

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

LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS
ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS



PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

ADA ROSALINDA HERRERA SOSA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., JULIO DE 1999



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 10 de Julio de 1999

C. PROFRA: ADA ROSALINDA HERERA SOSA
Presente:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado "LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS" Opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud de la **M.C. MA. DEL ROSARIO PIÑÓN DURÁN**, manifiesto a usted, 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.

Atentamente

"Educar para Transformar"



LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRÍGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACION DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08A CHIHUAHUA, CHIH.



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

80-111-01 me e rey

DEDICATORIA

A MI ESPOSO PEDRO:

Compañero incansable, que me ayudo a levantarme y llegar a la orilla, cuando estaba a medio camino.

A MIS HIJOS OMAR Y ANAHÍ:

Por tantas horas de abandono de mi parte, esperando haber trasmitido lo que quiero para ellos que: “ Sigam su camino, sin perder su ideal, como un unicornio que los lleve a las alturas, donde puedan ver el arco iris brillar.”

A CHAYITO:

Un reconocimiento especial por su fuerza interior para guiarme a donde estoy ahora.

A CONCHIS:

Amiga incondicional.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| | |
| CAPITULO I | |
| CÓMO ES LA INSTITUCIÓN ESCOLAR | |
| ¿Dónde se desarrolla la investigación?..... | 3 |
| ¿Por qué este problema?..... | 12 |
| Es necesario mejorar las relaciones interpersonales..... | 14 |
| Objetivos de la investigación..... | 16 |
| | |
| CAPITULO II | |
| FUNDAMENTACION TEORICA | |
| Elección del tipo de proyecto..... | 17 |
| Referentes epistemológicos, teóricos, administrativos, pedagógicos y contextuales que definen y explican el problema..... | 20 |
| | |
| CAPITULO III | |
| UNA IDEA INNOVADORA | |
| Alternativa para solucionar el problema..... | 37 |
| Propósitos de la Alternativa..... | 38 |
| Las Estrategias..... | 39 |
| | |
| CAPITULO IV | |
| LOS RESULTADOS | |
| Análisis de los datos..... | 60 |
| La Propuesta..... | 70 |
| | |
| CONCLUSIONES..... | 72 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | |
| | |
| ANEXOS | |
| | |
| APENDICE | |

INTRODUCCIÓN

Este trabajo recupera la secuencia de actividades realizadas a partir del diagnóstico pedagógico hasta la construcción de una propuesta de gestión escolar que da respuesta al objeto de investigación. Dicho objeto de investigación surgió de la práctica y se teorizó desde diferentes enfoques, proceso que permitió construir una alternativa para transformar el diario acontecer.

Las instituciones educativas se basan en la organización del hecho educativo, desde un punto de vista burocrático sin tomar en cuenta el lado humano y las relaciones interpersonales que en los centros de trabajo se establecen. Desprendido de esta realidad se planteo el siguiente objeto de estudio.

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

El presente trabajo contiene en el capítulo primero los referentes geográficos, la elección del objeto de investigación y el motivo de por que es importante mejorar las relaciones en los centros de trabajo.

En el capítulo segundo los fundamentos teóricos, administrativos, pedagógicos y contextuales que explican el problema así como la justificación del tipo de proyecto elegido.

El capítulo tercero recupera la alternativa y las estrategias que dan respuesta al problema planteado.

El capítulo cuarto abarca los resultados de la investigación y la propuesta que se sugiere para dar solución al objeto de estudio. Y finalmente las conclusiones, la bibliografía, apéndices y anexos.

CAPITULO I

¿ CÓMO ES LA INSTITUCIÓN ESCOLAR ?

A) ¿ DÓNDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN ?

Al ingresar a la Universidad Pedagógica Nacional comprendí la práctica docente desde diferentes dimensiones y niveles, iniciando con una recuperación y revaloración de mis saberes docentes, mediante técnicas de registro de información como las notas de campo y el diario escolar.

Este fue el primer acercamiento en forma sistemática a mi labor docente, para reflexionar en forma crítica la función que como profesor estaba realizando. Esto me permitió analizar y evaluar los aciertos y los errores en mi quehacer profesional, por medio de una sistematización de mis experiencias incluyendo la creatividad empleada en mis actividades diarias y la cotidianidad, con el fin de comprender las causas de esos aciertos y errores que estaba cometiendo diariamente.

Como resultado de este primer acercamiento se plantearon varias problemáticas que estaban afectando directamente mi práctica educativa, resaltando las siguientes :

¿ Que es necesario para que el personal cumpla con empeño las actividades encomendadas ?

¿ Cómo favorecer las relaciones interpersonales sin perder la autoridad ?

¿ Cómo lograr un ambiente de trabajo que provoque satisfacción ?

Continuando con la conceptualización de la problemática significativa se planteó la siguiente tesis :

LA AUTORIDAD NO SE PIERDE SI SE FAVORECEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Sí se quiere entender el contenido de un problema, es necesario reconstruirlo en el mismo contexto en que se presenta. Los elementos que conforman la contextualización del problema están ubicados en los aspectos siguientes, social, económico, político y cultural, ya que todos en mayor o menor medida inciden dentro de la práctica educativa.

Aspecto social.- iniciando con la conceptualización de grupo, que esta formado por las personas del colectivo escolar que diariamente conviven en el trabajo. Debiendo tomar en cuenta en que cada grupo esta constituido por

individuos con su propia personalidad, sentimientos, deseos y temores propios.

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

Así mismo cada uno tiene necesidades personales según sus expectativas. Dentro de estas necesidades existen algunas que son comunes en todos como son, la alimentación, o que exista aire o calefacción en las aulas, otros desean ascensos o mejor salario, reconocimiento o tranquilidad.

Dentro de la institución cada uno de los miembros realiza una actividad que tiene encomendada de acuerdo a su puesto y nombramiento, denominado "rol. Otro elemento esencial que debe existir dentro de la institución es la integración.

Aspecto económico.- Es otro aspecto que influye como parte del contexto de la problemática planteada, específicamente la baja retribución económica del docente que se ve en la necesidad de realizar una serie de actividades distintas a su profesión para tratar de que la desigualdad de riquezas que es característico de nuestra sociedad, no sea tan grande y así poder satisfacer en forma decorosa sus necesidades más apremiantes, todo este desgaste

merman las energías y entusiasmo para la labor docente, provocando en muchos casos la falta de motivación hacia el trabajo.

Aspecto político.- La escuela es administrada en la actualidad como una empresa, para entender la razón hay que analizar cual es el origen político, iniciando por la Constitución que es donde están plasmadas todas las normas y leyes que rigen el destino del País, de ahí se desprende el Artículo 3º y de aquí la Ley general de Educación, que es un documento de consenso entre todos los sectores sociales interesados en la educación y la cual es un marco jurídico actualizado en materia educativa.

Con el fin de organizar el servicio educativo se creó el Sistema Educativo Nacional al cual pertenece el Sistema de Educación Preescolar. El Sistema de Educación Preescolar esta basado en normas y reglamentos, manuales y circulares que son los lineamientos a que están sujetos todos los empleados pertenecientes a la escuela. Para que esta normatividad se lleve a cabo existe una autoridad que es ejercida por la directora.

Ligado a la autoridad existe en la institución el liderazgo que lo ejerce la autoridad, pero también existe un liderazgo informal entre los mismos miembros del colectivo.

Aspecto cultural.- Respecto a este punto, la concepción del mundo y de la vida de cada uno de los integrantes de la organización varía de acuerdo a las características individuales, educación y formación. Intimamente ligado a la escala de valores que es una actitud mental que se refleja hacia el exterior.

Estos dos aspectos conforman globalmente la formación docente, traducido en una aceptación o no al trabajo colegiado, cooperativo o participativo.

El análisis de cada uno de los conceptos anteriores y las relaciones que reciben y emiten a los otros conceptos, me permitió conocer, como dentro de mi problemática docente hay elementos que inciden mayormente y otros que no tienen relevancia o no afectan a la problemática.

Analizando concepto por concepto y las relaciones que cada uno tiene con otro, se llegó a la siguiente conclusión:

El concepto de grupo es el que más relaciones recibe de los otros conceptos, esto significa que todos los elementos negativos o positivos afectan al colectivo escolar.

El modelo burocrático es el que más relaciones emite, ya que es el tipo de administración utilizado por el Sistema Educativo Nacional, afectando

directamente este tipo de organización a la integración y a la motivación de los profesores por las características de su funcionamiento. Otro aspecto sobresaliente es el liderazgo con relaciones emitidas hacia la motivación e integración.

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

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

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

La investigación de esta problemática se realiza en el Jardín de Niños “ Margarita Hermosillo de Campos “, ubicado al noroeste de la ciudad de Chihuahua entre las presas Chihuahua y Chuvistar, constituida esta colonia por aproximadamente 600 familias de un medio socioeconómico y cultural bajo, ya que su promedio de estudios es de primaria y sus actividades principales es el trabajo en la obra o maquiladora.

El Jardín de Niños cuenta con agua potable, drenaje, luz y transporte público, a pesar de estar ubicado en la parte alta de un cerro sin pavimentar y de difícil acceso.

Asisten a este centro educativo 120 niños que son atendidos por cinco educadoras y como auxiliares un maestro de música, un maestro de educación física, un intendente y un director, cuenta además con un grupo interdisciplinario compuesto por tres especialistas, psicólogo, terapeuta de lenguaje y terapeuta de grupo que auxilian con los niños que presentan alteraciones en su desarrollo.

Por lo anteriormente expuesto considero que no es suficiente conocer la realidad para solucionar los problemas que una escuela enfrenta, es necesario buscar respuestas en una forma analítica y reflexiva. Una opción que pone de manifiesto la necesidad de encontrar dichas respuestas es el uso del paradigma crítico – dialéctico

El paradigma crítico – dialéctico permite analizar los acontecimientos de una forma crítica, además sugiere una relación dialéctica entre el sujeto que investiga y el objeto que se investiga, entre la subjetividad del agente y el hecho concreto. Esta metodología es cualitativa ya que los investigadores intentan comprender los fenómenos a partir de los datos, estudiando el contexto en donde se desenvuelve las personas.

Después de realizar un estudio a fondo de las diferentes corrientes utilizadas en investigación, comparando las ventajas y desventajas que cada una de ellas ofrecía, se decide utilizar para ésta investigación el método de la investigación – acción, por que éste tipo de investigación es una forma de indagación hacia el interior emprendida por los propios participantes con el objeto de mejorar las prácticas sociales o educativas.

