



**SECRETARIA DE EDUCACION DEL GOBIERNO DEL ESTADO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



**UNIDAD 242  
24DUP0002S**

**PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR**

✓ **LOS COLEGIADOS EN PRIMARIA**

P R E S E N T A

Arturo Santoy Alvarez



PARA  
OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN EDUCACIÓN**

CD. VALLES, S.L.P.

Noviembre de 1998

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

CD. VALLES, S.L.P., 30 DE OCTUBRE DE 1998.

10-1-III-01  
METH

C. PROFR. ARTURO SANTOY ALVAREZ  
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su Proyecto de Innovación de Gestión Escolar intitulado "LOS COLEGIADOS EN LA PRIMARIA", le informo que reúne los requisitos establecidos al respecto por nuestra Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente y se le autoriza presentar su examen profesional ante el H. Jurado que se le asignará.

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



S. E. G. E.  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 242  
CD. VALLES, S. L. P.

~~PROFR. JUAN BERNARDO ESCAMILLA HERNANDEZ  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 242~~

c.c.p. Depto. De Titulación  
JBEH'zsm

del grupo deben ser alentados para considerar otras opciones, en vez de las que ya se conocen previamente.

El presente documento inicia, en el capítulo uno, con el diagnóstico pedagógico, donde se menciona el conflicto que está obstaculizando el trabajo en la escuela, y se plantea una serie de posibles causalidades como origen de la misma. El diagnóstico permite, además, saber qué tanto de lo que se hace o se deja de hacer contribuye a solucionar un problema.

Una vez que se detecta la causa principal, que dio origen a la problemática, se contempla, en el segundo capítulo, el trabajo colegiado como posible solución a la misma. La alternativa es diseñada, según los elementos que contempla el proyecto de gestión escolar, por ser un conflicto que implica a la organización de la institución como un todo integrado e interrelacionado. El trabajo colegiado como alternativa tiene suficiente sustento en teorías y práctica, así como en metodología y que en conjunto fundamentan la propuesta. Por ello, como parte importante del capítulo, se incluye la estrategia de trabajo para la aplicación de la alternativa, en donde se establecen propósitos, compromisos, recursos a emplear y apoyos de otras dependencias que se requieren. También se diseñó el plan de trabajo para llevar a la práctica el proyecto de innovación: contiene las actividades, participantes y fechas posibles para su realización

En el tercer capítulo se menciona la etapa del proyecto en la que todo lo planeado es llevado a la práctica por los involucrados en el grupo colegiado. Para su evaluación y seguimiento se auxilia de los instrumentos de investigación científica: como cuestionarios, entrevistas, diarios de campo, investigación documental, etc. Al final, se hace la contrastación entre los elementos recaudados desde la práctica, con los existentes en teoría, según los resultados de la evaluación obtenidos durante la aplicación del proyecto.

Por último, en el cuarto capítulo, se hace un replanteamiento de la estrategia de innovación, donde se consideran las adaptaciones sugerencias y modificaciones que se deben incorporar a la alternativa para que tenga mejor funcionamiento en posteriores aplicaciones y en otros espacios similares al que se describe donde surgió la problemática.

*Arturo Santoy Alvarez.*

---

## **Capitulo 1**

# **ELECCIÓN DEL PROYECTO**

## 1.1- - Diagnóstico De La Problemática Docente

Algunas instituciones escolares, en el ámbito nacional, estatal y local, presentan diversas dificultades en su estructura organizativa ocasionadas por diferentes factores. Estos pueden ser de carácter social, económico, político, científico, pedagógico o de organización interna.

La experiencia acumulada como docente permite analizar las diversas problemáticas que existen en algunas escuelas primarias de la región. Después de intercambiar opiniones con compañeros maestros y directores se llegó a la conclusión de que las relaciones interpersonales conflictivas que se suscitan, entre personal docente y directores, ocasionan muchas dificultades en algunos centros de trabajo, que perjudican el buen desempeño académico y administrativo.

La afirmación que se está haciendo se encuentra sustentada en la exploración hecha a elementos de la propia escuela y algunos otros docentes y directores externos a la institución, a través de una entrevista dirigida. ( Cfr, Apéndice 2).

Desempeñar una labor educativa de calidad implica estudiar ciertos factores que se encuentra involucrados en el origen de ésta problemática. Es de interés general en el centro de trabajo estudiar y analizar a fondo lo concerniente a la misma; al abordar la problemática, para su investigación, se está consciente de que existen elementos teóricos y metodológicos que permitirán justificar la indagación. Por más difícil que parezca una problemática, se localizarán fuentes de consulta, donde estén algunas teorías que tengan elementos al respecto.

Si se busca realizar el trabajo es porque se tiene plena confianza en que la mayoría de los compañeros maestros del centro escolar van a colaborar en la realización del proyecto. Se cuenta con el apoyo necesario, por parte del director de la escuela y del supervisor de la zona escolar.

El problema que se ha seleccionado justifica su importancia, porque es acorde a los conflictivos que se generan en algunos centros educativos de nivel básico. Al resolver el problema se dará a conocer a la opinión de los docentes para que lo conozcan y, si lo consideran necesario, hagan modificaciones o agregados, en la perspectiva de una futura aplicación en sus escuelas y mejoren, de esa manera, las relaciones entre sí y desempeñen su trabajo de forma más eficiente.

Los descubrimientos que se hagan referentes al problema, tanto teóricos como prácticos, serán de gran utilidad para los trabajos futuros que se realicen en la escuela como colectivo escolar.

El problema seleccionado se manifiesta en la institución escolar, concretamente, entre el personal docente y administrativo. Esto trae como consecuencia tensas relaciones que dificultan la marcha organizada de ciertas actividades académicas, sociales, culturales, etc. La mayoría de las ocasiones se "pasa" un buen tiempo en tomar acuerdos sobre la realización de algún evento, relacionado con la labor escolar; esto porque entre los trabajadores (profesores y director) existen diferencias en las opiniones; defendiendo cada cual su particular punto de vista.

Los paradigmas no son técnicos o instrumentales y se refieren a las leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones. Esto es que en diversas oportunidades puede haber una postura dentro de la organización funcional de un centro de trabajo, pero esto no quiere decir que sea permanente, al contrario puede ser cambiado por otro que responda a las expectativas de los elementos de esa organización escolar.

Dentro de la organización escolar el modelo educativo tradicional tiene cierta influencia en cuanto a la funcionalidad organizativa de la institución, situación que repercute en su desarrollo.

Dentro de la escuela se establece un seguimiento de actividades que, según la dirección, deben culminar en un periodo determinado, aunque durante el transcurso del mismo, no se esté de acuerdo en muchos de los elementos que componen el plan de actividades. Por ejemplo, hay elementos del contexto que impiden la correcta realización de las actividades diseñadas por lo que muchas veces se tienen que adaptar o moldear las decisiones tomadas a las características del medio social en que se está.

Para que haya una educación de calidad la escuela, primero, tendrá que transformar su sistema organizacional, sensibilizando a los implicados para lograrlo; cuando se motive al grupo de maestros en general, sobre el esfuerzo que se ha de realizar para lograr los propósitos se avanzará, aunque sea un poco. Pero mientras no suceda la organización seguirá presentando deficiencias, ocasionadas por la mala coordinación, al ejecutar las labores propias de la tarea educativa.

En una institución y en la compleja sociedad misma, existen aspectos positivos y negativo, internos y externos, que influyen en el proceso organizativo de cualquier actividad por sencilla que sea.

Aunque existen diferentes formas de pensar en la escuela, por parte de los implicados, se debe buscar la manera de unificar criterios para lograr, en la medida de lo posible, un fin común. Se entiende que la idea de mantener el orden, por parte del director, resulta un tanto difícil, porque, aunque se tengan los elementos suficientes para mantener ordenado el trabajo, existe contradicción con base a la diversidad de pensamientos. Esto hace que aflore un desequilibrio organizativo.

Es necesario hacer un análisis, que incluya planteamientos diferentes sobre lo que está establecido para volver a donde se quiere; pero con nuevos elementos, ya que con esto se busca lograr el equilibrio que se desea. En su momento se hace un análisis de la labor educativa a nivel general, para valorar lo que está bien, criticar lo malo, y así poder cambiarlo, con el propósito de perfeccionar la práctica docente.

La escuela, en términos generales, es una organización burocrática, porque siguen lineamientos ya establecidos y su administración depende de diferentes jerarquías. Según Max Weber los docentes son personas que forman el cuerpo administrativo de la jerarquía y estructura de la organización escolar, que deben seguir las reglas impuestas y servir a los objetivos de la misma. Para él, es muy importante seguir al pie de la letra el reglamento o las reglas, para lograr una mayor eficiencia de trabajo.

Por su parte Robert Merton sugiere otra forma diferente de ver la burocracia escolar: la representa a través de un conjunto bastante complejo de relaciones que se establecen entre un número relativo grande de variables. Este modelo se basa en las consecuencias no previstas de organización. Para Merton la burocracia es una estructura grupal secundaria, destinada a desempeñar determinadas actividades que no pueden ser cumplidas satisfactoriamente con criterios grupales primarios; para él la burocracia no es tan eficiente como lo destaca Weber, sino que presenta en la práctica una serie de distorsiones que perjudican su funcionamiento y la llevan a la ineficiencia.

Algo de lo que menciona Merton es muy cierto porque en la escuela donde se hace el estudio aún existiendo un modelo burocrático creado por la SEP, con todo y reglamento, en ciertas ocasiones se tienen que hacer adaptaciones para poder desempeñar adecuadamente el trabajo. Además, los reglamentos organizacionales deben estar

· sujetos a las presiones del ambiente, y necesitan ajustarse y modificar sus objetivos de manera continua.

## 1.2. - Antecedentes De La Problemática.

La problemática tiene sus raíces en diversas causas, aunque es necesario encontrar la principal. Por lo tanto se vuelve indispensable analizar a todas las posibles, para valorarlas y determinar cual de ellas es la fundamental y atacarla para disminuir su presencia en el conflicto.

Se cree que las relaciones interpersonales conflictivas entre personal docente y administrativo, puede tener su origen en las siguientes causas:

- ⇒ El director es parcial en sus decisiones al aplicar el reglamento. Esto sucede cuando tolera el incumplimiento de algunos, porque es muy amigo de ellos o porque les teme. Debido a eso, lo que no puede hacer contra ellos, lo aplica a otros que no tienen culpa.

La dominación, según algunos teóricos críticos, ocurre cuando las relaciones de poder establecidas en un nivel institucional son sistemáticamente asimétricas, esto es, cuando son desiguales y privilegian por lo tanto a algunos grupos por encima de otros.

- ⇒ Cada maestro realiza individualmente su trabajo. Al empezar el ciclo escolar cada uno, en forma individual, realiza la planeación sin pedir la opinión o el apoyo de los demás, limitando, con esto, la posibilidad de realizar una labor educativa más en equipo y completa.

Desde el punto de vista de los investigadores las comunidades escolares deben convertirse en participantes y verse, así mismos, como tales en un proyecto social, a través del cual la educación y sus instituciones puedan ser transformadas críticamente en el seno de la sociedad general.

- ⇒ Pésima preparación de alumnos culpando al maestro que se hizo cargo del grupo en el ciclo anterior. Se habla aquí de las diferentes formas que los maestros tienen de desempeñar el trabajo y se puede decir, al respecto, que en la escuela los alumnos aprenden de diversas maneras, ya que se aplican distintas estrategias, dentro y fuera del salón.



Algunos alumnos se desenvuelven libremente conforme a sus intereses, mientras otros son "dependientes" de su profesor. Se observa cierto desconcierto en ellos al cambiar de maestro, ya que pasan de "activos" a "pasivos" o viceversa. Esto se debe a la actitud que asume el docente. Por esto surgen comentarios de inconformidad entre docentes; por defender sus propias estrategias de enseñanzas.

- ⇒ Egoísmo para compartir conocimientos exitosos. Algunos docentes se "encierran" en su egoísmo, al no compartir las experiencias que tienen en materia educativa, ya que cuentan con especialidades en determinada asignatura y no auxilian a los compañeros cuando lo necesitan.

Se deduce que si se compartieran conocimientos se lograría un mayor éxito en el aprendizaje de los niños. Las prácticas sociales prevalecientes son de hecho, resistidas: las escuelas y otros espacios culturales raramente se encuentran cautivos del proceso hegemónico puesto que ahí también encontramos luchas y confrontación. Por ello las escuelas pueden ser caracterizadas como terreno de transacciones, intercambios y luchas entre los grupos subordinados y la ideología dominante.

