



Gobierno del Estado de Yucatán  
Secretaría de Educación  
DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MERIDA



LA TRANSFORMACION DE LA PRACTICA GESTIVA:  
UN CAMBIO DE ACTITUD

*María de Guadalupe Traconis Vallejos*

PROYECTO DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR  
PRESENTADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

*Licenciado en Educación*

Mérida, Yucatán, México.  
1999



GOBIERNO DEL ESTADO  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Mérida, Yuc., 26 de febrero de 1999.

C. PROFR. (A) MARIA DE GUADALUPE TRACONIS VALLEJOS.  
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado:

LA TRANSFORMACION DE LA PRACTICA GESTIVA:  
UN CAMBIO DE ACTITUD

Opción (Proyecto de Innovación en Gestión Escolar) a propuesta del C. Profr. (a) Flavia Domitila Montalvo Gómez asesor del trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se Dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

MTRO. FREDY JAVIER ESPADAS SOSA.  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION

FJES/LRFEC/mega



GOBIERNO DEL ESTADO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL  
UNIDAD 31-A  
MÉRIDA

A mi esposo Jorge Raúl

A mis hijos Raúl Humberto,  
Jorge Luis y Carla Josefina.

A mis maestros  
y discípulos

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA ZONA ESCOLAR 014	8
A. Nuestros saberes.	8
B. Contexto sociocultural y económico de la comunidad.	15
C. Características de la comunidad.	18
D. Instituciones Educativas	22
E. Desempeño académico del profesor.	23
1. Consejo Técnico Consultivo.	31
2. Enfoque humanista.	34
3. La cultura de participación.	36
a) Lo instituido en las escuelas de la zona.	39
b) Lo posible ante lo deseado.	41
c) El clima de trabajo	42
CAPÍTULO II	
VALORAR NUESTRA PRÁCTICA DOCENTE	44
CAPÍTULO III	
HACIA LA GESTIÓN ESCOLAR.	47
A. Qué es el trabajo docente.	47
B. Identificación del maestro en la comunidad escolar.	49

C. Concienciación. Diálogo-Comunicación.	50
D. La gestión escolar	52
1. La Calidad Educativa.	52
2. Funciones y características generales del director de primaria.	54
3. La Modernización Educativa.	56
CAPÍTULO IV	
APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN	59
A. Cambio de actitudes.	59
1. Nuevo tipo de liderazgo.	59
2. La autoestima.	63
3. Ambiente colegiado.	69
4. Hacia el proyecto escolar.	73
CAPÍTULO V	
PROPUESTA DE INNOVACIÓN GESTIVA	77
A. Estrategias de innovación para una alternativa de gestión escolar.	77
B. Evaluación y seguimiento realizado al proyecto.	90
C. Valoración de la propuesta de innovación gestiva.	96
CONCLUSIÓN	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo reflexivo, plasmo el proceso y las estrategias que permitieron conocer las dificultades a que nos enfrentamos en la práctica gestiva dentro de las escuelas y al identificarlas realizar un proceso de innovación para mejorar la organización escolar, con la participación de la comunidad educativa.

Como gestora escolar describo como antecedente, las experiencias obtenidas a través de esta labor durante el desempeño previo como maestra frente a grupo y como directora, relacionándolo con las actividades que se asumen ante la práctica gestiva. Al jerarquizar la situación problemática que se da en el quehacer cotidiano de las escuelas, encontré la falta de interacción del colectivo y la valoración del trabajo escolar que afectan dicha práctica.

El contexto que se describe se refiere a la zona escolar más lejana, Celestún; damos a conocer las actividades relacionadas con la pesca, salud, educación y cultura, población, vivienda y las instituciones que brindan el servicio educativo.

El desempeño del maestro es afectado por la lejanía de la escuela e influye en sus actividades y disposición hacia la tarea educativa; así mismo se debilita por sus necesidades económicas, que propician el trabajar doble turno para devengar mejor salario.

Estadísticamente, la mayoría de los profesores son mujeres, tensionándose con el compromiso de su carrera y de las condiciones propias de su sexo.

Todo esto conlleva a que el trabajo cotidiano se realice sin sentido democrático, monótono, sin reconocer que existen problemas en el aula y expresa la falta de apoyo por parte de los padres de familia, del director, del supervisor y hasta de sus mismos compañeros.

Se expone lo importante que son los espacios que los Cuerpos Colegiados nos ofrecen para que en su oportunidad se reflexione sobre el comportamiento organizacional de la escuela, el papel que a cada quien le toca asumir en relación a metas comunes, estableciendo mecanismos que permitan la comunicación fluida y permanente entre ellos mismos.

Considero importante que los maestros conozcan sus derechos y obligaciones, cuestionarse si la realidad normativa puede sostenerse en nuestras escuelas.

Este trabajo se apoya en teorías como las de Stephen Kemmis y Taylor, que nos hablan sobre el trabajo grupal como una ayuda para que de manera reflexiva y autocrítica encontremos la solución de los problemas educativos; así como Roberto Pascual que pone énfasis en el rol del líder académico que debe ser el director en la escuela. De Pablo Freire y Mills asumimos sus propuestas sobre la cultura participativa y autocrítica como

una forma de concienciación para formular alternativas de solución al problema; de Silvia Schmelkes, compartimos la idea de transformar la organización escolar, las actitudes y mentalidades dentro de la escuela con el fin de convertir cada plantel en un punto estratégico para elevar la calidad educativa.

El propósito fundamental de este estudio es sensibilizar al directivo a revalorar su práctica gestiva, transformando la propia así como la de los docentes, a reflexionar sobre las funciones de estímulo, apoyo y control necesarios para aprender y ejercer el liderazgo.

Conocer los resultados que se obtuvieron al aplicar la alternativa de innovación, nos permitió conocer la importancia de evaluarnos críticamente, generar un clima de confianza y resolver los conflictos que se presenten en las escuelas; tomar conciencia que debemos dejar de ser más administrativos que técnico pedagógicos, realizar una gestión académica donde el conjunto de actividades y comportamientos se encaminen a que la comunidad escolar adopte una conducta que le permita elevar la calidad de los servicios que ofrece la escuela. Estas acciones y reflexiones facilitaron el análisis, reconceptualización y reconsideración de nuestras actividades escolares transformando la práctica gestiva y nuestras actividades dentro y fuera de las escuelas.

El presente trabajo esta integrado por cinco capítulos que a continuación se describen:

El primero nos permite conocer nuestros saberes, el contexto sociocultural y económico de la comunidad de Celestún, sus características, instituciones educativas y el desempeño académico del profesor.

En el segundo capítulo presento el por qué como gestora escolar hay que involucrarse en el quehacer docente, creer en uno mismo y en los demás, saber escuchar, inspirar confianza, apoyar e impulsar a los maestros a valorar la práctica docente, crear conciencia de equipo y comprometerse al cambio, hacer nuestra labor un privilegio.

Qué es el trabajo docente, cómo se da y cuáles son las funciones directivas, conceptos que presento en el tercer capítulo, clarifican nuestra misión gestora, sugiriendo que como verdaderos líderes impulsemos al cambio, seamos capaces de comunicarnos, aprender a respetar a los maestros, alumnos y padres de familia; trabajar con energía y entusiasmo, comprender los problemas de la escuela y en trabajo de equipo desarrollar estrategias aptas para abordarlos.

Para constatar las evidencias de cambio en las actividades y aprendizajes de nosotros los directivos, en el cuarto capítulo describo los comportamientos que se dieron al aplicar las estrategias de la alternativa de innovación, que como observadora participativa compartí con el grupo académico llevándonos a reflexionar que somos diferentes y por esa diversidad debemos respetarnos y apoyarnos.

En el quinto y último capítulo se analizan críticamente los resultados de la aplicación de la alternativa de innovación, que determinan la transformación de nuestra práctica gestora de manera voluntaria y responsable y que abren el camino a la retroalimentación y autoevaluación de nuestras acciones. Ante este panorama se replantea la propuesta de innovación.

## CAPÍTULO 1

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA ZONA ESCOLAR 014

#### A. Nuestros Saberes.

La labor docente desempeñada durante 27 años, primero como maestra frente a grupo y luego como directora, han sido fructíferos por los aprendizajes obtenidos del contexto social y escolar, que han desarrollado conocimientos que fortalecen las expectativas en mi gestión como supervisora escolar, orientándola hacia una cultura de participación.

De todas las acciones o comportamientos que se realizan en las diferentes funciones y categorías del trabajo escolar, todas son de mucha responsabilidad y dentro del quehacer cotidiano se aprende de la comunidad escolar.

La función de supervisora escolar es, en el orden organizacional, el tercer nivel del organigrama establecido por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán (SEGEY). El Manual del Supervisor difunde que el concepto de supervisión escolar es el proceso integral que facilita el control del funcionamiento de los servicios educativos que se otorgan a la población en los planteles, conforme a las normas, lineamientos, planes y programas de estudio, y de actividades aprobadas por la SEP y tiene

como propósito garantizar que el funcionamiento del servicio educativo se desarrolle, en sus diferentes tipos, modalidades y niveles, conforme a las normas y criterios establecidos por la SEP; asegurar el logro de estos propósitos; propiciar la calidad y oportunidad de los servicios educativos, proporcionándolos a la población y favorecer las relaciones entre la comunidad y el personal que participa en la tarea educativa.

Las funciones de supervisión dispuestas por la SEGEY conforme a las normas y lineamientos son específicas en materia administrativa: Planeación y Programación, Recursos Humanos, y Materiales, Recursos Financieros, Control Escolar, Servicios Asistenciales, Extensión Educativa, Escuelas Particulares, Organización Escolar y Técnico Pedagógica.

Como cada una de las funciones de la supervisión son específicas, subrayaré la que corresponde a la Técnico Pedagógica.

- 1.-Orientar y asesorar al personal directivo y docente de los planteles de la zona a su cargo en el desempeño y control del proceso educativo.
- 2.-Convocar al personal directivo de escuelas de su jurisdicción a reunión de Consejo Técnico Consultivo de Zona para tratar los asuntos relacionados con la prestación del servicio educativo.
- 3.-Orientar a los padres de los alumnos que presenten problemas de aprendizaje con el objeto de que sus hijos sean atendidos en los centros de educación especial.
- 4.-Vigilar que el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se efectúe en los planteles de su jurisdicción mediante una adecuada correlación de la teoría con la práctica.

5.-Verificar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen con base en el nivel de conocimientos del grupo y mediante formas didácticas funcionales.

6.-Comprobar que el personal directivo y docente elabore y actualice su Registro de Avance Programático conforme a los lineamientos técnicos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

7.-Conocer y estudiar las condiciones económicas, sociales y culturales de la zona a su cargo y con el fin de diagnosticar los problemas que afectan la aplicación del plan y los programas de estudio.

8.-Evaluar, al término del año escolar, los resultados de la acción educativa realizada en su jurisdicción. Detectar las necesidades de capacitación o mejoramiento profesional del personal directivo y docente, y los problemas generados en la aplicación del plan y los programas de estudio.

9.-Presentar, a la Dirección Federal de Educación Primaria para que tramite lo conducente ante la delegación general, tanto las propuestas de mejoramiento a los objetivos programáticos del plan de estudios como lo relativo a las normas para su aplicación.

10.-Asesorar al personal directivo y docente en la implantación de los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que establezca la Dirección General de Educación Primaria.<sup>1</sup>

La supervisión en una zona escolar constituye el enlace para retroalimentar y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas y los planteles escolares, a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel; por lo tanto, es el vínculo de unión, comunicación y enlace entre la Dirección de Educación Primaria y la Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado.

---

<sup>1</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP). Manual de Operación del Supervisor Escolar de Educación Primaria. México, 1987. pp. 28-31

En su operatividad, el supervisor requiere un proceso dinámico e integral que lo lleve a tener una visión amplia del quehacer educativo de la zona escolar, seleccionando los elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, promoviendo las actividades educativas de toda la comunidad escolar, en un ambiente de respeto y cooperación.

El supervisor escolar, generalmente tiene dificultades durante la práctica de la gestión escolar, y como producto de una reflexión crítica a fin de encontrar las más significativas, se presentan a continuación :

- Falta de arraigo del docente en su comunidad.
- El profesor no revalora su práctica docente.
- Intereses personales del maestro.
- Falta de cooperación entre el colectivo escolar.
- Falta de apoyo de los padres de familia.
- Falta de apoyo y estímulo a la escuela tanto del director, como de las autoridades superiores y municipales.

He constatado que el origen de esas dificultades se dan porque el maestro no revalorará su práctica docente, carece de motivación, lo que conlleva a que el trabajo cotidiano permanezca estático; el maestro no utiliza sus experiencias que a través de los años ha adquirido, las guarda como un tesoro personal, las cuales debería socializar con

sus compañeros. Lo anterior pudiera superarse al relacionarse con una actitud de respeto, compromiso y responsabilidad, interactuar con sus compañeros y los niños, conocer sus habilidades, hábitos, actitudes y su avance en la tarea educativa. Alentar al alumno al realizar alguna actividad, dejar que exprese sus experiencias y conocer sus intereses y ansiedades, corregir los errores que hubiera tenido en el momento, en forma discreta sin avergonzarlo delante de sus compañeros; a los alumnos mayores de catorce años, aconsejarlos y ayudarlos más, para evitar la deserción y puedan terminar su primaria. Así mismo solicitar apoyo a los padres de familia en la tarea diaria, pues también son beneficiarios del quehacer de la escuela y esperan que ésta satisfaga las necesidades y expectativas de sus hijos. Por último, que el docente no sea el único que disponga los contenidos del programa.

Estas acciones, en el caso de los directores y directoras, se multiplican, ya que interactúan no sólo, con los alumnos, sino con toda la comunidad escolar y más difícil aún con los maestros; la experiencia nos enseña que para realizar algún evento y ellos colaboren a gusto y mantener buenas relaciones, es necesario pedir sugerencias y discutir lo que muchas veces entorpece las actividades planeadas; por ejemplo: aprendí que cuando me paraba en la puerta de la escuela a despedir a los niños y platicaba con los padres sobre el aprovechamiento de sus hijos y la conducta que tenían, les daba confianza y las más de las veces me contaban sus problemas familiares. Todo esto me ha hecho comprender que nuestra labor no sólo es administrativa, sino que nos lleva día a día a obtener nuevas experiencias, a comprender que nuestra práctica docente es compleja, que cons-

tantemente debemos renovarnos, reflexionar sobre lo que se hace para superar lo realizado.

Actualmente como supervisora, sé que en las juntas con los directores y directoras de la zona, es importante dejarlos hablar sobre los acontecimientos más significativos que han tenido en sus escuelas, comentar si hubo algún conflicto y cómo resolverlo entre todos.

En las visitas a las escuelas he reconocido la existencia de problemas y sus diferentes fuentes, pero el más grave está en la actitud de los docentes, al no aceptar que ellos son parte del problema; siempre se quejan del supervisor, del director, del padre de familia y hasta de sus mismos compañeros, sin percibir que desvaloran sus potencialidades y obstaculizan el trabajo cotidiano.

Tanto en el aspecto administrativo, como en el pedagógico existe el burocratismo que nos sugiere como realizarlo, pero el avance del proceso enseñanza-aprendizaje sólo lo facilita el docente dentro y fuera del aula, el papel del directivo es fundamental en este proceso apoyando y valorando a la comunidad escolar.

El análisis de la problemática de la práctica como gestora escolar y la reflexión en el Paradigma Crítico-Dialéctico, me compromete a impulsar la participación de la comunidad escolar en las actividades educativas, al formular juicios sobre sus prácticas, sin

influir en las mismas, teniendo en cuenta los valores e intereses de los niños, llevándonos a autorreflexionar y transformar nuestra acción reordenando las causas que motivan el problema.

Por supuesto, que para realizar este análisis, primero se debe conocer el contexto del problema, es decir la región, su gente, sus ocupaciones, su economía; las opiniones de directivos y docentes, que se manifiestan en los documentos que en forma de oficio dirigen para comunicar la razón de sus ausencias, su falta de participación, sus argumentos para faltar a las juntas de Padres de Familia o Consejo Técnico. También de sus conversaciones informales en algún evento, en fin toda aquella actitud o gesto que refleje y pueda ayudar a comprender el problema.

Como se expuso anteriormente, nosotros los directivos al planear nuestro quehacer docente, necesitamos conocer el contexto que rodea a la escuela, quiénes lo habitan, en qué trabajan, cuáles son sus necesidades, intereses y expectativas, puesto que todo esto afecta e influye en los alumnos y a la vez en el desarrollo de la práctica docente.

En otras palabras, para poder transformar la realidad del contexto, debemos “saber dónde se está, para saber dónde ir y cómo hacerlo”<sup>2</sup>, no sólo ser espectadores, sino copartícipes de lo que acontece en la comunidad buscando soluciones a los problemas que surjan en las escuelas.