La investigación - acción proporciona un medio para teorizar la práctica actual y transformarla a la luz de la reflexión crítica. Concibe a la realidad como una totalidad factible de cambiar en lugar de interpretarla, existiendo una relación dialéctica entre el sujeto que investiga y el objeto que se investiga.

Wilfred Carr y Stephen Kemmis dicen que la investigación - acción suministra un método para poner a prueba la práctica educativa y mejorarlas, así como para basar las prácticas y los procedimientos de la enseñanza en investigación y conocimientos teóricos para los enseñantes profesionales. En el plano de la organización escolar proporciona un método para explorar y mejorar las prácticas que constituyen la organización escolar.

Lewin describió a la investigación – acción como un proceso de peldaños en forma de espiral, el cual se compone de planificación, acción y evaluación del resultado de la acción.

Utilizando esta metodología con todo el personal que conforma el colectivo escolar, además existe la posibilidad de ampliarse a otros centros escolares ya que la problemática detectada esta presente en otras escuelas ya que todas funcionan en base a una organización burocrática.

Para dar una solución al problema se realizará un análisis teórico a las relaciones interpersonales, al modelo burocrático de organización, al grupo y a la motivación. Tomando como base para la investigación las antologías de la Universidad Pedagógica Nacional, sociología y la normatividad del Sistema Educativo Nacional.

B) ¿ POR QUÉ ESTE PROBLEMA ?

Las instituciones educativas tienen como objetivo principal la planeación del hecho educativo, desde un punto de vista impersonal y burocrático sin considerar el aspecto humano y las interacciones que se establecen en la escuela.

Además el directivo tiene la obligación de administrar las actividades, ordenar y facilitar la realización de los objetivos establecidos, así que el éxito de que estos se cumplan o no, dependen en gran medida del tipo de relaciones que prevalecen en las escuelas, por esto es necesario dar mayor importancia a las relaciones interpersonales, reconociendo las capacidades individuales, motivaciones y el que cada persona reacciona y responde de diferentes maneras ante la misma situación.

Cuando las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas dentro de la Escuela, provoca que sus miembros trabajen con apatía, en un lugar desagradable, que baja su motivación hacia el trabajo docente, repercutiendo directamente en el aprovechamiento de los alumnos y de la Institución en general.

Las situaciones personales son interdependientes y afectan a la Institución, ya que al ingresar a los lugares de trabajo se llevan consigo dichas situaciones que merman la productividad dentro de los Planteles Educativos. De todo esto surge la pregunta central de investigación.

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

C) ¿ES NECESARIO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS CENTROS ESCOLARES?

El solucionar la problemática ¿ Cómo favorecer las relaciones interpersonales en un ambiente organizacional burocrático ? obedece a la necesidad de encontrar una alternativa al dilema que enfrenta el directivo sobre el dominio y la integración, entre la autoridad y el placer.

En la actualidad la función del directivo es la de administrar eficazmente el servicio, sin tomar en cuenta el lado humano, las capacidades o debilidades de cada uno de los miembros de la Institución, afectando esto directamente en la calidad de la educación por esto es importante reconocer a los individuos y las relaciones que entre ellos se establecen.

Es necesario resolver situaciones concretas que afectan el desarrollo de las actividades, ya que al no existir un ambiente integrado, el trabajo no se realiza en forma armónica. Por esta razón se deben crear oportunidades, quitar obstáculos, motivar a los individuos. Administrar para lograr resultados y no para ejercer control.

Humanizar la gestión escolar mediante el mejoramiento de las relaciones interpersonales para crear un ambiente de trabajo que produzca motivación

y felicidad. Los profesores que se sienten dinámicos, que tienen un sentido de desafío y crecimiento continuo, generalmente aspiran a más, intentan más y expresan un nivel mayor de compromiso con su organización. Logrando que el colectivo escolar se integre, sea solidario y cooperativo se logra un trabajo en conjunto en beneficio del plantel educativo.

C) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

- Promover alternativas de Gestión Escolar que favorezcan las relaciones interpersonales en beneficio del plantel escolar.
- Aplicar concepciones innovadoras de relaciones interpersonales que favorezcan la integración del colectivo escolar.
- Propiciar la participación activa de los docentes en el compromiso del proyecto educativo.
- Lograr un ambiente que produzca satisfacción que se refleje en eficacia y eficiencia.
- Desarrollar un liderazgo que favorezcan el desempeño de los integrantes del plantel escolar.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A) ELECCIÓN DEL TIPO DE PROYECTO

Para entender los problemas que se generan dentro de la práctica docente se ha dividido en tres dimensiones que son:

- Acción docente.
- Intervención pedagógica.
- Gestión escolar.

Después de un proceso de análisis de las dimensiones que se proponen ubico la problemática en la dimensión de gestión escolar. La dimensión de gestión escolar abarca los problemas institucionales del plantel, referente a la administración, planeación, organización y normatividad.

Esta dimensión ofrece una respuesta a las dificultades que se presentan en la institución ya que trata fundamentalmente de transformar las prácticas que afectan el funcionamiento óptimo de la escuela.

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

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

- 1.- Que el orden y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas.
- 2.- 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.

Las fases para el desarrollo de este proyecto son las siguientes:

- a) "Elección del tipo de proyecto.- Se realiza a partir del reconocimiento de la problemática y la identificación de las dificultades que presenta la escuela.
- b) Elaboración de la alternativa de gestión escolar.- Se plantea una estrategia factible de ser aplicada definiendo en forma clara las categorías de análisis.

- c) Aplicación y evaluación de la propuesta de innovadora de gestión escolar.- Se realiza la aplicación de la alternativa, el seguimiento y la evaluación, realizando los ajustes necesarios.
- d) Formalización de la propuesta de gestión escolar.- Es la organización de la propuesta, estructurando el contenido en un documento formal.”¹

Estos elementos son los que permiten ubicar el problema planteado en esta dimensión y no ubicarlo en acción docente o intervención pedagógica.

¹ Ríos Duran Jesús Elíseo, Bonfil y Castro Ma. Guadalupe.Martinez Delgado Ma. Teresa. Características del proyecto de gestión escolar.

B) REFERENTES HISTÓRICOS, CONTEXTUALES, ADMINISTRATIVOS, TEÓRICOS, PEDAGÓGICOS, Y EPISTEMOLÓGICOS, QUE DEFINEN Y EXPLICAN EL PROBLEMA.

El trabajo en el Jardín de Niños "Margarita Hermosillo de Campos" se realiza bajo el paradigma formal – mecanicista por que están presentes normas y reglamentos para la distribución del trabajo, esto debido al tipo de organización burocrático en el Sistema Educativo Nacional.

Este Jardín de Niños fue fundado en el año de 1982 en el Km. 4 a la carretera a Cuauhtémoc, en una colonia de escasos recursos económicos, iniciando a laborar en una casa con 60 niños, con la participación de los padres de familia que son cooperadores y trabajadores y gestiones del personal docente se logro la construcción de un edificio propio, consistente en seis aulas, baños y dirección.

Durante los años que tiene funcionando a contado con tres directoras y el cambio en dos ocasiones de todo el personal por problemas entre ellas, incluyendo en una ocasión la destitución de la directora por conflictos de tipo administrativo y personal con la supervisora de zona, involucrando en este problema a todo el personal y padres de familia.

En enero de 1995 el Jardín de Niños se queda sin directora, provocando en el personal confusión y decepción ante la incompetencia e injusticia de las autoridades superiores para dar solución al conflicto. En mayo de 1995 fui nombrada directora de este Centro de trabajo, siendo recibida con marcada hostilidad por el personal, debido a considerarlo como una deslealtad a su antigua compañera el aceptarme.

Desprendiendo de esta realidad el objeto de investigación que nos ocupa, ya que las relaciones interpersonales se encontraban deterioradas por un lado por las situaciones de conflicto existentes que disminuyeron su motivación hacia el trabajo docente.

Las relaciones interpersonales las define Robert Owens como "la interacción entre los sujetos en un mismo espacio de expresión, desenvolvimiento y permanencia en un determinado ámbito".²

En la actualidad se han retomado ideas innovadoras de autores como: Mayo, Taylor, Lewin, Dickson y Bennis quienes plantean la necesidad de reconsiderar el lado humano y las relaciones interpersonales, reconociendo la importancia que la motivación, el conflicto personal, las formas de comunicación y el liderazgo tienen para el desarrollo de los proyectos de una

² Owens Robert "Relaciones interpersonales y conductas organizacionales" en Santillana México 1992
108 - 138

organización, en otras palabras, reconocer que distribuir mejor el tiempo, organizar mejor las actividades, recursos y espacios no es suficiente si no se cuenta con el compromiso y disposición de los miembros del colectivo escolar.

El área del conocimiento humano en que se ubica el problema en cuestión es la sociología por que se basa en la idea de que los seres humanos no actúan de acuerdo a sus propias decisiones individuales, sino bajo influencias culturales e históricas y según los deseos y expectativas de la comunidad en que viven. Así el concepto básico de sociología es la interacción social o la respuesta entre individuos, ya que esta interacción es el punto de partida para cualquier relación en una sociedad.

Específicamente la psicología social sub - rama de la sociología ha estudiado las interacciones en pequeños grupos informales, la distribución de creencias y actitudes de la población, y la formación del carácter y de las aspiraciones bajo la influencia de la familia, el colegio, las amistades y demás instituciones de socialización.

El Sistema Educativo Nacional ha reforzado en la figura del director la función de gestor de recursos materiales y la realización de actividades burocráticas en deterioro de actividades relacionadas con la enseñanza –

aprendizaje de los alumnos, así como el detrimento de las relaciones humanas.

“En la práctica el servicio educativo adquiere las características de un proceso administrativo, ya que requiere del ejercicio organizado de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de los fines.”³

Considerando el Sistema de Educación Preescolar como un proceso administrativo se ha utilizado el modelo burocrático como el ideal para organizar las escuelas.

En base a este tipo de organización, se le ha restado importancia a las relaciones interpersonales. Para poder comprender los elementos que intervienen en la problemática planteada es necesario realizar un análisis de dichos elementos.

El servicio que presta el Jardín de Niños se basa en leyes y reglamentos, para entender su origen es necesario remitirse a la Constitución. La Constitución es el máximo órgano rector de la vida política del País, que rige nuestra conducta en sociedad. Se establecen en ella nuestros derechos y obligaciones.