- ⇒ Falta de planeación. La falta de planeación de actividades a realizar en un año, por parte del director, ocasiona que no se siga un trabajo sistematizado y marcado por lineamientos que engloben la participación activa de los involucrados (alumnos, maestros, padres de familia y director), aún desde la elaboración misma del plan anual de labores. En la escuela, al no hacer esto, se está cayendo en el autoritarismo y la antidemocracia, lo que provoca una desestabilidad política y educativa al interior de la institución.

Los filósofos dicen que una ciencia educativa crítica atribuye a la reforma educacional los predicados de participativa y colaborativa; plantea una forma de investigación concebida como un análisis crítico que se encamina a la transformación de las prácticas y procesos de los entrenamientos de las personas que intervienen en el proceso educacional. Si se quiere que la educación mejore en el centro educativo, se debe buscar la participación conjunta de todo el colectivo escolar, principalmente docentes y director.

- ⇒ La ambición por el poder. En la escuela existe una lucha el poder entre algunos docentes, ya que no están de acuerdo con la designación del director y algunos docentes, rompiendo con la armonía que debe existir en

todo centro educativo. En la escuela se está dando un acto de resistencia hacia el sistema organizativo de la misma, los maestros protestan constantemente por algunas decisiones de la dirección.

En el origen del problema pueden ser diversas causas las que lo provocan, aunque la más importante, según análisis hechos desde la práctica, es la “falta de espacios en tiempo para comunicarnos”. Esto ha traído diversas consecuencias:

- No planeamos el trabajo docente y administrativo, en colectivo
- La realización de festivales mal organizados.
- No hay comunicación suficiente entre escuela – comunidad.

Además de las anteriores consecuencias también se incluye que la labor académica con el grupo es reducida; a veces hay dudas respecto a algunos temas y no se tiene la confianza para preguntar a los compañeros referente a las dudas que surgen en el proceso.

Este es un problema que involucra principalmente a docentes, directores, alumnos y padres de familia, puesto estos últimos, también son importantes por ser parte fundamental de la educación de sus hijos.

De seguir existiendo este problema en el centro de trabajo, los más afectados serían los alumnos, por ser ellos sobre los que repercute la educación y el comportamiento de los profesores.

Al elegir este problema se desea disminuir el despotismo, que hasta el momento se ha notado en el grupo de docentes en la escuela y conformar, en lo posible, un equipo de trabajo, para intercambiar experiencias y conocimientos al realizar, de manera colegiada, la planeación educativa.

Al conformarse un equipo de trabajo colegiado entre docentes y director, se estaría disminuyendo también otros problemas, directamente involucrados en la práctica docente, como son:

- La desvinculación escuela comunidad.
- La planeación individual de la práctica docente, que se ha venido haciendo a través de mucho tiempo.
- La toma de acuerdos de manera dividida y de grupo.

### 1.3. - Planteamiento Del Problema

Para realizar reuniones, tanto de convivencia social como pedagógica, hace falta propiciar espacios de tiempo necesarios, inclusive, para platicar informalmente todos juntos.

Si en la escuela se está dando un acto de resistencia hacia el sistema organizativo de la misma, es porque los docentes protestan por algunas decisiones de origen burocrático. Es necesario buscar y encontrar una solución.

Una gran variedad de situaciones problemáticas se ha originado por "las relaciones interpersonales conflictivas entre el personal docente y administrativo y al hacer el análisis de esta dificultad, se llegó a la conclusión de que la principal causa que la origina es: la falta de espacios en tiempo, para una comunicación más estrecha entre el personal del plantel, situación que influye directamente en la labor docente que se realiza en algunas instituciones educativas.

Se considera que algunas de las causas que se mencionaron anteriormente disminuirían, si se lograra establecer un espacio o espacios, para realizar la comunicación directa entre docentes y director en el centro de trabajo.

Al abordar esta problemática se espera cumplir con un objetivo primordial: lograr que entre los docentes y director se conforma un equipo trabajo, para intercambiar experiencias y conocimientos, al realizar la planeación educativa y darle seguimiento a la misma.

La problemática hoy abordada tiene que ver con el funcionamiento técnico, pedagógico y sociocultural de la institución; por lo que se cree oportuno y pertinente considerar, para dar continuidad a la investigación aplicar un Proyecto de Gestión Escolar.

*El proyecto de gestión escolar se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional (medio ambiente) y de las prácticas institucionales. (UPN, 1996:96)*

La noción de gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, aprovechar al máximo

los esfuerzos, recursos y espacios, con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional.

El proyecto de gestión escolar cobra sentido al plantearse como el medio que va impactar la calidad de la educación al buscar la apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad; la descentralización del servicio educativo vía el acercamiento de la toma de decisiones a los planteles, la autonomía pedagógica de las escuelas y la posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela.

Las dos premisas fundamentales de las que parte el concepto de Proyecto de Gestión Escolar son: primera; que el orden institucional y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y, segunda, 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.

El proyecto de gestión escolar está constituido, fundamentalmente, por una estrategia viable para la modificación de las prácticas escolares que definen el orden institucional donde se realiza la intervención docente.

La intención de realizar un proyecto de gestión escolar es para modificar las relaciones interpersonales entre docentes y director de la escuela. Se considera que esta es una problemática de orden institucional y que se buscará la forma de darle una solución colectiva, porque, para la ejecución de un proyecto de este tipo, debe contemplarse la transformación de las prácticas institucionales, pues no basta la participación receptiva de información o de instrucciones de los distintos sectores involucrados, sino que es necesaria la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo **escolar**.

## **Capitulo II**

---

# **El Trabajo Colegiado Como Alternativa De Innovación**

## 2.1. - Elementos Teóricos Y Contextuales

En general el tema de satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje sugerido por UNESCO, UNICEF, Banco Mundial y PNUD en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, en Jomtien, sólo inició el cambio para una nueva reflexión y una nueva acción. Ello ha llevado a la búsqueda de consensos, a fomentar la participación, promover la modernización, hacer efectiva la autonomía escolar, así como la descentralización por la vía de la municipalización.

*“El fundamento de una educación de calidad para todos reside en una sólida formación de valores, actitudes, hábitos, conocimientos y destrezas desde la primera infancia. De ahí que un propósito central sea convertir en realidad el mandato del Artículo Tercero constitucional de garantizar a todos los niños una educación gratuita, laica, democrática, nacionalista y fundada en el conocimiento científico (Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000, México: 85.).*

La función de la escuela puede definirse como la de proporcionar, de una forma eficiente, los elementos necesarios para la adquisición de una “cultura básica”. Es muy importante para el padre de familia enviar a sus hijos a la escuela.

*“La imagen de la organización como elemento dominante en el análisis de la escuela”* fue demostrada por Boyd Crowson (1981) después de un exhaustivo estudio de varios documentos. A pesar de ello muchos especialistas de la administración educativa piensan que debe de hacerse un esfuerzo para definir la naturaleza de las escuelas. La diferencia esencial entre los diferentes enfoques consiste en tratar de concebir la “escuela” como una “organización” o, bien, tratar de concebir “la naturaleza de la organización” de la escuela: el primer enfoque propone el énfasis en la naturaleza de las organizaciones y en la investigación de las similitudes con otras organizaciones; el segundo analiza la escuela por sí misma como un sistema social. La tendencia general es concluir que las organizaciones educativas son un tipo especial de organización” (NAMO de MELLO; 1998:110.).

La estructura escolar puede influir de manera constructiva o, en su defecto, destructiva según se maneje en cuanto a provisión de materiales básicos, el estado físico o estructural en que se mantiene a la escuela, aunque también influye el funcionamiento de la inspección escolar, el grado de comunicación que mantenga el personal docente con autoridades escolares y locales.

De la forma en que se encuentre integrada la comunidad rural dependerá su participación activa en el proceso educativo de la escuela. El contar con servicios como la luz eléctrica, agua potable, señal de t.v, es de gran apoyo a la educación de los alumnos. Las comunidades de menor nivel de desarrollo requieren atención especial si lo que se busca es lograr que la comunidad participe en la escuela. La falta de trabajo en algunas obliga a los padres de familia a ausentarse por tiempos prolongados en busca de recursos económicos, lo que dificulta realizar acciones conjuntas de trabajo en bien de la educación.

El grado de nutrición, la salud, los apoyos familiares al estudio, la presencia de estímulos en el medio ambiente que apoyen el aprendizaje son algunas de las características socioeconómicas y culturales de la población escolar. La comunidad apoya a la escuela por medio de diversos comités de participación social y educativa; la asociación de padres de familia es el que sirve de nexo entre comunidad y escuela por que la participación de los primeros y sus demandas se logran a través de este organismo.

La escuela es, en este tipo de comunidades, un elemento que afecta las interrelaciones sociales y culturales de la comunidad total. Por sus características entra en interacción con la comunidad a través de los alumnos y por medio de un sinnúmero de mecanismos informales de interacción y convivencia con la población. La interacción se facilita más cuando el maestro es capaz de vivir en la comunidad en donde trabaja; en caso de que esto no pueda ser posible, sería suficiente el interés que mostraran los integrantes del personal docente por involucrar a los padres en el proceso de enseñanza- aprendizaje de sus hijos.

La relación entre la comunidad y la escuela, es algo que sucede de hecho en todas las comunidades. Todo ello vinculado con los siguientes elementos:

- ❖ La comunidad tiene una determinada pre-concepción de la escuela y por tanto determinadas expectativas respecto a ella.
- ❖ La escuela, en su propio quehacer cotidiano hacia dentro del aula y hacia la localidad a través del personal docente y administrativo, emite una serie de mensajes que van reforzando, conformando o modificando las expectativas que la comunidad tiene de la escuela.

- ❖ La comunidad plantea, a partir de las expectativas preexistentes o generadas con respecto a la escuela, una serie de demandas sobre la misma.
- ❖ En la relación entre los comités educativos y de participación social, entre los padres de familia y maestros existe la interacción de la escuela – comunidad.

### **La descentralización del servicio educativo a través del acercamiento de la toma de decisiones a los planteles.**

La capacitación constante del personal docente sobre metodología y estrategias permite desempeñar mejor la labor dentro del salón de clases. La introducción del modo participativo en la gestión de la enseñanza implica no sólo la transformación del aparato administrativo, sino del mismo acto pedagógico.

Estas nuevas relaciones y roles se han venido ya perfilando en la práctica de la llamada "escuela nueva". Esta se distinguirá de la escuela clásica por la utilización de la pedagogía nueva y por la integración de todos los elementos del equipo educativo: padres, administradores, escolares, enseñantes, especialistas de la educación, representantes de la colectividad y alumnos. En realidad, la escuela es un medio educativo puesto, por y en la sociedad, a disposición del niño, de la familia y de la sociedad misma.

*“La escuela cogestionada no significa precisamente identificación con un modelo familiar pacifista; el realismo exige reconocer que la escuela de nuestros días es una estructura social que no se puede establecer únicamente sobre la confianza pedagógica. Hay, como en todas partes, conflictos que requieren, en consecuencia, medios aceptados por todos para regularlos. Hay, incluso, en juego intereses diferentes que tocan casi todos los procesos esenciales a la tarea escolar. Se exige, ante todo, corresponsabilidad.*

*La corresponsabilidad llevará anexo un estatuto formal por el que las diversas reglas de cooperación y codecisión de todos los miembros de la escuela son garantizadas, sin peligro de represalias. Este proceso dinámico del desarrollo de la corresponsabilidad estará marcado por:*

- ❖ *Pocas intervenciones desde “lo alto”.*
- ❖ *Desarrollo de las iniciativas a partir de la base.*
- ❖ *El mínimo de reglamentos y el máximo de verdaderos proyectos.*



- ❖ *Supresión de la autoridad unilateral y de las formas de dominación, en provecho del espíritu de integración social.*
- ❖ *Reducción de las prestaciones aisladas unilaterales en provecho de un compromiso de la personalidad total por el bien de la comunidad educativa. (UPN, 1996: 112)*

Se trata, en efecto, de realizar una verdadera colegialidad, de desarrollar un espíritu comunitario. Para ello la escuela debe abrirse a toda la comunidad de la región donde está afincada; debe llegar a ser un centro de encuentro, un instrumento de promoción cultural a la vez para toda la comunidad.

El Acuerdo Nacional para la Modernización en la Educación Básica (UPN, 1994: 130), contiene un apartado denominado: "la reorganización del sistema educativo". En él se mencionan dos aspectos necesarios: la consolidación de un auténtico federalismo educativo y la promoción de una nueva participación social.

En relación con el primero, se celebraron convenios con el fin de concretar las responsabilidades del Gobierno Federal y de las entidades federativas para la conducción y operación de los subsistemas de educación básica. Ahora corresponde a los gobiernos estatales llevar a cabo la dirección de los establecimientos educativos. El Ejecutivo Federal conserva, por un lado, su obligación de vigilar el cumplimiento del Artículo 3°. Constitucional de la Ley General de Educación y sus disposiciones reglamentarias.