---

<sup>2</sup>Fernando Cembranos y Montesinos y Bustelo. “El análisis de la realidad”. en: Contexto y Valoración de la práctica docente. Antología Básica, LE. 94. p. 23

## B. Contexto sociocultural y económico de la comunidad.

En este apartado, se dan a conocer las características de la comunidad de Celestún con sus necesidades y carencias para desarrollar sus actividades relacionadas con la pesca, salud, educación y cultura.

Celestún se encuentra en la VII zona del Litoral Poniente del Estado de Yucatán con una población de 7500 habitantes, de los cuales 1500 son población flotante, un 80% se dedica a la pesca ribereña; está ubicada a 90 Km de la ciudad de Mérida, localizada a los 20° 51'30" latitud Norte y 90° 22'45" longitud Oeste, a una altura de 3 mts. sobre el nivel del mar.

Celestún colinda al poniente con el Golfo de México, al noreste con Hunucmá, al este con el territorio municipal de Tetiz y Kinchil, al sureste con Maxcanú y al Sur a 1600 mts con la línea divisoria del estado de Campeche.

Según datos recabados de los pobladores, el Puerto de Celestún fue fundado en el año de 1650, por el Sr. Celestún Tún la cual lleva su nombre; otra versión del nombre es en lengua maya, "Jobón-Ché", "Hueco en Madera" o "Ke'eleech-Tún que quiere decir "Piedra de Sal".

Celestún cuenta con una Ría o Estero, el cual fue decretado Parque Nacional el

19 de julio de 1979 por el Gobierno Federal, con 59180 Ha. de las cuales 25000 pertenecen al Estado de Yucatán. Esta ría es un potencial turístico, pues tiene atractivos naturales como manantiales u ojos de agua entre ellos: "La Valdeosa", "Venecia", "Ninun", "Dzinitún", "Tampetén", con una fauna y flora de los más variados, compuesta por flamencos, garzas, caimanes, patos, cormoranes, peces y crustáceos.

Los manglares que se enclavan en la ría o estero se localizan en la parte sureste comenzando en Punta Palmar ubicada a 25 Kms al norte de Celestún, terminando en Champotón al Sur.

El 80% de sus habitantes se dedica a la pesca, encontrando que una parte de pescadores viene de otras poblaciones, y componen la población flotante.

El producto de la pesca se comercializa, un 80% para exportación y el resto para su consumo en restaurantes que representan una importante participación dentro del área turística, pilar fundamental del sostén de la población.

Durante la temporada de pesca, los hombres requieren de ayuda adicional, por lo que llevan a los hijos a pescar, provocando el ausentismo en la escuela.

La época de la pesca de pulpo, que es de agosto a diciembre se hacen a la mar 519 embarcaciones de las cuales un 20 % carecen de reglamentación, ya que para poder

ejercer la pesca es necesario contar con matrícula y permiso que tienen un costo total de aproximadamente \$ 400 pesos.

Para la pesca de escama salen a la mar 200 embarcaciones y es en la época de nortes cuando se realiza la pesca de camarón como una actividad que les permite obtener un ingreso decoroso.

El oficio de pescador es remunerativo, pues se obtienen ingresos de orden de los \$5,000.00 pesos, más un 10% que produce el subempleo esporádico, como la extracción de sal y la pesca de jaiba y camarón realizada en la ría. Hay que tener en cuenta que de este ingreso se deducen los gastos de mantenimiento de los avíos de pesca que representan una reducción del 30%, por lo que queda un ingreso familiar promedio de \$3,000.00 pesos mensuales, que rebasa la media nacional de salario, lo que debería permitir una mejor forma de vida. El producto de la pesca es comprado por las congeladoras que comercializan a los EEUU y Japón. Las 8 empacadoras formales y las 24 no formales, emplean a un 10% de la población, la mayoría jóvenes. En el lugar son fabricadas las embarcaciones, de fibra de vidrio, siendo utilizadas generalmente para la pesca, con un costo de \$ 14,000 pesos aproximadamente.

El capitán de puerto de la localidad presta seguridad y auxilio a la comunidad y al municipio. Esta capitania es una dependencia adscrita a la Secretaría de Comunicaciones y Transporte.

En el ámbito social la familia se ve menos apoyada, pues el varón con sólo trabajar 5 meses la pesca, le queda mucho tiempo libre llevándolo al ocio y al alcoholismo. La mujer obtiene otro ingreso al trabajar en las empacadoras o en su casa fileteando pescado.

Los jóvenes al terminar la secundaria técnica se ven forzados a seguir sus estudios en la ciudad más cercana (Mérida o Campeche) o dejarlos para integrarse a la pesca.

Al igual que los mayores, los jóvenes con tanto tiempo libre, buscan un escape falso en la drogadicción o la prostitución, imitando los modelos extranjeros que frecuentan el lugar o ven en televisión. Algunos adultos se dedican a elaborar artesanía con conchas, caracoles, y desechos de plantas y animales marinos, procurándoles ingreso adicional.

### C. Características de la Comunidad.

El tipo de vivienda es de mampostería, paja y lámina de cartón, ocupadas éstas últimas por la población flotante, que comprende gente que viene de Campeche, Progreso y pueblos aledaños, estas viviendas carecen de servicios.

La autoridad en la población es ejercida por un Presidente Municipal, un Secretario, y los Regidores: de Cultura y Educación, Comercio, Panteones y Registro Civil. Entre los compromisos de la Comuna está la recolección de basura, y es de mencionar que

ésta no cuenta con el apoyo económico de la comunidad, los ingresos que percibe el municipio son aportados por las emparadoras, comercios, y restaurantes mediante el pago de licencias de funcionamiento, y derechos de piso de los ocupantes del mercado municipal. Entre las actividades y festividades de mayor arraigo están las fiestas tradicionales del Cristo Negro de Kinchil que se realizan en el mes de marzo, las festividades a la Virgen de Tetiz en el mes de julio y en diciembre las de la Purísima Concepción; no cuentan con cines ni locales sociales, las actividades cívicas y artísticas son realizadas por las escuelas en sus plazas cívicas. El municipio tiene una pequeña biblioteca, que es enriquecida con los libros que se solicitan a la biblioteca central de la ciudad de Mérida. Para recreación de los pobladores cuenta con sendos parques de baloncesto, balompié, softball y un parque infantil.

En materia de salud, los servicios se iniciaron en el mes de agosto de 1974, durante el Gobierno del Lic. Carlos Loret de Mola, no teniendo local propio sino hasta el año de 1976, año en que se construye el actual Centro de Salud para la población rural. La oficina cuenta con el siguiente personal: directora, un médico para servicio Social, y dos enfermeras. En el mes de diciembre de 1971 surgen los primeros casos de cólera y en abril de 1992 este terrible mal afecta a casi toda la población, el cual fue controlado poco a poco hasta la fecha; la zona tiene cierto grado de insalubridad, ya que poca gente cuenta con sanitarios, lo que propicia las enfermedades endémicas como la gastroenteritis y la parasitosis, los cambios de temperatura, provocan infecciones de las vías respiratorias, principalmente entre los ancianos y los niños.

Como servicio complementario a la atención médica, se dan pláticas sobre higiene, vacunación y planeación familiar, complementándose con la distribución de anticonceptivos orales e inyectables, y preservativos con el objeto de tratar el SIDA. Se está promoviendo entre las madres la alimentación natural a los hijos evitando de esta manera muchas enfermedades. Esta institución cuenta con una sala para deshidratados, una para la atención de partos, una para uso odontológico, pero sin médico que la atienda, una cocina y un cubículo para el residente que pernocta en el lugar.

Se atiende a más mujeres y niños que a hombres. El medio se caracteriza por existir entre los recién nacidos, padecimientos como las dismorfias, específicamente el labio leporino, y espina bífida, problema de la columna vertebral.

Una de las carencias más significativa es la falta de una Cámara Hiperbárica, para los que arriesgan su vida buceando.

La Unión de Camioneros de Yucatán proporciona el servicio de transporte con su línea de Camiones de Occidente, con doce corridas diarias comenzando a las 5:00 Hrs. y terminando a las 20:00 Hrs, en ambos sentidos con dos tipos de servicio, semidirecto y el ordinario con paradas en todas las poblaciones.

Este medio de transporte es el menos utilizado por los maestros, pues no coincide con las horas de entrada y salida de la labor diaria.

Como una comunidad cultural, la escuela apoya a sus habitantes inculcando a sus hijos los valores, guiándolos en el proceso enseñanza- aprendizaje, así como el preservar las tradiciones del lugar, actividades que deberían ser fortalecidas por los padres de familia y demás miembros de la comunidad.

La valoración sobre la realidad histórico-cultural del lugar, me lleva a opinar, que en el aspecto socio-económico, la población necesita ordenar ese entorno para su propio beneficio, diversificando sus actividades, como fomentar la siembra de hortalizas, parcelas familiares, avicultura, para tratar de ser autosuficientes, ocupar el tiempo ocioso, lo que redundaría en una mayor productividad para la entidad.

El mejoramiento de la comunidad se facilitaría dejando los intereses partidistas, promoviendo el apoyo entre todos, involucrando a la escuela como guía que es, para lograr un mejor ordenamiento, no culpándola como la única responsable de la falta de actividades, sino buscando la promoción conjunta comunidad-escuela. lo que sería un atractivo para el incipiente desarrollo turístico que llevaría a niños y jóvenes a ocupar tiempos ociosos.

Este estudio lo realicé con la participación de la gente implicada, como son las autoridades locales, organismos de pesca, comercio, turismo, salud, comunicación, amas de casa, alumnos, maestros, gente de la calle, llevándome a conocer mejor la comunidad

y haciéndome aquéllos instrumento de difusión del conocimiento de la pesca, salud, educación y cultura.

#### D. Instituciones Educativas.

La población escolar infantil, de cuatro a seis años, ubica para preescolar, 696 niños, de los cuales, el 67.7% son varones; para la escuela primaria, hasta los catorce años 1294 niños, de los cuales 633 son varones y 661 niñas.

En realidad asisten a las escuelas que brindan el servicio educativo un total de 1035 alumnos, representando el 80% de la población censada<sup>3</sup> El servicio educativo que se ofrece en la comunidad está constituido por la escuela preescolar “Emiliano Zapata” ubicada en la calle 11 # 87 de la colonia Centro, con una población infantil de 102 párvulos distribuidos en 3 grados y atendidos por 3 educadoras, la limpieza de la escuela está a cargo de un auxiliar de intendencia. Dicha institución recibe un apoyo significativo de la sociedad de padres de familia, pues ellos consideran que la escuela es la que impulsa a sus hijos a satisfacer necesidades y expectativas.

En el nivel primaria laboran 3 escuelas: “Bertha María González Rodríguez”. y en doble turno la “José Alayola Preve”. Estas escuelas se encuentran dentro del programa “Niños en Solidaridad” del cual reciben apoyo.

<sup>3</sup> Vid INEGI Censo de población 1995. Aguascalientes, México, 1995, pp. 56-57

La escuela secundaria no tiene nombre propio, maneja 6 grupos con un total de 177 alumnos. Entre sus instalaciones cuenta con un laboratorio de física y química, y taller de carpintería, su plantilla de personal está conformada de 18 maestros y dos auxiliares de intendencia.

#### E. Desempeño académico del profesor.

Todo maestro comprometido con la labor educadora sentirá la necesidad de conocer el lugar de trabajo y así estará más motivado a no ausentarse, saber cómo se encuentran los niveles de aprendizaje entre sus alumnos, cómo evolucionan, conocer las causas de la baja inscripción y/o del ausentismo escolar, conversar con las familias de quienes desertan e informarse de las causas; es decir obtener elementos de la realidad para comprenderlo. Ezequiel Ander-Egg<sup>4</sup> pretende explicar que es necesario tener ciertos conocimientos previos de la realidad sobre lo que se va a criticar, para poder diagnosticar necesidades y problemas, tomando en cuenta ciertos aspectos referenciales: información demográfica, cultural, factores económicos, psicosociales, vida y potencial cultural, y así poder cuantificar y dimensionar esas necesidades y problemas.

Cuando el equipo de la escuela logra definir y conocer, que alguna de estas causas puede ser atacada de raíz, hay que emprender una acción con perseverancia y constancia,

---

<sup>4</sup>vid. Ezequiel Ander -Egg. "Estudio-Investigación y diagnóstico de la situación cultural", en: Contexto y Valoración de la práctica docente. Antología complementaria. LE. 94. p. 17

maestros y directivos deben llegar a acuerdos acerca de cómo monitorear su desempeño y cómo desarrollar sus propios indicadores de la calidad de la educación en sus escuelas. “Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación de liderazgo, de constancia y congruencia. Implica, en pocas palabras, una nueva cultura en la organización escolar”.<sup>5</sup> Para que esta sea posible es importante, que todo el equipo docente entienda bien el papel que le toca jugar en ella.

Para tener conciencia de nuestra práctica docente es necesario según Freire<sup>6</sup>, que exista la concienciación, proceso por el cual tomamos conciencia de nuestra realidad sociocultural, reflexionar sobre nuestros saberes, darnos cuenta de los prejuicios y represiones para poder superarlos. Así, el maestro libre de prejuicios es capaz de transformar su práctica docente y al mismo tiempo observar y expresar lo que realmente sucede en la escuela, tomar decisiones, crear y comunicarse con los demás, aprender y aceptar la autocrítica y la crítica. Es por esto que en nuestras escuelas no debemos estar aislados, ni pensar solos; es el lugar donde tenemos la oportunidad de interactuar, de relacionarnos con nuestros compañeros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general.

---

<sup>5</sup> Silvia Schmelkes. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. p. 42.

<sup>6</sup> vid. Paulo Freire, “Acción cultural y concienciación”, en: El maestro y su práctica docente. Antología Básica, LE. 94, pp. 19-22.

El idealista y el conductista niegan que el hombre pueda transformar la realidad, que ésta es producto de la imaginación, por lo tanto niega a los hombres, los conciben como máquinas.

El hombre puede transformar al mundo, humanizarlo o también deshumanizarlo, y conducirlo a su crecimiento o a su destrucción.

La cultura del silencio nace de las relaciones entre los dominadores y dominados, la primera es la cultura de la voz, dirige, es la sociedad metropolitana, y la segunda es la sociedad dependiente, cada una desempeña un papel diferente dentro de su interrelación; la sociedad dependiente escucha y la metropolitana habla. Algunos pensadores entre ellos Mills<sup>7</sup>, han dado teorías sobre la razón y la libertad: Para ser libre el individuo debe estar consciente de lo que hace, los hombres, aprisionados en la tecnología, en las máquinas, deben estar racionalmente conscientes de su situación en la sociedad.

En la época a que estamos entrando, las ideas de libertad y de razón se han hecho discutibles, y la creciente racionalidad ya no puede suponerse que trabaje en favor de una libertad creciente. La razón y la libertad, corren peligro de desaparecer como valores del ser humano.

---

<sup>7</sup> vid. Wriths Mills C. "Sobre la razón y la libertad". en: El maestro y su práctica docente. Antología Básica. LE. 94. pp. 32-33

Las burocracias han aumentado aprisionadas en un ambiente cotidiano, rutinario sin saber para qué. Un alto nivel de racionalidad burocrática y tecnológica no significa un alto nivel de inteligencia individual o social, parece que disminuye ésta y surge la tiranía y la manipulación.

La creciente racionalización de la sociedad, la contradicción entre esa racionalidad que se da y la razón están detrás de la aparición del hombre con racionalidad pero sin razón, y estos recelos no se ven como problemas, ni como inquietudes. Por supuesto que la racionalización explica las ideas que no nacen de la experiencia; en cambio la razón es la facultad que el hombre tiene para discutir y juzgar, estos recelos no se ven como problemas, ni como inquietudes.

Sin embargo desde el punto de vista del individuo, mucho de lo que ocurre parece resultado de manipulaciones, de gestiones, de impulsos ciegos, muchas veces nos ordenan realizar algo y las recomendaciones que dan no son claras, entonces el individuo común y corriente no sabe discernir sobre esas órdenes dadas; no busca solucionar el problema y lo único que hace es adaptarse a las circunstancias, no tiene capacidad para obrar como un hombre libre, no conoce el valor de la libertad y la razón, tal parece que el hombre es un "Robot Alegre". La libertad no quiere decir que uno actúe como le plazca, ni elegir cualquier alternativa dada. La libertad es la oportunidad de formular las elecciones posibles, discutir las y después elegir. En el aspecto de la organización es el problema de una

justa decisión; moralmente, es el problema de la responsabilidad política; intelectualmente es el problema de cuáles son ahora los posibles de los asuntos humanos.