³ Manual técnico – pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar. Proyecto estratégico 05, fortalecimiento a los directivos.

La Constitución como norma jurídica, representa la Ley fundamental que expresa la voluntad histórica del pueblo de México, así como el proyecto de Nación que aspira lograr. En su contenido se sientan las bases para la organización del Estado y se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos, así mismo, se señalan las bases de la estabilidad política que permite mantener el ritmo del avance social en el consenso nacional fundado en el constante mejoramiento económico, político y cultural del pueblo.

En este sentido, la Constitución es la forma, el molde, la norma de nuestras acciones, a la que debe ajustarse la realidad. En cuanto a educación, la Constitución, estipula los preceptos que habrán de regirla, mismos que todo educador debe tomar como orientación fundamental para el ejercicio de sus funciones.

De la Constitución se desprende el Artículo 3º y la Ley de Educación que son las normas y leyes que rigen al Sistema Educativo Nacional y específicamente a la Escuela. La ley de Educación es una norma promulgada por el poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de regular la Educación que imparte el Estado – Federación, Estados y Municipios, así como sus organismos. Sus disposiciones son de orden público e interés social.

El Jardín de Niños es parte del Sistema Educativo Nacional y se encuentra sujeto a la normatividad que de ella emana. A fin de organizar pedagógica y administrativamente el Servicio Educativo Nacional que se presta a la población, el Estado Mexicano ha establecido el Sistema Educativo Nacional, el cual está constituido conforme a la Ley de Educación... por la Educación que imparte el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Este sistema funcionara con los siguientes elementos:

- I.- Los educandos y los educadores.
- II.- Los planes, programas y métodos educativos
- III.- Los establecimientos que imparten educación en las formas previstas por la presente Ley.
- IV.- Los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, los medios de comunicación masiva y cualquier otro que se utilice para impartir educación
- V.- Los bienes y demás recursos destinados a la educación
- VI.- La organización y administración del sistema.”⁴

La Educación preescolar esta dedicada a la formación y educación integral de los niños de 4 a 6 años, propiciando que adquiera su autonomía y capacidades básicas para el ingreso a la primaria. Concebida como un sistema, la Educación preescolar está constituida por dos subsistemas, la educación preescolar propiamente dicha que se imparte en los jardines de niños y la educación inicial con sus dos modalidades: la que se brinda en los

⁴ Ley Federal de Educación.

centros de desarrollo infantil y la no escolarizada a través de los padres de familia y miembros de la comunidad.

La educación preescolar tiene como propósito fundamental propiciar en el niño mexicano menor de seis años el desarrollo integral y armónico de sus capacidades afectivo sociales y cognoscitivas con fundamento en las características propias de esta edad y de su entorno social, que le permitan adquirir confianza en sí mismo y autonomía para vivir plenamente esta etapa y enfrentar los retos posteriores de su vida escolar y social.

En las entidades federativas el Sistema de Educación Preescolar opera a nivel federal, por medio de la Unidad de Servicios Educativos, órgano en los cuales se ubican los Departamentos de Educación preescolar cuya función fundamental es llevar a cabo la dirección y supervisión técnica del funcionamiento del Sistema de Educación Preescolar a cargo de la Secretaría.

La Secretaría de Educación Pública tiene asignada la función rectora del Sistema de Educación preescolar en el ámbito federal, estatal y municipal, misma que se lleva a cabo a través de la planeación global del sistema, el establecimiento de la normatividad jurídica tanto en orden técnico – pedagógico como administrativo, así como la evaluación general del sistema.

“ En la práctica el servicio educativo adquiere las características de un proceso administrativo, ya que requiere del ejercicio organizado de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de sus fines.”⁵

Considerando el Sistema de Educación Preescolar como un proceso administrativo se ha utilizado el modelo burocrático como el ideal para organizar las escuelas. El modelo burocrático cuenta con las siguientes características:

1. –“ Carácter legal de las normas y reglamentos.- Previamente establecidos y legislados.
2. - Carácter formal de las comunicaciones.- Todas las reglas, decisiones y acciones son formuladas y registradas por escrito.
3. - Carácter racional y división del trabajo.- Existe una división sistemática del trabajo del derecho y del poder.
4. - Impersonalidad de las relaciones.- Se da por los cargos y no por las personas.
5. - Jerarquía de la autoridad.- Cada cargo inferior esta bajo control y supervisión de uno superior.
6. - Rutinas y procedimientos estandarizados.- Están determinadas las reglas y normas que desempeñan cada cargo.
7. - Competencia técnica y meritocracia.- Se escoge a los trabajadores de acuerdo a su mérito y competencia.
8. - Especialización de la administración.- Los administradores de la burocracia no son dueños de las instituciones.
9. - Profesionalización de los participantes.- Cada miembro es profesional en su cargo.
10. - Previsibilidad del funcionario.- Considera que todo comportamiento es previsible.”⁶

⁵ Manual técnico – pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar. Proyecto estratégico 05, fortalecimiento de las capacidades técnico administrativas de los directores escolares.

⁶ Institución escolar Antología Básica. UPN 1994

Por este tipo de organización es necesario una autoridad que es ejercida por la directora por el puesto que ocupa. Es así que se le otorga al directivo la obligación de ejercer la autoridad para mantener el control y asegurar que las normas se cumplan. Existen varios tipos de autoridad.

Autoridad tradicional.- “No es racional, puede ser transmitida por herencia y es extremadamente conservadora”.

Autoridad carismática.- “Es un poder sin base racional, es inestable y fácilmente adquiere características revolucionarias”.

Autoridad legal, racional o burocrática.- “Es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes previamente establecidas, se utiliza en las empresas”.⁷

Los lineamientos a que esta sujeta la “autoridad” para ejercer el “control” son las leyes, reglamentos, manuales y circulares que deben ser dadas a conocer al personal para que las acaten. Con el fin de normar la educación como servicio público que ejerce plenamente el Estado y con el propósito de que ésta responda a la filosofía emanada del artículo tercero de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Los poderes legislativo y ejecutivo federal y la propia Secretaría de Educación Pública como parte integrante de este último, en el ejercicio de sus facultades ha emitido una serie de disposiciones jurídicas, que en conjunto conforman el marco jurídico nacional en materia educativa.

⁷ La gestión como quehacer escolar. Antología Básica, UPN 1994

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

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

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

1. -“ Estilo interpersonal.- Es el director activo y visible, pone énfasis en la interacción personal, prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones.
2. - Estilo administrativo.- Jefe ejecutivo de la escuela, apoyado por un equipo administrativo superior. Reuniones formales que se sustentan en documentación escrita.
3. - Estilo político:
 - a). - Antagónico.- Se basa principalmente en la conversación. Reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales a la Escuela, se permite la discusión y toma de decisiones.
 - b). - Autoritario.- Aspira a persuadir y convencer, se preocupa directamente de imponerse. No reconoce ideas e intereses rivales.”⁸

El Jardín de Niños esta formado por el colectivo escolar, integrándolo las personas que laboran ahí desde el directivo, personal docente, de apoyo como el profesor de música y educación física e intendente.

⁸ La gestión como quehacer escolar. Antología Básica. UPN. 239 - 256

Los grupos se caracterizan por los siguientes aspectos:

1. - Las relaciones entre los miembros son interdependientes, esto es la conducta de uno de ellos influyen en la conducta de los demás.
2. - Sus miembros comporten una ideología, es decir, un conjunto de valores, creencias y normas que regulan sus conductas mutuas.

“Esta ideología se desarrolla cuando los miembros del grupo actúan en tareas comunes y al mismo tiempo la ideología termina siendo, hasta cierto punto peculiar a ellos como miembros del grupo y los delimita de otras agrupaciones”.⁹

Dentro del grupo existen personalidades distintas que varían de acuerdo a las situaciones, estados de ánimo, educación e historia personal.

Joseph Fitcher dice que la personalidad son “ los rasgos individuales que caracterizan a la persona, tales como el carácter, actitudes, pensamientos y sentimientos. Muchas veces se confunde persona con personalidad, los Romanos describían a la personalidad como un máscara. Persona abarca solamente el aspecto físico, mientras que personalidad es lo interno.”¹⁰

Cada uno de los miembros cuenta con una personalidad, como ya se dijo, pero cuenta también con una serie de necesidades individuales.

⁹ Diccionario UNESCO de Ciencias Sociales Vo. II de Planeta, España, 1998 pp. 965 – 967.

¹⁰ Fitcher Joseph en Sociología. Biblioteca Herder, sección de Ciencias Sociales Vol. 55 Barcelona 1990. 107 - 109

Para cada persona las necesidades varían de acuerdo con sus expectativas. Hay algunas comunes, como la alimentación o que exista aire y calefacción en las aulas, otros desean ascensos o mejor salario, reconocimiento o tranquilidad, estas necesidades deben ser satisfechas a corto, mediano o largo paso.

Las necesidades se dividen en:

a) Necesidades fisiológicas:

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

b) Necesidades psicológicas:

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

Entre las necesidades psicológicas están:

1. - Necesidades de seguridad íntima.- Es la necesidad que lleva al individuo a la autodefensa, a la búsqueda de protección contra el peligro, la amenaza, conduce a una búsqueda incesante de ajuste y tranquilidad personal en dirección a una situación segura para el individuo.
2. - Necesidad de participación.- Es la necesidad de hacer parte, de tener contacto humano, de participar conjuntamente con otras personas. La aprobación social, el reconocimiento del grupo, la necesidad de calor humano, de dar y recibir amistad, son necesidades que hacen parte de esta clase de necesidad y que llevan al hombre a vivir en grupo y socializarse.
3. - Necesidades de autoconfianza.- Es una necesidad resultante de la autoevaluación de cada individuo. Se refiere a la manera por la cual cada persona se ve y se evalúa, el autorespeto y a la consideración que tiene para consigo mismo.
4. - Necesidad de autorelación.- Es la síntesis de las demás necesidades. Es el impulso de cada uno para realizar su propio potencial de estar en continuo desarrollo en el sentido más elevado del término.”¹¹

¹¹ Chiavenato Idalberto. Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas. De Mc Graw Hill, México 1989 pp. 128 - 159

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

- 1.- Rol.- " Las distintas funciones o cargos en una organización conllevan, tanto por parte del titular como por las circunstancias, ciertas expectativas de conducta en los mismos".
2. - Descripción del rol.- Se refiere ésta a la conducta efectiva de un individuo que desempeña un rol o, mejor aún, el informe derivado de la percepción que tiene un individuo de dicha conducta.
3. - Percepción del rol.- Se trata de la idea relativamente abstracta de lo que, según el sentir común, son normas generales para el rol.
4. - Expectativa sobre el rol.- Hace referencia a las expectativas que una persona tiene de la conducta del rol de otra.
5. - Percepción del rol.- Esta se usa para describir la percepción que uno tiene de las expectativas del rol que otra persona posee con respecto a él.¹²

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

¹² Owens Robert "Relaciones interpersonales y conductas organizacionales de Santillana, México 1992 pp. 108 – 138

La integración se entiende como un estado de ánimo en el grupo, donde existe un ambiente de cooperación, comunicación y de intereses comunes. El problema de la integración grupal es el medio de los miembros de perder su individualidad, cuando realmente se pierde el individualismo es cuando empieza a darse la cooperación. “ La integración del grupo no quiere decir homogeneización, uniformación o desaparición de la individualidad, pues la mayor riqueza del grupo se da cuando existe una heterogeneidad en cuanto a sus miembros y una mayor homogeneidad en los objetivos.”¹³

Los individuos dentro de las organizaciones participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano dentro de las organizaciones se utilizará la teoría de las relaciones humanas.