En relación con los gobiernos estatales se compromete a transferir los recursos suficientes para que cada gobierno se encuentre en condiciones de elevar la calidad y cobertura de los servicios educativos que preste. En el ámbito pedagógico, los gobiernos estatales deberán proponer a la SEP el diseño de los contenidos regionales y su inclusión pertinente en los planes de estudio. También se incluyen las condiciones para fomentar una participación más dinámica y comprometida de los municipios, y se les confieren responsabilidades para dar mantenimiento y equipamiento a las escuelas sirviéndose de los recursos que reciban del gobierno estatal y atendiendo las recomendaciones de los Consejos Municipales.

En lo relativo al siguiente aspecto, se considera indispensable fortalecer la capacidad de organización y participación dentro de la escuela de maestros, padres de familia y alumnos. Se pretende que la vinculación entre el sistema educativo y la comunidad

enriquezca las funciones de la escuela y elimine la intermediación burocrática entre los actores del hecho educativo: alumnos, maestros, autoridades, escuela y comunidad.

Se considera conveniente estimular la participación individual y colectiva de los padres de familia, en los términos que la ley fije. En este sentido se busca generar una red social de interés, motivación y participación propositiva en torno del proceso educativo de los alumnos. La participación social deberá contribuir a una mayor atención de la comunidad del correcto funcionamiento de la escuela.

Fortalecer los ámbitos y niveles de participación de la comunidad en las actividades de la escuela y en la reorganización del sistema exige poseer una estructura que parta de la escuela y se extienda a la comunidad municipal primero, hacia la entidad federativa después y, por último, al conjunto de la Federación. Esta nueva estructura organizativa implica la correspondencia entre los niveles de gobierno, el cumplimiento de responsabilidades, el uso de recursos y la creación de figuras colegiadas – Consejos escolares, municipales y estatales -, en las que estén representados el maestro, los padres de familia, la comunidad y las autoridades.

### **La autogestión pedagógica de las escuelas.**

De la relación que existe entre el director del establecimiento y el equipo de educación, de una parte, y entre cada uno de los miembros de este equipo, de otra, dependerá la educación de los alumnos.

Todas las responsabilidades que existen en un centro educativo deben implicar necesariamente un acuerdo y un diálogo permanente, de una parte, con los padres, primeros responsables de la educación de sus hijos, por otra parte, con los maestros que aportan su colaboración educativa, finalmente, con los alumnos y con los representantes de la comunidad.

Generalmente la dirección es la persona (o personas) encargadas del poder organizador para la gestión concreta y diaria de un establecimiento determinado. El delegado del poder organizador no tiene necesariamente que ostentar el cargo de

director del centro, sino que en un sistema de gestión asociativa puede ser desempeñado electivamente por uno de los miembros del Consejo de Dirección.

La dirección, por su función específica ejerce la responsabilidad global y última del establecimiento y debe tener una visión de conjunto. Pero para ser realmente una visión de conjunto necesita ser ayudada por las opiniones parciales de las partes interesadas.

*Animar, y coordinar son entre otros los principales roles del jefe del centro. Es preciso ayudar, informar, sobre todo en el campo pedagógico; él debe "inquietar" a sus profesores, introducir la fermentación pedagógica, luchar contra la erosión de la rutina. Por esto el jefe de escuela no deberá renunciar a la enseñanza. Deberá estar en constante actividad académica. (UPN, 1996: 119.).*

Un director escolar debe promover las buenas relaciones indispensables al desarrollo de un clima en el cual se pueda desenvolver una perfecta participación.

### **Los profesores.**

El educador no debe enseñar sino que debe ayudar a aprender. Por eso más que conocedor de las técnicas para inculcar contenidos ha de ser experto en la práctica de la animación, en la dinámica del trabajo en grupo, en los métodos proyectivos e interdisciplinarios. El profesor ha de desarrollar la tarea de facilitar el diálogo y la interrelación de todos los grupos participantes, ha de estar atento a los posibles bloqueos de la comunicación, ha de evitar toda manifestación de dogmatismo, autoritarismo o imposición; su tarea primordial en la cogestión de la enseñanza será la de facilitador y coordinador de los objetivos e intereses de los participantes.

### **Los padres de familia.**

En lugar de desconfiar de las intervenciones de los padres y de temerlas el maestro tiene como misión suscitarlas e impulsarlas; debe promover el acercamiento y la participación, acogiendo, asimismo, de buen grado las cuestiones, sugerencias e incluso las críticas..

## **El cuerpo de docentes.**

En nuestra sociedad moderna el trabajo en equipo es un método indispensable. Se reconoce la colaboración como factor esencial del progreso, tanto material como intelectual. Toda la labor de educación es hoy tarea de trabajo en colaboración y equipo. Cada maestro o educador no puede realizar hoy su acción pedagógica si no es en armonía e integración con los otros educadores y con los restantes agentes de la enseñanza.

La creación de unidades pedagógicas homogéneas, el adiestramiento en las técnicas de dinámica en grupo, el intercambio y circulación de cometidos y responsabilidades, la introducción de un tercio regulador de funciones dentro del grupo de educadores serán elementos facilitadores de la mejor explicitación y desempeño del rol colectivo del grupo cogestor de la enseñanza.

Atender el papel que la escuela como institución tiene en la calidad de la educación lleva a considerar a la gestión escolar como el eje donde la organización de los factores y la administración de los recursos educativos, desde el nivel de la administración pública hasta el plantel, se articulan con la realización de las prácticas pedagógicas para alcanzar los objetivos educativos de la manera más eficiente.

Los nuevos modelos de gestión se basan en la necesidad de considerar la importancia que tienen los procesos de organización de la institución escolar para el logro de una mejor educación. Se requiere que las tendencias de cambio lleguen al ámbito escolar, comenzando por otorgarles la necesaria autonomía que les permita traducir desde sus propias circunstancias esa normatividad general, determinante de aspectos pedagógicos y administrativos.

Lo anterior plantea la necesidad de que el equipo docente y el director tengan competencia para definir, dentro del marco de las políticas y prioridades nacionales, proyectos educativos propios. Esto implica responsabilizarse de los aspectos académicos y administrativos que se involucren, así como del manejo de pequeños gastos de operación que para ello requieran.

Los primeros cambios, que a partir de las reformas actuales se han dado en este ámbito, pueden verse en la creación de los Consejos de Participación Social en el ámbito escolar, municipal, estatal y federal, los cuales se constituyen como instancias

que pretenden asegurar la participación de diversos sectores sociales en el funcionamiento de las escuelas, atendiendo dos aspectos principalmente: fortalecer y elevar la calidad de la educación pública y aplicar la cobertura de los servicios educativos.

Esto significa un mayor involucramiento de la comunidad en la escuela que permita ejercer un control más eficaz sobre las funciones de la misma y atender sus problemas y necesidades más inmediatos.

A partir de lo expuesto dentro del Acuerdo de Modernización y la Ley General de Educación, puede considerarse que las acciones que se desprenden del proceso de federalización y de la organización de Consejos de participación tienden a acercar a los planteles a las instancias municipales y estatales para agilizar trámites que permitan dar mayor fluidez a la tramitación de actividades administrativas y a la obtención de recursos para apoyar mejoras a la infraestructura de la escuela.

El problema de la gestión del plantel escolar no se resuelve totalmente con este tipo de medidas, ya que hay aspectos relacionados con la institución y su funcionamiento interno que no acaban de ser contemplados y requieren, por tanto, ser objetos de mayor atención.

Hasta ahora las características de la organización y funcionamiento de la escuela han estado constreñidas a lineamientos definidos desde el aparato burocrático, que no les ha permitido reconocerse como responsables directas de las tareas administrativas y pedagógicas que realizan. Incluso les ha negado la posibilidad de contar con un presupuesto mínimo para gastos que pudieran dirigirse a fortalecer la capacidad de sus instalaciones, la adquisición de materiales didácticos adecuados, contar con asesorías que les permitan dirigir adecuadamente sus acciones pedagógicas y administrativas, y apoyar la formación y actualización de sus docentes.

Una mayor autonomía escolar debe construirse en la conjunción de diversos factores, internos y externos al plantel, que permitan dar un giro distinto a sus funciones y organización. Requiere, también, empezar a generar prácticas a través de las cuales se fortalezca el compromiso del personal de la escuela por identificar sus problemas educativos y comenzar a actuar una atención a ellos, para lo cual es necesario que cuenten con apoyos técnicos adecuados.

Como producto de investigaciones realizadas en distintos países se ha observado que el éxito o fracaso de una escuela depende en gran medida del director que la tenga a su cargo. Esto no significa que este en manos de una persona asegurar la calidad del plantel, sino en el trabajo de equipo que el director debe generar con miras a su obtención.

Es necesario fortalecer la figura del director en su dimensión profesional, brindándole atención permanente para que pueda obtener los conocimientos y desarrollar las capacidades necesarias para el logro de una coordinación efectiva del trabajo colectivo. Esto implica generar un clima adecuado de trabajo que motive la integración de los docentes, organizar y dirigir el conjunto de tareas necesarias para garantizar el logro de los objetivos planteados en el interior de su plantel y considerar adecuadamente las inquietudes de maestros, alumnos y padres de familia.

La autonomía escolar se verá reforzada en tanto los participantes en la misma sean capaces de generar proyectos educativos propios, realizar su seguimiento y evaluar sus resultados. Realizar un proyecto escolar acorde con las necesidades y características del plantel otorga unidad a directivos y docentes sobre tareas comunes, al mismo tiempo que pone en juego un conjunto de valores y actitudes que quienes participan, necesarios para el desarrollo del mismo.

La claridad de objetivos a seguir, la mayor disposición de tiempo dedicado a la enseñanza, una atmósfera ordenada y orientada para el trabajo, la existencia de un soporte técnico y métodos de capacitación focalizados en el programa educativo y en las estrategias de organización en el salón de clases, así como un mejor control de las decisiones pedagógicas son aspectos que se consideran necesarios para promover en las escuelas la elaboración de sus proyectos.

### **Participación de la comunidad.**

La comunidad se inserta en la dinámica escolar de diversas maneras y con distintas intenciones. La relación que los padres de familia mantienen con la escuela se da a través del trato con los maestros para conocer el avance de las calificaciones de sus hijos, participando en labores de mantenimiento a las instalaciones, preparando algunas festividades que tienen que ver con el contexto donde la escuela se inserta, o bien, dentro de las asociaciones en las cuales se ven representados. Por tanto, existe una

cultura de participación muy particular en cada plantel y que tiene que ver con el grado de apertura que este tiene hacia afuera.

## **Delimitación**

### **Contexto:**

La escuela primaria "*Redención Indígena*" se encuentra ubicada en la comunidad rural de "*Las Armas*", municipio de Tancanhuitz de Santos, S.L.P. Se llega por la carretera que une a Cd. Valles con Tamazunchale, S.L.P. Es ahí donde tuvo lugar la problemática que se expone.

La escuela cuenta con un terreno de 10,000 metros cuadrados, en el cual están edificadas siete aulas, una dirección, dos casas para el maestro, una cancha de basquet Bol. , y los sanitarios. Está circulada con tela de alambre y se ubica en el centro de la población. En ella laboran seis docentes, un intendente y el director.

En el ejido "*Las Armas*" se cultiva primordialmente la caña de azúcar y en menor cantidad el maíz, y frijol; También se cosechan frutas como el mango y la ciruela y los cítricos como la naranja y el limón. Los habitantes son, en su mayoría, de origen Huasteco solo que actualmente están olvidando un poco su lengua cambiándola por el castellano a grado tal que está a punto de desaparecer junto con algunas de sus costumbres, como la del día de muertos. Son apegados a las actividades religiosas; venerando principalmente a la Virgen de Guadalupe.

En el centro de trabajo antes citado, se ha detectado una problemática que hemos denominado: "las relaciones interpersonales conflictivas entre personal docente y administrativo".

### **¿Por qué se considera un problema?**

Cuando se trata de organizar un evento, algunos compañeros dan opiniones negativas, ocasionando con ello discusiones que dificultan la toma de acuerdos en un corto plazo.

Es necesario tratar este problema, porque vale la pena analizar el grado en que influye en el rendimiento académico de los alumnos.

Se considera que las escuelas de mayor número de elementos se involucran en un sin fin de conflictos, tendientes a estancar la actividad docente y organizativa de las mismas. Consecuentemente repercutirá en el aprovechamiento de los educandos. Regularmente en un centro de trabajo, entre más numeroso sea su personal, mayores serán los conflictos que se presenten entre ellos.