El problema definitivo de la libertad es el del Robot Alegre y surge hoy porque no todos los hombres quieren por naturaleza ser libres, no todos los hombres quieren esforzarse en adquirir la razón que la libertad exige. Para ilustrar lo anterior, cabe el breve relato chino:

Durante un viaje de Tzu-Gung por las regiones del río Han, vió a un viejecito trabajando en su huerto. Había cavado una zanja y él bajaba hasta el fondo del pozo y con sus propios brazos cogía un cubo de agua que luego vertía en la zanja. Aunque se esforzaba, los resultados por llenar la zanja parecían menguados. Tzu-Gung le dijo: Hay un modo más rápido para llenar muchas zanjas en un día y con poco esfuerzo. El hortelano lo miró y le preguntó: ¿Y qué tendría que hacer? Tzu-Gung le respondió: Haz una palanca de madera, de manera que puedas izar un cubo de agua tan rápidamente como lo vacías. El disgusto apareció en la cara del hombre y dijo: Oí a mi maestro decir que quien utiliza las máquinas hace su trabajo como máquina. El que hace su trabajo como máquina convierte su corazón en una máquina y el que tiene su corazón como una máquina en el pecho pierde su naturalidad. El que ha perdido su naturalidad es poco seguro que luche por mantener su personalidad. No mantener la lucha por la personalidad es algo que no está de acuerdo con mi sentido de la honestidad.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Gareth Morgan. Imágenes de la organización, pp.9-10

Esta historia me lleva a pensar que muchos de nosotros, los maestros, actuamos como máquinas, como "Robots Alegres". Si usted no aporta soluciones forma parte del problema, máxima que nos lleva a reflexionar sobre la apatía que en nosotros surge, cuando en nuestra labor cotidiana cerramos el entendimiento a la solución de problemas, que vemos obvio más no queremos concientizar nuestra participación para resolverlo. Tener una concienciación continua, participar con criterio, lograr ideas, no ser conformistas, discernir y actuar con respeto y honestidad, no perder el valor de la libertad y la razón, valores que son amenazados y que nos llevan a convertirnos en máquinas; la libertad está en nuestra concienciación, no dejar que la sociedad nos arrastre a lo negativo, no dejar que la tecnología nos absorba, cambiar poco a poco y desarrollar dentro de nosotros un pensamiento crítico.

Como maestros las más de las veces tratamos de justificar nuestras acciones y cuando éstas son criticadas por nuestros semejantes, tendemos a estar a la defensiva, no aceptamos que podemos estar equivocados, que debemos cambiar primero nosotros para poder llevar a la comunidad escolar, principalmente a los educandos, a aprender a reflexionar y ser activos.

Como gestora escolar estoy cambiando, surge un conflicto, ya que por mi formación conservadora pensaba en un principio que mis saberes eran únicos, pero a través de mi práctica docente he reflexionado que éstos no son los que uno adquiere, sino

la actitud que se adopta con ellos. Por ejemplo: La respuesta de oposición del personal docente al recomendarles determinada disposición de las autoridades educativas, mi reacción era “maestros hay que hacerlo, es una obligación y el que no lo haga le tendré que levantar una carta de extrañamiento”; o la actitud contraria, “qué les parece hacerlo, el que no sepa o no pueda hacerlo lo puedo orientar o ayudar”, de esta manera los sensibilizo a ser responsables y no entorpecer las acciones planeadas que fueran en contra de la tarea educativa.

También al realizar algún evento en la zona, y que los maestros participen a gusto, es necesario pedir sugerencias, porque al llevar buenas relaciones con éstos no se entorpecen las actividades.

Es cierto que si al maestro se le pide su parecer, sin exigir, su participación será voluntaria y a gusto, porque al pedir sugerencias se evitan discusiones y la actividad planeada se lleva a cabo.

Cuando se realizan las juntas con los directores, es importante impulsar una cultura participativa, dejarlos hablar, para que de esta manera conozcamos los problemas de sus escuelas, y al detectarlos podemos aportar soluciones a los mismos, ya que las más de las veces no son tan graves y son comunes. Sabemos que la escuela es como el lugar donde florece el proceso de socialización de la persona y potencia la formación de su escala de valores. Para llegar a conseguir esta función, la escuela necesita organizarse.

La escuela nace y se desarrolla dentro de una sociedad organizada, que se apoya entre otros de aquélla; ésta es considerada como una organización formal, por estar constituida por un conjunto de personas que:

- a) Disponen de una estructura más o menos formalizada.
- b) Poseen un sistema de coordinación y comunicación.
- c) Actúan sobre el entorno que los rodea y recibe la influencia de éste en una interacción que debe ser armónica.
- d) Realiza actividades mediante instrumentos técnicos que tienden a conseguir unos fines determinados.

Estos rasgos comunes de las escuelas, presentan también rasgos diferenciadores que provienen de los contextos sobre donde están situadas, ejemplo de éstos: las funciones que se le asignan son variadas, complejas y no siempre bien delimitadas en sus objetivos y medios; las personas que influyen (padres, madres, profesores, alumnos, directores, etc.) son diferentes en sus objetivos e intereses; los docentes no han sido seleccionados previamente, tienen la obligación de asistir y suelen carecer de identidad colectiva; así como de una didáctica crítica, es decir, no hay un modo óptimo de desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje; entre los profesores hay una tendencia al aislamiento en las aulas y es escasa la interacción; la escuela necesita más recursos, un control y aptitudes para su uso; es una organización que no dispone de elementos para la gestión. Todo ésto hace

que las instituciones escolares se les califique de desorganizadas y las sometan con frecuencia a la crítica, la burla y desprecio de la sociedad.

Para alcanzar la calidad educativa, es necesario que se lleven cambios en la organización y funcionamiento del salón de clases, y del centro escolar; que nos lleva a la vez a considerar la gestión escolar como el eje donde la organización de los factores y de la administración de los recursos educativos, desde el nivel de administración pública hasta el plantel, se articulen con la realización de las prácticas pedagógicas para alcanzar los objetivos educativos de la manera más eficiente.

Se requiere que los directivos, profesores y el resto del personal alcancen un nivel de autonomía para determinar la forma de incrementar el rendimiento de los alumnos, interpretar desde sus propias circunstancias, los aspectos pedagógicos y administrativos, así tendrán competencia para definir dentro del marco de las políticas y prioridades nacionales, proyectos educativos propios, que involucren a la comunidad y puedan atender y apoyar a ésta en los problemas y necesidades más inmediatos a nivel escolar.

#### 1. Consejo Técnico Consultivo.

La autonomía escolar se verá reforzada en tanto los participantes de la misma, sean capaces de diagnosticar su propia situación y desarrollo, generar proyectos educati-

vos propios, realizar su seguimiento y evaluar sus resultados. Todo esto podrá realizarse en un ambiente colegiado.

Constituir un espacio donde exista la conjunción de voluntades, es objetivo del **Consejo Técnico Consultivo**, que sus protagonistas sean maestros, directores y supervisores, que las discusiones en éste sean provechosas, donde todos se expresen con libertad, que la propia palabra y la del colectivo trascienda, escuchando, observando, escribiendo, leyendo, indagando, dialogando, incluso jugando.

Todo lo anterior nos lleva a sustentar que el Consejo Técnico, es una oportunidad privilegiada que puede adoptar el colectivo para entablar un proceso de diálogo encaminada al entendimiento entre sujetos a compartir una misma realidad y enfrentar problemas comunes.

Un trabajo compartido sólo se logra a través del diálogo, instrumento mediante el cual se esclarecen los problemas y definen objetivos realistas, organizando esfuerzos y articulando acciones. Estamos conscientes que es un proceso gradual, sistemático y que constantemente nos llevará a nuevas metas y tareas a realizar en grupo, por supuesto también surgirán obstáculos al conformar los equipos, impedidos por manejos autoritarios, que no quieren que participen los maestros, así como ambientes de tensión, rivalidad e indiferencia entre ellos mismos.

Por lo que toca a la metodología de trabajo, se hacen visibles otros tantos retos, si se pretende asumir el Consejo técnico, como un espacio de formación y actualización de maestros para:

- Situarse en la propia realidad de la escuela y su medio como punto de partida para definir las prioridades y tareas del Consejo Técnico.
- Estar en disposición para un análisis personal, autocrítico sobre la propia práctica.
- Aprender de los demás compañeros y aprender a debatir; el desarrollo de las habilidades de escuchar, preguntar, diferir y exponer puntos de vista.
- Fundamentar la participación en las discusiones; reconocer los límites de la experiencia individual y colectiva y acudir a fuentes que permitan fundamentar juicios y decisiones.
- Finalmente, establecer puentes entre el Consejo Técnico, la escuela y otras instancias de participación. La capacidad de trascender los espacios de discusión, es la muestra mas evidente de un Consejo técnico funcionando.

Mi función como supervisora dentro del cuerpo colegiado es la de darle vida a esos espacios realizando un trabajo donde me involucro con los directores y docentes, organizándolo en equipos, identificando los avances y dificultades de los propósitos de los programas de estudio y así tomar entre todos decisiones basadas en lo que realmente

sucede en la escuela y en el aula para adecuar las formas de trabajo a las condiciones particulares y especiales en los que se lleva a cabo la práctica docente.

Este trabajo colegiado lo realizo en base a la participación comprometida y democrática, con respeto a la diversidad de pensamientos, en busca de propuestas y soluciones a los problemas pedagógicos, siendo un elemento más en ese equipo de trabajo, en donde todos seamos capaces de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común.

## 2. Enfoque humanista.

Carl R. Rogers<sup>9</sup> considera el aprendizaje, como función de la totalidad de la persona; que el aprendizaje verdadero no puede ocurrir sin involucrar tanto al intelecto como a las emociones del individuo; la motivación para el aprendizaje debe de venir desde dentro, y los seres humanos, en gran medida determinan su propia conducta y no están del todo sujetos a controles ambientales.

El punto de vista humanista del proceso del aprendizaje exige un reordenamiento de las prioridades educativas, así como una redefinición del papel del maestro. Sin embargo, qué sucede con la actitud del enseñante si desconoce la importancia de su papel

---

<sup>9</sup> vid. Carl Rogers. citado en : La Psicología en el aula de Stephen L. Yelon. p. 147.

como facilitador, ya que deja de asistir a su trabajo, menospreciándose ante el colectivo escolar y dando lugar a reacciones similares a las suyas. En la interacción grupal, la necesidad de autoestima podría ser descubierta por el enseñante sintiendo confianza en sí mismo, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentir que es útil y necesario en la escuela.

Esta fundamentación teórica nos lleva a comprender, que el enseñante ha de mejorar su autoestima para hacerse facilitador como elemento básico en la **tarea** provocando en sí mismo las necesidades tanto de él, como las del contexto social y cultural.

La motivación puede darse por diferentes razones, ya que es un proceso muy complejo que afecta la conducta del individuo, unas veces al enfrentarse éste a la realidad de una situación no siente la necesidad de llegar a la meta y se limita a no hacer nada, presenta una conducta constructiva y otra defiende o protege su propio ser contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestima y puede ser favorable para reducir tensiones, es la conducta defensiva. Un ejemplo de esta última sería cuando el maestro no alcanza una alta calificación en su desempeño profesional, culpando a sus alumnos de su fracaso.

Las personas son motivadas cuando se sienten necesarios y mediante la interacción social podrán dar y recibir amistad y afecto; se sentirán importantes cuando les reconozcan su estima, que valen, esto generará sentimientos de confianza en sí mismo y prestigio.

Cuando hay esta retroalimentación positiva en las escuelas el maestro lucha por alcanzar las metas que aún no son alcanzables. Esta estrategia da inicio al cambio con la participación y la comunicación.

### 3. La cultura de participación.

Roberto Pascual<sup>10</sup> plantea un modelo de gestión participativa, en la que el director cuenta con diversos instrumentos a su disposición para crear cultura participativa, el Consejo Escolar, para llevar a cabo contraste de opiniones, enfocadas a soluciones innovadoras, a crear poco a poco un clima de confianza, “de conciencia de grupo y de bien común, sentirse compañeros en el quehacer, y en las preocupaciones, percibir la unidad necesaria en la labor educativa, superando la dialéctica Tú, Yo, lo tuyo, y lo mío y concientizando para **El NOSOTROS**”, es decir, una actitud en la solución de los problemas de ganancia-ganancia para todos.

Otro aspecto importantísimo en la gestión participativa es la toma de decisiones en común, que el consenso sea la norma habitual donde se clasifiquen los pros y los contras de cada proposición, brindar a todos la oportunidad para que tengan el mismo derecho a exponer sus ideas y a ser juzgados por lo que significan y son. En la vida participativa están el interés, la flexibilidad, la escucha, la relatividad, la comprensión y la genero-

---

<sup>10</sup> Robert Pascual Pacheco. “La función directiva en el contexto socio-educativo actual”. en : La gestión como quehacer escolar. Antología Básica, LE. 94. pp. 73-84

sidad. Por ejemplo al terminar cada reunión o Junta de Consejo, se pregunta cómo son los resultados, qué hemos hecho, en qué hemos tenido éxito, y en qué hemos fallado y así nosotros mismos creamos conciencia participativa. Estas estrategias nos convertirán en representantes de una empresa pedagógica en la que se dinamice nuestra gestión escolar dirigida al docente y a su trabajo en el aula, en lugar de representantes de una empresa administrativa solamente.

Stephen P. Robbins afirma, que “el propósito de un modelo de comportamiento organizacional explica y predice cómo se conduce la gente en las empresas”<sup>11</sup>; analiza la conducta individual y luego la conducta grupal, hasta llegar a comprender el comportamiento organizacional, como podemos ver en el esquema, (Véase Fig. 1.1)

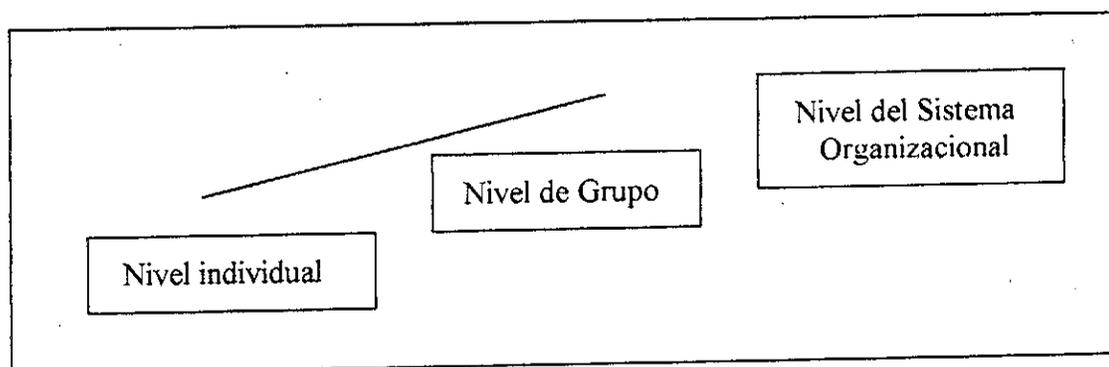


Fig. 1.1

donde se esquematiza el modelo a construir; propone tres niveles de análisis en el comportamiento organizacional, que conforme pasemos del nivel individual al nivel de

<sup>11</sup> vid. Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. pp. 27-30

sistemas organizacionales, iremos enriqueciendo nuestro conocimiento de la conducta de los empleados; los estudiosos tienden a subrayar que la productividad, el ausentismo, rotación de personal y la satisfacción en el trabajo, son variables dependientes del comportamiento organizacional.

Uno de los intereses fundamentales del comportamiento organizacional es la productividad, el ausentismo influye en la eficacia y eficiencia de una empresa, el flujo del trabajo se desorganiza y a menudo hay que posponer decisiones importantes, algunas veces ocasiona una reducción notable en la calidad de la producción, y otras, el cierre de las instalaciones.

Este planteamiento nos lleva a reflexionar, que para transformar la organización escolar, tendremos que modificar nuestros hábitos tradicionales, como son el faltar por cualquier pretexto a nuestras labores escolares, nuestras actitudes de "sabelo todo", y a cambio ser cooperativos, y aceptar la crítica constructiva y creativa. Silvia Schmelkes, refuta "no puede iniciarse un movimiento hacia la calidad si no se reconoce que existen problemas"<sup>12</sup>

Cada una de nuestras escuelas son diferentes; su imagen se la dan quienes en ella trabajan, los alumnos a los que sirve, la comunidad en la que está y las interacciones entre todos. Por esta razón los problemas que afectan la calidad escolar no son iguales.

---

<sup>12</sup> Silvia Schmelkes. op.cit.. p. 18

Estos problemas son costosos y desorganizadores, a los cuales se enfrentan directores y supervisores. Es costoso porque reduce la producción reflejándose en la deserción y repetición escolar de los educandos. Las políticas educativas afirman que el costo del profesorado representa el factor aislado más importante entre todos los que determinan el gasto total en educación.<sup>13</sup> El tiempo real de enseñanza es reducido por la ausencia de los maestros o por llegar tarde, originando que también el aprendizaje se vea reducido y el tiempo limitado de enseñanza se convierta en rutina, que es difícil percibirlo como problema. Cuando se desatiende la organización escolar, el proceso enseñanza-aprendizaje en los alumnos es deficiente, falta la disciplina, se deterioran las relaciones con la comunidad escolar y aparece la rivalidad entre los docentes.