“La teoría de las relaciones humanas contraponen el comportamiento social del empleado al comportamiento del tipo máquina propuesto por la teoría clásica, basada en la concepción atomística del hombre”¹⁴.

Abordar la gestión escolar desde esta perspectiva, es considerar el factor humano como la parte fundamental del desarrollo de la organización,

¹³ Mibrey y Maclaughlin “La gestión educativa ante la innovación y el cambio I I Congreso Mundial Vasco Madrid 1988 (congreso de educación).

¹⁴ IDEM

significa considerar la "conducta" de los miembros hacia la institución y es necesario el estudio de la personalidad, las necesidades biológicas, fisiológicas y psicológicas de la conducta.

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

"Por que de todos es conocido que la motivación de un profesor con respecto a su trabajo y su compromiso con la organización y la profesión determinan, en gran medida, el éxito o el fracaso de cualquier cambio o innovación curricular. También sabemos que, a pesar de que se han implementado diferentes sistemas de recompensas externas (puntos escalafonarios, compensaciones y estímulos económicos, etc.) para estimularlos, son pocos los maestros que se sienten motivados a dar lo mejor de sí mismos a sus alumnos y a la escuela en que laboran."¹⁵

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

¹⁵ Mibrey y Maclaughlin " La gestión educativa ante la innovación y el cambio II Congrso Vasco Madrid. 1988 (Congreso de Educación)

- Dotadas de recursos suficientes: Aunque son una condición necesaria, los recursos en sí mismos no bastan para elevar el nivel de motivación y productividad de los maestros.
- "Un ambiente integrado en el que se comportan propósitos, líneas de organización y metas, de manera que todo vaya en la misma dirección. Este tipo de ambiente permite a los maestros verse a sí mismos formando parte de un esfuerzo cohesionado.
- Un ambiente colegiado que proporcione oportunidades para la integración del profesorado, ya que los colegas brindan ideas y apoyo para la práctica docente.
- Un ambiente que se caracterice por un fuerte sentido de propósito grupal que anime a los maestros a reflexionar sobre su práctica y explorar modos de mejorarla de manera permanente. En estos tipos de ambientes, los problemas y soluciones se tornan colectivos, son responsabilidad del grupo.
- Un ambiente interesado en apoyar iniciativas, propuestas e innovaciones de los maestros."¹⁶

Realizado el análisis de los elementos que intervienen en la problemática, resaltan por su importancia los siguientes:

- a) Las relaciones interpersonales como base fundamental del trabajo docente.
- b) La integración como característica indispensable en el grupo.
- c) La burocracia como modelo organizacional.

Dentro de las escuelas no se ha conjugado el binomio dominio – integración ya que el director por su afán de conservar su "autoridad"

¹⁶ Mibrey y Maclaughlin. La gestión educativa ante la innovación y el cambio II Congreso Mundial Vasco Madrid 1988 (Congreso de Educación)

controla todos los hechos que suceden dentro de la escuela, restándole importancia a las relaciones interpersonales, provocando con esto que no se trabaje en conjunto para lograr un fin común. La pedagogía institucional es la opción para el dilema que enfrentan las escuelas por que esta se basa principalmente en la transformación de las Instituciones escolares.

Esta pedagogía se centra en resolver los problemas de comunicación sobre cualquier otro, propone la ausencia de poder autoritario y propone la libertad, esto es la no – directividad. C. Rogers la definió como "el abandono de modo voluntario del poder para establecer una nueva forma de relaciones con aquellos de quienes se ocupa."¹⁷

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

¹⁷ Michel Labrot "Pedagogía institucional" en: Huisman D. Enciclopedia de la Psicología T III Barcelona. Plaza Janes 1988 Pp. 354 – 358

CAPITULO III

UNA IDEA INNOVADORA

A) ALTERNATIVA PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

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

1. El enfoque humanista de la administración.
2. La teoría de las relaciones humanas.
3. La autoorganización de las escuelas.

B) PROPÓSITOS DE LA ALTERNATIVA

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

- Promover alternativas de Gestión Escolar que favorezcan las relaciones interpersonales en beneficio del plantel escolar.
- Aplicar concepciones innovadoras de relaciones interpersonales que favorezcan la integración del colectivo escolar.
- Propiciar la participación activa de los docentes en el compromiso del proyecto educativo.
- Lograr un ambiente que produzca satisfacción que se refleje en eficacia y eficiencia.
- Desarrollar un liderazgo que favorezcan el desempeño de los integrantes del plantel escolar.

C) LAS ESTRATEGIAS

Cualquier cosa que se quiera implementar, implica enfrentarse con obstáculos que imposibilitan el buen funcionamiento de las ideas que se desean poner en marcha, así mismo operativizar una estrategia alternativa se encuentra con ciertas dificultades.

Para dar respuesta al problema planteado y de esa forma cumplir los objetivos y propósitos establecidos se diseñaron siete estrategias para implementarse durante el lapso de Agosto a Febrero con sus respectivas acciones. (Apéndice 1)

Se logró la implementación de todas las estrategias programadas en el plan de acción y algunas que no estaban previstas, dándome cuenta de que algunas fueron de más interés y produjeron mejores resultados que otras.

A continuación se presentan cada una de las estrategias diseñadas, incluyendo el nombre de la estrategia, el objetivo, los materiales a utilizar, la forma de organización, el desarrollo y la evaluación de la reunión.

ESTRATEGIA No. 1

Nombre de la estrategia.- " Vamos a organizarnos "

Objetivo.-

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

Material.-

- Diagnóstico pedagógico
- Alternativa de innovación
- Hojas
- Lápices

Organización.

Se reunirán los integrantes del centro escolar para dar lectura del diagnóstico pedagógico y la alternativa de innovación, haciendo hincapié de la necesidad de organizarnos en un colectivo escolar eficaz con el fin de mejorar el servicio que se presta a la comunidad.

Desarrollo.-

Se convocó al personal del centro del trabajo (docentes, auxiliares y manual) a la reunión de inicio de cursos el día 25 de agosto de 1998 a las 11.30 hrs. Después de que se entregaron los niños, acudiendo ocho de los nueve integrantes que conforman el personal, el profr. Jorge Gómez, acompañante musical no estaba presente por encontrarse incapacitado.

Después del saludo, les expliqué el motivo de la reunión entregándole a cada uno una copia de la estrategia que se desea implementar. Iniciando con una semblanza sobre el trabajo realizado desde el primer semestre en la UPN, así como de las entrevistas y diarios de campo que se han venido realizando.

A continuación en forma colectiva se dio lectura al informe del diagnóstico pedagógico, en donde se encuentran plasmadas todas las variantes, motivo por el cual se eligió el problema de investigación, así como de la alternativa de innovación que se sugiere para la solución de la problemática.

En este momento se fueron dando una serie de cuestionamientos sobre los motivos que causan disfunciones dentro del trabajo en la escuela. Estos comentarios fueron de todo tipo, desde la forma de organización de las guardias, faltas al reglamento, permisos, faltas de cumplimiento en las

comisiones. Fue así que se dio la sugerencia que para poder mejorar y corregir todos estos errores era necesario conformarnos en un verdadero colectivo escolar, en donde las decisiones fueran hechas por consenso, ya que todo lo que sucede afecta a unos y a otros.

Como lluvia de ideas fueron surgiendo acciones a realizar para mejorar el servicio. Una compañera sugirió que formáramos el colectivo escolar en donde cada uno de los participantes contaran con los mismos derechos y obligaciones, pero que era necesario reunirnos posteriormente para definir que acciones se deberían realizar para un trabajo más eficaz.

Evaluación.-

La aplicación de esta estrategia me permitió comprobar que existe un alto grado de interés por parte del personal de mejorar en todos los aspectos, así como darme cuenta que prevalece en forma generalizada un gran temor hacia la imagen del directivo por representar la autoridad. Es necesario delegar responsabilidades y el que cada miembro de la organización sea capaz de tomar decisiones sin que le provoque ansiedad, para que pueda percibirse un ambiente tranquilo y de confianza mutua.

Los acuerdos tomados son de que se trabaje en forma colegiada para compartir de esta forma las responsabilidades y entre todos se de respuesta o solución a los problemas que se presenten.

ESTRATEGIA No. 2

Nombre de la estrategia.- Elijamos una comisión.

Objetivo.-

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

Material .-

- Cuaderno de actas
- Alternativa de innovación
- Plan anual del año anterior
- Hojas
- Lápices

Organización.-

Para iniciar el personal del Jardín de Niños se organizará como un colectivo escolar para determinar que comisiones son necesarias para el funcionamiento del centro escolar y no basarse únicamente en las que nos marca el reglamento, si no en las necesidades reales que existen, para que cada uno de ellos escoja aquellas a la que sus intereses y capacidades convengan.

Desarrollo.-

En la reunión del día 25 de Agosto de 1998 se había determinado que este día 18 de Septiembre de 1998, se realizaría a la hora de salida de los niños una reunión para elegir de forma personal las comisiones necesarias para un mejor funcionamiento de la escuela. Estando presente todo el personal docente, de apoyo y manual.

