones, es fundamental hacer conciencia en sus integrantes para desarrollar al máximo y presentar una actitud propositiva, de tal forma que invitaremos a personal especializado para fortalecer las interrelaciones y el trabajo en equipo.

Finalmente y después de todas estas prácticas, tendremos un personal capacitado, democrático y plural, buscando por todos los medios que los problemas que se presenten tengan un tratamiento resolutivo.

Las reuniones colegiadas se llevarán a cabo el último día hábil de cada mes durante todo el ciclo escolar. Formaremos un diario de cada sesión.

Propósito:

Para fortalecer la integración y el trabajo en equipo entre el personal, mensualmente realizaremos reuniones colegiadas.

Técnica:

- Dinámicas para el fortalecimiento de sus interrelaciones
- Asesorías de relaciones humanas y valores.
- Capacitación profesional por expertos invitados.
- Intercambio de experiencias para la solución de problemas que se presenten en el trabajo cotidiano.

Desarrollo:

Calendarización anual.

Tiempo:

Ultimos días de cada mes, de septiembre a junio.

Recursos:

Personal capacitado.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA

A. Análisis de los resultados obtenidos.

La evaluación es el medio que permite el análisis de la información que se ha logrado a corto, mediano y largo plazo; permite valorar los logros y dificultades que se presentaron en las acciones previamente delimitadas y ejecutadas. Además permite corregir y enmendar errores.

Los resultados que se han obtenido al aplicar esta propuesta de innovación son lo que a continuación se citan:

1. El día 30 de septiembre de 1999, se llevó a cabo la reunión del Consejo Técnico Consultivo de la escuela donde se analizaron las distancias que existen por la poca comunicación que hay entre docentes y director, llegando a la conclusión de que es factor determinante que ésta exista para una educación de calidad, se establece un compromiso de acción que consiste en hacer reuniones grupales, para dar a conocer las necesidades materiales inmediatas que se requieren en cada aula, empezando por una campaña de aseo diario por los trabajadores manuales

sanitarios, siendo esta alternativa aceptada posteriormente por todos los grupos, estableciendo aplicar la normatividad a quienes no cumplen con su rol. A la fecha sigue teniendo eco esta acción; esta ha permitido que se establezca más comunicación con los trabajadores de apoyo. Esta acción se fundamenta en el hecho de que para obtener los mejores resultados en la labor educativa es necesario modificar o tratar de organizar las condiciones materiales de la estructura del edificio escolar. Se ha alcanzado a apreciar que cada uno de los docentes procura ser más responsable y a la vez más organizativo en las actividades cotidianas, incluso esta más temprano que de costumbre ya que desde una hora antes de entrar a clases los empleados se presentan a cumplir con su comisión. Está en proceso esta estrategia ya que no se ha llegado a analizar el grado de avance académico en los grupos.

Octubre.

- En las reuniones de Consejo, se dieron a conocer las funciones de las diferentes comisiones en la cual se apoyó en el Reglamento Organizacional. Se trabajó por equipo en el cual se reflejaron las diferentes actividades de interés involucradas en el proceso.

Mayo.

- Se organizaron eventos en los cuales se solicitó apoyo

voluntario para que estos se realizaran, teniendo buena proyección un Te Canasta en la comunidad escolar, y general.

- Las relaciones interpersonales se dieron más de rechazo que de armonía.

En la que se ventilaron problemas personales, sindicales y laborales existentes.

Abril, Mayo, Junio.

- En reunión colegiada se realizaron intercambios académicos, apoyado por los responsables de la Comisión Técnica para llevar a cabo la participación en la Olimpiada del Conocimiento en los diferentes niveles. Escuela, Zona, Región y estatal. Logrando primer lugar en estos niveles.

Septiembre a Junio.

En las reuniones de Consejo Técnico, se caracterizó por ser momentos en los cuales se compartieron y trataron asuntos de todo tipo como: Administrativos, Académicos, Culturales, Sociales y Materiales.

Logrando modificar en su mayoría un cambio de actitud positiva que nos conllevó a lograr mayor participación; por lo tanto se dió más eficiencia y calidad en el proceso enseñanza-

aprendizaje.