*“La presencia y expansión de las organizaciones masivas van creando una relación cada vez más distanciada y dispersonalizada entre los individuos y la organización. Esto provoca una desmotivación y desaliento del individuo por participar en la sociedad considerada como un todo y aumenta la posibilidad de que las personas sean manejadas por grupos minoritarios que se proclaman líderes representantes de las mayorías”. (MARTINEZ; 1996: 27)*

El texto anterior tiene la relación con lo que sucede en la escuela, ya que también hay personas que ambicionan poder, conduciendo gente a su lado, ocasionando el divisionismo al momento de tomar decisiones. Aunque gane la mayoría los demás no realizan con agrado lo que les corresponde, llevando al fracaso algunas actividades educativas.

En la escuela el problema planteado se presenta entre el personal docente y el director; formado por siete elementos. Como una posible solución se propone El TRABAJO COLEGIADO para disminuir los conflictos en la escuela; es necesario establecer acciones que se emplearan para la aplicación de la alternativa. En principio se afirma que el trabajo colectivo es la reunión de un grupo de docentes que tienen un propósito en común; los participantes deben poner en juego no sólo lo que saben al respecto, del tema o asunto que se trate, sino habilidades y actitudes específicas tales como la capacidad de expresar con claridad las ideas y de argumentarlas, así como la capacidad de escuchar a los demás, etc. La suma de todos estos esfuerzos hacen suponer que el trabajo colectivo proporciona mejores resultados que el trabajo individual.



En segundo lugar se solicitará al director que desempeñe un papel no de simple administrador de escuela, sino de líder cultural y académico, que busque espacios para relacionarse con su personal docente.

El director como líder cultural debe descubrir y entender los elementos que forman la cultura organizacional para usarlos como símbolos o formas de comunicación. Estos elementos deben ser dirigidos para construir el compromiso hacia la escuela, legitimar las actividades, motivar al personal y facilitar la socialización de los miembros. En otras palabras, cuando un director recurre a los valores de la escuela, expresados a través de elementos culturales, está ayudando a los maestros a definir su trabajo en términos socialmente aceptados por los demás e importantes para su propósito personal.

*“Las funciones del líder académico están enfocadas, de acuerdo con Bevoise (1985), en la promoción del crecimiento del aprendizaje en el estudiante. Generalmente, tales funciones son dirigidas sobre las metas generales de la escuela. Generalmente, tales funciones son dirigidas sobre los metales generales de la escuela. Entre estas funciones son dirigidas sobre las metas generales de la escuela. Entre estas funciones están las definir el propósito de enseñar, proveer los recursos necesarios para que ocurra el aprendizaje, supervisar y evaluar maestros, coordinar los programas de capacitación y desarrollo de los docentes y crear relaciones interpersonales de índole colegial con y entre los maestros” (DAVILA; 1994: 22.).*

Anabella Dávila plantea una alternativa que desbarata el paradigma de percibir el trabajo del director en función de dos roles tradicionales como un administrador y un guía curricular. Se canaliza un tercer papel el de liderazgo cultural, enmarcado en los otros dos roles. Todo esto bajo la premisa de que el manejo de la cultura escolar ha sido asociado como un elemento presente en las escuelas exitosas en países desarrollados.

*Este liderazgo une los diversos intereses de los grupos constituyentes internos en una escuela: administradores, maestros y estudiantes; crea el ambiente adecuado para que se desarrollen valores propios de una comunidad escolar, mantienen el compromiso y lealtad de los miembros hacia la escuela y permite crear una cultura escolar de distingo entre tantas organizaciones similares. Aunque sobre todo el líder cultural siempre dirige el marco de actuación de los miembros hacia un sólo objetivo para el beneficio del proceso escolar. (DAVILA; 1994: 24)*

Se buscará integrar un grupo colegiado entre director y personal docente para realizar la planeación académica y administrativa al inicio del ciclo escolar 1997 – 1998 y planeaciones periódicas, cada dos meses, en donde se analizarán propuestas de trabajo sobre la base de experiencias vividas de todos los compañeros. Al final de cada plan de trabajo se realizará una evaluación para valorar los avances, retrocesos o estancamientos, y tomar las observaciones como base para la planeación del siguiente mes. Dicha evaluación será realizada con la participación de todos los involucrados en el grupo colegiado en donde cada uno debemos asumir la responsabilidad que nos corresponde.

Como ejemplo de esta estrategia, podemos citar un proyecto que se aplicó en Chile en el que se consideran plazos fijos y responsables. Al final del año se realiza una evaluación del resultado de las actividades; les piden a los maestros que describan cuales actividades resultan exitosas y cuales no, que elementos contribuyeron para que una actividad no prosperara y con base en ello se considerará cómo transformarla y replanificarla.

*Las personas que hacen y no reflexionan sobre su práctica no aprenden y tienden a repetir mecánicamente lo que hacen todos los años. En las escuelas generalmente se repite una rutina de trabajo muy fuerte, nadie se hace cargo de qué es lo que pasó el año anterior, por lo tanto, tienden a repetir las mismas actividades. Por ello un elemento importante de nuestra visión de gestión es hacer que los maestros efectivamente se hagan cargo de los resultados. (RAMIREZ; et.al; 1995: 15)*

En el centro de trabajo que nos ocupa, se realizó una serie de encuestas, para recopilar las opiniones de todo el personal docente y directivo, sobre el trabajo colegiado. De los siete que participaron, todos coincidieron en señalar que sería muy bueno trabajar de esa manera, ya que se haría una planeación más completa y se desempeñaría un trabajo más rico en contenido, con buenas estrategias, con la experiencia de todos los compañeros y las opiniones que serán de gran ayuda para todo el equipo. Desafortunadamente, según opiniones, también coinciden en señalar que esto no se ha dado por falta de espacios en tiempo cuando se requiere.

Como siguiente estrategia se propone, al personal docente y director, establecer un espacio y tiempo, al inicio del año y los días lunes últimos de cada dos meses, para

organizar la planeación académica y administrativa; así como también para evaluar los resultados obtenidos. Se sugerirá al director que establezca la fecha específica para realizar la primera reunión de trabajo y calendarizar las demás.

Si se le explica el director deberá entender que la federalización y la integración de una nueva educación básica se hace necesario realizar la conformación de las zonas de supervisión, para asegurar una atención más frecuente y permanente en las escuelas, y para crear en ellas órganos colegiados conformados por miembros de los Consejos Técnicos, con el fin de dar apoyo académico externo a los planteles.

*Las recientes modificaciones al Artículo 3°- y Ley General de Educación, así como los compromisos establecidos en el Acuerdo Nacional para la Modernización Básica (1992), incorporan lineamientos orientados a considerar una mayor participación de equipos docentes y directivos, autoridades educativas locales, padres de familia y otros miembros de la comunidad en asuntos que atañen al funcionamiento y recursos de los centros escolares. (TORRES; 1995: 66)*

Junto con la participación social la nueva gestión exige desarrollar, entre el personal de los planteles educativos, habilidades técnicas y pedagógicas para elaborar proyectos educativos que contemplen diagnósticos, propuestas y decisiones de acciones pertinentes, pero también capacidad de asignar responsables, tiempos y medios, así como políticas para obtener recursos institucionales y alternativas por parte de los planteles, capacidad para su manejo y mecanismos que aseguren su correcta aplicación.

Las propuestas para fortalecer los recursos y la capacidad profesional de las escuelas y, en forma simultánea, la competencia de la autoridad educativa para dar respuesta y apoyo a las necesidades reales de cada una de ellas son:

- ✓ *Reforzar la capacidad de atención docente de los planteles.*
- ✓ *Ampliar los márgenes de autonomía y la toma de decisiones colegiadas en la gestión interna de cada plantel.*
- ✓ *Desarrollar la capacidad de liderazgo académico de los directores.*

- ✓ *Reforzar las estructuras intermedias de gestión y de apoyo técnico – pedagógico y técnico – administrativo, articulándolas en función de la calidad educativa. (S.N.T.E; 1995: 69)*

¿Por qué se propone que sea al inicio del nuevo ciclo escolar cuando se realice la planeación en una reunión de trabajo colegiado?. Porque “la presión del salón de clases” tiene varios efectos en los maestros que tienen que ver con la pregunta que se plantea.

1. Los maestros están aislados de los adultos: la oportunidad de tener una interacción significativa con sus colegas se ve limitada por los horarios y responsabilidades del profesor y también por las normas que existen en la mayoría de los salones para maestros, los cuales funcionan como lugares para relajar la tensión.
2. Al final de la semana están cansados, al final del año están agotados.
3. Dadas las características anteriores los maestros tienden a funcionar por intuición, ya que no se les enseña como reflexionar, ni se les recompensa por hacerlo ahora. Rara vez se toman tiempo para razonar respecto a como llevan a cabo su trabajo.

Freire distingue dos tipos de educación: la educación bancaria y la educación liberadora. A la primera la denomina bancaria porque concibe al hombre como un banco en el que se depositan los valores educativos, los paquetes de conocimientos; parte de supuestos falsos de que el educador es el que sabe y el alumno es el ignorante, al primero le corresponde dar, entregar, transmitir su saber al segundo, su función no debe ser otra que la de la asimilación pasiva. Característica de esta educación

El educador es quien sabe, los educandos quienes no saben.

El educador es quien disciplina, los educandos los disciplinados.

El educador es siempre quien educa, el educando el que es educado.

- El educador es quien piensa, el sujeto del proceso, quienes escuchan dócilmente
- El educador es quien opta y prescribe su opción, los educandos quienes siguen la prescripción.

- El educador es quien actúa, los alumnos son aquellos que tiene la ilusión de que actúan en la actuación del educador, etc.

La educación liberadora o educación problematizadora como también la denomina Freire, tiene los caracteres opuestos a la educación bancaria. Las características de la educación liberadora, tal y como la describe Freire son:

Dismitifica constantemente la realidad

Considera el diálogo como lo fundamental para realizar el acto cognoscente.

Critica y despierta la creatividad.

Estimula la reflexión y la acción sobre la realidad.

Refuerza el carácter histórico de los hombres y los reconoce como seres en proceso, inacabados.

Apuesta por el cambio sin exclusivilizarlo.

Se hace revolucionaria.

Presenta las situaciones como problema a resolver.

Lo importante es la lucha por la emancipación

Humaniza a los hombres mediante la búsqueda del ser más en la comunión y la solidaridad.

El objetivo que persigue la educación liberadora está en el extremo opuesto del de la educación bancaria. La educación problematizadora se define, al contrario, por ser precisamente una educación para la liberación del oprimido, para su batalla por la transformación de la realidad. Su objetivo es colaborar con el pueblo en la indispensable organización reflexiva de su pensamiento. La práctica de la educación liberadora tiende a ayudar a los oprimidos a pasar de su conciencia ingenua a una conciencia transitiva crítica. La educación liberadora está marcada por una serie de exigencias. La primera es la de actividad y criticidad; se piensa en un método activo que de importancia a la iniciativa personal y creatividad, con la que la criticidad está estrechamente unida.

En la escuela el personal docente que labora en ella es heterogéneo en cuanto a la formación recibida. La función del docente y los procesos de su formación y desarrollo profesional deben considerarse en relación con los diferentes modos de concebir la práctica educativa.

Kirk (1986), apoyándose en la famosa distinción de Van Manne (1977) ha identificado tres perspectivas ideológicas dominantes en el discurso teórico y en el desarrollo práctico de la función docente y de la formación del profesor/a. Tales perspectivas han estado en conflicto entre ellas a lo largo de la historia en la mayoría de los programas formalizados de formación de los profesores y profesoras. Las tres perspectivas ideológicas son:

- La perspectiva tradicional que concibe la enseñanza como una actividad artesanal y al profesor/a como un artesano.
- La perspectiva técnica que concibe la enseñanza como una ciencia aplicada y al docente como un técnico.
- La perspectiva radical que concibe la enseñanza como una actividad crítica y al docente como un profesional autónomo, que investiga reflexionando sobre su práctica.

En este centro de trabajo laboran docentes de las tres perspectivas de formación, es quizá por eso que hay diferencias al confrontar opiniones, sobre temas académicos. La intención es analizar la puesta en práctica de una educación liberadora que nos rescate de los lazos formativos que traemos y nos convierta paulatinamente en individuos capaces de tomar iniciativas personales y criticar nuestra propia práctica y la de nuestros compañeros, ya que la iniciativa, la crítica y la creatividad deben estar siempre unidas, entre las cualidades de un buen maestro.