Para iniciar se retomo que siempre estas comisiones eran aquellas que nos marca el manual de operaciones de los Jardines de Niños y estas se rifaban, ya que siempre por una u otra razón había algunas que no eran del agrado de nadie. Una profesora comenta que de esas comisiones muchas no eran necesarias, ya que en ocasiones durante el año escolar no se utilizaban en ninguna ocasión, argumentando que ella deseaba ser la responsable del aspecto sindical, ya que su interés era mantener un contacto más cercano con la Secretaría General, ya que desea conseguir una hoja de préstamo.

La intendente del Jardín de Niños comentó que durante las vacaciones de Julio había tomado un curso de primeros auxilios y sí se podía establecer la comisión de Botiquín, a lo que una educadora respondió que esa comisión era muy importante ya que siempre ocurren accidentes.

La compañera profesora de educación física dijo que a ella le interesaba quedarse con la preparación de la escolta, pero que necesitaba la ayuda de una educadora ya que ella únicamente va dos días a la semana y no es suficiente cuando existen eventos en que es necesaria la escolta y se necesita a alguien que este a diario, para el auxilio de las prácticas, la profra. Del grupo de 3º A dijo que ella la auxiliaba, ya que nunca se había encargado de la escolta y ya era tiempo de hacerlo.

En este momento yo comente que me podía quedar como habilitada para cobrar los cheques, ya que al no tener grupo me era más sencillo pero que necesitaba una suplente que piden en pagaduría, para los casos en que la habilitada no pueda, la profra. Del grupo de 2º B dijo que ha ella le gustaría, pero que también era necesario comisionar a alguien que solicitara los permisos de visitas que se realizan con los niños durante el año escolar, ya que esta comisión no se ha contemplado y es necesaria.

A lo que le respondieron – pues si te interesa esa comisión, por que no té quedas con ella, al fin que el de suplente de habilitada no implica trabajo, a lo que Sofía decidió quedarse con las dos.

Otra profesora dijo que ha ella le gustaría quedarse como Secretaria del Consejo Técnico y de las reuniones administrativas, ya que se le facilita la redacción, sugiriendo a la vez que era necesario una comisión encargada de

conmemorar las fechas cívicas, ya que en algunas ocasiones se olvidan y no se festejan, la profesora de 2º dijo que también se podía incluir el festejo de los cumpleaños de los compañeros. La profra. Del 3º A, único compañero que faltaba de elegir comisión respondió – si quieren yo me hago responsable -, pero necesito que nos volvamos a reunir para que todos juntos determinar y planear que hacer en cada fecha. Al término de la reunión todo el equipo era responsable de una comisión elegida por ellos mismos, quedando de acuerdo en reunirnos el día 24 de Septiembre cuando salgan los niños para organizar en forma colectiva las fechas a conmemorar. (apéndice 2).

Evaluación.-

Fue notorio que cada uno de los participantes quedó satisfecho de la forma de elegir su comisión, ya que de ésta forma no fue impositiva la designación si no que cada uno de ellos eligió la que estaba más de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

ESTRATEGIA No. 3

Nombre de la estrategia.- Cómo vamos a festejar las fechas cívicas.

Objetivo.-

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

Material.-

- Calendario cívico
- Cuaderno de actas
- Hojas
- Lápices

Organización.-

Se reunirá a el colectivo escolar, para discutir y determinar como conmemorar las fechas cívicas que nos marca el calendario escolar.

Desarrollo.-

Originalmente se había fijado como fecha el 24 de septiembre de 1998 para realizar esta reunión, pero debido a la carga de trabajo que representa la organización de inicio de cursos no es hasta el día 2 de Octubre en que fue posible realizarla. Utilizando para tal fin el día que tenemos asignado para la reunión técnica a las 8.30 hrs. y contando con todo el personal convocado se dio inicio.

Ya se tenía de antemano los puntos a tratar y como anteriormente ya se habían elegido las comisiones, comente, la profra. De 3º A eligió ser la responsable de la comisión de fechas a conmemorar, así que ella es la encargada de llevar a cabo esta reunión y yo únicamente soy parte del colectivo escolar.

En un primer momento, la respuesta del colectivo fue de sorpresa, ya que pensaron que como directivo dirigiría la reunión. Después de la sorpresa inicial la profra. Encargada asumió su responsabilidad diciendo que sí que les parecía si iban viendo fecha por fecha y decidían que hacer.

Esta reunión se extendió hasta las 13.45 hrs. ya que para ponerse de acuerdo comentaban y surgían infinidad de actividades a realizar, hasta decidir en forma conjunta que se iba a realizar. (apéndice 3). Aquí mismo

decidieron festejar a los que cumplen años con un pequeño detalle el día de su festejo.

Evaluación.-

La aplicación de esta estrategia representó de un valor inigualable ya que la participación fue general. Cada uno de los miembros del colectivo escolar, daba su opinión sobre la idea que tenía sobre como realizar la conmemoración, se comentaba en forma colectiva y se tomaba una decisión entre todos. La toma de decisiones en forma colegiada permite una mejor organización de las actividades ya que al tomar las decisiones entre todos existe un mayor compromiso hacia los objetivos establecidos ya que el mismo colegiado así lo determinó.

ESTRATEGIA No. 4

Nombre de la estrategia.- Realicemos un reglamento interno.

Objetivo.-

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

Material.-

- Condiciones generales de los trabajadores al servicio de la educación.
- Hojas
- Lápices

Organización.-

Se reunirá a todo el colectivo escolar para analizar el documento de las condiciones generales de los trabajadores y retomar los puntos que consideren necesarios para formular un reglamento interno con las aportaciones que cada uno de ellos haga.

Desarrollo.-

El día 13 de Noviembre de 1998 a las 8.30 hrs. y utilizando el día para la realización de la reunión técnica, se reunieron los ocho integrantes del centro de trabajo. Para iniciar el trabajo primero se aplicó una entrevista individual para conocer de forma posterior los puntos de vista acerca de las relaciones entre el directivo y el colectivo escolar. (apéndice 4)

A continuación se dio una breve explicación de la importancia de conocer nuestros derechos y obligaciones y retomar únicamente aquellos que consideren importantes para el desempeño de sus funciones. La profra. de 3º A se ofreció para leer el documento y la secretaria de actas para tomar los apuntes necesarios.

Evaluación.-

La dinámica que se generó fue muy importante ya que cada uno de los miembros del colectivo comentaba u opinaba sobre los puntos que se iban leyendo y alguno de ellos sintetizaba o daba una idea general sobre la forma que debería quedar estructurado el reglamento interno.

El tener un reglamento interno permite que cada miembro cumpla con sus funciones específicas, sepa de antemano que se espera de él y no este a la expectativa sí lo que hace o deja de hacer le gustara al director, esto está estrechamente ligado al tipo de liderazgo y a la forma en que se sienten o no

presionados por la autoridad. A las 12.45 se tenía por concluído el reglamento interno y el compromiso individual de cada participante de respetarlo. (apéndice 5)

ESTRATEGIA No. 5

Nombre de la estrategia.- Conociéndonos mejor.

Objetivo.-

Lograr un ambiente que produzca satisfacción que se refleje en eficacia y eficiencia.

Material.-

- Hojas
- Lápices

Organización.-

Se reunirá a todo el personal del Jardín de Niños y se les invitará a comentar una experiencia significativa, que dejara huella en su vida, para conocernos y comprendernos mejor.

Desarrollo.-

El día 3 de diciembre cite a las compañeras para el día de mañana después de que se fueran los niños. Ya reunidas les entregué la estrategia a realizar y que el objetivo era conocernos mejor para poder comprendernos unos a otros.

Cada uno de los integrantes escribió en una hoja la experiencia más significativa de su vida, terminado este paso pregunte si alguien quería comentarlo, a lo que nadie respondió, a lo que yo dije que yo leía el mío, diciendo que la experiencia más difícil que he tenido es cuando mi papá se murió. Con este inicio sé ánimo una compañera coincidiendo conmigo y a continuación Sofía también comentó lo mismo.

Cada una animadas con la respuesta de sus compañeras fue platicando su experiencia, cuando terminaron de realizar sus comentarios, dijo una compañera – en serio como hay detalles que uno no conoce y provoca que actuemos de determinada manera -.

Evaluación.-

Esta dinámica permitió conocer un poco más los sentimientos de los compañeros e identificarnos por experiencias comunes y así en el trabajo diario comprendernos mejor.

ESTRATEGIA No. 6

Nombre de la estrategia.- Trabajemos en equipo

Objetivo.-

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

Material

- Hojas
- Lápices
- Escrito sobre el trabajo en equipo

Organización

Se reunirán el personal de la Escuela para leer en silencio el pensamiento y comentar en forma colectiva el contenido del mismo.

Desarrollo.-

Siendo las 12.00 hrs: del día 18 de diciembre y aprovechando la ampliación de los días del calendario escolar y el que estaban presentes todos los compañeros, los invité a realizar una actividad. Les entregué a cada uno de ellos una copia de la estrategia y después de leerla, les hice entrega de una hoja con un pensamiento (anexo 1).

Después de leerlo cada quién en silencio, los cuestioné sobre el contenido y significado de lo que habían leído. Una educadora comentó que era una enseñanza muy importante y que era necesario nunca olvidar que nosotros como un equipo era necesario unir nuestros esfuerzos para el bien de todos.

Otra profesora dijo que trabajando todos buscando el mismo fin era más sencillo, ya que la responsabilidad era compartida, el esfuerzo menor y los resultados más satisfactorios.

Evaluación.-

El contenido del escrito provocó la reflexión de los compañeros, realizando una comparación entre la formación de los gansos y el trabajo que se realiza diariamente en el Jardín de Niños, concluyendo de que sí el trabajo que se realiza es en forma individual no hay crecimiento personal ni grupal.

ESTRATEGIA No. 7

Nombre de la estrategia.- Conócese a ti mismo

Objetivo.-

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

Material.-

- Personal especializado
- Televisión
- Videocasetera
- Folletos
- Proyector
- Diapositivas

Organización.-

Se invitó a todo el personal que labora en el Jardín de Niños ha asistir al taller de “comunicación y autoestima” que se encuentra organizado en tres partes, la primera en forma colectiva verán un video sobre la autoestima con duración de 45 minutos, la segunda parte en forma expositiva con la ayuda de diapositivas en forma colectiva se desarrollara el tema de la comunicación

y la tercera parte en forma de panel un espacio de preguntas y respuestas.
Todo esto dirigido por el Lic. en psicología Jesús Manuel Chavira.