2. El día 9 de diciembre de 1999, se analizan avances en las diferentes comisiones tanto deportivas como culturales, por consenso se acepta la alternativa de llevar a la práctica representaciones de cada comisión; las actividades que se ejecutan serán de acuerdo a la imaginación e iniciativa de cada docente.. Esta acción ya en la práctica ha tenido pleno éxito en la escolta, porque se logró un primer lugar en la participación, llegando a la Regional. Reflejándose que se tuvo preparación previa.. Se ha tenido la buena disposición por los encargados de estas Comisiones encontrándose un mínimo porcentaje para no apoyar las mismas.

3. El 17 de septiembre de 1999, da inicio el diálogo entre los compañeros docentes, no fue fácil tratar el tema sobre el aprovechamiento académico, todos prefirieron hablar de situaciones muy personales, completamente ajenas a la labor educativa, fueron de comentario y críticas hacia el compañero o compañera en relación a la práctica docente sin tomar en cuenta alguna fundamentación. Se sigue dialogando sobre los mismos y es hasta e 31 de enero; que en la reunión de Consejo Técnico se habla sobre los exámenes, se llega al acuerdo de tomados en cuenta y aplicarlos porque así lo establece la normatividad, en

contra de su voluntad: por no haber terminado con los contenidos previstos, siendo pocos casos.

4. Posteriormente tomando en cuenta las guardias que se llevarían a cabo en el lapso de una semana a 15 días para tener mayor tiempo para atender el proyecto de validación con la participación de los padres de familia. Esta actividad fue organizada por la Comisión Social.

5. Se llevó a cabo una reunión con la inspectora escolar el día 26 enero de 2000, donde más que planearlo surge por motivos ajenos al proyecto, pero se comentó sobre los planes y acciones que hasta el momento se había llevado a la práctica, dando su aprobación así como su colaboración en el proyecto colectivo escolar, en el cual se contemplaron las estrategias de esta propuesta.

6. Se visitaron los grupos una vez al mes iniciando en el mes de enero, en la primera visita se observó que cada maestro daba su clase sin tomar en cuenta su preparación, es hasta la tercera vez que pude ver, que se basan en la programación, aunque la secuencia de actividades no eran las previstas. Es hasta el 28 de febrero en reunión de Consejo Técnico, que se analizan los resultados de las observaciones intergrupales: hubo intercambio

de experiencias en donde se reconoció que la planeación se hacía por mero requisito administrativo, se concluye que más que vaciar dosificaciones se planeará en lo sucesivo estrategias en las que se tome en cuenta el alumno para hacer trabajos con libertad, siempre y cuando se relacionen con contenidos abordados.

7. Se tuvo resultados favorables en lo que corresponde a conferencias, se visitó el centro Escolar Esfer donde se imparte un curso de relaciones humanas y autoestima, donde se observó la motivación en su mayoría y su participación, no fue posible grabar dicho material. El factor tiempo fue determinante para que no se logaran ciertos objetivos, pero he de considerar que a pesar de todo se logró transformar un poco las actitudes en el quehacer cotidiano, se observaron cambios de conducta y el individualismo no dejó de existir pero se reconocieron aquellas acciones sobresalientes, que demostraban que el trabajo en equipo tiene sus frutos, a pesar de ser difícil llegar al consenso en ocasiones se logra, sobre todo cuando el número de integrantes es poco numeroso.

B. Evaluación de Reuniones Colegiadas.

Se elabora un informe general, que deje testimonio del

esfuerzo realizado por cada uno de los integrantes del colectivo para superar los obstáculos y fortalecer el apoyo mutuo de las reuniones colegiadas.

C. Instrumentos a partir de los cuales se recupera la información.

Conforme a las actividades que se realizarán a lo largo del ciclo escolar, sin duda forma parte de un proceso sistemático aplicado y basado en la práctica, ya que a través de ellos se recogerá la información que será de gran utilidad para fortalecer el proceso de cambio.

Los instrumentos para recuperar la información serán apegados a la realidad educativa, tanto en el social, lo político y económico, además de ser prácticos y se pueden evaluar. Tales instrumentos son:

- Reunión general
- Reunión por grupos.
- Reunión colegiadas.
- Cuestionarios.
- Convivencias.
- Encuestas.

- Diario.

Para aplicar la alternativa de solución desde el inicio del ciclo escolar no tendremos ningún inconveniente, porque para los meses de julio y agosto, ya haremos realizado en el centro educativo los trabajos de diagnóstico, conscientización, compromiso de trabajo, estrategias y cronogramas, además del ritmo de avance de comisiones.