## **Los paradigmas de la investigación educativa**

El hecho de que tanto la investigación educativa pura como la aplicada exijan una capacidad científica considerable implica que las únicas personas competentes para tomar decisiones acerca de las políticas y prácticas educativas son las que hayan adquirido dicha capacidad. Aunque se espera de los maestros que sean capaces de adoptar y llevar a efecto las decisiones educacionales basadas en el saber científico, ellos no participan por sí mismos en el proceso de la toma de decisiones. Así como sería inconcebible que los médicos permitieran que los pacientes, ni siquiera las enfermeras, decidiesen cómo tratar un problema médico tampoco será necesario que los teóricos de la educación colaboren con los enseñantes para decidir cómo deben resolverse los problemas educacionales.

## **Paradigma Pedagógico Corriente Crítica.**

Los filósofos se han limitado a interpretar el mundo de diferentes maneras; la cuestión estriba en cambiarlo. De manera que una ciencia educativa crítica tiene el propósito de transformar la educación, va encaminada al cambio educacional.

La filosofía hermenéutica intenta la mediación de la tradición y por ello se dirige al pasado con el propósito de determinar su significado para el presente; la hermenéutica crítica se dirige al futuro y a cambiar la realidad, en vez de limitarse a interpretarla.

Una ciencia educativa crítica atribuye a la reforma educacional los predicados de participativa y colaborativa; plantea una forma de investigación educativa concebida como análisis crítico que se encamina a la transformación de las prácticas educativas, de los entendimientos educativos y de los valores educativos de las personas que intervienen en el proceso, así como de las estructuras sociales e institucionales que definen el marco de actuación de dichas personas. En este sentido, la ciencia educativa crítica no es una investigación sobre o acerca de la educación, sino en y para la educación. Su meta es el autoconocimiento ilustrado y la acción política eficaz. Su método es el diálogo, y el resultado del mismo, el de elevar la autoconciencia de sus sujetos en cuanto su potencial colectivo.

En este sentido la ciencia educativa crítica no se diferencia mucho del proceso de concienciación descrito por Freire como: *"el proceso por el cual el pueblo, entendido como compuesto por sujetos no recipientes, sino conscientes, alcanza una comprensión cada vez más profunda tanto de la realidad para transformar esa realidad"* (UPN, 1994: 27.).

Una ciencia educativa crítica, por tanto, debe ser una ciencia participativa, siendo sus participantes o sujetos los profesores, los estudiantes y otros que crean, mantienen, disfrutan y soportan las disposiciones educativas. Mediante esta ciencia, los participantes exploran las contradicciones educativas e intentan resolverlas.

La implicación más significativa de este planteamiento de la ciencia educativa crítica, sin embargo, concierne a los mismos enseñantes. Está claro que una ciencia educativa crítica exige que los docentes se conviertan en investigadores dentro de sus propias prácticas, sus entendimientos y sus situaciones.

Para que la investigación logre la transformación concreta de situaciones educacionales reales, precisa una teoría del cambio que vincule a investigadores y practicantes, en una tarea común, en la que trascienda la dualidad de los papeles de la investigación y la práctica. La investigación social crítica requiere que el investigador parta de los entendimientos intersubjetivos de los participantes en relación con un cierto estado de cosas social, y que retorne a esos participantes con un programa de educación y de acción orientado a cambiar los entendimientos y la condición social de estas personas.

El antídoto contra la reificación de los agentes educativos y de las situaciones educativas es el compromiso concreto con la tarea de la transformación educativa. Este antídoto puede realizarse mediante un trabajo colaborativo para la transformación de los estados de cosas concretos y las instituciones de la educación. Las comunidades escolares deben convertirse en participantes, y verse así mismas como tales, en un proyecto social general por el cual la educación y las instituciones puedan ser transformadas críticamente en el seno de la sociedad en general.

### **Paradigma Sociológico; Corriente de la Resistencia.**

El concepto de resistencia es una construcción teórica e ideológica valiosa que proporciona una perspectiva importante para el análisis de la relación entre la escuela y la sociedad. Todavía más importante, proporciona un nuevo medio para extender los modos complejos en que los grupos subordinados experimentan el fracaso educacional y señala nuevos modos de concebir y reestructurar una pedagogía crítica.

La resistencia debe fincarse en una sistematización teórica que proporcione un nuevo marco de referencia para el estudio de las escuelas como ámbitos sociales que estructuran la experiencia de los grupos de subordinados. El concepto de resistencia representa más que una fórmula heurística de moda en el lenguaje de la pedagogía radical.

El concepto de resistencia señala una serie de suposiciones y preocupaciones acerca de la escuela que son generalmente descartadas tanto por la perspectiva tradicional de la enseñanza como por las teorías radicales de la reproducción.



La resistencia añade una nueva profundidad que se encuentra dentro de contextos diferentes, en donde se estructuran relaciones de interacción entre dominios y autonomía. Así, el poder nunca es unidimensional se ejerce no sólo como un modo de dominio sino también como un acto de resistencia. Por último, inherente a una noción radical de resistencia se encuentra la esperanza expresa de una transformación radical.

El concepto de resistencia debe tener una función reveladora que contenga una crítica de la dominación y que proporcione oportunidades teóricas para la autorreflexión y para la lucha a favor de la emancipación individual y social. En la medida en que un comportamiento de oposición suprima las contradicciones sociales y se sume a la lógica de la dominación ideológica, no caerá dentro de la categoría de resistencia, sino en su contraria, la de acomodamiento y conformismo. Proporciona una noción de interés y un andamio teórico a partir del cual es posible hacer una distinción entre las formas de comportamiento de oposición que pueden ser usadas sea para el mejoramiento de la vida humana o para la destrucción y denigración de los valores humanos básicos.

El valor en última instancia de la noción de resistencia debe medirse no sólo por el grado en que promueve el pensamiento crítico y la acción reflexiva sino, lo que es más importante, por el grado en que contiene la posibilidad de fusionar la lucha política colectiva de padres, maestros y estudiantes en torno a los problemas del poder y de la determinación social.

La teoría de la resistencia llama la atención sobre la necesidad, por parte de los educadores radicales, de descubrir los intereses ideológicos que son parte de los diferentes sistemas de mensajes en la escuela, en especial aquellos que son parte del plan de estudios, de los sistemas de instrucción y de los modos de evaluación. Lo que es más importante es que la teoría de la resistencia refuerza la necesidad de los educadores radicales de descifrar cómo las formas de producción cultural que muestran los grupos subordinados pueden ser analizados para descubrir tanto las limitaciones como las posibilidades que tienen de capacitar el pensamiento crítico, el discurso analítico y el conocimiento a través de la práctica colectiva. Proporciona a los educadores la oportunidad de vincular lo político con lo personal, con el fin de entender cómo el poder es mediado, resistido y reproducido en la forma cotidiana. Más aún sitúa la relación entre las escuelas y la sociedad en general en un marco teórico conformado por una cuestión fundamentalmente política.

La base para una nueva pedagogía radical debe obtenerse de un elaborado entendimiento teórico de los modos cómo el poder, la resistencia y la intervención humana pueden convertirse en elementos centrales en la lucha por el pensamiento y el aprendizaje críticos.

Las escuelas no van a cambiar a la sociedad, pero podemos crear en ellas reductos de resistencia que proporcionen modelos pedagógicos para nuevas formas de aprendizaje y de relaciones sociales; formas que pueden ser usadas en otras esferas involucradas más directamente en la lucha por una nueva moralidad y un nuevo punto de vista sobre la justicia social. Es una meta que se dirige a lo que debiera ser la base de todo aprendizaje: la lucha por una vida cualitativamente mejor para todos.

Al plantear el problema que estamos analizando, se hace considerando el punto de vista de cada integrante que conforma al personal docente, y también del director, especificando que cada uno tiene diferentes formas de pensar, y es por ello, que en relaciones de trabajo y relaciones sociales no existe hasta el momento una organización tolerante y armoniosa.

Ticchy indica que las organizaciones, incluyendo las escuelas, pueden conceptualizarse como entidades compuestas de fibras interrelacionadas: el sistema técnico, el sistema político y el sistema cultural.

Los problemas educativos se pueden clasificar en tres categorías. Por ejemplo, los problemas de pedagogía y currículum son principalmente técnicos porque se refieren a las principales estructuras y actividades escolares; el problema de tomar una decisión que vaya de acuerdo con los contratos colectivos y las demandas de implementar un programa nuevo es principalmente cultural.

El usar un pequeño grupo para identificar las necesidades, definir problemas, o desarrollar un plan, no impide un cambio exitoso. Sin embargo, a pesar de que el involucrar a los maestros en discusiones respecto a adoptar innovaciones bien diseñadas ayuda a mantener relaciones armónicas entre maestros y administradores.

## 2.2. - Estrategia de trabajo

### Propósitos:

- ⇒ -A través de grupos colegiados, de la comunicación constante y del intercambio de experiencias, al final del primer semestre del ciclo escolar 1997-98, se buscará consolidar un equipo de trabajo participativo, cooperativo, comprometido y eficiente.
  
- ⇒ -Mediante el constante análisis de los planes y programas, entre un grupo colegiado, se buscarán nuevas estrategias de planeación grupal, que estarán estructuradas para su posterior aplicación.

### Compromisos:

- Estrechar lazos de amistad y compañerismo.
- Colectivamente se buscará solución a los problemas que afectan la comunicación interpersonal.
- Establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, metodologías, estrategias y material didáctico.
- Seremos corresponsables de los resultados del proceso educativo.
- Se participará en la relación de cooperación entre maestros y alumnos.
- Llevaremos un diario de campo, en el cual anotaremos las observaciones relacionadas con el proyecto.
- A través de la ayuda de observadores voluntarios, se grabarán las reuniones de trabajo que se realicen.
- Se diseñará un formato de registro, donde registraremos observaciones de cinco aspectos relacionados con los compromisos adquiridos:
  - 1) Disponibilidad para trabajar en equipo,
  - 2) Atención y respeto,
  - 3) Dedicación y afecto,
  - 4) Compañerismo y
  - 5) Participación colectiva.

### 2.3. - Plan para la puesta en práctica de la alternativa

Compromiso	Participantes	Fecha	Recursos	Evaluación	Observaciones
Reunión previa al iniciar el ciclo escolar 97 - 98	Personal docente y director	18 a 28 de agosto de 1997	Los propios maestros y diversos materiales de apoyo pedagógico	Cualitativa y cuantitativa	
Reunión bimestral	Personal docente y director	30 octubre de 1997	Maestros, director, diario de campo	Cualitativa y cuantitativa	
Aplicación de cuestionarios	Aplicador, maestros y directores	Del 5 al 7 de noviembre de 1977	Personal docente, administrativo y cuestionarios	Cualitativa y cuantitativa	
Reunión bimestral	Personal docente y director	19 de noviembre de 1997	Personal docente, materiales de apoyo para el maestro de la SEP.	Cualitativa y cuantitativa	
Entrevistas a maestros y directores	Aplicador, maestros y directores	Del 19 al 23 noviembre de 1997	Maestros, directores, diario de campo y diseño de entrevista	Cualitativa y cuantitativa	

## Interpretación del Plan.

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa no funcionan de manera óptima. Aspiramos a lograr que entre director y personal docente exista comprensión, amabilidad y cooperación mutua para la solución de los diversos problemas que se propone resolver. Por tales motivos se establecen los siguientes compromisos:

Primero Se hará una reunión inicial al empezar a trabajar el ciclo escolar 97 – 98, con el propósito de analizar en equipo, los materiales de apoyo para el maestro en cada uno de los grados. Además también se realizará la planeación de las actividades a trabajar con los alumnos durante el año escolar.

Como segundo compromiso se realizará una reunión bimestral para evaluar las actividades cubiertas durante los dos primeros meses de trabajo con el grupo. También habrá intercambios de opiniones y experiencias vividas con los alumnos y además se planeará el trabajo a realizar en los siguientes dos meses.

Otro compromiso es la aplicación de un cuestionario a maestros docentes y directores con la finalidad de recopilar sus opiniones y saberes respecto a los grupos colegiados, que permitirán tener información de campo.

El siguiente compromiso también es una reunión de trabajo para evaluar y planear actividades así como para propiciar lazos de compañerismo entre el personal docente y administrativo.

Como un último compromiso se realizarán entrevistas estructuradas a docentes y directores con la intención de tomar las opiniones, comentarios y sugerencias respecto a la planeación educativa de manera colegiada. También con el propósito de recuperar los saberes de los maestros respecto a los materiales de apoyo y a su buen uso.

Todos estos compromisos encierran el deseo de establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, métodos, estrategias y material didáctico. Todo ello con la finalidad de realizar mejor la práctica docente.