Desarrollo.-

El día 25 de enero de 1999, a las 9.00 hrs se dio inicio, contando con la asistencia de todo el personal a la plática de comunicación y autoestima dirigida por el psicólogo Jesús Manuel Chavira. Para iniciar se presentó y dio una breve explicación sobre el objetivo de la plática y los cuestionó sobre lo que esperaban de ella.

A continuación vimos una película sobre la importancia que tiene el valorarnos a nosotros mismos como personas y por lo que somos. Después fue dando una charla con la ayuda del proyector para destacar los puntos más importantes, mientras los asistentes apoyados con un folleto contestábamos las preguntas (anexo2)

La plática fue de tanto interés para el colectivo que a pesar de haber terminado el tiempo previsto hasta las 13.00 hrs continuaban las participaciones.

Evaluación.-

La comunicación es un factor decisivo en el establecimiento de las relaciones humanas, ya que si este se encuentra deteriorado o no se realiza en forma eficaz, no existe un entendimiento real. Así mismo el valorarse cada uno, aceptando y reconociendo lo que se vale, permite tener confianza en sí mismo que se refleja hacia el exterior.

CAPITULO IV

LOS RESULTADOS

A) ANÁLISIS DE LOS DATOS.

El análisis de los datos es el momento más importante y atractivo del trabajo de investigación realizado. Para dar significado a los datos recopilados fue necesario sistematizarlos para que de esa forma poder acceder a resultados y conclusiones sobre la realidad del objeto de estudio. Entendiendo a la sistematización como un “ un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social.”¹⁸

Al realizar las estrategias de la propuesta de innovación, se fue recabando toda la información que se consideró que era necesaria por medio de diarios de campo, entrevistas, encuestas para en forma posterior realizar

¹⁸ BARNECHA, González y Morgan (1992) PP. 11 Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización en, Centro de Investigación y desarrollo de la investigación (CIDE) Sistematización y producción de conocimientos para la acción, Santiago 1996.

el análisis de los datos, considerando este análisis como una de las actividades más complejas de la investigación cualitativa, ya que para realizarlo es necesario contar con ciertas cualidades que no todos los investigadores poseen.

Considerando que “ analizar es distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales. Analizar es comprender el todo a través del conocimiento y comprensión de las partes.”¹⁹

Para realizar el análisis del cuerpo de datos, en primer término fue necesario realizar una lectura general de todos los documentos que conforman la recopilación (diarios de campo, entrevistas, cuestionarios), analizando línea por línea, buscando las relaciones que existían entre conceptos y conceptos, intentando establecer unidades de análisis, “ que es la diferenciación de segmentos o unidades relevantes o significativas,” en este momento fue posible identificar 36 de dichas unidades.

Contando con las unidades de análisis realicé una correlación lógica para ubicar las unidades en categorías de acuerdo a los conceptos afines entre sí.

¹⁹ GAGNETEN Mercedes. Análisis en . Hacia una metodología de la sistematización de la práctica. Buenos Aires. Humanitas.

“ Cuando categorizamos estamos ubicando diferentes unidades de datos bajo un mismo tópico o concepto teórico. La categorización supone en sí misma una operación conceptual de síntesis, por cuanto permite reducir un número determinado de unidades a un solo concepto que las representa.”²⁰

De cada categoría que se rescata del análisis del cuerpo de datos de la investigación, se desprende un “ constructo ” entendido como: “Una categoría queda definida por un constructo mental al que el contenido de cada unidad puede ser comparado, de modo que pueda determinarse su pertenencia o no a esa categoría.”²¹

Pudiendo esquematizar las categorías y las unidades de análisis de la siguiente manera.

INTEGRACIÓN DEL COLECTIVO ESCOLAR.

- Relaciones interpersonales
- Relaciones de amistad
- Comunicación
- Mismos propósitos
- Motivaciones Personales

TRABAJO EN EQUIPO

- Responsabilidad compartida

²⁰ BARABTARLO Anita y Zedansky. Investigación – acción. Una didáctica para la formación de profesores. Pp. 197
²¹ IDEM

- Decisiones concensadas
- Unión de esfuerzos
- Toma de decisiones
- Intercambio de ideas
- Solución de conflictos
- Suplir las limitaciones de otros
- Innovarnos
- Compartir experiencia

AMBIENTE QUE PRODUZCA SATISFACCIÓN

- Trabajo agradable
- Ambiente sin presión
- Confianza entre los participantes
- Respeto a la personalidad
- Respeto a los intereses
- Respeto a las capacidades
- Disposición

PARTICIPACIÓN HACIA EL TRABAJO

- Disposición al trabajo
- Cooperación
- Entusiasmo
- Trabajo más eficaz
- Responsabilidad individual

EL DIRECTIVO COMO LÍDER DEL CENTRO ESCOLAR.

- Autoridad
- Liderazgo
- Reglamentos
- Imagen del directivo
- Confianza

Los constructos surgen como resultado de la reflexión y el análisis realizado, a continuación se mencionan primero a partir de la propia concepción de los actores involucrados, continuando con los diálogos que le dan validez y finalmente el sustento teórico de cada uno de ellos.

1.- INTEGRACIÓN DEL COLECTIVO ESCOLAR.

La integración del colectivo escolar se da cuando se unen los esfuerzos de todos los integrantes de la escuela para lograr los mismos objetivos.

DIÁLOGOS.

Profr. 1.- Cuando organizamos el festejo del 2 de noviembre nos reunimos todos para decidir como festejarlo.

Profr. 2.- Las decisiones que tomamos ese día, dieron muy buenos resultados.

Profr. 1.- La clave del éxito, fue que todos estábamos de acuerdo en lo que queríamos lograr.

Profr. 2.- Aunque uno de los compañeros, se mostró en contra al principio, pero con el entusiasmo de los demás se logro integrarlo.

“ La integración es percibida como un estado de ánimo en el grupo, una estructura definible, donde priva un ambiente de cooperación, de comunicación, de intereses centrados en la tarea y de compromisos con los objetivos adoptados.”²²

2.- TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es aquel en donde los miembros del colectivo escolar aporta lo que posee y se suma a los de los demás para compartir responsabilidades y dar respuesta o solución a los problemas que se presentan.

DIÁLOGOS

Profr. 1.- Cuando trabajamos en equipo, algunas personas suplen las limitaciones de otros compañeros.

Profr. 2.- Así es mejor, por que cuando se trabaja en forma individual se puede generar competitividad.

Profr. 3.- Con las ideas de todos podemos innovarnos, despejar dudas y llegar a acuerdos.

²² SANTOYO S. Rafael. Algunas reflexiones sobre la coordinación de grupos. Revista perfiles educativos. No. 11 UNAM CISE México pp. 139 - 154 perfiles educativos. No. 11 UNAM CISE México pp. 139 - 154

Profr. 2.- Cuando realizamos en equipo las actividades también se abren los canales de comunicación y aprendo de los demás.

Profr. 1.- Como grupo que somos no debemos trabajar con divisionismo.

“Un ambiente colegiado proporciona múltiples oportunidades para la interacción del profesorado, ya que los colegas proporcionan fuentes regulares de Feed Back, ideas y apoyo. La colegiación es el análogo a nivel individual, de la integración a nivel institucional. Ni la integración, ni la colegiación se asumen entre sí, aunque su coexistencia es mutuamente reforzada. Un ambiente colegiado sirve como crítica, fuente constante de estimulación y motivación. Un tema importante en la investigación sobre la efectividad y productividad del profesorado en otras organizaciones profesionales, es que la dedicación a alcanzar niveles altos de realización se promocionan más fácilmente a través de normas profesionales compartidas que mediante sanciones burocráticas y de control.”²³

3.- AMBIENTE ESCOLAR QUE PRODUZCA SATISFACCIÓN.

Un ambiente escolar que produzca satisfacción para realizar el trabajo, es aquel en donde se labora sin presiones, en donde existe comunicación con el directivo y docentes, docentes y docentes, además existe confianza y apoyo.

DIÁLOGOS.

Profr. 1.- Cuando se tiene un buen ambiente de trabajo, uno se siente agusto y es más amena la mañana.

²³ MACLUHAN H. M. La gestión ante la innovación y el cambio. Madrid. 1988

Profr. 2.- Así se sienta una más contenta, en confianza y se trasmiten las buenas vibras.

Profr. 1.- Es por eso que las cosas se pueden hablar y así solucionar los conflictos que se presentan.

Profr. 2.- Trabaja uno sin presiones y sin angustias.

“ Existen ambientes institucionales que promueven la motivación y consecuentemente la productividad, en estos centros se encuentran interrelacionadas cinco cualidades:”²⁴

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

4.- PARTICIPACIÓN HACIA EL TRABAJO

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

²⁴ MACLUHAN H. M. La gestión ante la innovación y el cambio. Madrid. 1988

DIÁLOGOS.

Profr. 1.- Para que el trabajo resulte mejor, debe existir disposición al trabajo.

Profr. 2.- Este debe existir siempre, no únicamente cuando se piense que se requiere.

Profr. 3.- Pienso que yo podría participar mejor, pero a veces no tengo ganas.

Profr. 2.- Eso que dices es muy importante, al momento en que reconoces que puedes mejorar, ya esta mejorando.

Profr. 1.- Por que comentas eso, sí tu participación en las actividades es muy entusiasta.

“ La colegiación e integración del profesorado facilita la participación de los mismos en la planificación del currículum, la evaluación y todos los acontecimientos del centro educativo, la participación en áreas como éstas tiene un significado fundamental para el desarrollo y mantenimiento de su motivación.”²⁵

5.- EL DIRECTOR COMO LÍDER DEL CENTRO ESCOLAR.

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

²⁵ Roberto Pascual (Coord.) La gestión educativa ante la innovación y el cambio, II congreso Vasco, Narcea, Madrid, 1988

DIÁLOGOS.

Profr. 1.- Cuando la directora toma en cuenta nuestros puntos de vista, siento que mis opiniones valen la pena.

Profr. 2.- Es cierto, pero a mi todavía me asusta pensar como va a reaccionar.

Profr. 1.- Pero por que, si siempre nos ha brindado su apoyo y confianza.

Profr. 2.- Así es, no es que ella no me infunda confianza, es el puesto que representa.

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

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

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

B) LA PROPUESTA.

Las relaciones interpersonales en los centros escolares deben ser la principal preocupación de los directivos, ya que las situaciones personales son interdependientes y afectan a la Institución en general. Esta razón y en base a un trabajo de investigación elaborado y reelaborado, me permite sugerir a aquellos compañeros interesados en mejorar su práctica gestiva la siguiente propuesta:

“ Promover por medio del colectivo escolar la autoorganización de la Institución que fortalezca en cada miembro la responsabilidad para cumplir sus actividades específicas sin la supervisión de una autoridad, creando una nueva cultura que propicie un ambiente de cordialidad, cooperación y amistad “.