Es importante mencionar que en nuestra escuela se realizan todas las actividades necesarias al finalizar el ciclo escolar; esto nos da oportunidad a cada miembro del colectivo para preparar o conseguir lo necesario y poner en marcha el nuevo ciclo, sin embargo, durante la primera semana de clases trabajamos en presentación, socialización del colectivo y a partir de ese momento y durante el resto del año, comenzamos a implementar la alternativa en los grupos de alumnos maestros y padres de familia para mejorar las relaciones humanas.

D. Reporte de aplicación y evaluación de la alternativa.

El reporte posee elementos concretos al contexto del colectivo, han sido retomados de las prácticas reales del medio y el nivel en que nos desarrollamos según los intereses de los alum-

nos.

La realización de la alternativa se aplicó en su gran mayoría a los integrantes del colectivo escolar, con el propósito de conseguir los mejores resultados e hicieran aceptables los datos arrojados, según cada estrategia para encontrar la solución a la problemática planteada.

Sin perder el propósito del proyecto escolar, desarrollamos la alternativa y su permanente evaluación a lo largo del ciclo escolar, tratando de registrar gradualmente los acontecimientos y experiencias que posteriormente nos darán la pauta para emplear nuevos recursos y medir su eficacia.

Esta alternativa es diseñada estratégicamente para mejorar las relaciones humanas entre el colectivo escolar y llevándolas a cambio concienzudamente podremos elevar el servicio que presta la institución.

Tratando de valorar los resultados por equipos (grados), nos permitió detectar nuestras debilidades y fortalezas, creando espacios donde la comunicación se toma multidireccional en busca de proposiciones resolutorias al problema de las interrelaciones en nuestro centro de trabajo.

E. Aspectos sujetos a evaluación.

a). Reunión General.

A este tipo de reuniones comúnmente asistimos con el morbo de saber qué se realizó en la escuela, pero difícilmente nos detenemos a pensar hasta dónde llega nuestro compromiso de participar en lo relacionado a la comunicación escolar, su bienestar social y económico, más aún, cuantificar su calidad educativa.

Dichos espacios son oportunos para verter las opiniones y unificar criterios, además se ratifica nuestro compromiso de apoyo a la solución de posibles problemas que afectan las relaciones humanas y la organización llamada escuela.

Es el momento de un acercamiento que dé la pauta para formar un equipo propósito de trabajo, con buenas intenciones de superar cualquier obstáculo.

b). Reuniones por grupos.

Es parte imprescindible donde se demuestra la confianza que unos depositan en otros, de tal manera que tendremos pleno

conocimiento de lo que a cada instante debemos hacer, esto es, aprendiendo a aprender con los demás.

En estas reuniones conocemos el interés por participar como colectivo en la resolución de problemas y por consecuencia, nuestra forma de actuar.

c). Intercomunicación.

Los cuestionamientos nos aportan datos significativos para resolver algunas diferencias de forma colectiva, encontrando una mediación al conflicto, sin llegar al enfrentamiento, pero buscando la estabilización de criterios y emociones entre los individuos del colectivo.

Nos permite, utilizando la reflexión acción, considerar problemas comunes y con decisiones firmes, buscar a cada paso satisfacer a los integrantes del grupo.

d). Interacción en el colectivo escolar.

Los eventos culturales, deportivos y de recreación son oportunidades donde se definen las relaciones de alianza entre los individuos y el mundo que nos rodea, es el lugar de proyección que conserva sus normas para desarrollar mejor las interrelacio-

nes al actuar en equipo; en el fondo se mezclan las vidas, las almas, las cosas y por último las personas, encontrando mucho qué descubrir de sí mismo y de sus semejantes.

Aquí es sin duda alguna, donde se demuestran los deseos de colaborar en equipo para salir adelante, creando un ambiente solidario para cualquier miembro del grupo.

c). Interrelaciones.

Las relaciones entre el colectivo se medirán en base a la observación del grado de integración e iniciativa para el desarrollo de actividades de equipo; así mismo, la forma de comunicación multidireccional que se presenta al poner en práctica las relaciones humanas en el colectivo escolar.

2. Aspectos a evaluar por medio de la reflexión-acción.

Valores, actitudes, compromiso de acción, responsable y logros.

a). Reconocimiento de aciertos y errores.

• Aciertos.