Estos son algunos de los problemas más comunes en nuestras escuelas, que cada uno deben identificar para analizar sus causas.

a) Lo instituido en las escuelas de la zona.

Entre las disposiciones que la normatividad dictamina sobre la jornada de trabajo, con respecto a horarios y control de asistencia, a veces son desconocidas por los maestros.

---

<sup>13</sup> Teresa Bracho. "Banco Mundial frente al problema educativo", en Política Educativa y los Marcos Normativos. Antología Básica. LE. 94. pp. 66-74

En la zona se lleva una jornada diurna y vespertina de cinco horas, cuando debería de ser de siete horas. Al llegar a la escuela el maestro registra su entrada y salida firmando la libreta correspondiente, pues de esta forma se controla su asistencia que se desarrolla de lunes a viernes. Si el maestro llega treinta minutos después de la hora de entrada, se le considera asistencia aunque lo instituido establezca lo contrario.

Cuando el maestro desempeña la tarea educativa sin intensidad, cuidado y esmero, cualidades que la normatividad dictamina, o desatiende su trabajo, distrayéndose en otras actividades ajenas a la tarea educativa, y la autoridad le señala la falta a su desempeño, aquél quiere imponer sus leyes y no pone de su parte para cumplir lo que se le indica; al parecer desconoce cuáles son sus derechos y cuáles sus obligaciones.

A mi juicio, es importante que todos los que formamos parte del gremio de trabajadores al servicio del estado, conozcamos la Ley Orgánica de la Administración Pública, que nos dá a conocer tanto nuestros derechos como obligaciones.

En la empresa educativa, representada por la escuela, todos los elementos que la conformamos deberíamos criticar nuestra práctica docente hasta llegar a reflexionar qué hay que modificar, replantear, cuestionar y aunque existan artículos que nos apoyen o favorezcan en nuestra tarea, nuestras acciones deben ser producto de análisis y reflexión. El trabajar con la normatividad vigente tiene como propósito identificar los

planteamientos que orienten, promuevan y mejoren la calidad de la educación con la participación de todos los que estamos comprometidos con ésta.

b) Lo posible ante lo deseado.

Como gestores debemos cuestionarnos si la realidad normativa puede sostenerse en el contexto de nuestras escuelas o como auténticos líderes ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, comprender y actuar sobre los problemas que los privan de realizar su trabajo con satisfacción.

Participar en el proceso de mejorar la calidad educativa y revalorar continuamente a quienes en él se involucran, implica vivir nuevos valores: satisfacción constante; hacer el trabajo siempre mejor; ser solidarios; lograr el objetivo externo por encima de los intereses personales; perder el miedo a expresarse, a criticar y a equivocarse; de la humildad que se manifiesta en la disposición y apertura a aprender de los demás.

Sylvia Schmelkes, afirma: "el director debe ser líder. El líder es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos".<sup>14</sup> El propósito del liderazgo es mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas, ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo.

---

<sup>14</sup> Silvia Schmelkes op. cit., p. 65

Aunque la escuela mexicana está determinada por las disposiciones de la SEP y por la legislación vigente de la educación pública, nosotros como gestores, como verdaderos líderes, podríamos abrir la comprensión de nuestras mentes, a lo que la realidad organizacional presenta; procesos no ordenables o programables desde el exterior, que por la complejidad de las relaciones dentro de nuestras escuelas, se reflejan a través de una variedad de conductas, debilidades, fortalezas, culturas, roles, jerarquías, diferentes maneras de pensar; toda esta pluralidad puede ser aprovechada para construir una unidad a partir de las diferencias, que servirían para encontrar soluciones, trabajar en equipo y compartir responsabilidades y desafíos.

c) El clima de trabajo.

Algunas escuelas logran un buen clima de trabajo, expresan un ambiente donde se comparten proyectos y preocupaciones, se clarifica el sentido individual y colectivo de la tarea y se potencia el compromiso de cada uno de sus miembros con las metas de la institución.

El ambiente opuesto, tiende a fragmentar o atomizar a los sujetos. Se pueden encontrar grupos que “trabajan cómodos”, sin demasiadas tensiones gracias a una suerte de acuerdos implícitos, donde se exige poco para evitar ser exigido, las comunes metas institucionales tienen una débil presencia colectiva.

Los ambientes que fomentan motivación y productividad, cuyos profesores se esfuerzan por poner lo mejor de sí mismos, y que están motivados por sus actividades, se encuentran en escuelas:

- Dotadas de recursos adecuados.
- Integradas.
- Colegiadas.
- De resolución de problemas.
- Centradas en apoyar iniciativas.

Todas estas características podrán apoyar la acción colectiva y generar el ambiente institucional asociado con niveles altos de motivación y productividad de los profesores.

## CAPITULO II

### VALORAR NUESTRA PRÁCTICA DOCENTE

Después de realizar el proceso de construcción y análisis del diagnóstico pedagógico de la problemática significativa de la práctica docente de la zona escolar 014 a nivel primaria, que superviso, conformada por nueve escuelas y apoyada en los resultados del análisis de entrevistas, realizadas a docentes y directivos que aportaron datos necesarios para conocer la realidad participativa que existe en la zona escolar, obtuve como resultado información sobre la valoración que le da el maestro a las dificultades que se le presentan en su quehacer docente; la retroalimentación por parte del directivo, la interacción del colectivo escolar y la respuesta que dan los alumnos a la práctica docente.

El haberme involucrado en el estudio de la problemática de la zona escolar ¿ por qué el maestro no valora su práctica docente? me indujo al análisis de éste, con el propósito de plantear una propuesta encaminada a mediar una solución.

Cotidianamente como supervisora escolar trato de alcanzar la armonía, fomentar la libertad mediante la comunicación, interacción, confianza y diálogo con la comunidad escolar en un ambiente donde todos nos sintamos bien; sin embargo, surgen obstáculos

no contemplados como limitación del maestro hacia su responsabilidad, el incumplimiento de los propósitos específicamente encomendados, la pérdida del dinamismo para visualizar los problemas de los alumnos, de los compañeros, en una palabra de la comunidad escolar.

Entre las tareas educativas que corresponden a la función de supervisión escolar, está la de constatar si se cumple con las disposiciones de la SEP, captar y comunicar las preocupaciones más importantes que nos comentan los directores, así como impulsar el trabajo de todos dentro de nuestra zona escolar.

Pero, a pesar de todas estas acciones, encuentro en el docente falta de confianza, desvaloración de su trabajo cotidiano, al parecer carece de sentido lo que hace, sin tratar de buscar solución a su insatisfacción, no programa, no proyecta.

Es la razón principal de querer transformar, tanto mi labor docente, como la de los directores; primero llevar a éstos a reflexionar, que para poder apoyar al docente a que sienta que su trabajo es importante, debe buscar que el maestro esté orgulloso de su trabajo, en vez de juzgarlo, sea un compañero que aconseja y orienta día a día, aprendiendo de ellos y con ellos y segundo, que asuma el compromiso de establecer un trabajo compartido a través del diálogo, y que el mejor instrumento metodológico para llevarlo a cabo es hacer uso de los Cuerpos Colegiados.

Por consiguiente, esta visión que alcancé al conocer la problemática de la zona escolar me llevó al siguiente cuestionamiento: ¿Cómo generar un cambio de actitudes en los directivos para transformar su práctica gestiva?. Este es el eje de la propuesta de innovación que como gestora participativa plantéo, apoyada en fuentes de investigación bibliográfica y experienciales. Como menciona Ezequiel Ander-Egg<sup>15</sup> mediante este proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico nos permitirá descubrir el conjunto de relaciones y acciones que se dan en la escuela, que permitirán organizar y administrar tiempos y espacios, de directivos, maestros, alumnos y padres de familia dentro y fuera del aula, buscando la calidad educativa, disminuyendo el rezago y la revaloración del maestro.

---

<sup>15</sup> vid. Ezequiel Ander Egg. op. cit., p. 21

## CAPÍTULO III

### HACIA LA GESTIÓN ESCOLAR

#### A. Qué es el trabajo docente.

La guía de apoyo para el director de Educación Primaria,<sup>16</sup> nos lleva a comprender que el trabajo docente no es posible definirlo, ya que existen tantos “estilos” y “formas” de ser maestro, como realidades educativas y escuelas, pero, si nos proponemos encontrar algo que sea común a la función docente, podemos observar una característica muy importante: el trabajo de los maestros está hecho de relaciones:

-con el conocimiento: con el saber acumulado que la escuela propone comunicar a los alumnos.

-entre personas: los alumnos, otros maestros, directores, padres de familia, autoridades escolares, etcétera.

-con instituciones: la escuela como lugar donde se desarrolla el trabajo docente, que a su vez se integra en una estructura educativa y social más amplia.

---

<sup>16</sup> vid. SEP. Guía para el Director de Educación Primaria. pp. 19-20.

-con la realidad: social, económica y cultural, vista a través de la fuente más fidedigna, que son los niños, quienes llevan diariamente a la escuela sus experiencias, intereses y problemas.

-con un conjunto de orientaciones o metas, ideologías y valores, ya que la educación, como proceso intencional de formación de personas, está siempre referida a objetivos de acuerdo con el tipo de ciudadanos y sociedades que cada país se propone construir.

Esta característica de trabajo docente, que como hemos observado está constituido por una serie de relaciones, la coloca entre dos realidades sumamente complejas, el mundo particular y único de cada niño y el mundo de las relaciones a nivel macrosocial y político.

Todo esto hace a la docencia un quehacer social muy complejo y determinado por los distintos factores que continuamente intervienen en el desempeño; el trabajo docente es una actividad en la que se reflejan con claridad las principales contradicciones que se dan en la sociedad.

En consecuencia de lo anterior, es necesario, que en nuestras escuelas se rompa con el aislamiento del maestro, constituir equipos de maestros y autoridades, con el fin de

detectar y solucionar los problemas educativos que como institución enfrentamos, que los maestros participemos, tomemos decisiones, que tengamos una visión comprensiva de nuestra función docente, entender la complejidad de la misma, revalorar nuestro trabajo como persona y como profesionales, a partir de la comunicación abierta y horizontal entre todos, teniendo como vínculo de unión el hecho educativo.

#### B. Identificación del maestro en la comunidad escolar.

Stephen Kemmis<sup>17</sup>, hace algunas observaciones con respecto a la noción de comunidad crítica. El plantea que la noción de comunidad ha permanecido inmutable con el cambio de los tiempos modernos a los posmodernos, mientras que la noción de "Comunidad Crítica" es moderna y está siendo puesta en duda por alguno que otro teórico posmoderno. Las personas que han llegado a tener conciencia de si mismo como grupo, pueden constituirse en comunidades críticas, compartiendo el objetivo de mejorar la vida social expresando sus ideas, dudas, preguntas y experiencias.

Taylor nos da tres condiciones para la existencia de una comunidad:

- 1.- que las personas compartan creencias y valores:
- 2.- que las relaciones que se establezcan sean directas y múltiples:

---

<sup>17</sup> vid. Stephen Kemmis "La formación del profesor y la creación y extensión de las comunidades críticas de profesores", en: Grupos en la escuela. Antología Básica. LE. 94. p. 177

3.- que dichas relaciones se caractericen por una reciprocidad equilibrada, en la que exista un flujo recíproco de acción, de tal forma que los actos individuales beneficien a todos, existiendo un sentimiento de solidaridad, fraternidad y respeto".<sup>18</sup>

Para que un grupo de personas llegue a ser comunidad crítica, debe ante todo llegar a cumplir las condiciones de comunidad. En este proceso el grupo llega a entender, por medio de la reflexión deliberadora y la autorreflexión, algunas de las formas en que la cultura vigente opera, en su intento de limitar la formación y mantenimiento de las comunidades.

El trabajo grupal permitirá al maestro encontrar las herramientas para explicarse los hechos sociales, comprender la importancia de la comunicación y la dialéctica que lo apoyen para establecer juicios de valor, atribuir causalidades o llegar a generalizaciones en torno al hecho educativo y así de un conjunto de situaciones problemáticas comunes, encontrará de una manera clara el problema que deseaba resolver.

### C. Concienciación. Diálogo-Comunicación.

Para que nosotros los maestros, nos convirtamos en seres de relación y podamos transformar nuestras acciones y la realidad del hecho educativo, necesitamos estar conscientes, proceso exclusivamente humano.

---

<sup>18</sup> vid. Taylor, citado en: "La formación del profesor y la creación de las comunidades críticas de profesores". en: Grupos en la escuela. Antología Básica, LE. 94, p. 177

“Como seres conscientes, los hombres están no sólo en el mundo sino con el mundo, junto con otros hombres. Sólo los hombres, como seres “abiertos” (auténticos, independientes, libres de prejuicios), son capaces de transformar el mundo con su acción y simultáneamente captar y expresar la realidad del mundo en su lenguaje creativo”.<sup>19</sup>

La pedagogía de este autor conduce a los sujetos a realizar acciones liberadoras en contra de las estructuras sociales opresivas. Involucra a profesores y estudiantes a una comunicación dialógica, mediante la crítica y la acción liberadora.

Elliot<sup>20</sup> propone la deliberación como método más racional de intervención; mediante la reflexión y el diálogo es posible progresar en el desarrollo de formas compartidas de comprensión de los conceptos éticos y de los dilemas contradictorios de la práctica, en pocas palabras, examinar y discutir oralmente un problema a fondo, sus implicaciones, sus causas, proponer soluciones diversas, defender y argumentar hasta decidir grupalmente la mejor opción.

Esto significa interactuar, abrir posibilidades de acción conjunta, buscar, la comunidad participativa racional y afectiva. Sabemos que no es fácil llegar a ésta, pero hay que reconocer que la voluntad colectiva que surge de la diversidad, es más importante, que cualquier otra.

---

<sup>19</sup> Paulo Freyre op. cit., p. 19

<sup>20</sup> vid. John Elliot. “Las características fundamentales de la investigación acción”, en: Investigación de la práctica docente propia, Antología Básica. LE. 94. pp. 35-41

## D. La gestión Escolar.

### 1. La Calidad Educativa.

Si la función de la educación es formar seres humanos de calidad, tendremos que convencernos de que esa calidad viene de las propias escuelas, de las gentes que trabajamos ahí y de las relaciones que establezcamos entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que servimos. Para lograrla es necesario generar en cada plantel educativo, condiciones óptimas en el trabajo colegiado participando directores, maestros, y otros agentes en el proceso educativo para la satisfacción de los beneficiarios de la acción educativa.

La falta de calidad, la calidad insuficiente, es un problema social. Su práctica cotidiana genera un consumidor, es decir una persona, un ciudadano suspicaz o sumiso. "La falta de calidad engendra falta de calidad. Contiene un potencial subversivo, de verdadera disolución social, pues propicia cinismo y la frustración colectiva, la simulación entre todos"<sup>21</sup>. Para no caer en ese problema social, es necesario que seamos capaces de iniciar y participar activamente en un proceso dinámico, sostenido y sistemático, dentro de nuestras escuelas, y así propiciar una mejor calidad educativa.

---

<sup>21</sup> Miguel Angel Granados. citado en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas de Sylvia Schmelkes. p. 15

Con el propósito de comprender mejor qué es la calidad, la Organización de Cooperación de Desarrollo Económico<sup>22</sup> nos presenta un panorama a nivel mundial sobre el tema "La calidad en educación" donde se dan a conocer diversas concepciones y corrientes teóricas al respecto.

En los años 60 y 70 las políticas y prácticas educativas se orientaron hacia la expansión y extensión de los servicios educativos, ya que se suponía que a mejor educación, mayor progreso con movilidad social. Este enfoque consideraba la calidad en términos cuantificables, dejando a un lado lo relacionado con procesos de enseñanza-aprendizaje, contenidos, cambio de prácticas pedagógicas, participación de la comunidad, entre otros.

El concepto de calidad educativa en el aspecto cualitativo surge en los 80 y 90, conlleva al análisis de la estabilidad del centro educativo en contraste con los cambios, impacto, retos y resistencias de las prácticas del profesor, aunado al problema de los resultados y el control de calidad.