Para realizar esta transformación en la administración de las escuelas debe existir.

- Un trabajo grupal organizado en pos de las mismas metas.
- Una disminución de la autocracia directiva con el fin de redistribuir el poder hacia y con los miembros del colectivo y con esto fortalecer la democracia en las escuelas.

- La coordinación de acciones profesionales de todos los integrantes de la escuela.
- Un ambiente estimulante de trabajo en donde el profesor encuentre triunfos profesionales y se encuentre satisfecho al trabajar en esa escuela en especial.

Al existir un cambio dentro del colectivo escolar las prácticas de los docentes y directivos sufrirán cambios, logrando con esto que los:

DIRECTIVOS

- Asuman tareas técnico – pedagógica.
- Supervisen el proceso enseñanza – aprendizaje.
- No se limiten a atender asuntos administrativos.
- Se preparen para ser directivos
- El liderazgo sea democrático.
- Realice un consenso real.
- No imponga su criterio exclusivamente.

DOCENTES

- Realicen una labor de calidad.
- Libertad de acción pedagógica
- Reconocimiento a su labor.
- Disposición al trabajo y al cambio.
- Tome decisiones importantes para la escuela.

CONCLUSIONES

La Licenciatura en Educación Plan 94 de la Universidad Pedagógica Nacional brinda a todo aquel docente interesado en mejorar su práctica educativa los elementos necesarios para lograrlo.

La investigación – acción como herramienta tiene un valor invaluable para el maestro ya que le permite reconocer los errores que cotidianamente comete en el aula, el contextualizar la problemática le permite tener una visión más amplia de todos los factores que inciden en su trabajo.

Confrontar su realidad con los referentes teóricos le permite buscar alternativas y diseñar estrategias que al ser aplicadas dan solución al objeto de estudio que día a día se reflejará en una transformación de su labor docente. La sistematización por medio del análisis de los datos obtenidos durante la investigación me permite concluir lo siguiente:

Las relaciones interpersonales en los centros educativos es el factor más importante para un trabajo colegiado donde se favorezca la autoorganización para una mejor función de la institución escolar. Como lo propone la pedagogía institucional.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

Arias Marcos Daniel , El proyecto pedagógico de acción, México, UPN 1985
(mecanograma).p.p. 231 - 272

BARABTARLO Anita y Zedansky. Investigación – acción. Una didáctica para la formación de profesores. P.p. 197 - 213

BARNECHA, González y Morgan (1992) PP. 11 Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización en, Centro de Investigación y desarrollo de la investigación (CIDE) Sistematización y producción de conocimientos para la acción, Santiago 1996. Pp. 256

CHIAVENATO Idalberto. Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas. De McGraw Hill, México 1989. Pp. 128 - 159

DICCIONARIO UNESCO de Ciencias Sociales Vo. II de planeta, España, 1988. Pp. 965 -967

GAGNETEN Mercedes. Análisis en . Hacia una metodología de la sistematización de la práctica. Buenos Aires. Humanitas. pp. 316

LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN. Pp. 94

MACLHAN H. M. El aula sin muros. De. De cultura popular, Barcelona 1968
pp. 167.

MANUAL técnico - pedagógico de la directora del plantel de educación
escolar preescolar. Proyecto estratégico 05, fortalecimiento de las
capacidades técnico administrativa de los directivos escolares pp. 143

MICHEL LABROT “ Pedagogía Institucional” en; Huisman D. Enciclopedia
de la psicología T. III Barcelona Plaza Janes 1988 pp. 354 – 358

MIBREY y Maclaughlin “La gestión educativa ante la innovación y el cambio
II Congreso Mundial Vasco Madrid 1988 (congreso de educación).pp. 236

OWENS Robert “Relaciones interpersonales y conductas organizacionales
de Santillana, México 1992. Pp. 108 - 219

PASCUAL Roberto (Coord.) La gestión educativa ante la innovación y el
cambio, II congreso Vasco, Narcea, Madrid, 1988 pp. 156

RIOS Duran Jesús Elíseo, Bonfil y Castro Ma. Guadalupe. Martinez Delgado
Ma. Teresa. Características del proyecto de gestión escolar. Pp. 218 - 245

SANTOYO S. Rafael. Algunas reflexiones sobre la coordinación de grupos.
Revista perfiles educativos. No. 11 UNAM CISE México. pp. 139 – 154 pp.
139 - 154

STEPHEN J. Ball. La política del liderazgo. En la micropolítica de la escuela.

Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona, Paidós. 1989 pp. 325

-332

ANEXOS

LA FUERZA DEL TRABAJO EN EQUIPO

La próxima vez que veas a los gansos migrando en invierno, volando en formación V estarás interesado en conocer qué ciencia los lleva a volar de esa manera. Ellos han aprendido que las alas del ganso que va adelante reducen la resistencia del aire del ganso que va atrás. Volando en formación V, la parvada en conjunto adiciona un rango de vuelo mayor al 71% comparado con la que un solo ganso podría volar solo. Cuando uno se sale de la formación, siente súbitamente la molestia de la resistencia del aire y rápidamente regresa a la formación para tener la ventaja del poder de sustentación que le ofrece el ganso de enfrente.

Cuando el pájaro líder se cansa, éste se va para atrás y otro toma su lugar. El graznido de los gansos de atrás sirve de aliento a los de adelante para mantener su velocidad. Finalmente, cuando uno de los gansos se enferma o está herido y cae, dos gansos más se salen de la formación siguiéndolo para protegerlo y ayudarlo. Ellos permanecen con él hasta que se recupera o muere; y entonces despegan en su formación o se adicionan a otra parvada que vaya pasando para alcanzar a su grupo original.

Como puedes ver, todo lo que tenemos que hacer para atraer a aquellos que no participan, es demostrarles que el mundo que nos rodea es similar al mundo de los gansos. Esto significa que tenemos que pagar un mínimo precio para poder obtener más de todos si nos organizamos como un gran equipo.



OBJETIVOS SOBRE LA AUTOESTIMA

1. Conocer la importancia de la autoestima.
2. Conocer y diferenciar las características de una autoestima alta y baja (consecuencias).
3. Conocer como y de quien se adquiere la autoestima desde el nacimiento hasta el momento actual.
4. Retomar la autoestima aquí y ahora y darse cuenta de que se puede alcanzar lo emprendido.
5. Hacer conciencia del manejo de nuestra propia estima.
6. Concretizar que auto estimarse lleva a estimar a los demás y que solo a través de los demás se puede lograr la autorealización.
7. Animar a los participantes para que identifiquen sus fuerzas y debilidades y obtengan una autoestima que beneficie su familia y su trabajo.



COMUNICACIÓN Y AUTOESTIMA

COMUNICACIÓN



Es la _____ de expresar lo que pensamos o sentimos a través de nuestras _____, tono de voz, lenguaje corporal, acciones o actitudes.

AUTOESTIMA

Son los _____, ideas, sensaciones, experiencias y conceptos que el individuo tiene de sí _____.

Es la fotografía _____ que uno tiene de sí mismo, que se forma con ayuda de lo que los demás han dicho de uno, el modo como lo han tratado y las experiencias _____.

Es la _____ fundamental para que la persona desarrolle una _____ interna que le permita salir adelante; no importa lo que pase o la situación que se presente, siempre podrá ver lo _____.

Dra. Nancy Van Pelt
Hijos Triunfadores

CONCEPTOS SOBRE AUTOESTIMA

1. GUTHE

La peor _____ que le sucede a un hombre es pensar mal de sí mismo.

2. JOHN MILTON

Nada beneficia mas al hombre que su _____

3. BERNARD SHAW

El interés del _____ por el mundo es solamente el reflejo de los intereses por sí _____

4. R. SCHULLER

Cuando aprendemos a conocernos en verdad _____

Escriba 3 aspectos positivos de su persona.

Una cualidad de su carácter _____

Una característica física que le guste _____

Una habilidad _____

5. ABRAHAM MASLOW

Solo se podrá _____ a los demás, cuando se respeta uno a sí mismo;
solo podremos _____, cuando nos hemos dado a nosotros mismos;
solo podremos amar cuando nos amemos a nosotros _____

6. DOV PERETZ ELKINS

La autoestima es un silencioso respeto por sí _____

7. CAR ROGERS

El _____ devaluado e indeseable. En la mayoría de los casos, es la base de los problemas _____



Los que sufren hacen sufrir. Los fracasados necesitan molestar y lanzar sus dardos contra los que triunfan. Los resentidos inundan de resentimiento su entorno vital. Sólo se sienten felices cuando pueden constatar que todo anda mal, que todos fracasaron. El fracaso de los demás es un alivio para sus propios fracasos; y se compensan de sus frustraciones alegrándose de los fracasos ajenos y esparciendo a los cuatro vientos noticias negativas, muchas veces tergiversadas y siempre magnificadas. Una persona frustrada es verdaderamente temible.

Los sembradores de conflictos, en la familia o en el trabajo, siendo perpetuamente espinas y fuego para los demás, lo son porque están en eterno conflicto consigo mismos. No aceptan a nadie porque no se aceptan a sí mismos. Siembran divisiones y odio a su alrededor porque se odian a sí mismos.

Ignacio Larrañaga

Las personas con _____ baja piensan que valen poco, esperan generalmente ser engañadas, menospreciadas por los demás y como se predisponen a ello, su actitud es tal, que generalmente así sucede.

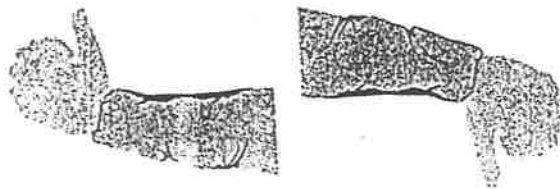
Como defensa se ocultan tras un muro de desconfianza y se hunden en un estado de _____ y aislamiento.

Les resulta difícil _____, oír y pensar con claridad y por consiguiente tienen mayor propensión a pisotear y despreciar a _____. Virginia Satir.

✓ Autoestima puede significar...

_____ ó _____ es tu elección!

“Nuestra vida es lo que nuestros pensamientos hacen de ella”. Esto significa, ni más ni menos, que lo que la persona haga de su vida dependerá de la fotografía mental que tenga de sí mismo.