1. La reunión de organización de la escuela Praxedis G. Gue-

rrero efectuada con antelación al próximo ciclo escolar, resultó básica para preparar y motivar el personal docente y poner en marcha la alternativa a mejorar las interrelaciones en el colectivo escolar.

2. El interés de los padres por colaborar en la escuela, se vio fortalecido cuando el personal docente solicitó trabajar en forma colegiada, para la resolución de problemas que se presenten en el trabajo diario de la institución.
3. En las reuniones por grupo, se detectó que el directivo nunca asistió a ellas, esto fue una experiencia donde se consiguió inspirar confianza en los individuos que integran el colectivo.
4. La comunicación hizo posible mejorar las relaciones interpersonales, a partir de la integración de un equipo colegiado de trabajo.
5. Comprobamos que el trabajar unidos por una causa, da como resultado una mayor autonomía institucional y éstas son en gran medida apoyadas por las autoridades educativas.
6. Se logró tender las redes de comunicación y amistad entre los docentes, padres de familia y directivos, consiguiendo

que los problemas personales se analizaran para su solución, más no para su discusión.

7. Aprendimos que delegar responsabilidades, hacen más productivos los resultados de una tarea.

• **Errores**

1. Por momentos se confundió la democracia con el libertinaje, causado por la falta de interpretación de la aplicación de la alternativa.
2. Las fechas programadas se desfasaron y causaron trastornos en el colectivo.
3. En las reuniones de grupo se debe asimilar que la participación debe ser con respeto al externar sus opiniones.

• **Lo no previsto.**

1. Falta de apoyo por la inspección escolar.
2. Baja asistencia de padres en tiempos extraclase.
3. Problemas de continuidad por ausentismo de los docentes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Considero que esta Propuesta de Gestión Escolar, es una innovación porque sustenta la necesidad de considerar como punto de partida la capacidad el interés y la habilidad que el gestor tiene para adecuar institucionalmente los aspectos: administrativo, organizativo y pedagógico.

Anteriormente se daba más importancia al aspecto administrativo sin tomar en cuenta la organización y lo pedagógico; si se consideraban era poca la dedicación que se le daba. Lo cual permite afirmar que se deben considerar todos los aspectos dándoles la misma importancia de acuerdo a la realidad de cada centro educativo.

En la actualización de gestoría poco se ha realizado, existe la necesidad de cambiar de paradigmas tradicionales, y para lograrlo se requiere de una constante preparación y actualización propia de acuerdo a las innovaciones del presente sin olvidarse de la visión hacia el futuro.

Actualmente el liderazgo es factor determinante para que las relaciones humanas se den en las instituciones

ya que hoy en día la preocupación de los directores es asumir el papel de gestores a través del consenso en reuniones de Consejo Técnico. De acuerdo a las experiencias obtenidas cabe mencionar que el trabajo en equipo permite mayor y mejores resultados; sin embargo no hay que olvidar que para ello se requiere de un proceso evolutivo, para llegar a la toma de decisiones colectivas.- No basta la participación y creatividad del líder si no se cuenta con la disposición de los docentes.

Para propiciar una educación de calidad es necesario considerar los recursos tanto humanos como materiales que faciliten la planeación de un proyecto que sea aplicable y que permita la transformación de las prácticas cotidianas por aquellas que sean más significativas en la que se involucren Director, docentes, alumnos y padres de familia. El colectivo escolar seleccionará las acciones a seguir para modificar el diseño o paradigma que se desea cambiar.

Las experiencias obtenidas fueron motivantes y significativas, fue posible observar el potencial que cada docente posee para organizar y dirigir metas en la colectividad en forma organizada e integral.

A. Perspectiva de la propuesta.

Esta propuesta surge de la problemática relacionada con el Consejo Técnico Consultivo para llegar al consenso de los roles directivos.

En lo personal he de considerar que este trabajo no está completo del todo, que falta mucho para que verdaderamente responda a las múltiples necesidades e intereses que cada centro de trabajo posee.

En esta experiencia no se obtuvieron excelentes resultados, ya que considero que llegar al consenso no es fácil, sin embargo los resultados de acuerdo a los propósitos fueron buenos, por lo que podría afirmar que este trabajo es el primer paso que se ha dado en este contexto en particular; estoy convencida que en la medida en que se avance se ira perfeccionando y se llegará poco a poco al consenso deseado.