## **Capitulo III**

# **APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA**

## Interpretación del Plan.

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa no funcionan de manera óptima. Aspiramos a lograr que entre director y personal docente exista comprensión, amabilidad y cooperación mutua para la solución de los diversos problemas que se propone resolver. Por tales motivos se establecen los siguientes compromisos:

Primero Se hará una reunión inicial al empezar a trabajar el ciclo escolar 97 – 98, con el propósito de analizar en equipo, los materiales de apoyo para el maestro en cada uno de los grados. Además también se realizará la planeación de las actividades a trabajar con los alumnos durante el año escolar.

Como segundo compromiso se realizará una reunión bimestral para evaluar las actividades cubiertas durante los dos primeros meses de trabajo con el grupo. También habrá intercambios de opiniones y experiencias vividas con los alumnos y además se planeará el trabajo a realizar en los siguientes dos meses.

Otro compromiso es la aplicación de un cuestionario a maestros docentes y directores con la finalidad de recopilar sus opiniones y saberes respecto a los grupos colegiados, que permitirán tener información de campo.

El siguiente compromiso también es una reunión de trabajo para evaluar y planear actividades así como para propiciar lazos de compañerismo entre el personal docente y administrativo.

Como un último compromiso se realizarán entrevistas estructuradas a docentes y directores con la intención de tomar las opiniones, comentarios y sugerencias respecto a la planeación educativa de manera colegiada. También con el propósito de recuperar los saberes de los maestros respecto a los materiales de apoyo y a su buen uso.

Todos estos compromisos encierran el deseo de establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, métodos, estrategias y material didáctico. Todo ello con la finalidad de realizar mejor la práctica docente.

### 3.1. – Puesta En Práctica Del Plan.

Al poner en marcha el plan estratégico para la aplicación de la alternativa de gestión escolar con el propósito de disminuir la problemática, denominada "las relaciones interpersonales conflictivas entre personal docente y director en la escuela primaria", se aplicaron diversos instrumentos previamente diseñados.

El plan se aplicó a seis elementos que conforman el personal docente y directivo de la escuela primaria "*Redención Indígena*". Se inició con la primera reunión anual de planeación de actividades los días 18,19,20 y 21 de agosto, en la propia institución donde se realizaron los trabajos de intercambio de experiencias: se dieron sugerencias y opiniones con el propósito de que cada docente las considerara al planear las actividades educativas en cada uno de sus grados; también al director se le dieron sugerencias para la elaboración del plan anual de actividades a realizar durante todo el ciclo escolar en la escuela.

Durante los cuatro días se estuvo analizando los diversos materiales de apoyo para la realización del proceso enseñanza aprendizaje, tratando de involucrar diversos aspectos relacionados con los elementos: maestro, estudiantes, tema de estudio y entorno sociocultural.

### 3.2. – Formas Para El Registro Y Sistematización Del Plan.

Resulta innegable que el progreso que la humanidad ha logrado se fundamenta en el avance de la ciencia. Desde sus inicios la ciencia ha utilizado una serie de métodos y técnicas basadas en la lógica y la experiencia, a través de los cuales establece sus leyes y categorías. *La ciencia, como conjunto sistematizado del saber humano, está conformada por la teoría, el método y la técnica.* (Mûnc, et. al. 1979:13). El método es un medio para alcanzar un objetivo, el del método científico es la explicación, descripción y predicción de fenómenos y su esencia es obtener con mayor fidegnidad el conocimiento.

En el presente trabajo, como en toda investigación, se tuvieron que utilizar métodos y técnicas para registrar y sistematizar la información que surgiese de la implementación del plan previamente elaborado. En esta ocasión se utilizó el método deductivo, como un mecanismo de la metodología científica, auxiliándose de la observación como técnica.



La ciencia nace y culmina con la observación. Las observaciones el principio y la validación de toda teoría científica. Esta técnica es la más primitiva y la más actual en el proceso de conocimiento. En su acepción más general observar equivale a mirar con detenimiento, es la forma más usual con la que se obtiene información acerca del mundo circundante.

Durante el proceso de investigación incluido en este trabajo la observación se utilizó desde el planteamiento del problema hasta la preparación del informe. Para aplicar esta técnica se utilizaron instrumentos como la entrevista, el cuestionario, registros de observación y la investigación documental.

### **3.3. – Interpretación De La Información Y Reporte De resultados.**

Cada uno de los instrumentos que se aplicaron fue con el propósito de reunir información importante para fundamentar el trabajo colegiado como estrategia para disminuir las relaciones interpersonales conflictivas entre personal docente y el director en la escuela primaria.

En primer lugar se hizo una entrevista a diez maestros, docentes y directivos, consistente en seis preguntas. (ver apéndice tres). Seis de los 10 afirmaron que realizan la planeación de manera individual, por considerar un hecho tradicional y además así toma en cuenta las necesidades del grupo.

En cuanto a la opinión que se podía dar sobre el trabajo individual al planear la clase ocho coincidieron en que el maestro se encierra en sus propias estrategias y no investiga a profundidad lo que debe incluir en su plan de trabajo. También el mismo numero opinó, de manera similar, al pedirles su versión sobre el trabajo colegiado para realizar la planeación; sostuvieron que es una estrategia muy buena, novedosa, que rinde buenos resultados si se aplica.

Al preguntárseles que si fuese conveniente realizar la planeación de manera colegiada, todos consideraron que si y al pedirles que explicaran el porqué tuvieron concordancia en opinar que de esta manera se llevaría una secuencia en cada uno de los grados de la escuela primaria, así como se intercambian experiencias y una buena implementación de estrategias. De igual forma todos comentaron que la planeación dará mejores resultados si se hace en forma colegiada, ya que tomarían en cuenta muchos aspectos que quizá pasen desapercibidos para uno solo, más no para los

demás; otros pueden detectar lo que uno solo no alcanza a descubrir. Consecuentemente al cuestionarles que si estaban dispuestos a planear su trabajo de manera colegiada nueve contestaron que si, porque con ello se enriquecería mejor la actividad docente y se obtendrían mejores resultados de aprendizaje con los alumnos.

El segundo instrumento que se aplicó fue un cuestionario con doce ítems a diez profesores, logrando con ello detectar que algunos parámetros tienden a generalizarse en sus tendencias. De esta manera se procedió al análisis de cada uno de los reactivos presentados (ver apéndice cuatro).

El cuadro No 1 contiene los resultados obtenidos durante la aplicación del cuestionario.

Preguntas	Opciones					
	Suficiente		Regular		Insuficiente	
	Frecuencia	Razón	Frecuencia	Razón	Frecuencia	Razón
1	9	9 de 10	1	1 de 10	0	0
2	7	7 de 10	3	3 de 10	0	0
3	2	2 de 10	7	7 de 10	1	1 de 10
4	6	6 de 10	4	4 de 10	0	0
5	6	6 de 10	4	4 de 10	0	0
6	9	9 de 10	1	1 de 10	0	0
7	10	10 de 10	0	0	0	0
8	10	10 de 10	0	0	0	0
9	9	9 de 10	1	1 de 10	0	0
10	3	3 de 10	7	7 de 10	0	0
11	3	3 de 10	5	5 de 10	2	2 de 10
12	10	10 de 10	0	0	0	0

Cuadro No. 1

En el primer aspecto nueve de diez opinaron que el trabajo colegiado proporciona experiencias suficientes, el resto dice que de manera regular; en el segundo ítem 7 coinciden en señalar que sus compañeros participaron lo suficiente en el trabajo de planeación, mientras que los otros 3 tuvieron regular participación en conjunto. En cuanto a la revisión de los materiales antes de presentarse a la siguiente reunión solo

2 de los 10 encuestados los revisó, 7 lo hicieron regular y nada más uno fue insuficiente. Al cuestionarles sobre si los talleres colegiados fomentan el autodidactismo seis opinaron que de manera suficiente, 4 coincidieron en que regularmente contribuyen a fomentar lo anterior. Respecto al quinto cuestionamiento 6 de 10 están de acuerdo en que los talleres colegiados retoman lo suficiente de la práctica docente, mientras que los otros 4 comentan que regularmente. El sexto versa sobre la congruencia que hay entre plan, programas de estudio y los materiales de apoyo 9 dicen que existe una congruencia suficiente y el resto lo considera regular. En cuanto al tiempo asignado para la realización del análisis y la planeación, séptimo ítem, la totalidad de encuestados están de acuerdo. La octava pregunta cuestiona sobre los planes y programas de educación primaria 9 consideraron que los conocen lo suficiente y solo 1 regular. En la siguiente pregunta 7 argumentaron que regularmente utilizan los apoyos para el maestro al realizar la planeación de clases, en tanto que 3 afirmaron emplear lo suficiente dichos materiales. Al preguntarles que si conocían los enfoques de las diferentes asignaturas que incluyen el curriculum de primaria 5 dijeron que de manera regular, 3 opinaron que si los conocían y solo 2 afirmaron que de manera insuficiente. En la última pregunta todos piensan que el trabajo colegiado proporciona ventajas suficientes al realizar la planeación educativa.

El tercer instrumento utilizado fueron las \_\_\_\_\_ sesiones colegiadas con los maestros en diferentes fechas: En cada una de ellas se realizaron observaciones. Sin duda que un instrumento muy útil para conjuntar el trabajo y la convivencia de todo el Consejo Técnico de algunas instituciones educativas son las reuniones colegiadas. En el transcurso de la aplicación de la estrategia de innovación se realizaron cuatro sesiones de trabajo.

La primera duró tres días y se realizaron diversas actividades (apéndice 5). En el intercambio de experiencias se dieron buenas opiniones y sugerencias con el propósito de realizar la planeación del trabajo grupal; en un principio algunos compañeros se resistieron, manifestando que era "*lo mismo de siempre*", que además "*se perdía tiempo*", por lo que se les aclaró que en esta ocasión no sería así, ya que todos serían responsables de las actividades que se efectuaran durante todo el ciclo escolar. Se analizaron los diversos los antecedentes de alumnos en grados anteriores para que, en el presente ciclo escolar, el maestro que los atiende busque mejorar su aprendizaje, por lo cual, paralelamente, se estudiaron y propusieron estrategias que pueden ser útiles para lograr tal propósito. Todos coincidieron en que se debe analizar los antecedentes de los alumnos antes de decidir las formas en que se planeará el

participaron en la discusión e hicieron propuestas para mejorar la práctica docente. Es importante señalar que se tomó el acuerdo de utilizar más la biblioteca de la escuela como estrategia para mejorar la lecto escritura y propiciar la investigación. Y así como se muestra el análisis en primer grado se siguió con el mismo procedimiento para los grados posteriores.

La cuarta sesión del Consejo Técnico Escolar se realizó el 27 de febrero de 1998, con la intención de realizar la valoración del trabajo ejecutado hasta la fecha, dentro del proyecto de innovación.

En participación conjunta todo el grupo de maestros coincidió en señalar lo siguiente: las aportaciones de las reuniones colegiadas fueron muy buenas, se aclararon dudas e intercambiaron estrategias y materiales, así como alternativas para mejorar el quehacer educativo. La planeación se estuvo haciendo a tiempo y de manera correcta, más en la aplicación fue donde no se logró cubrir el 100 %. Se cubrió en la mayoría de las asignaturas solamente un 70 % y 80 %.

#### Registros de observaciones.

Durante las reuniones con los maestros se estuvieron llevando registros de observaciones que servirán para analizar los rasgos a observar desde diferentes variables.

En la primera sesión grupal realizada durante los días 20,21 y 22 de agosto de 1997 se obtuvieron los siguientes resultados.

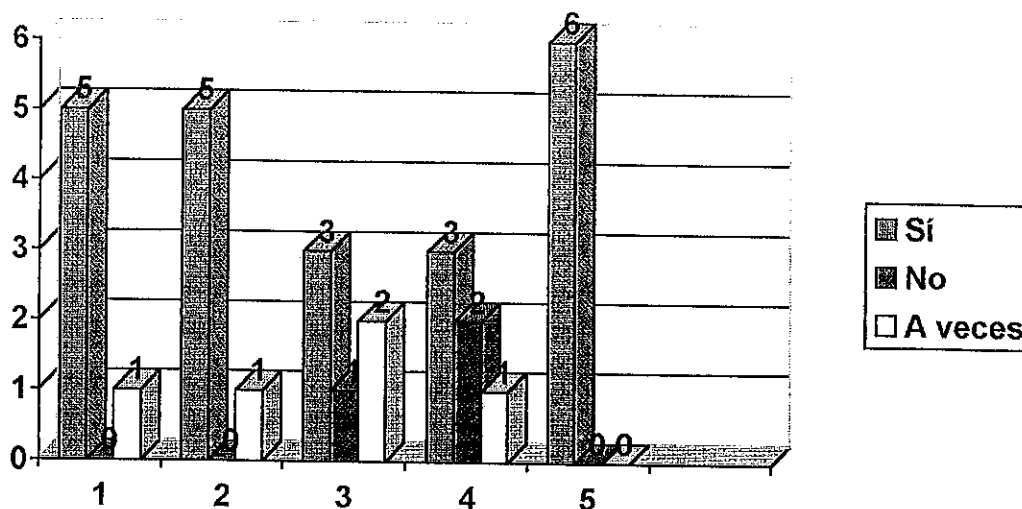
Rasgos	Variables					
	Sí		No		A veces	
	Frecuencia	Razón	Frecuencia	Razón	Frecuencia	Razón
1	3	3 de 6	0	0 de 6	3	3 de 6
2	2	2 de 6	1	1 de 6	3	3 de 6
3	5	5 de 6	0	0 de 6	1	1 de 6
4	5	5 de 6	0	0 de 6	1	1 de 6
5	6	6 de 6	0	0 de 6	0	0 de 6

Tabla A.