☺ COMUNICACIÓN Y AUTOESTIMA

COMO SE ADQUIERE LA AUTOESTIMA

3 Fuentes que influyen en la autoestima positiva o negativamente.

1. _____

Nuestras primeras lecciones de autoestima las aprendemos dentro de la _____

Verbal y no verbalmente los miembros de nuestra familia constantemente nos envían mensajes acerca de nuestro _____

El ambiente familiar puede nutrir o disminuir la _____

Si los padres se sienten incapaces e inferiores en el aspecto que sea, sus hijos se sentirán inadecuados y no podrán enfrentar ni siquiera los problemas domésticos y _____ más sencillos.

La _____ de los _____ actúan de acuerdo con estos falsos conceptos, valores y creencias, que pasan a sus hijos a través de sus actitudes, acciones y reacciones como si se tratara de una enfermedad contagiosa.

Los _____ excesivamente autoritarios, indulgentes o posesivos incapacitan emocionalmente a sus hijos. El factor que contribuye con más fuerza a nuestra falta de autoestima es la pobre-autoestima de nuestros _____ y sobre todo de nuestras _____, con las que pasamos los años más impresionables de nuestra vida. Dr. Robert Anthony

La influencia de la _____ en la vida de sus hijos es determinante; positiva o negativamente.

Los _____ del mañana serán lo que las madres de hoy hagan de sus hijos.

Se necesita un avance continuo...

El _____ de la madre es de tal naturaleza que exige continuo progreso en su propia vida, a fin de poder conducir a sus hijos hacia realizaciones más _____.

90% Comunicación negativa

10% Comunicación positiva

Dr. Mauricio Tieche - Guía de Educación Familiar

Dra. Nancy Van Pelt - Hijos Triunfadores

LO QUE LOS HIJOS MAS NECESITAN DE SU MADRE

①

②

③

④

⑤

⑥

Joyce Brothers



EL MAÑANA SE CONSTRUYE HOY

Nada hay tan bello y tan importante como tener un hijo. Por su trascendencia, se hace necesaria una paternidad responsable.

Aunque para conducir una familia no se piden títulos, nada exigirá de nosotros una preparación y formación mas completas.

La personalidad, así como la salud física y mental del niño se forjan en el hogar.

La educación comienza antes del nacimiento y dura toda la vida.

Dr. Isidro Aguilar

☺COMUNICACIÓN Y AUTOESTIMA

2. La _____.

La _____ fuente es el conjunto de etiquetas que recibimos en los años escolares.

Dr. Robert Anthony.

Las _____ y los maestros ejercen una influencia definida sobre el niño debido a que se asocian constantemente con él.

*Dra. Nancy Van Pelt.
Hijos Triunfadores*

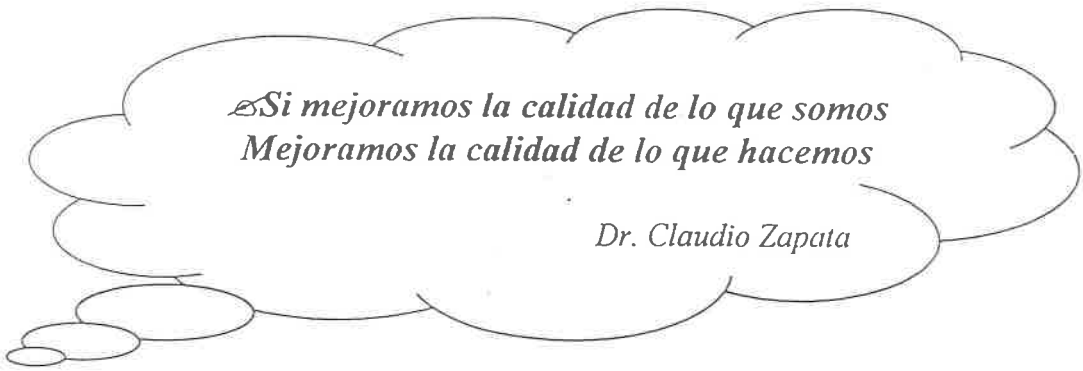


LA SOCIEDAD EN GENERAL

El efecto más destructor para la _____ es el que producen los adultos, que avergüenzan, humillan, restringen o _____ a los niños a causa de una conducta inadecuada. Un yo amado y valorado aprenderá con mayor facilidad las nuevas conductas.

Los adultos son los iniciadores, maestros y modelos de la autoestima: sin embargo, no podremos enseñar aquello que desconocemos.

Virginia Satir



*Si mejoramos la calidad de lo que somos
Mejoramos la calidad de lo que hacemos*

Dr. Claudio Zapata

LA AUTOESTIMA AFECTA TODOS LOS ORDENES DE NUESTRA VIDA

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

⑨

⑩



5 PROPUESTAS PARA MANTENER UNA AUTOESTIMA SANA

①

②

③

④

⑤

De cuanto podemos enseñar a nuestros hijos, sin duda el hábito de la lectura es de lo más importante. Según la **Dra. Alice Blair** superintendente del distrito escolar 13 de Chicago, quien ha tenido un éxito extraordinario con su método disciplinario y serio, pero afectuoso, de manejar situaciones educativas “imposibles” el _____ de los adolescentes varones delincuentes leen a un nivel inferior al _____ grado escolar. Dice ella que la delincuencia es una forma de buscar satisfacer el amor propio, que hoy no puede satisfacer nadie que no _____.

La _____ es la clave de la educación en casi todos los aspectos de la vida.

Zig Ziglar



8 CARACTERÍSTICAS QUE INDICAN BAJA AUTOESTIMA EN LOS NIÑOS

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧



POSIBLES RESULTADOS DE UNA IMAGEN PSICOLOGICA DEFICIENTE

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

5. _____

Una de nuestras necesidades más apremiantes es que otros nos acepten.

Anhelamos la aprobación por lo que somos y la alabanza por lo que hacemos.

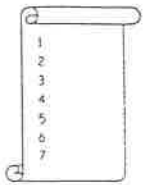
Tal apoyo generalmente crea confianza en nosotros mismos.

Si la gente nos rechaza constantemente, si rara vez experimentamos la afirmación, nos desmoronamos por dentro.

Llegamos a ser más y más inseguros, y aún podemos llegar a la conclusión de que no valemos nada y que nadie nos ama.

Como resultado de esta idea, el mundo está lleno de personas que se conducen en forma inapropiada.





7 METODOS PARA MEJORAR LA AUTOESTIMA EN LOS NIÑOS

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

La _____ manera de que mejore la condición humana es que cada persona se encargue de llevar una vida _____ y constructiva.

_____ puede cambiar al mundo, pero usted sí puede cambiarse a sí mismo.

Dr. Robert Anthony.

APÉNDICES

Apéndice No. 1
CRONOGRAMA GENERAL DE ACCIONES

| Acciones | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|--------------|----------------|
| Organización de los participantes | → | | | | | |
| Realización del diagnóstico. | | | → | | | |
| Aplicación de estrategias. | | | | | | → |
| Formación de colegiado. | | | → | | | |
| Establecer compromisos individuales. | | | → | | | |
| Elaboración del reglamento interno. | | | → | | | |
| Elección de comisiones. | | | → | | | |
| Guardias rotativas. | | | | | | → |
| Evaluación y seguimiento. | | | | | | → |

Apéndice No. 2
ELECCIÓN DE COMISIONES

| | |
|----------------------|--------------------------------|
| Profra. 2° A | Suplente de habilitada |
| Profra. 2° B | Secretaria del consejo técnico |
| Profra. 3° A | Representante sindical |
| Profra. 3° B | Aux. de escolta |
| Profra. 3° C | Festividades |
| Profra. Educ. Física | Escolata |
| Aux. de intendencia | Botiquin |
| Directora | Habilitada |

Apéndice No. 3
CÓMO VAMOS A CONMEMORAR LAS FECHAS CIVICAS

| | |
|------------------------------|--|
| 12 de Octubre | Se realizará una maqueta colectiva para conmemorar el descubrimiento de América |
| 20 de Octubre (2 de Nov.) | Se realizará una feria del hueso con la representación escénica de un panteón, con diversos puestos de ventas. |
| 19 de Noviembre (20 de Nov.) | Dramatización de un cuadro revolucionario por los alumnos del plantel. |
| 15 de Diciembre | Posada Navideña |
| 19 de Febrero | Periódico mural del día del ejército mexicano. |
| 24 de Febrero | Honores a la bandera con la asistencia de padres de familia y visita a la plaza del maestro. |
| 19 de Marzo (21 de Marzo) | Realización de una convivencia deportiva con padres de familia. |
| 30 de abril | Mini kermes del día del niño |
| 4 de Mayo (5 de Mayo) | Carta mural realizado por el personal |
| 10 de Mayo | Celebrar el día de las madres con una mañana de trabajo. |
| 18 de Junio | Celebración del día del padre con una mañana de trabajo. |
| Julio | Día de campo de despedida y entrega de constancias. |

Apéndice No. 4

Conteste la respuesta que considere correcta.

1.- Existe comunicación.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

2.- Existe confianza y respeto entre docentes y directivo.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

3.- El director se limita a atender asuntos administrativos.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

4.- El liderazgo es democrático.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

5.- Existe coordinación entre los miembros del centro de trabajo para realizar actividades.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

6.- Se realizan reuniones colegiadas para tomar decisiones.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

7.- Es agradable el ambiente de trabajo.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

8.- Le gusta trabajar en ésta escuela.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

9.- Existen relaciones de amistad y compañerismo entre el personal.

Definitivamente Sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

Compañero, gracias por sus respuestas.

Apéndice No. 5
REGLAMENTO INTERNO.

- 1.- La educadora encargada de la guardia, es quién tiene la facultad de tomar las decisiones necesarias, este o no presente la directora.
- 2.- Cada uno de los miembros del Jardín de Niños debe cumplir sus obligaciones y comisiones.
- 3.- Los permisos económicos pueden ser tomados conforme a las necesidades del personal.
- 4.- Cuando exista la necesidad de atender alumnos que no pertenecen al grupo, estos deberán ser regresados a su aula correspondiente 10 minutos antes de la hora salida, para ser entregados a sus padres por algún miembro del personal.
- 5.- Se deben cumplir los acuerdos tomados en las reuniones.
- 6.- Se debe comunicar a quien corresponda cualquier irregularidad que se observe en el servicio.
- 7.- Durante cualquier actividad que se realice con el grupo, la educadora es directamente responsable del mismo.