Finalmente espero que mis compañeros docentes que participaron en esta propuesta propicien en el futuro el trabajo en colectividad sin olvidarse que llegar al consenso no es fácil, pero tampoco imposible.

B. Conclusiones finales.

De acuerdo a la experiencia obtenida se puede afirmar que en la aplicación de cualquier proyecto se debe tomar en cuenta la realidad institucional que prevalece de acuerdo a lo diagnosticado, en donde la comunicación permanente y el análisis de las condiciones serán el medio que permita conservar su originalidad, orientación y propósitos. Que el director sea dinámico gestor y creador de alternativas, deberá crear espacios más democráticos para incrementar la participación activa de todos los involucrados en las acciones de proyecto, en la que deben comprometerse y participar todos.

Considerando a los Consejos Técnicos como un auténtico apoyo en la gestión escolar, buscando en forma coordinada la resolución de los problemas educativos. Siendo el Consejo Técnico más que una entidad establecida, es un espacio para construir, es ante todo una apuesta.

El consejo Técnico es en buena medida la resultante de la conjunción de voluntades e intereses de los maestros, directores y supervisores.

Su valor radica en que representa una oportunidad para

contraponer, al trabajo aislado, el esfuerzo colectivo; al empirismo y la improvisación de soluciones a los problemas del aula, la reflexión sistemática y a la dispersión de esfuerzos, la acción coordinada en torno a metas compartidas.

Siendo elementos que se consideran indispensables para organizar un Consejo Técnico:

- a). La disposición personal a participar.
- b). El ambiente de trabajo se alimenta de un buen clima de relaciones.
- c). La metodología que se utiliza para discutir los problemas.

Para construir una escuela más **AUTÓNOMA**, es necesarios que el Consejo Técnico este orientado a los diferentes comportamientos.

- * La forma de ejercer la autoridad (en el Consejo Técnico y en la escuela): dando espacio para la discusión y abrir espacios de participación de los docentes en la toma de decisiones, sobre cuestiones relacionadas con las enseñanza.
- * Darle importancia al aspecto Técnico-Pedagógico del

trabajo docente (en las discusiones del Consejo Técnico y en la cotidiana).

- * La forma de entender y de relacionarse (en el intercambio de Consejo Técnico y en la vida diaria de la escuela) en el medio social de los alumnos.

- * La integración de la planta docente y su sentido de pertenencia a la escuela, a partir de las cuales establece sus posibilidades de acción conjunta.

Considero que el brindar apertura permite compartir con los maestros la responsabilidad de la escuela. Esto representa un fuerte apoyo a la gestión directiva, contando con un grupo comprendido con la enseñanza y además solidario.

Hago hincapié en que este curso me ha brindado la posibilidad de reflexionar sobre mi práctica como directivo., brindándome a la vez la posibilidad de tener más elementos para realizar mejor la práctica educativa y a su vez apoyar el equipo de trabajo que esta a mi cargo.

La libertad que en esta institución se requiere en la investigación es la cooperación colectiva para proponer nuevos métodos

educativos que darán a los docentes la confianza y la seguridad de que su labor será respetada por emanar de intereses y necesidades comunes; cuya meta es elevar la calidad y equidad educativa. Para ello se requiere que los docentes estén en la mejor disposición para modificar los esquemas tradicionales de su quehacer cotidiano, que recapaciten en la oportunidades del proceso enseñanza-aprendizaje que el educando puede ampliar gracias a los cambios de innovación que pudieran operar en su persona.

La gestión escolar implica la participación de todas las jerarquías desde el docente, director, supervisor y demás autoridades, se requiere que realmente se involucren en el proceso de innovación, con el fin de lograr el mejoramiento de la educación de las nuevas generaciones, ya que los perfiles educativos que corresponden a la formación profesional de cada docente no son acordes a la nueva modalidad, para lo cual se requiere de una constante actualización que permita que el educador adquiera conciencia de la necesidad de modificar su práctica de acuerdo a las nuevas innovaciones.