La inquietud sobre la calidad educativa, nace del descontento de quienes constatan que las reformas de las estructuras y de la organización no han resuelto los problemas de la enseñanza que permanecen intactos. Se modifican las disposiciones institucionales y sin embargo todavía son muchos los alumnos que terminan la escuela básica con niveles

---

<sup>22</sup> vid. Teresa Bracho. op. cit., pp. 61-82

de escolaridad bajos y sin entusiasmo por el aprendizaje, los maestros son criticados por no actualizarse, se requiere que éste revalore su trabajo docente, que se innove, trabaje organizadamente y en equipo. Con frecuencia surgen tensiones en las que se ven implicados maestros y escuela y para no caer en éstas es necesario un esfuerzo continuo de mejoramiento, de constancia para iniciar un proceso de búsqueda de calidad y esta búsqueda requiere mejorar las relaciones con los beneficiarios, (alumnos y padres, fundamentalmente) y las relaciones entre quienes en ellas trabajan. Es importante, que para que se dé este proceso de calidad, exista una función estimulante y de apoyo por parte del director de la escuela, que significa, orientar los esfuerzos hacia las personas, apoyarlas, retroalimentarlas en forma continua, propiciar el trabajo en equipo, ser flexible y adaptable, en otras palabras, debe ser un líder.

## 2. Funciones y características generales del director de primaria.

Roberto Pascual Pacheco<sup>23</sup>, recalca la importancia del director en la construcción de un centro escolar participativo en la que a través de éste, se tomen las decisiones en común, en las que se integren los representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa”

---

<sup>23</sup> vid. Roberto Pascual Pacheco. “La función directiva en el contexto socio-educativo actual”, en: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología Básica, L.E. 94. pp. 265-276.

El directivo al enfrentarse a su práctica cotidiana, de dirección y administración de servicios educativos, lo hace con un sentido intuitivo y común, encontrando obstáculos y restricciones generadas por falta de una preparación de gestión escolar.

Adalberto Zapata y Margarita Aguilar<sup>24</sup>, expusieron los resultados de una investigación y entre los aspectos investigados se detectó descontento por cómo se daban las relaciones laborales; por la sensación del maestro de estar en la escuela como si fuera una prisión, por la tendencia de las autoridades educativas de "contabilizarlos" y "vigilarlos". Se encontró que los maestros no participan en las decisiones educativas; que ante los procesos de racionalización demandan relaciones más humanas y con mayor afectividad, que se les vea como personas y no como claves o números. Los maestros negaban tener responsabilidad por la mala calidad de la enseñanza y la atribuían al conjunto de condiciones sociales que les cierra el paso y les impone trabas burocráticas, impidiéndoles modificar la tarea educativa.

De todo lo expuesto se pudo comprobar que existe una incompreensión del rol que cada quien debe desempeñar y desconocimiento de las necesidades de cambio en la organización educativa.

---

<sup>24</sup> vid. Adalberto Zapata y Margarita Aguilar. "La tarea docente una práctica enajenada". La gestión como quehacer escolar. Antología Básica, LE. 94, pp. 10-11

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la SEP en el Manual de la Escuela de Educación Primaria.

Este manual define, para el director del plantel funciones generales y específicas y un conjunto de rasgos relacionados con éstas. (véase anexo 1)

Joaquín Gairín<sup>25</sup>, no sólo propone directivos que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuación de los directivos, sino también exige el perfil de los que han de ocupar el cargo.

### 3. La Modernización Educativa.

La propuesta de modernizar la Educación ha tenido continuidad, sus inicios se fortalecieron con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica que impulsa la Gestión Escolar en el Nuevo Federalismo y en el Plan de Desarrollo Educativo 1995-2000, se contempla una política educativa integral para asegurar un cumplimiento de los objetivos que conllevan a un mejor servicio, detectándose una decisiva inclinación

---

<sup>25</sup> vid. Joaquín Gairín. "La función directiva en la actualidad", en: La gestión como quehacer escolar. Antología Básica, LE. 94. pp. 70-71

hacia la equidad y la calidad, así también intenciones determinantes de lograr objetivos y metas propuestas a través de una responsable continuidad.

Entre las estrategias y líneas de acción se ha considerado reforzar la labor de los directivos escolares considerando su competencia de gestión para evitar los fracasos escolares, así como acrecentar las oportunidades de elevar la calidad educativa, ya que su posición de dirigencia favorece para identificar fallas y aciertos al aprovechar la información generada en la escuela para diseñar mecanismos que aseguren mejorar la calidad en la toma de decisiones, enriquecida con la participación social en la escuela equilibrando responsabilidades hacia la educación al considerar a los padres de familia un destacado papel, ya que se crean lineamientos para orientarlos y conseguir un mejor aprovechamiento escolar de sus hijos, facilitando una estrecha vinculación con la comunidad.

En la organización del sistema educativo la escuela sigue siendo la célula generadora del trabajo y responsabilidad de profesores, directores y alumnos, por ello es necesario que las estrategias que se plantean para mejorar la organización escolar vayan de acuerdo a las necesidades particulares de cada plantel, conformando el proyecto escolar que afianzará la estrecha relación de directivos y maestros y así optimizar el funcionamiento de la escuela con base en la responsabilidad, disciplina y trabajo colectivo

que aglutina las experiencias de maestros, directores y supervisores potenciando la función de los Consejos Técnicos para revisar a fondo las prácticas y proponer soluciones a los problemas: la reprobación, la deserción y el ausentismo.

El plan de Desarrollo Educativo 1995-2000 impulsa la función directiva al asignarle un papel relevante por la importancia de las funciones directivas y de supervisión. La formación de personal de este tipo se promoverá de manera decidida. "En virtud que su desempeño implica destrezas y habilidades especiales, deberán perfeccionarse los mecanismos de selección e impartirse capacitación para que supervisores y directivos respondan mejor a la alta responsabilidad que su trabajo exige"<sup>1</sup>

Para el logro de estos propósitos, los directivos, han de contar con recursos teóricos y prácticos que orienten y apoyen a los maestros de grupo, fortaleciendo su actualización y superación personal, coadyuvando a elevar la calidad de la educación

---

<sup>1</sup> vid. Poder Ejecutivo Federal. Plan de Desarrollo Educativo Federal 1995-2000. p. 44

## CAPÍTULO IV

### APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN

#### A. Cambio de actitudes.

##### 1. Nuevo tipo de liderazgo.

Reporte de la primera sesión realizada con el colectivo escolar de la zona 014, sector 8, nivel primaria, el día dieciocho de septiembre de mil novecientos noventa y siete a las diez horas con treinta minutos.

Los comportamientos que se dieron en esta primera sesión, los describo registrando todas las actitudes observadas

En un ambiente de cordialidad después de algunas indicaciones y sugerencias administrativas, el Consejo Técnico Escolar de la Zona 014, conformada por nueve escuelas del nivel primaria, se convirtió en Cuerpo Colegiado con el propósito de analizar y estudiar el problema planteado por dicho Cuerpo al finalizar el curso escolar 1996-1997, "Gestión Escolar", solicitando éste continuar y dar vida al grupo académico mediante la acción gestora.

Se planeó realizarla en la primera junta académica el día 18 de agosto, pero por circunstancias fuera de lo previsto se llevó a cabo el día 18 de septiembre.

Los diez elementos que lo conformamos fueron incrementados con la presencia de la auxiliar técnico pedagógica de la zona haciendo un total de 11 personas.

Comenzamos la actividad con una dinámica llamada “Gustos y Disgustos”, pues a pesar de haber trabajado juntos dos años no nos conocíamos realmente y el propósito de éste no sólo era conocer lo que nos gustaba y disgustaba sino comunicarnos, valorarnos más, puesto que la función de liderazgo, ni la conocíamos, ni la practicábamos.

Conformamos equipos de trabajo mediante la dinámica de “Nidos y Pájaros” propuesta por ellos mismos, quedando conformados en 5 equipos de dos personas para analizar la lectura “La calidad requiere Liderazgo” de Silvia Schmelkes.

Como los equipos académicos estaban formados por gente de todas edades, en cierto momento sentí temor de que no todos quisieran participar, pero para mi asombro, la persona con más años tanto de edad como de servicio, fue la que participó con alegría y entusiasmo. Todos dieron ejemplo de su experiencia al analizar la lectura, reflexionando que para poder transformarnos en beneficio de todos, es necesario identificarnos mediante el respeto, la autoestima, la libertad, la dignidad, y la responsabilidad, participando

creativamente, que nosotros los maestros debemos practicar la equidad y la justicia apoyando al maestro y al alumno que más atención requiere, ser solidario y comprometernos al mejoramiento de la calidad a nivel comunidad escolar. Ser capaces como directores y aceptar que muchos no lo hacemos bien. Observé que esta última reflexión, sensibilizó al grupo, se logró el propósito “Integrarnos en Grupo Académico”.

Antes de comenzar la sesión pregunté quién quería realizar la relatoría y nadie se ofreció, observando que dicha actividad los comprometía, o sentían temor al plasmar por escrito las acciones que se realizarían, o eran ignorantes de el cómo realizar ésta, aunque lo último es dudoso porque en los cursos taller se practica.

.Observación participante.- Al terminar la sesión nos sentíamos a gusto a pesar de ser y actuar de diferentes maneras. Estábamos conscientes que no podemos modificar o cambiar a los demás, creo que surgió un conflicto dentro de nosotros.

Esta actitud demuestra que estamos conscientes de que no somos verdaderos líderes, que hay que ayudar a los maestros para que hagan mejor su trabajo, apoyándolos, estimulándolos para que se sientan orgullosos de su desempeño.

Las dimensiones de la observación participativa, permitieron juzgar y evaluar si se logró el propósito.

En la dimensión de intencionalidad, todos facilitaron la tarea, se ubicaron e interesaron en el tema, recopilaron elementos didácticos para definir qué es el liderazgo, cuáles son sus expectativas en cuanto a ser líder académico, reflexionaron lo que para ellos resulta el apoyar al docente.

En la dimensión de interacción, se dió ésta, comunicándose con propiedad y confianza, promoviéndose la reflexión de que si realmente actuaban como líderes que apoyan, facilitan y estimulan el trabajo académico

En la dimensión de circunstancialidad, el equipo por binas desempeñó su rol de una manera participativa respondiendo y confrontando lo que comunmente hacen y deben de hacer, incluyendo el qué y el cómo se expresan en las escuelas, si hacían diferencia entre los maestros, alumnos y padres de familia.

En la dimensión instrumental, todos escucharon con respeto lo confrontado, plasmando por escrito las ideas más relevantes, identificando cómo dan la información a los maestros, los obstáculos que se les presentan en el quehacer cotidiano; al final el colectivo se sensibilizó cuestionándonos si se logró el propósito de la sesión, la creatividad, la colaboración y el trabajo en equipo. La inquietud del grupo académico fue, que ojalá en la próxima sesión seamos los mismos, pues por los cambios geográficos, algunos pasarían a otra zona, sin embargo estaban muy animados, comentaban que en muchas ocasiones habían actuado negativamente en contra del maestro, que verdaderamente eran

directores empíricos, pues muchos llegaron a esa categoría por antigüedad, que debían ser autodidáctas para conocer más sobre su actuación como líderes académicos y así lograr escuelas de calidad. Al final no se pusieron de acuerdo para la próxima reunión colegiada.

## 2. La autoestima.

La segunda sesión, se logró realizar el día 21 de octubre a las diez horas con treinta minutos, donde donde los directivos dimos a conocer el proyecto de innovación que nos llevaría a reflexionar ¿quiénes somos, cómo la hacemos en nuestra práctica gestora, valgo como persona por lo que soy?, revalorar nuestra función gestora, sensibilizarnos al cambio, y transformarla.

Los nueve elementos que conforman la zona escolar, la auxiliar técnico pedagógica y una servidora realizamos el ejercicio llamado ¿Quién soy? que aunque no estaba planeado, sirvió para autoconocernos. (véase anexo 2)

Las preguntas del cuestionario son:

¿QUIÉN SOY?

Como persona:

- 1.-Mi personaje favorito (a) es:
- 2.-Si pudiera pedir un deseo, sería:
- 3.-Me siento feliz cuando:
- 4.-Me siento triste cuando:
- 5.-Una pregunta que tengo sobre la vida es:
- 6.-Me enojo cuando:
- 7.-Algo que quiero pero me da miedo pedir es:
- 8.-Algo que hago bien es:
- 9.-Lo mejor de ser yo es:
- 10-Mi carácter es:
- 11-Una de mis debilidades es:

A los directivos se les dió un tiempo prudente para reflexionar y responder las preguntas y en son de risa, el 80% de los maestros respondieron de manera sencilla; un 10% no quiso leer y el restante 10% no respondió al cuestionario.

Sin pedir las hojas con las respuestas seis maestros las ofrecieron como testimonio, lo que sirvió para realizar una observación subjetiva.

Respuestas a las preguntas:

No.1, Mi personaje, 50% respondieron, mi madre, 16%, mi padre, 16% Ghandi, y

16% La Madre Teresa.

No. 2, Si pudiera pedir, 33% pidieron que sus hijos fueran profesionistas; 16%, salud;

16%; que su escuela sea completa; y 16%, perder el miedo de manejar.

No. 3, Me siento feliz, 50%, respondieron que cuando ven a su familia unida y feliz;

16%, cuando sueñan; 16%, que cuando no cena; y 16%, cuando realiza sus metas.

No. 4, Me siento triste, 50%, respondió que cuando sus hijos se enferman; 16%, que

cuando no se hace lo que quiere; y 23%, cuando no logran su meta.

No. 5, Una pregunta, 67% respondieron, preguntándose, por qué tanta injusticia; 16 %,

por qué estamos aquí; y 16%, por qué hay tantos problemas.

No. 6, Me enojo, 16%, respondió cuando doy de mí, y no me responden igual; 16%,

cuando me agreden; 16%, cuando no me entienden; 23%, cuando hay ineptitud; y

16%, cuando me hacen esperar.

No. 7, Algo que quiero, 50%, respondieron una supervisión; 16%, estar comisionada; y

33% no respondieron.

No. 8, Algo que hago, 50%, respondieron organizar el trabajo de la escuela y del hogar, 16% comprender a los hijos; 16%, defender sus ideas; y 16% saber escuchar.

No. 9, Lo mejor de ser yo, 16.3%, respondió, ser como soy; 16.3%, mi responsabilidad; 16.3% recuperarse de sus problemas; 16.3%, saber que valgo mucho; y 16.3% es que digo y hago lo que quiero.

No. 10, Mi carácter es, 67.2%, respondieron que es fuerte y agresivo; 16.3% que es alegre; y 16.3% que es alegre y voluble.

No. 11, Una de mis debilidades es, 50%, respondieron sus hijos, y su familia; 16.3%, no reprimir su carácter; 16.3% ver llorar a las personas; y 16.3%, estar enterada sobre la ruta de los ciclones.

Después de este análisis, puedo inferir, que los maestros cuestionados, según mi juicio, desean alcanzar una categoría más alta estando conscientes que tendrán que actualizarse; la imagen más fuerte que tienen es la de sus padres, puesto que en ellos han forjado su autoestima y han tenido una fuerte influencia sobre ellos; estiman y se preocupan mucho por sus hijos, reconocen lo bueno de ellos, sintiéndose responsables de su educación; les da trabajo comprender que la vida es lucha y que las injusticias no se acabarán si nosotros no hacemos por ello; como tienen un carácter fuerte y agresivo, y organizaron el

trabajo, les es difícil reconocer, que no todos somos capaces de realizar sin errores algunas actividades y es cuando surgen problemas, queriendo que los demás, los realicen como ellos.

Esta conducta y actitud del directivo es obstáculo para lograr una educación con suficiente amplitud social y una calidad apropiada a nuestro tiempo, decisiva para impulsar, sostener y extender un desarrollo integral al principal beneficiado, los niños.

Como gestores escolares debemos establecer puentes de comunicación y colaboración dentro de nuestro quehacer cotidiano en los planteles educativos, corregir nuestras desviaciones y orientar de nuevo nuestra actuación.

Observación participativa. A los maestros cuestionados se les estima como personas que tienen alta su autoestima y que cuando ésta baja es porque no aceptan ciertas situaciones que les toca vivir y la manera como los tratan.

Los directores reflexionaron que primero debemos autoconocernos para estar conscientes de las posibilidades y cualidades que tenemos para poder desarrollarlas y al mismo tiempo reconocer nuestras deficiencias para aceptarlas y manejarlas, darnos cuenta de cómo se es real y profundamente, sería la llave para una personalidad sana, exitosa y

creativa y así en nuestros centros de trabajo, lograr situaciones, que propicien un buen ambiente de trabajo, compartiendo proyectos y preocupaciones, tener un trato solidario y humano, concediendo apoyo e independencia al maestro para planificar y resolver situaciones problemáticas, valorándolo como un profesional y no como un asalariado; para que se dé todo este planteamiento en la escuela, tiene que existir la estabilidad y equilibrio emocional de la dirección y superioridad.

Después de realizar el ejercicio ¿Quién soy?, les presenté a los psicólogos, que nos pasaron el vídeo, "Mi autoestimación" y una plática motivada por el trama de la película "Autoestima sana y positiva" cuyo propósito es "conocer la valía personal tal cual es y cómo debe ser".