De seis maestros observados la mitad están de acuerdo con las decisiones asumidas por la mayoría mientras los otros 3 lo hacen a veces. El segundo rasgo se refiere a las opiniones y propuestas innovadoras que se versan en las sesiones y las observaciones registraron que 2 de los 6 maestros si participan, uno se niega y la mitad lo hace ocasionalmente. El interés por el trabajo en equipo, tercer rasgo, la mayoría del grupo, cinco, mostraron esta actitud y solo uno se mostró en sentido contrario. La misma proporción se muestra en cuanto no demostrar resistencia para hacer propuestas de trabajo y al análisis colectivo de materiales escolares. Por último, en el quinto rasgo observado, se detectó que todos realizaron la planeación del trabajo escolar en forma colectiva.

La segunda reunión realizada el 31 de octubre de 1997 se observaron a los mismos seis maestros obteniendo los siguientes resultados:

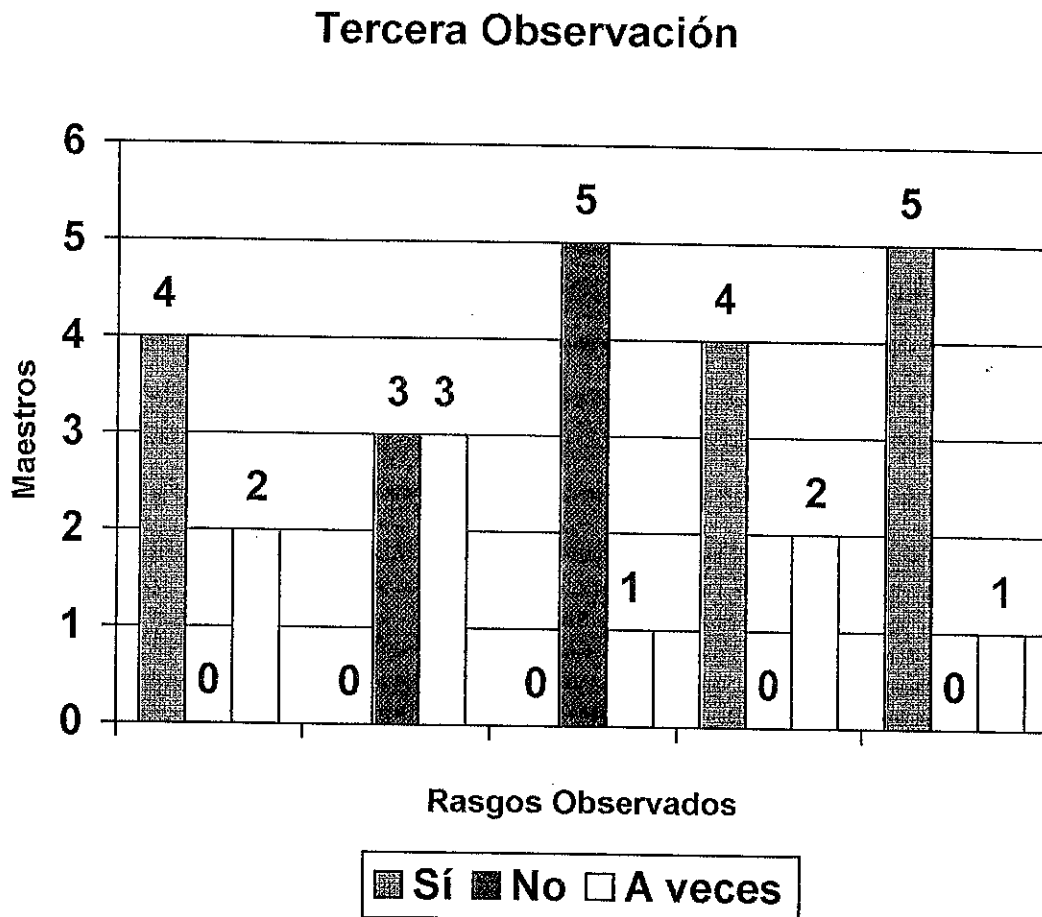
Gráfica No. 1



Cinco de los seis maestros participan en la evaluación del trabajo inicial, dando opiniones y sugerencias mientras que uno solo lo realiza a veces. Los maestros que comentan en equipo las observaciones registradas durante los primeros meses con el grupo de alumnos son los mismos que se detectan en el primer rasgo observado. Respecto a la planeación del próximo semestre 3 participan activamente, 2 en forma ocasional y uno se niega a todo involucramiento. El cuarto rasgo se refiere a la ayuda que proporcionan a sus compañeros y se registró que la mitad de los seis si lo efectúan, dos no los apoyan y solo uno a veces lo realiza. Por último el compañerismo que se manifiesta haciendo trabajos colegiados en las reuniones se detectó en seis de los seis profesores observados.

Durante la tercera reunión colegiada también se observó a los mismos seis maestros pero con variables diferentes a las anteriores. Los resultados se muestran enseguida.

Gráfico No. 2



Respecto al primer rasgo cuatro maestros toman decisiones de acuerdo con la mayoría del Consejo Técnico de la Escuela en tanto que dos de los seis observados muestran una actitud contraria. En el segundo aspecto de las observaciones la mitad mostró un egoísmo al no aceptar sugerencias o no hacer señalamientos a sus compañeros en aras de mejorar la práctica docente del plantel la otra mitad no demostraron esa actitud egoísta. Respecto a si deciden por sí solos la planeación educativa cinco de los seis no considera la opinión de los demás y solo uno de ellos si los toma en cuenta. En el cuarto aspecto uno no participa en la promoción de actividades de convivencia para todo el personal docente y administrativo, dos a veces lo hacen y tres si participan. Por último 5 maestros demuestran responsabilidad al asumir la postura de la mayoría y el resto a veces lo hace.

### **Reuniones con padres de familia.**

Durante la segunda reunión colegiada, realizada el 31 de octubre de 1987, surgió una propuesta muy interesante: realizar reuniones con los padres de familia de la escuela con el propósito de interesarlos e involucrarlos en el proceso educativo de los alumnos. En total se realizaron dos reuniones en el período comprendido de enero a marzo del presente año.

En la primera se les dio una explicación de la forma en que deben de apoyar a sus hijos con las tareas extraclase, en el estudio y en el buen comportamiento. Surgieron muchas dudas que fueron aclaradas en su momento, pero también aportaron muchas sugerencias a partir de su experiencia sobre la educación de sus hijos. Entre ellas cabe destacar la propuesta de realizar este tipo de sesiones de manera más frecuente para analizar diversas temáticas tales como el desarrollo del niño, la higiene, drogadicción, etc. Al ser estas temáticas de suma importancia para la educación integral del educando todos estuvieron de acuerdo. Antes de concluir la primera sesión se les encargó que hicieran un trabajo junto con sus hijos, para comprobar que realizarían las actividades junto con los alumnos, y que lo presentarían en la siguiente reunión.

Durante la segunda sesión se analizaron los trabajos que hicieron de tarea, pidiéndoles que los comentaran en voz alta para que todos tomaran parte en el análisis. Posteriormente se platicó sobre dos temas interesantes: la salud escolar y comunitaria y el desarrollo en los niños de los 6 a los 14 años de edad. Se mostraron muy interesados en ambos temas pero en especial el segundo e incluso algunos se mostraron apenados e incrédulos de lo que estaban escuchando. Salieron convencidos de que hace falta tener más comunicación con los hijos para darles la confianza necesaria y puedan preguntar acerca de las dudas que tengan.

### **3.4. – Contrastación Entre Los Elementos Teóricos Y Contextuales Y Los Resultados De La Evaluación.**

Una vez concluida la aplicación de la alternativa y con base en la evaluación realizada al analizar los resultados obtenidos con cada uno de los instrumentos aplicados se deduce lo siguiente: el trabajo colegiado es una estrategia de innovación que contribuye a disminuir las malas relaciones interpersonales en un centro educativo.

Se obtuvieron resultados positivos y negativos. Los primeros fueron el cambio de conducta entre docentes y director. Se puede decir que esto repercutió en el rendimiento escolar de los alumnos y en la participación activa de los padres de familia. Claro que este cambio de conducta entre personal docente y director se debe primero al diseño de este proyecto y después a la colaboración del director durante el desarrollo del trabajo planeado.

Se considera que el director del centro de trabajo trata a su personal como seres humanos, los toma en cuenta y acepta sugerencias, lo cual es primordial para el buen funcionamiento de todo centro de trabajo.

*"Si la administración sencillamente tratara a las personas como a seres humanos, reconociera sus necesidades de pertenencia y de sentirse importantes, escuchándolas y prestando atención a sus quejas, siempre que fuera posible, y permitiéndoles participar en ciertas decisiones, entonces con toda certeza mejoraría la moral y los trabajadores cooperarían con la administración para lograr una buena producción"* (YUKL, 1994:51)

Todo director que trabaje de esta manera, es muy difícil que pueda tener problemas con su personal docente.

La elección del problema fue muy acertada porque permitió analizar diversos factores que influyen en las relaciones interpersonales, aunque no todas fueron abordadas por el momento, ya que se requiere de más tiempo para hacerlo.

Se infiere en que los propósitos fueron muy claros y permitieron adquirir un compromiso de disminuir al mínimo el problema que existe en la escuela porque no está terminado de manera definitiva. Los caminos marcados llevaron a decir que al finalizar el primer semestre del ciclo escolar 1997-98 se consolidó un equipo de trabajo participativo, cooperativo y comprometido; lo único que no se puede asegurar todavía es la eficiencia que se propuso alcanzar por considerar que esto requiere un trabajo a largo plazo.

En cuanto al segundo propósito se considera alcanzado al 100%, porque fue en lo que más se trabajó. Se analizaron planes y programas y se establecieron nuevas estrategias de planeación grupal, para lograr mayor eficiencia en el aprendizaje de los alumnos.



Se puede considerar que se cumplió en un 90% con los compromisos de manera individual y en un 80% en forma colectiva, faltando únicamente la realización de grabaciones por considerar que es un instrumento que puede ser contraproducente, ya que ocasiona que los docentes se sientan presionados y limitados en sus participaciones por sentirse observados.

En el trabajo colectivo faltó terminar el proceso de asambleas con los padres de familia; planeado en un principio para realizarse durante todo el ciclo escolar y solamente se efectuaron dos.

Al realizar la evaluación de los resultados, obtenidos con la aplicación de los instrumentos utilizados para recaudar datos, se percató que el trabajo colegiado como estrategia, para disminuir las malas relaciones interpersonales en el centro de trabajo educativo, es una estrategia buena porque ahora en la escuela la situación de conducta entre los miembros que conforman el personal docente y administrativo ha cambiado positivamente. Todo ello se debe sin duda a la buena disponibilidad del director, por una parte, y, por la otra, la cooperación de todos los demás miembros, aunque todavía existen algunas diferencias de opinión, entre el mismo personal por el nivel de preparación de ciertos elementos además, también, por el origen de formación que traen de normal básica.

*“El principal hallazgo de estas primeras investigaciones subraya la importancia de la discontinuidad entre la formación docente y la realidad de la práctica docente. Las actitudes de los maestros principiantes surgen cambios dramáticos en la medida que éstos se van estableciendo en la profesión; dejan las ideas liberales de su vida estudiantil y adoptan las pautas tradicionales características de muchas escuelas”.*  
(Mardle, et.al. : 23)

Uno de los propósitos fundamentales al inicio de la aplicación del proyecto de innovación fue el análisis de los planes y programas, así como de los diversos materiales de apoyo para conducir la enseñanza - aprendizaje. Para lograrlo se implementó nuevas estrategias de planeación, con la colaboración activa de los integrantes del Consejo Técnico Escolar. Todo el trabajo realizado en equipo durante el primer bimestre del ciclo escolar 97-98 fue muy productivo para el rendimiento académico de los alumnos.