La administración educativa no es una teoría que generalice la forma de actuar administrativamente, pero si da pautas para que el gestor organice planes y evalúe las acciones que lleva a

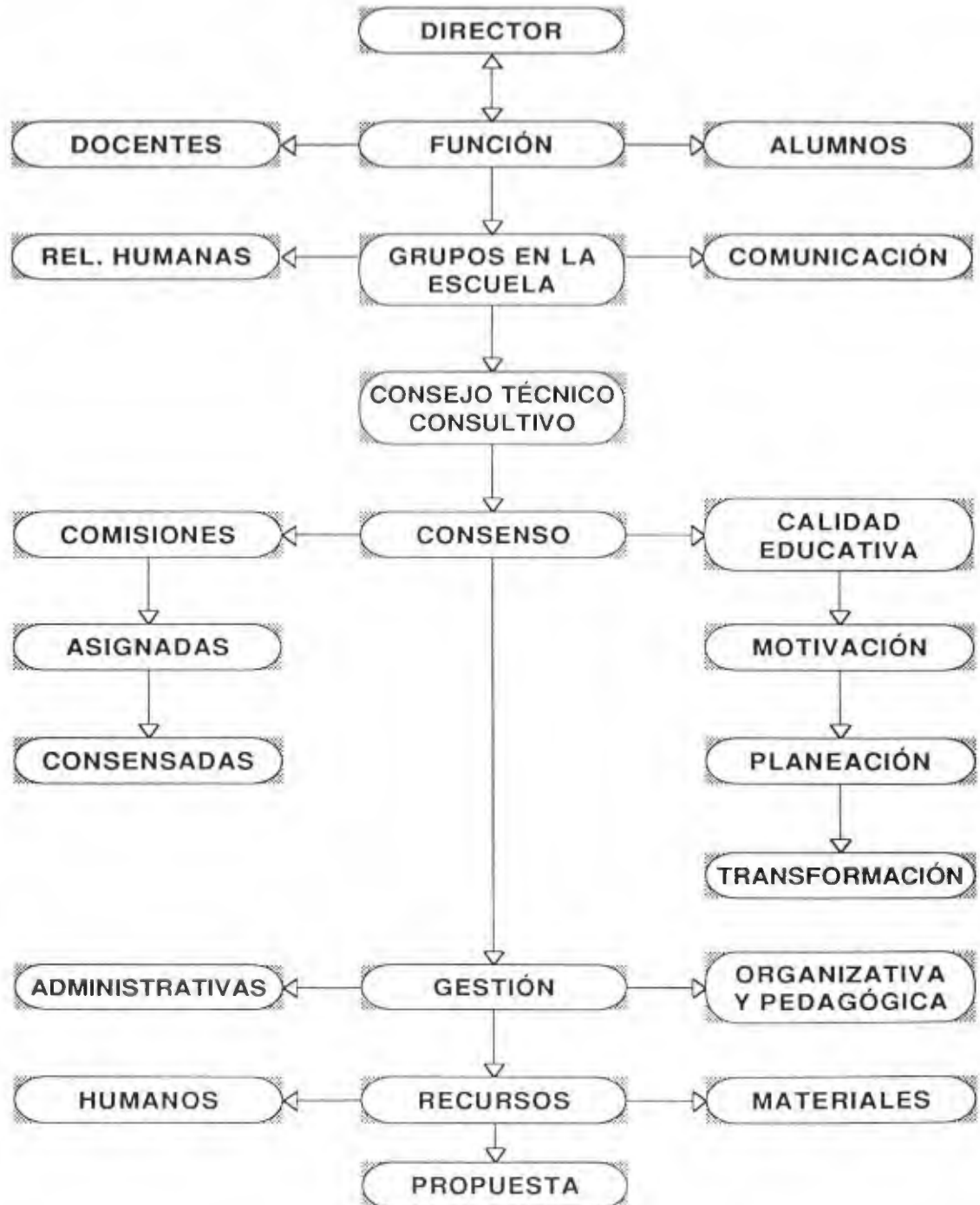
cabo, se logra un avance que supone un interés por buscar mejores alternativas donde se interesen los docentes por participar en forma dinámica y con amplio criterio lleguen a innovar su propia práctica educativa.

La organización determina que los problemas de una organización estriban en las relaciones interpersonales, de ahí la importancia y capacidad de liderazgo para lograr que el Consejo Técnico escolar se interese y participe activamente en el proceso, dentro de un contexto con sus propias características. Tanto los aspectos estructurales como dinámicos determinan el avance o fracaso de la organización.