El psicólogo enfatizó, que si renovamos nuestro pensar, sentir y actuar negativo a positivo, podremos llevar un autoestima sana. Los maestros vieron la película con atención riéndose de las ocurrencias de los personajes.

Se realizó un ejercicio para reconocer la clase de temperamento que heredamos de nuestros abuelos y cómo el estrés moral determina nuestra mente. Leyéndose algunas características del temperamento, fuimos palomeando si considerabamos que las teníamos; la acumulación en determinado casillero, mostraría nuestro temperamento.(véase esquema).

SANGUÍNEO	COLÉRICO	MELANCÓLICO	FLEMÁTICO
-----------	----------	-------------	-----------

La respuesta a este ejercicio se desconoce, pues no lo participaron los integrantes. En el momento del trabajo realizado, surge el conflicto en nuestras mentes, pues nos vemos reflejados al autoreflexionar si así somos o así actuamos, comparando la realidad de nuestra actuación con lo realizado y analizado con el equipo académico. Siendo las trece horas se concluyó la sesión, comentando los maestros, que es necesario comunicarse, aceptarse y aceptar a los demás tal cual somos.

### 3. Ambiente colegiado.

La aplicación de la alternativa de innovación planeada para el mes de diciembre, fue realizada el 27 del mismo a las ocho horas en la escuela "Manuel Sarrado", aprovechando el espacio colegiado, que los directivos habían planeado con anterioridad con el colectivo escolar, animados porque no sólo lo conformarían la zona 014, pues había sido invitada la zona 03 a esta sesión de trabajo, reuniéndose por grados a realizar su avance del mes de enero, confrontándose experiencias y sentires de cómo la realizan, invité a los directores a pasar al salón trabajando como grupo colegiado. De los 18 directores, 5 no se sensibilizaron, porque pensaron que la sesión sería expositiva, sin interés, quedándose en los corredores.

Una vez instalados se les dió la bienvenida y como no se conocían, para romper el hielo cada director se presentó mediante la dinámica de Sucesión Alfabética, de acuerdo a la primera letra de nuestro nombre escrito en unas tarjetas.

Animándolos a participar, se les preguntó qué concepto tenían del Consejo Técnico y cómo se daba en los centros escolares donde laboraban, dramatizándolo según lo vivido por cada equipo conformado por el color de la tarjeta.

El primero basó su escenificación en un consejo técnico sumiso, sin interés en lo que el director planteaba en la reunión.

El segundo equipo se reunió para conversar cosas triviales y sin interés educativo.

El tercero, profundizó un poco más en lo formal, en lo impositivo y en situaciones injustas, que sugirió la plática con los maestros en conflicto antes de llegar a consecuencias negativas. Estas escenificaciones llevaron a consenso de que el Consejo Técnico no se lleva en nuestras escuelas, que nos avocamos más a la administración y dejamos en segundo término los aspectos pedagógicos, olvidando el momento del encuentro académico.

Al leer cómo hacer un “Consejo Técnico”, que los Rincones de Lectura ofrecen a los maestros, que en muchas de nuestras escuelas se desconoce, los directores se cuestionaron qué Consejo Técnico quieren los maestros en las escuelas.

Las confrontaciones y reflexiones entre ellos mostraron el interés por tratar de cambiarlo mejorando la organización de las escuelas no sólo en el aspecto administrativo sino también en lo académico. Aprovechar estos espacios para lograr una Gestión Académica que “son las actividades que realizamos todos los que conformamos la comunidad escolar, para satisfacer nuestras necesidades, intereses y expectativas individuales y colectivas”<sup>27</sup> con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo que cotidianamente realizamos y facilitan nuestro desempeño docente con autonomía y responsabilidad”

Siguiendo con la discusión del tema, el total de los directores presentes, estuvieron de acuerdo, que la calidad educativa se da cuando todo el colectivo escolar trabaja solidariamente para resolver cualquier problema que se presente, abiertamente expresaron que era necesario cambiar el funcionamiento que le daban al Consejo Técnico en los centros educativos, ya que raramente funciona como órgano de consulta que los maestros desean tener donde laboran.

Observación Participante.-Mediante la observación participante evalué y juzgué si se logró el propósito de que los directores reflexionen de qué manera funciona el Consejo Técnico en las escuelas y cómo realizar una verdadera colegialidad en las que las decisiones no las dan ellos, sino todo el equipo docente, siendo ellos un miembro más.

---

<sup>27</sup> vid. Neptalí Ortega Campirán y Justino Castillo Bustamante “El trabajo académico y el quehacer en el aula”, en Organización del trabajo académico. Antología Básica. LE. 94. p. 33

En la **Dimensión de Intencionalidad** el 100% facilitó la tarea, interesándose en el tema.

En la **Dimensión de Interacción**, se comunicaron dialógicamente a pesar de estar conformado de dos zonas.

En la **Dimensión de Circunstancialidad**, el trabajo en equipo favoreció, el análisis de la lectura, comparando cómo realizan el C.T. en las escuelas donde laboran.

En la **Dimensión Instrumental**, los directores confrontaron sus experiencias sobre el tema dramatizándolas según sus vivencias. Propusieron realizar otra reunión invitando a la zona 03 y revisar con el equipo docente este tema para reconstruir un verdadero C.T. y sobre todo se comprometieron a llevar buenas relaciones con el colectivo escolar para que éste sea un éxito en el futuro.

Estas tres sesiones presentadas, me permitieron tener una visión del avance de la tarea propuesta por el colectivo académico donde se han dado discusiones de una manera respetuosa, crítica y autocrítica de lo investigado, de los resultados obtenidos, enriqueciendo nuestros saberes prácticos y teóricos.

Por supuesto que se han dado algunas modificaciones a las alternativas propuestas con anterioridad, por contratiempos y otros factores, siendo estos ajustes apegados a la realidad de la problemática del proyecto. Puedo por ejemplo presentar, que al comenzar la aplicación de la alternativa eran menos los integrantes, pues se sumaron otros directores, se adelantó la tercera sesión que estaba planeada para el mes de diciembre, pues los directores expusieron que en este mes hay muchos compromisos.

Sin embargo a pesar de todos estos cambios se ha continuado con lo programado y la participación del grupo académico ha propiciado que se logre el propósito: identificar, que nosotros los gestores académicos, tenemos que transformar nuestra práctica docente, involucrándonos con el colectivo escolar y así, entre todos resolver los problemas de nuestras escuelas en buen clima de trabajo.

#### 4. Hacia el proyecto escolar.

Con el propósito de tener un espacio didáctico, donde los directores de la zona 014 redefinan sus funciones como gestores académicos participativos, se realizó la cuarta sesión como estaba programada, el día 11 de febrero de 1998, en el predio ubicado en la calle setenta y dos cuatrocientos trece, de esta ciudad, en un ámbito colegiado analizando y reflexionando sobre el epígrafe presentado a estos, "LA ESENCIA SOCIAL ES RECONOCER, QUE TODOS NECESITAMOS DE TODOS", con el propósito de

promover dentro del cuerpo colegiado la gestión participativa. Se realizó la dinámica "El dibujo", cuya finalidad es, darnos cuenta que no podemos trabajar aislados para alcanzar una meta. Para apoyar a los directores sobre qué es un trabajo colegiado y cómo estructurar un Proyecto Escolar, se leyó y analizó el texto "El trabajo académico y el quehacer en el aula"<sup>28</sup> material que no estaba planeado en el proyecto anterior.

El cambio al material programado fue debido a que los directores se preguntaban cómo poder rescatar la problemática educativa institucional y cómo encontrar alternativas de solución que conjunten esfuerzos individuales para construir metas y tareas comunes que transformen el trabajo cotidiano de las escuelas. Sin embargo se pudo observar que los niveles de participación no fueron iguales, pues el análisis de éste no interesó a todos.

Apoyándome en la Cédula de Observación del Sistema de Categorías de Bales<sup>29</sup> recomendado para la observación de juntas, registré los comportamientos de los directores, denominando a cada miembro del grupo con las letras del alfabeto, plasmándolo en cédulas de observación.

Se presenta el Sistema de Categorías de Bales en las siguientes Áreas: la Socio-Emocional, positiva; el Área de Tareas, neutral; y el Área Socio-Emocional, negativa, con sus respectivas características.

---

<sup>28</sup> vid. Neptali Ortega Campirán y Justino Castillo Bustamante. op. cit., pp. 33-34.

<sup>29</sup> Mieczlaw Choynowski. Introducción al Método de Observación. Colección de textos Num. 7. México. 1997, pp. 25-32..

Dentro del Área Emocional, positiva, 33% miembros del grupo, muestran solidaridad, elevan el status de los demás, ayudan y premian, 33% muestran un relajamiento a la tensión, cuentan chistes, ríen, muestran satisfacción y 33%, están en desacuerdo, muestran aceptación pasiva, entienden, pero limitan a los demás. Según las claves del sistema de categorías, el 33% sus reacciones son positivas, pero tienen problemas de reintegración; 33% tienen problemas de tensión y un 33% tienen problemas de decisión.

Dentro del Área de tareas, neutral, 33% proporcionan sugerencias, direcciones, implicando autonomía para los demás, tienen problemas de control; 33% proporcionan opinión, expresan sentimientos y deseos y tienen problemas de evaluación; 33% proporcionan orientación, información y repiten, aclaran y confirman, tienen problemas de comunicación y según la interpretación de las categorías tienen intentos de responder.

En el Área Socio-Emocional negativa, el 33% de los directores, están en desacuerdo, muestran resistencia pasiva, formalismo y rechazan ayuda; y el 66 % muestran tensión, solicitan ayuda y se alejan. La interpretación es que tienen problemas de tensión y sus reacciones son negativas.

En conclusión puedo discernir, como observadora, que en el Área Socio-Emocional negativa, dos terceras partes de la muestra necesitan ser apoyados y en los otros dos aspectos, una tercera parte corresponde a cada una de las otras categorías. Como gestor académico puedo apreciar, que cada director es diferente hay que brindarles la oportuni-

dad de crear un espacio donde la actividad grupal nos lleve a participar de una manera colegiada, cuya meta sea alcanzar un propósito, sin ser impuesto y así resolver los problemas que se dan en nuestras escuelas, cosiendo las partes individuales hasta hacer unidad orientada a la comprensión del ámbito escolar.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE INNOVACIÓN GESTIVA.

#### A. Estrategias de innovación para una alternativa de gestión escolar.

Para poder construir la alternativa de gestión escolar, primero se identificaron los elementos que sirvieron para realizar el proyecto estratégico situacional, como: el diagnóstico de la situación de la práctica docente de la zona escolar, abarcando:

- a) El contexto sociocultural y económico de la región.
- b) Características de la comunidad.
- c) Instituciones educativas.
- d) Desempeño académico del profesor.

Para conocer la realidad del contexto, se realizó el diagnóstico participativo llevando los pasos que Alfredo Astorga y Bart Vander Bijil<sup>30</sup> describen, dando un panorama claro y sencillo de como identificar el problema, elaborar un plan diagnóstico, obtener

---

<sup>30</sup> Alfredo Astorga y Bart Vander Bijil. "Los pasos del diagnóstico participativo", en: Contexto y Valoración de la práctica docente. Antología Básica, L.E. 94. pp. 63-85

información, procesar ésta, y la socialización de los resultados. Cuando se realizó el diagnóstico, se consideró el problema del "ausentismo" del maestro, pero al tomar en cuenta las variables que lo afectan se revalora éste, apreciación que lleva a comprender que el problema está, en la forma de concebir y valorar la participación para poder comprender cómo son las relaciones humanas, la manera de enfrentarnos a la realidad escolar, de entender y solucionar los problemas; vemos las cosas en otro plano, pero al reflexionar y analizar las lecturas, éstas nos llevan a un mejor entendimiento y ubicarlo en la demarcación del problema estudiado.

La información pertinente se encontró mediante una convivencia con la comunidad, para ello realicé entrevistas para conocer el entorno, e indagar sobre los diversos desempeños en el lugar, averiguando qué ambiente escolar se da en la comunidad, visitando escuelas de los diferentes niveles que se localizan en el lugar, etc.

Para conocer el desempeño académico del maestro se aplicaron diez encuestas a éstos de las diferentes escuelas de la zona escolar, y así cada una de estas fuentes de información sirvieron para comprender el problema, (véanse anexos 3 y 4)

Con dichos productos a la mano se pasó a darles orden y sentido, analizando, clasificando y relacionando la información, y donde era conveniente también se cuanti-

ficó ubicándola con datos numéricos. Por ejemplo, qué porcentaje de maestros son mujeres, cuántos niños en edad escolar hay, etc.

Todas estas reflexiones llevaron a comprender, que los maestros no valoran su práctica docente, trabajan sin sentido educativo, aislados y es el directivo el que debe ser el primero y más comprometido en orientarlos y apoyarlos en el proceso de transformar su práctica docente.

Para superar esta problemática hay que sensibilizar primero a los directivos y después a los demás elementos que conforman el colectivo escolar a que conozcan qué es el trabajo docente, nuestros roles, las relaciones, el diálogo y la comunicación, la acción cultural y concienciación, la necesidad de cambio en la organización educativa, la calidad de la educación, y la gestión participativa, entendiendo este fenómeno como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, tanto a nivel microsocioal (escuela), como macrosocioal (sistema educativo), en el que intervengan alumnos, padres, docentes y directivos, desempeñando cada uno su rol.

Esta gestión participativa es más eficaz cuando se realiza de una manera informal, pues es independiente de los órganos establecidos de participación.

Dando sentido a todo esto, la participación es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y conflictos.

Es muy ambicioso el trabajo, pero poco a poco, se logrará que el director apoye al maestro en un clima de confianza, de conciencia de grupo y de bien común, involucrándonos a todos.

Los directivos estamos conscientes que el principio será difícil, hay que aprovechar los espacios del "Consejo Escolar" para crear una cultura participativa, como Roberto Pascual define "un modo de vivir, es decir, una cuestión de orden cultural, la cultura de participación"<sup>31</sup>, está presente en la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo, los problemas y así preguntarse en qué estamos fallando, qué hacer para resolver ésto, en una palabra, evaluar la realidad escolar desde una perspectiva dinámica, y en diferentes tiempos.

Estos conceptos me orientaron al elaborar la alternativa de gestión escolar, identificándola mediante algunas acciones de carácter investigativo, encontrando que la gestión como quehacer escolar permitirá explicar desde la teoría, las dimensiones que están presentes en el desarrollo de la actividad de la labor gestora con un enfoque situacional, ya que la problemática se basa en las relaciones del sujeto con las situaciones educativas en la que está implicado, así como la de su propia formación.

---

<sup>31</sup> Pacheco Roberto Pascual Pacheco. op. cit., p. 73

Al reconocer que las prácticas educativas no se dan como la normatividad lo dictamina, la autoridad educativa las señala sin llevar a los docentes a reflexionar y criticar sobre aquéllas, comenzando a sentirse un ambiente de resistencia, que las más de las veces el maestro al no encontrar un apoyo, sino sólo improvisaciones, se encierra en su propio mundo y no le interesa lo que pasa a su alrededor. Por lo tanto, si se quiere lograr que exista en nuestras escuelas una nueva cultura de organización, es necesario que todos nos involucremos para buscar alternativas de solución, diseñar estrategias para abordarla, comprometernos a tratar de solucionar el problema; es por ésto, que se pretende que sea el director, que es el que está vinculado con la tarea educativa y relacionado directamente con el colectivo escolar, que nos participe qué problemas se van a encarar y de cómo le gustaría que sea la escuela, que los resultados esperados sean alcanzados mediante un cambio de actitudes, que esté consciente que por si solo no podrá modificar los procesos que condicionan nuestro quehacer escolar, vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación de liderazgo, de constancia y congruencia.

Para generar un cambio de actitudes en el colectivo escolar y que directivos y docentes estén conscientes de su función en el quehacer cotidiano, se pretende, aumentar su autoestima, que se relacionen más con los padres de familia, trabajar en equipo, acciones que lleven al cumplimiento de nuestros compromisos. Estas se refieren tanto a la forma como se espera que, día con día se modifiquen las relaciones entre nosotros los docentes, de nosotros con nuestros compañeros directores, con nuestros alumnos, de los

alumnos entre sí y de la escuela con la comunidad. Para lograr esto es necesario realizar una reflexión grupal acerca de cómo se dieron las prácticas de planeación, la participación que tuvieron en la elaboración de éste, las relaciones que se dieron con la comunidad escolar y la evidencia de una evaluación y seguimiento de las metas a alcanzar.