Cada maestro al iniciar un nuevo año escolar se encuentra con los programas del grado que le ha tocado. El proceso que va desde este encuentro con los programas hasta el manejo de los contenidos en el salón de clases pasa por una heterogeneidad de construcciones particulares difícil de inventariar. La diversidad de historias personales y sociales de los maestros hace que en cada salón de clases los contenidos programáticos se expresen con diferentes reinterpretaciones y jerarquías. Al estar realizando constantemente reuniones colegiadas para intercambiar experiencias entre todo el personal docente y administrativo cumplimos con los propósitos planteados y logramos disminuir al mínimo las malas relaciones que existían en la institución educativa.

*"En las escuelas de organización completa si se exigiese al director un liderazgo, pero un liderazgo justamente de apoyo a sus propios proyectos; no un liderazgo como el que tradicionalmente se ha venido llevando, que es muchísimo más administrativo y que, en todo caso enfatiza los aspectos de control. En términos generales se puede decir que la calidad, cuando se habla de educación, se refiere fundamentalmente a procesos de relación interpersonal"* (SCHMELKES, 1995:5)

Del grado en que se den las interrelaciones entre maestros, director, alumnos y padres de familia depende la determinación de los resultados de aprendizaje. Pero todos deben de asumir compromisos y además establecer propósitos como se izó al abordar el proyecto de innovación.

Con el cumplimiento de los propósitos establecidos no solamente se atacó el problema planteado, sino que se fue mas allá, lograr, ya como equipo de trabajo, acercar a los padres de familia a la escuela y también interesarlos en la educación de sus hijos, aunque esto también haya sido en un menor grado porque se considera que este es un problema que merece mayor atención a largo plazo.

Durante la aplicación del proyecto se utilizaron recursos humanos y materiales propios de la institución. Todos ellos fueron suficientes para cumplir con las expectativas que se tenían. En su momento se solicitó, a la supervisión y a la dirección de la escuela, la autorización y el permiso correspondiente para disponer de los tiempos necesarios que requería la realización de reuniones, tanto de maestros como de padres de familia.

Para llevar un seguimiento de las acciones a realizar durante la aplicación del proyecto se elaboró un cronograma con fechas probables. Es importante aclarar que algunas actividades no se cumplieron en el tiempo programado, sino que se tuvieron que posponer y cumplirlas posteriormente, pero fueron cumplidas en su gran mayoría.

Durante la aplicación de la alternativa se presentaron algunos obstáculos como la falta de algunos materiales educativos importantes para realizar la planeación educativa de los educandos. También se considera que el tiempo para la aplicación de la alternativa fue muy reducido. Es necesario ampliar el periodo de ejecución para lograr mejores resultados: entre mayor sea el tiempo que se trabaje en colectivo con el personal del Consejo Técnico Escolar mejorarán las relaciones interpersonales y se trabajará con armonía y respeto, situación que repercutirá en el aprovechamiento escolar de los educandos.

## **Capitulo IV**

### **Los Colegiados:**

### **Una Propuesta De Innovación**

#### 4.1. – Replanteamiento De La Estrategia De Innovación.

Al iniciar el proyecto se propuso como meta que, mediante el mejoramiento permanente de las relaciones interpersonales que se suscitan en un plantel escolar, quedará consolidado un equipo de trabajo participativo, comprometido cooperativo y eficiente.

A través del constante análisis de los planes y programas, libros de texto y demás materiales de apoyo para el maestro, entre un grupo colegiado, se buscarán nuevas estrategias de planeación grupal, que estén estructuradas para su posterior aplicación.

##### Acciones Desarrolladas Y Las Adecuaciones Realizadas.

1. – Reunión previa al iniciar el ciclo escolar 97 – 98 para planear las actividades anuales, tanto académicas como administrativas.
2. - Reuniones cada fin de mes para evaluar las actividades realizadas y planear las siguientes; también para realizar intercambio de experiencias y sugerencias en cuanto a estrategias didácticas.

Se debe señalar que en todas las reuniones de trabajo se buscó cumplir con los compromisos establecidos en el plan de acción, encaminando el rumbo a cumplir con los objetivos que se establecieron para disminuir el problema que existía en la escuela.

Fue necesario hacer algunas modificaciones y adecuaciones sobre la marcha. Primero, las fechas que se tenían para las reuniones cada mes se cambiaron a cada dos meses. Segundo, se tenía contemplado terminar con la aplicación del proyecto el 26 de enero de 1998 y se terminó hasta el 27 de abril de ese mismo año.

##### Modificaciones Al proyecto de Innovación

Cuando se realizó la planeación de las actividades a desarrollar, para poner en marcha el proyecto de innovación, no se consideró algunos elementos que de alguna manera están implicados en la problemática como son: recursos materiales, humanos y económicos. Es hasta ahora cuando se ve que es necesario incluirlos en la estructura de este trabajo

Se considera fundamental hacer al proyecto las siguientes modificaciones y agregados:

- Planear las reuniones colegiadas con los docentes y director cada dos meses.
- Diseñar e incluir un plan de actividades a realizar de manera colegiada, entre personal docente y administrativo, que incluya aspectos educativos tendientes a mejorar el aprovechamiento en el aprendizaje de los alumnos. Además tomar en cuenta todo el ciclo escolar para desarrollar dicho plan.
- Establecer instrumentos y mecanismos de evaluación para valorar el trabajo realizado al final del ciclo escolar donde todos los del grupo colegiado tengan participación y poder mejorar en el futuro la práctica docente.

#### A Manera De Sugerencias.

Para lograr que el trabajo colegiado sea fructífero y disminuya la problemática existente entre personal docente de algunas escuelas se sugiere lo siguiente:

- ✓ Promover diálogos constantes entre personal docente y director porque se considera que todo problema tiene una mejor y más rápida solución si se comenta en grupo y se buscan sugerencias colegiadas.
- ✓ Propiciar la comunicación constante entre los involucrados en el grupo colegiado tratando de conducir acuerdos para solucionar problemas que dificulten la práctica docente. Es a través de la comunicación como se puede lograr unificar criterios y disminuir conflictos internos en la institución. *La Estructura vertical", el mundo social y humano no existiría como tal si no fuese un mundo de comunicaciones, fuera del cual sería imposible el conocimiento humano"* (Freire, 1984:49)
- ✓ Buscar crear espacios adecuados, sensibilizando a directivos y docentes para planear y ejecutar trabajos conjuntos que vengán a estrechar más el compañerismo y el mejoramiento de la práctica educativa. Como por ejemplo la realización constante de reuniones de trabajo con padres de familia para interesarlos en la educación de sus hijos y en las necesidades de la escuela.

- ✓ Fortalecer a través del diálogo constante, el compromiso personal de cada uno de los elementos que conforman el Consejo Técnico Escolar para que muestren un cambio de actitud participativa, y que lo manifiesten en la solución conjunta de problemáticas que estén dificultando el trabajo docente.
- ✓ Dentro del contexto escolar es indispensable organizar el esfuerzo de los distintos actores. Es preciso replantear el trabajo aislado, integrándolo al aporte de todos.
- ✓ Comprender que la planificación institucional es un proceso que compromete la participación de todos los actores de la escuela y no un requisito que debe cumplir el director, implica revalorarla en el contexto escolar.

# BIBLIOGRAFÍA

- DAVILA Anabella (1994): Revista "Contextos". Año I, diciembre – enero, Núm. 5, pág. 21 – 24
- FREIRE Paulo (1984): *La concentración en el medio rural*. Ed: Siglo XXI. 13ª edición México
- MARDLE Et. al. *Ser Maestro. Estudios sobre el trabajo docente*. S.E.P. pág. 23
- MARTÍNEZ Nolasco, Marcelino. (1996): Revista "Momento Pedagógico" abril Núm. 12 pág. 27 – 32
- MÜNCH Lourdes, et. al. (1997): Métodos y Técnicas de Investigación. Ed: Trillas. México
- Plan Nacional De Desarrollo 1995 – 2000. México
- S.N.T.E. Primer Congreso Nacional de Educación (1994); Revista "Básica" de Gestión Escolar, año II, mayo - junio, Núm. 5, pp. 12-15.
- SCHMELKES, Sylvia (1995); Revista "Cero en Conducta", año X, enero - abril, Núm. 38-39, pp. 5-14.
- TORRES Ramírez, Concepción (1995); Revista "Básica" de Gestión Escolar, año II, mayo - junio, Núm. 5, p. 66.
- UPN (1996) Antología Básica; *Hacia la Innovación* (Licenciatura en Educación plan 1994), Ed. Corporación Mexicana de Impresión, México, pp. 96.
- UPN (1996) Antología Complementaria; *Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar* (Licenciatura en educación, plan 1994), Ed. Corporación Mexicana de Impresión, México, pp. 112-119.
- UPN (1996) Antología Básica; *Escuela, Comunidad y Cultura local en ...* (licenciatura en Educación, plan 1994), Ed. Corporación Mexicana de Impresión, México, pp.130-131.
- UPN (1994) Antología Básica; *Investigación de la Práctica Docente propia* (licenciatura en Educación, plan 1994), Ed. Corporación Mexicana de Impresión, México, pp. 26-27.
- UPN (1994) Antología; *La sociedad y el trabajo en la práctica docente* (licenciatura en educación primaria, plan 1985), Ed. Comercializadora de papeles gráficos, México, p. 134.
- UPN (1994) Antología Básica; *Institución Escolar* (Licenciatura en Educación, plan 1994), Ed. Corporación Mexicana de Impresión, México, p. 54.



# Apéndices

## Apéndice No. 1 Cronograma de actividades

Actividades	Días Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Observaciones				
Diseño de instrumentos para recolectar información	08							x	x			x	x	x																				Se realizó a tiempo			
Piloteo de los instrumentos	08															x			x															Se aplicaron en la fecha			
Observación indirecta o no participante	08																					x	x	x										No se presentó ningún contratiempo			
Cuestionario a maestros y directores	08																							x											Se aplicó a tiempo		
Investigación documental	09						x						x									x													Se realizó todo un semestre		
Entrevista a docentes y directores	09																																			Se cambió de fecha	
Observación participante	09																																			Se realizó en otra fecha	
Grabación en audiocaset	10																																				No se pudo realizar
Relatorias de trabajos grupales	10																																				Se realizaron a tiempo
Encuesta a directores por medio de un cuestionario	10																																				Se aplicó antes de esta fecha
Observación participante	11																																				Se cumplió con oportunidad
Cuestionario a maestros	11																																				Se aplicó en fecha anterior
Relatorias de trabajos grupales	12																																				Se realizó una relatoria
Observación indirecta o no participante	12																																				Se cumplió con oportunidad
Grabación en audiocaset	12																																				No se realizó por inconveniente
Procesamiento de la información	01																																				Se realizó en fecha posterior
Análisis de los datos	01																																				Se realizó en fecha posterior







7. ¿Cómo consideró el tiempo para realizar el análisis de los materiales de apoyo y la planeación didáctica?

Suficiente

Regular

Insuficiente

8. La secuencia y organización en cuanto a contenidos entre Plan y Programas de estudio, avances programáticos, libro para el maestro y libros de texto es:

Suficiente

Regular

Insuficiente

9. ¿Conoce usted el Plan y Programas de estudio 1993?

Suficientes

Regulares

Insuficientes

10. Utiliza usted en la planeación los libros de texto, avances programáticos, libro del maestro y fichero de actividades didácticas:

Lo suficiente

Regular.....

Insuficiente

11. Los enfoques de las asignaturas de educación primaria las conoce de manera:

Suficiente

Regular

Insuficiente

12. Las ventajas al realizar la planeación educativa de manera colegiada son:

Suficientes

Regulares

Insuficientes

Especifique la función que desempeña usted: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.







## Apéndice No. 7 Sesión realizada el día 27 de Febrero de 1998

Rasgos a observar / Variables	Nombre de los profesores																	
	Carlos			Basilia			Venencio			Elia			Francisco			Leonides		
	Sí	No	A veces	Sí	No	A veces	Sí	No	A veces	Sí	No	A veces	Sí	No	A veces	Sí	No	A Veces
Toma decisiones de acuerdo con la mayoría del Consejo Técnico de la Escuela	x			x					x			x	x			x		
Es egoísta por no aceptar sugerencias o no hacer observaciones a sus compañeros		x				x			x			x		x			x	
En la planeación educativa decide por sí sólo sin considerar a los demás		x				x		x			x			x			x	
Promueve actividades de convivencia social para todo el Consejo Técnico de la Escuela	x			x			x					x	x					x
Demuestra responsabilidad al asumir la postura de las mayorías	x			x			x					x	x			x		