La organización como un sistema social en cuanto a su enfoque se fundamenta en la importancia de los grupos sociales, motivaciones individuales y el proceso para llegar a un fin; esto determina cambios conductuales en función de las expresiones previas a través de las interacciones y la cooperación mutua. Deben prevalecer formas de comunicación apegadas a la realidad contextual donde cada colectivo escolar sea capaz de innovar alternativas que le sean fructíferas en su medio ambiente de desempeño profesional, donde la normatividad no sea en forma vertical, sino que permita a través de acciones colectivas con amplios criterios, ir poco a poco sentando las bases de una

normatividad instituyente acorde a los intereses que favorecen a la colectividad.

B. Esquematzación.



BIBLIOGRAFÍA

JIMÉNEZ y CORIA, Laureano. Conocimiento del Educando, Psicotécnica Pedagógica y Organización Escolar. Editorial Porrúa, S.A. México, 1979. 286 pp.

NATORP, Pablo. "Pedagogía Social". Conocimiento del Educando, Psicotécnica Pedagógica y Organización Escolar, de Laureano Jiménez y Coria. México, 1979. 336 pp.

REMEDI, Eduardo. "Identidad y formación". Historia Regional y educación básica. México, 1994. 264 pp.

SEP. Acuerdo para la Modernización Educativa. Mayo 18, 1992. 61 pp.

____ Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. Agosto, 1993. 93 pp.

____ Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. Febrero, 1986. 123 pp.

UPN. Análisis de la Práctica Docente Propia. México, 1994. 191 pp.

ANEXOS

Encuesta abierta

1. DESCRIBA SU LABOR DOCENTE.

2. ¿CUAL ES SU PUNTO DE VISTA EN CUANTO A LA NORMATIVIDAD DEL CENTRO DE TRABAJO?

3. ¿QUE OPINA EN CUANTO A LAS RELACIONES QUE EXISTEN EN EL CONSEJO TECNICO?

4. ¿QUE CONSIDERA NEGATIVO EN EL CONSEJO TECNICO?

5. ¿QUE ALTERNATIVAS SUGIERE PARA UNA MEJOR ORGANIZACION EN EL CONSEJO TECNICO?

Cuestionario

1. LA COMUNICACIÓN EN EL CONSEJO ES:
a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe

2. LAS RELACIONES EN EL COLECTIVO ESCOLAR SON:
a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe

3. SU PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO TÉCNICO ES:
a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe

4. EL DESEMPEÑO DE SU COMISIÓN EN EL CONSEJO TÉCNICO CONSIDERA QUE ES:
a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe

5. LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA ES:
a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe

6. LA FORMA DE CONDUCIRSE DEL DIRECTOR ES:
- a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe
7. LA NORMATIVIDAD TANTO ADMINISTRATIVA COMO TÉCNICA ES:
- a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe
8. LA FORMA DE LLEVAR A CONSENSO LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS CONSIDERA QUE ES:
- a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe
9. TOMAR EN CUENTA LA OPINIÓN DE TODOS LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO TÉCNICO ES:
- a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe
10. LA ROTACIÓN DE ROLES DIRECTIVOS ES:
- a). Excelente b). Muy buena c). Buena d). Regular
e). Mala f). Deficiente g). No existe

- ___ Antología Básica. Bases para la Planeación Escolar. México, 1996. 142 pp.
- ___ Antología Básica. El Maestro y su Práctica Docente. 152 pp.
- ___ Antología Básica. Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. México, 1994. 318 pp.
- ___ Antología Básica. Escuela, Comunidad y Cultura Local. México, 1995. 249 pp.
- ___ Antología Básica. Grupos en la Escuela. México, 1994. 206 pp..
- ___ Antología Básica. Institución Escolar. México, 1995. 172 pp.
- ___ Antología Básica. La Gestión como Quehacer Escolar. México, 1995. 205 pp,
- ___ Antología Básica. La Gestión y sus relaciones en el colectivo escolar. México, 1994. 224 pp.
- ___ Antología Básica. Organización del Trabajo Académico. México, 1994. 225 pp.

____ Antología Complementaria. Análisis de la Práctica Docente Propia. México, 1994. 191 pp.

____ Antología Complementaria. Construcción Social del Conocimiento y Teorías de la Educación. México, 1994. 99 pp.

____ Antología Complementaria. Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. México, 1994. 170 pp.

VELÁZQUEZ, Sánchez José de Jesús. Vademécum del Maestro de Escuela Primaria. Editorial Porrúa, S.A. México. 495 pp.