Con anterioridad al 18 de junio, se convocó a junta a los nueve directores que conforman la zona, con el propósito de conocer si se lograron las expectativas que se habían planeado al comenzar el curso 1996-1997, preguntándonos en qué fallamos, si se dieron las relaciones interpersonales con el colectivo escolar, cómo fue el clima institucional, si nos desempeñamos en el rol de gestores escolares; del grupo cuestionado se obtuvieron respuestas, teniendo relevancia la que corresponde al desempeño como gestor participativo escolar, manifestando que ésta, causó polémica y confrontación, dado que la interpretación a gestión fue, "tramitar o buscar recursos de índole cualesquiera para un efecto, conseguir algo", función que llaman desempeño, provocando reticencia para aceptar el nuevo sentido de concepto "Gestión", en su aplicación docente que es planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar, que en su sentido más amplio sería Administración Educativa.

Hay que aclarar que estas acciones implican el compromiso de "todos", así como participar en un centro escolar, es la acción de intervenir en los procesos de planeación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él.

Ante este planteamiento, el colectivo escolar acordó que el objeto a evaluar fuera la "Práctica Gestiva" o sea las funciones y acciones que realizan los directores, maestros, padres de familia, acciones referidas a los roles técnico pedagógicos dentro de nuestra escuela. Partiendo de esta postura, en el proyecto se analizó y reflexionó sobre el "liderazgo", "función del cuerpo colegiado" y "gestión participativa", realizando las estrategias en el cronograma presentado, (ver anexo 5) en un espacio donde nos reunimos para llevar a cabo un trabajo para beneficio común, el que nos permitió conjuntar experiencias y confrontarlas dentro de un taller pedagógico con la participación consciente y comprometida del mayor número de directores de la zona escolar a partir de la reflexión de la acción, la reflexión en la acción y la transformación de las distintas maneras de realizar la acción.

Esta participación gestora de los directivos se verá reflejada en cada momento de la vida cotidiana, primero favoreciendo el ejercicio de la responsabilidad, segundo, favoreciendo la toma de decisiones en el colectivo al resolver los problemas profesionales y tercero, facilitar al colectivo la toma de conciencia de que nuestro trabajo pedagógico juega un papel central en las escuelas, que al redefinir críticamente nuestras funciones, estructuras y procesos escolares estamos innovando la práctica gestiva y ésta cobrará sentido cuando abramos las puertas de la escuela para que la sociedad participe, cuando las decisiones se tomen entre todos, cuando exista la autonomía pedagógica y se ejerza una evaluación más precisa de lo que hacemos y rendimos en la escuela y algo muy im-

portante, la aceptación de la crítica como un medio de avanzar, reconociendo a la vez los prejuicios como limitantes para el trabajo colegiado.

Estas acciones permitirán crear un clima apropiado de trabajo que lleve a lograr el propósito educativo con criterios de calidad y profesionalismo.

Con esta perspectiva grupal se planeó como estrategia de innovación, efectuar un taller pedagógico y evaluar si lo construido en éste se daría en la realidad de la práctica docente.

¿Qué es un taller? En los diccionarios no especializados, la definición es:

(...) Lugar en el que se hace un trabajo.<sup>32</sup>

(...) Lugar donde trabajan obreros, artistas y en sentido figurado es una escuela o seminario.<sup>33</sup> Las definiciones anteriores manifiestan que en un taller la principal actividad es trabajar para producir algo.

El taller es una modalidad de trabajo cuyo propósito es la reunión de un grupo para el trabajo y estudio en colectivo. Esto significa que se adquiere un compromiso de aprendizaje conjunto en el que deben darse tres condiciones primordiales en el grupo: primero, que sus integrantes tengan conocimientos o experiencias que aportar; segundo

---

<sup>32</sup> Ramón García Pelayo. Diccionario Básico Escolar 1991 p. 446

<sup>33</sup> Ramón García Pelayo Pequeño Laurousec Ilustrado 1995. p. 975

que participen de manera abierta y responsable y tercero, que todos estén dispuestos a aprender de los demás

Si se reflexionan estas definiciones se puede llegar a la conceptualización de, que taller es un espacio que propicia una modalidad didáctica para que los docentes puedan abordar problemáticas de su desempeño profesional y al mismo tiempo crear propuestas de solución a partir del desarrollo de múltiples actividades tendientes al logro de propósitos concretos, mediante el intercambio de puntos de vista apoyados en la reflexión, la crítica, la autocrítica, la investigación documental y de campo, con la finalidad de consolidarse como docentes participativos, en busca de mejores propuestas didácticas y pedagógicas que mejoren y faciliten la construcción del conocimiento.

En la actualidad hablar de taller dentro del ámbito educativo no ha alcanzado la profundidad necesaria para cambiar la conceptualización pedagógica que este término implica; debido a esto, la dinámica de trabajo en los cursos-taller no se ha modificado en la mayoría de los que se imparten a los profesores de educación primaria.

Se considera que lo anterior sucede por la forma indiscriminada en la que se aplica el término "taller" a cualquier sesión en la que los participantes tienen la oportunidad de hablar o en la que se comprometen a realizar alguna actividad.

Potencialmente un taller, desde el punto de vista pedagógico es el método más efectivo que se ha planteado para el aprendizaje en grupo, pues proporciona la oportunidad para que los participantes aprendan lo que les interesa aprender, en lugar de lo que alguien más piensa que deben aprender, propicia que los participantes desempeñen su papel activo, en contraposición a uno pasivo de los cursos tradicionales. Los integrantes de un taller desarrollan un sentido de responsabilidad consigo mismo y hacia los demás en la situación de aprendizaje.

El propósito fundamental del taller en esencia y práctica radicó en ese espacio que propicia momentos didácticos, para realizar actividades específicas mediante la utilización de todos los recursos conocidos y por conocer con el objeto de crear propuestas de solución aplicables a problemas reales en contextos conocidos, utilizando habilidades, experiencias y conocimientos de manera conjunta en beneficio de la labor educativa.

Entre sesión y sesión del taller pedagógico efectuado se llevaron a cabo actividades que favorecieron procesos interdisciplinarios y de aprendizaje significativo, despertando el interés por el trabajo cooperativo con actitud crítica, al realizar intercambio de experiencias de una escuela a otra e identificando necesidades, seleccionando estrategias para solucionar problemas pedagógicos.

La primera sesión, "Nuevo tipo de liderazgo" se realizó en el mes de agosto, de 1997; el propósito que se persiguió es que el director ejerza el "Liderazgo" ya que él es el primordial protagonista en la tarea educativa capaz de motivar, facilitar y estimular tanto al personal docente como a los padres de familia; las tareas a realizar giraron en torno al análisis del concepto de líder. El director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore. "El verdadero líder es el que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo"<sup>34</sup>. Lo construido en esta academia, por los directores, hizo que reflexionen sobre el rol que desempeñan con el equipo que a cada uno le corresponde en sus escuelas, logrando más con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclaman y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento. Para alcanzar esto se conformó el equipo académico dentro del cual se analizaron las relaciones, acciones e interacciones que se dan en nuestras escuelas, con el propósito de mejorarlas, realizando la dinámica "Gustos y Disgustos" para conocerse mejor.

En equipo se analizó y comentó la lectura "La Calidad requiere liderazgo" de Silvia Schmelkes. El medio didáctico que utilizamos para formar equipos fué mediante la dinámica denominada "Nidos y Pájaros", y de esta manera organizada, se confrontó lo

---

<sup>34</sup> Silvia Schmelkes. op. cit., p. 74

leído y analizado, con la experiencia; los materiales didácticos utilizados fueron, hojas blancas, lápices, plumones, textos.

En la segunda sesión, “La Autoestima”, los directores conocieron el proyecto de trabajo y el por qué involucrarse en él, a fin de que surgiera en nosotros la necesidad de un cambio innovador y creador a través de una acción voluntaria. “La innovación educativa es un proceso de definición, construcción y participación social, que requiere de una fundamentación reflexiva, crítica y deliberada sobre qué cambiar, en qué dirección, cómo hacerlo y con qué política de recursos”.<sup>35</sup> Es dejar atrás lo mecánico, rutinario y usual, tener la disposición de indagar, descubrir, reflexionar, criticar...cambiar. Esta reflexión permitió a los directivos dar los primeros pasos para transformar nuestra práctica docente creando conciencia de grupo, dentro de un clima de trabajo participativo. Las actividades a realizar consistieron en, ver la película de Autoestima, participar en una conferencia, la técnica de comunicación “Lluvia de ideas” y la dinámica del árbol que nos permitió valorar la autoestima de los participantes; el medio didáctico fue el vídeo sobre autoestima.

La tercera sesión, “Ambiente colegiado” tuvo como propósito, que para que el directivo pueda involucrar a los demás en la acción de animar y realizar un verdadero ambiente colegiado, deberá proporcionar oportunidades para la interacción del profesorado, en la que las decisiones sean elaboradas por todos los miembros.

---

<sup>35</sup> vid. Juan Manuel Escudero Muñoz. “La innovación y la organización escolar”, en: La gestión como quehacer escolar. Antología Básica. LE. 94, p. 184.

Esta interacción colegiada fue el espacio que aprovechamos para intercambiar nuestras experiencias profesionales, antídoto contra ambientes fríos, puertas cerradas y debilitamiento en el proceso de construcción del conocimiento, condiciones que más de las veces se padecen en nuestras escuelas

Se analizó la metodología del proceso del Cuerpo Colegiado en el Consejo Técnico y mediante la lluvia de ideas se conocieron los dos sentidos que se dan a éste, fundamentando las respuestas con la lectura de *Cómo hacer un Consejo Técnico*, auxiliar didáctico que las escuelas ofrecen a los maestros y alumnos en sus pequeñas bibliotecas y forman parte de la colección de Rincones de Lectura.

La cuarta sesión, "Hacia el proyecto escolar" a manera de integración de lo antes construido, se efectuó al promover la práctica gestiva, induciendo en la misma, la formación del Cuerpo Colegiado, la aplicación y concienciación de los elementos que lo conforman, mediante la reflexión del análisis del epígrafe, **"La Esencia social es reconocer que todos necesitamos de todos"**, de Patiño Gril, que relacionado con la acción que, como cuerpo colegiado pretendemos desempeñar, nos lleve a investigar qué es Gestión Participativa, planteada en la lectura de *"Escuela, Sistema y Sociedad"* de Juan José Sánchez de Horcajo, que precisarían el sentido que se le da a "Gestión" "Participación", "Poder", "Democracia", cómo llevarlas a cabo y compartir el control de su aplicación,

que ayudaría a los directores a cambiar sus actitudes y apoyar a todos los que intervienen en el proceso educativo de una manera voluntaria, participativa y con entusiasmo; pensar creativamente, con cooperación, donde los acuerdos den mejores resultados mediante el diálogo abierto y permanente entre educadores, alumnos, padres de familia; crear condiciones favorables para la innovación de nuestras prácticas y rutinas. Las actividades a realizar fueron, la dinámica grupal "El dibujo", que pretende demostrar, que si se trabaja en equipo se logra más; analizar la lectura descrita con anterioridad; como auxiliares didácticos se usaron gis, papel periódico, cinta maskin tape, texto "Poder y Gestión".

#### B. Evaluación y seguimiento realizado al proyecto.

Para determinar si lo que se va a realizar es eficaz desde el punto de vista de lo que se pretende, es necesario evaluar: "Proceso que define, obtiene y proporciona la información indispensable para juzgar las alternativas en una decisión"<sup>36</sup> o simplemente juicio profesional que permite juzgar acerca de la conveniencia o del valor de una medida.

Al realizar una evaluación se deben emplear diversas actividades e instrumentos, pues la interpretación de los resultados, son los que determinan si se está logrando el propósito en las personas comprometidas.

---

<sup>36</sup> vid. Elsie Rockwell. "Las funciones de la evaluación en la práctica". en: Evaluación y seguimiento en la escuela, Antología Básica, LE. 94, pp. 41-52.

Estos instrumentos serán los indicadores de situaciones contempladas en las cuatro dimensiones del observador participante:

**Dimensión de intencionalidad.**

- a) Facilita la tarea.
- b) Se ubica en el tema.
- c) Se interesa en el tema.

**Dimensión de interacción.**

- a) Se vincula con el grupo.
- b) Existe comunicación directa.
- c) Se expresa con propiedad.

**Dimensión de circunstancialidad.**

- a) Desempeña su rol dentro del equipo.
- b) Es participativo.
- c) Responde más a lo instituido que a lo instituyente.

**Dimensión de carácter instrumental.**

- a) Escucha con atención lo confrontado.
- b) Señala en el texto para uso posterior.
- c) Toma datos por escrito de lo analizado.

Otros instrumentos que se utilizaron para el desarrollo del taller, fueron seleccionados de entre los muchos que en apoyo didáctico se dan, como son las encuestas, dinámicas y técnicas grupales, el sociodrama y la observación participativa.

La dinámica de grupos se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo social a lo largo de su existencia y lo mueven a comportarse en la forma en que lo hacen mediante movimiento, acción, cambio, interacción, transformación, etc. "La interacción recíproca de estas fuerzas y sus resultantes sobre un grupo dado constituyen su dinámica".<sup>37</sup>

Las técnicas grupales las concebimos y caracterizamos como maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad del grupo; su eficacia ha sido probada en la experiencia y permite estructurar, estimular e integrar al gru-

---

<sup>37</sup> E. Chehaybar y Kuri. Técnicas para el aprendizaje Grupal. CISE- UNAM. 1989. p. 16

po para que éste pueda operar en cualquier dirección, tanto en el crecimiento personal como el trabajo colegiado.

Trabajar con técnicas grupales procurará en el grupo la formación de una audiencia crítica, el desarrollo de la creatividad, la colaboración, el sentido de responsabilidad y el trabajo en equipo. Para fomentarlas se analizaron los temas propuestos, utilizando la técnica de comunicación llamada "Lluvia de ideas" cuyo propósito es promover ideas originales o soluciones nuevas.

El sociodrama es otra técnica que permitirá apreciar la espontaneidad, elemento radical a lograr con ella, o sea el tipo de emociones que se ponen en juego cuando dos o más individuos están en relación, asumen y se adjudican roles en esa interacción.

La encuesta es una reunión de opiniones recogidas por medio de un cuestionario para aclarar un asunto. Los cuestionarios son listas de preguntas escritas que pueden ser respondidas sistemáticamente, diseñadas de tal manera que sea apropiada para quienes van a contestar. Los cuestionarios se utilizan primordialmente para obtener opiniones y conocer actitudes.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> vid. D. Tendbrink Terry. "Elaborar cuestionarios, planes de entrevista, e instrumentos sociométricos", en: Análisis de la práctica docente propia. Antología Básica, L.E. 94, p. 181

Para guiar el trabajo del observador participante se sugiere, que el observador comparta las actividades y sentimientos de la gente mediante una relación franca, así la participación puede definirse en este caso: “observar lo más que pueda, participar en todo lo que se permita y arreglar las experiencias discutiéndolas formal o informalmente”<sup>39</sup>; el observador participante pasa a formar parte de la cultura y de la gente bajo observación, es decir, que el investigador toma el papel de un miembro del grupo y participa activamente.

La observación participante tiene como fin la descripción de los comportamientos “in situ”, que se desarrollan en el aula.

En el primer acercamiento, se aplicó una encuesta para conocer si se da la interacción, iniciando con una dinámica denominada “Gustos y Disgustos”, que refleje las actitudes del maestro y seis preguntas que lleven a conocer si al desempeñar su función de director involucra a todos, es decir si avanza hacia el “liderazgo”; estas preguntas fueron:

- 1.-¿Te gusta trabajar en equipo? ¿Por qué?
- 2.-¿Promueves el intercambio de ideas entre los maestros?

---

<sup>39</sup> vid. Boris Gerson. “Observación participante y diario de campo en el trabajo docente. en: El maestro y su práctica docente. Antología Básica, LE. 94, pp. 56-66

3.-¿Has entrevistado alguna vez al director de una escuela secundaria donde van a llegar a estudiar nuestros egresados?

4.-¿Entras a ver y escuchar las clases de los maestros? ¿Por qué?

5.-¿Comentas con los maestros los errores detectados cuando revisas los trabajos de los alumnos? ¿Por qué?

6.-¿Elaboras, con la colaboración de los profesores el plan general de actividades del próximo curso escolar? ¿Por qué?

La segunda sesión se evaluó mediante la dinámica del árbol, cuyo propósito es reflejar los conceptos, habilidades, destrezas, que se traducirán en posibilidades de logros y crecimiento, pero que a la vez implica limitantes de índoles diversas como: económicas, de tiempo, de facilidad de desplazamiento y de cultura. La interacción de los criterios expuestos deberán permitir apreciar la autoestima de la persona evualada. Este tipo de situaciones llevará a reflexionar que se puede tener tendencia a subestimar lo que cada persona realmente es.

Para evaluar la tercera sesión se propuso, que los directores representen en equipo al C.T., mediante un sociodrama, tal y como lo definen y las funciones que esperan que realice, el que han vivido y describen a partir de sus experiencias en las escuelas, resaltando los pros y contras que el C.T. da al trabajo docente. De esta manera se destacará qué se sabe del C.T.

En la cuarta sesión se promovió dentro del cuerpo colegiado la gestión participativa mediante la observación, reflexión y el análisis del epígrafe, **“La esencia social es reconocer que todos necesitamos de todos”** mediante la dinámica del “Dibujo”, registrando las actitudes de los maestros, si se dá la interacción entre ellos mismos; y si son sólo administrativos o técnico pedagógicos, en fin, describir los comportamientos que se desarrollarán en este espacio de trabajo.

El diario de campo será el instrumento que servirá para recopilar datos que permitan una visión de conjunto del trabajo de los directivos, que reflejen aspectos importantes que ocurren dentro del taller y sirvan de apoyo a la reflexión sobre la forma en que trabajamos en nuestras escuelas y que al analizarlos cumplan la función retroalimentadora, recuperándose entre sesión y sesión lo que se hace y observa sobre las actitudes de los directivos frente al docente que sirvan para identificar si verdaderamente aquéllos se están transformando en gestores escolares.

### C. Valoración de la propuesta de innovación gestiva.

El trabajo desarrollado y planeado por los gestores académicos como estrategia del proyecto de innovación, cuya misión fue sensibilizar al directivo en su rol de líder y

gestor académico e instrumentar un proceso continuo de análisis y reflexión, promoviendo la participación de la comunidad escolar a través de espacios de comunicación interactiva, conferencias, encuestas, reuniones, consultas, visitas, proyección de películas, sociodramas, dinámicas grupales e investigación de textos, sirvió para evaluar los resultados e identificar de una manera crítica y honesta la actitud errónea que muchos de nosotros enfrentamos al tomar decisiones enfocadas a soluciones, que más de las veces creemos que sólo nosotros las debemos tomar sin importar las escuela completa, ser pacientes con los docentes, trabajar gradualmente e involucrarse en el trabajo del aula; así como reflexionar y valorar mi actuación gestiva que como supervisora realizo asumiendo con profesionalismo los problemas que en cada escuela surjan dejando de verlos sólo como asuntos externos esperando que las autoridades del sistema educativo los solucionen o como consecuencia del contexto social y cultural; involucrarme con el personal docente y directivo a identificar como causa de los problemas aquellos que tienen relación con las formas de trabajar en el aula, la formación y actualización docente, el poco aprovechamiento de los recursos con que cuentan, el uso del tiempo de trabajo escolar, la relación con los padres de familia, entre otros; identificar con mayor precisión las acciones que deben ser fortalecidas y mejoradas con la aplicación de instrumentos de evaluación; he valorado que al darle oportunidad a los directores de incorporarse a la discusión académica descubren que su tarea de coordinar, evaluar y darle seguimiento a las tareas educativas fortalecen su autonomía y propicia un mayor involucramiento de los profesores; esto implica la necesidad de desarrollar la capacidad de seguir actualizándome, apo-

yar esa autonomía de las escuelas de la zona dándole un mayor margen de libertad en la organización de sus actividades escolares y extraescolares, en un ambiente integrado que alimente al colectivo y se sienta respaldado cuando tome alguna decisión; compartir con docentes y directivos los alcances logrados, así como los fracasos que nos llevan a cuestionar y evaluar la razón de estos.

Por supuesto que la función gestiva de coordinar el trabajo institucional en las escuelas junto con el equipo directivo han transformado nuestras acciones tradicionales, dotando a las escuelas de un sentido de pertenencia, de unidad, un sentido global de toda acción educativa, es decir relacionarnos con los profesores, alumnos, padres de familia, sembrar y vivir la cultura del respeto y del compromiso, mantener un trato permanente con toda la comunidad educativa e involucrarnos en el trabajo del aula, valorar y concebir al maestro como lo más importante en la organización escolar; esta tarea no es fácil, pero sé que si la llevo con constancia y perseverancia lograré crear conciencia participativa. En consecuencia, las escuelas de la zona escolar reclaman un liderazgo académico, que les dé vida participando en su estructura todos los sectores, autoevaluar el trabajo docente a través de un diagnóstico democrático que genere un clima interno propicio, donde profesores y alumnos trabajen motivados, disponiendo de canales adecuados para plantear y resolver los conflictos que se presenten. Como la realidad y la práctica gestiva se ven afectados por las emociones, se consideró que las estrategias de innovación aplicadas con anterioridad deben replantearse, primero levantando la autoestima de los directivos, se-

gundo, reconocer ventajas pedagógicas que se alcanzan al revalorar la innovación gestora, tercero, que conozcan el marco legal para propiciar la autonomía del centro escolar y por supuesto la importancia de integrar a los Padres de Familia en el funcionamiento de la escuela, razón por la cual para mejorar esta propuesta, será conveniente instrumentar un proceso de innovación, promoviendo la participación de la comunidad escolar, a través de la sensibilización y capacitación de los gestores académicos, realizando reuniones colegiadas en las diferentes escuelas que conforman la zona escolar, un seminario donde se analice el Marco Legal, que les permita identificar e incidir en las implicaciones que éste tiene en las diversas prácticas educativas y a partir de ello, proponer alternativas de cambio y usos de la norma en su vida profesional para así iniciar una propuesta de adecuación en los reglamentos interiores donde se labora y les permita manejarse con mayor autonomía; propiciar la participación de los gestores para lograr las aptitudes y habilidades de elaborar un proyecto de gestión en coordinación con la comunidad, integrando a los Padres de Familia en éste, mediante el Club de Padres.

Para esto se diseña la Planeación Estratégica del proyecto de innovación cuya misión o propósito que persigue, es el de instrumentar un proceso de cambio para promover la participación de la comunidad escolar (maestros, alumnos, y padres de familia) a través de la sensibilización y capacitación de los gestores académicos, incorporando a los padres de familia de la zona 014, para que así en el futuro, se integren en un trabajo de equipo, hasta lograr una plena identificación con el contenido de su misión.

Para lograr ésta nos fijaremos tres estrategias: (véase anexo 6)

1ª. La Sensibilización, cuyo propósito es que los gestores académicos conozcan la problemática de la falta de comunicación con la comunidad escolar y los beneficios que traería desarrollar una “Cultura de Colaboración” dentro del contexto escolar con la participación consciente y comprometida de los actores esenciales del proceso educativo: maestros, alumnos y padres de familia.

Respaldando esta primera estrategia definiremos dos tácticas:

1.1. Identificación colectiva y participativa de los problemas cotidianos que se viven en el ejercicio de la práctica gestiva, analizando las relaciones, acciones e interacciones que se dan en nuestras escuelas, revisando lo que hacemos, cómo lo hacemos y lo que hemos logrado teniendo presente las acciones y actitudes necesarias para combatir el problema seleccionado.

1.2. Reconocimiento de las ventajas pedagógicas que se alcanzan al revalorar la alternativa de innovación gestora, ya que nosotros somos las primeras personas quienes debemos transformar nuestra realidad creciendo profesionalmente y reconociendo, que nuestros compañeros y demás personas de la comunidad valen tanto como nosotros.

Con el propósito de hacer operativas las tácticas y poder concretar la razón de ser, se realizarán para la primera estrategia dos proyectos: Reuniones académicas y una conferencia.

Los pasos para el primer proyecto son:

Lugar para realizarlo. Las escuelas “Juan de Dios Peza” y “Pablo Moreno”.

Fecha. Marzo - Abril

Duración. 8 horas

Sesiones. 2 sesiones.

Participantes. 9 Directores y Auxiliar Técnico Pedagógico.

Temas. 1ª Sesión. La calidad requiere liderazgo.

2ª Sesión. La función directiva en la actualidad.

Propósito. Que los directivos actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los maestros, potenciando los procesos de participación para que entre todos se resuelvan los problemas, que se viven en las escuelas.

Actividades a realizar. Compartir nuestras experiencias, sobre lo que nos gusta y disgusta, mediante la dinámica “Los globos”. Leer y analizar en equipos la lectura “La

calidad requiere liderazgo” de Silvia Schmelkes y “La función directiva en la actualidad” de Joaquín Gairín.

Auxiliares didácticos. Hojas blancas, lápices y plumones, los textos que se analizarán.

Pasos para la conferencia:

Lugar para realizarla. Escuela “Serapio Rendón” Hunucmá.

Fecha. Mayo

Duración. 4 horas

Participantes. El conferencista, el grupo de directores.

Tema. La autoestima.

Propósito. Que los directores se sientan dinámicos, seguros y comprometidos, para poder establecer expectativas compartidas y de grupo.

Actividades a realizar. Conferencia; “Qué podemos hacer para subir nuestra autoestima”,

Discusión sobre el tema.

Medios didácticos. Película, lluvia de ideas.

La segunda táctica de la primera estrategia (sensibilización), se reconocerán las ventajas pedagógicas que se alcanzan al revalorar la alternativa de innovación gestora, planeando llevarla con un Taller Participativo, donde se analizarán “Los derechos humanos y los niños”.

Sede. Escuela “Gabino de J. Vázquez” de Tetiz.

Fecha. Mayo.

Duración. 4 horas.

Participantes. El conferencista, el grupo de directores.

Tema. "Los Derechos humanos y de los Niños".

Propósito. Que los directores procuren el conocimiento y defensa de los derechos humanos y de los niños y hacer de estos la principal justificación para promover una educación humanizadora que atienda a la estructura social y moral del alumno y no sólo a su formación intelectual.

Actividades a realizar. Sociodrama

Medios didácticos. Mesas sillas, hojas blancas y lápices.

Segunda Estrategia. Mediante la Capacitación se propiciará la participación de los gestores escolares, para que puedan lograr las aptitudes y habilidades de elaborar un Proyecto de Gestión en coordinación con la comunidad, dentro de un ambiente positivo, que ayude a resolver los problemas dentro de las instituciones escolares.

Para esta estrategia definiremos dos tácticas:

2.1 Que los gestores conozcan el Marco Legal, que les permita identificar e incidir en las implicaciones que ésta tiene en las diversas prácticas educativas y a partir de ello proponer distintas alternativas de "cambio" y "usos" de la norma en su vida profesional

## 2.2. La práctica en el manejo de colectivos para la integración de los Padres de Familia.

A partir de estas tácticas realizaremos para la primera un seminario, (proyecto)

2.1.1 cuyo propósito es identificar a través de un análisis crítico de los documentos que normatizan la escuela, comparándolos entre los que se usan y cómo deben usarse, para así iniciar un proyecto de cambio en los reglamentos interiores donde se labora, que les permitirá manejarse con mayor autonomía.

La modalidad del seminario será en grupo donde el director de éste será un especialista que orientará los trabajos de análisis e investigación del tema, un relator y un comentarista.

Sede: Sala de Educadores.

Duración. 4 horas.

Sesiones. Dos.

Participantes. Directores y un maestro, representante de cada escuela.

La segunda táctica 2.1.2 Se definirá como el proyecto del "Taller de Participación" cuyo propósito es la de formación de los maestros acerca de los temas del

“Programa de Educación con los Padres” y así saber como integrarlos a la realidad de la escuela.

Sede Las escuelas de la zona.

Fecha. Un día a la semana.

Duración 2 horas

Sesiones. Una.

Participantes. Directores y maestros frente a grupo.

Tema. “Programa de Educación a los Padres”.

La tercera estrategia es la de diseñar y promover un proyecto de participación comunitaria y así mejorar el proceso de gestión escolar en el ámbito académico. Nos apoyaremos en dos tácticas:

- 3.1 Incorporar a las comunidades escolares al proyecto y
- 3.2 Llevar un seguimiento y evaluación de sus resultados.

La primera táctica del proyecto será:

- 3.1.1. “Club de Padres”, creando espacios donde éstos, orientados por los maestros reflexionen sobre la “Familia, la comunidad y la educación de los hijos”,

“Desarrollo del niño”, “Alcoholismo y Drogadicción”, “Familias incompletas”, (madres solteras, separadas o abandonadas), “Sexualidad, paternidad responsable”, “SIDA; una enfermedad previsible” y “La escuela y la educación de los hijos”.

Sede. El domicilio de un padre.

Fecha. La que los padres calendaricen.

Duración. 2 horas.

Coordinador. El manager.

Sesiones. Una al mes..

Participantes. Directores, maestros, padres de familia y ex-alumnos.

Medios didácticos. Sociodramas, dibujos elaborados por los alumnos, películas, gráficas, carteles y testimonios de los padres.

Para valorar el avance en el “Club de padres” se llevará el proyecto de la observación participante, donde los maestros planearemos el estudio observacional, tomando decisiones con respecto a cuáles comportamientos deben ser observados y registrados en el diario de campo y así identificar los avances y los problemas a superar hasta llegar a valorar nuestro propio papel asumido como verdaderos gestores académicos, que nos permita visualizar la necesidad de impulsar desde la escuela procesos investigativos-educativos sobre la problemática familiar, social y cultural de la comunidad escolar para que todos juntos elaboremos alternativas de solución

## CONCLUSIÓN

Realizar este trabajo ha sido en lo personal enriquecedor, tanto por las experiencias adquiridas, como por el estudio de las lecturas, que llevan a comprender mejor las situaciones a las que la escuela se enfrenta cotidianamente: ineficiencia, ausentismo, falta de constancia en la tarea educativa por parte del maestro, y por parte del director temor a ser un verdadero líder, escuelas distantes al lugar donde reside el maestro, deficiencias que anulan los esfuerzos para dar un nivel aceptable de enseñanza que lleve a alcanzar la calidad educativa.

Surge la necesidad del análisis de “cambio o innovación” educativa, para encontrar y generar un clima de trabajo participativo apoyándonos en elementos teóricos y en la experiencia, que nos permitan dar los primeros pasos para transformar nuestra práctica educativa, dándonos un panorama claro de la práctica docente, grupo escolar, concienciación, formas de conducta y actitudes del director, que han de ser tenidas en cuenta en los intentos sistemáticos de promover el cambio en las escuelas en contra de lo rutinario, emplear la reflexión creando conciencia de grupo y del bien común, rescatando el Cuerpo Colegiado como el espacio real de intercambio académico en la escuela, planeando y organizando estrategias para eliminar la postura de no conocer cómo funciona, como también invitar a los directivos y docentes a ser más participativos, analizar sus funciones como directivos, asumir el liderazgo y la importancia de involucrar a los padres de familia

mediante la integración del Club de Padres.

En resumen innovaremos nuestra práctica docente cuando impulsemos el avance en el aprendizaje del alumno, en un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio, tanto para los profesores y alumnos como para los padres de familia, cuando consideremos a los profesores como expertos e invistamos de autoridad a éstos para tomar decisiones sobre el curriculum y la institución, la planificación y la puesta en práctica de programas; reconocernos como profesionales de la educación y como grupo con deseos de cambiar, crear y desarrollar una manera diferente de trabajar en la escuela de manera permanente. Si consideramos todo esto en nuestro quehacer escolar, lograremos fortalecer una gestión académica de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHOYNOWSKI, MIECZYSLAW. Introducción al método de la observación. México. UPN. 1997. 56 p (Colección de textos Núm. 7)
- GARCIA PELAYO Ramón. Diccionario Básico Escolar. México. 1991. Larousse, 529 p
- \_\_\_\_\_ Pequeño Larousse Ilustrado. México. 1995. Larousse, 1663 p
- INEGI. Conteo de población 1995. Aguascalientes, México., 1995, 391 p
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan de desarrollo educativo 1995-2000. México. 1996. 172 p
- ROBBINS STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. México. PHH. S.A. 1987. 566 p
- SCHMELKES SILVIA. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. DEA/SEP. 1992. 134 p
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Guía para el director de Educación Primaria. México. 1992. 286 p
- \_\_\_\_\_ Manual del director del plantel de Educación Primaria. México. 1996. 172 p
- \_\_\_\_\_ Manual de operación del supervisor escolar de Educación Primaria. México, 1966, 120 p.
- \_\_\_\_\_ Kuri y Chehaybar. Técnicas para el aprendizaje grupal. México, CISE-UNAM, 1989, 92 p
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL: Análisis de la práctica docente propia. Antología Básica. LE' 94. México. 1994. 188 p
- \_\_\_\_\_ Contexto y Valoración de la Práctica Docente. Antología. Básica. LE' 94. México. 1994. 123 p
- \_\_\_\_\_ El maestro y su práctica docente. Antología Básica. LE' 94. México. 1994. 154 p

- Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología. Básica.  
LE' 94. México. 1995. 319 p
- Evaluación y seguimiento en la escuela. Antología Básica. LE' 94. México. 1995.  
300 p
- Grupos en la escuela. Antología Básica. LE' 94. México. 1994. 206 p
- Investigación de la práctica docente propia. Antología Básica. LE' 94.  
México. 1995. 109 p
- La gestión como quehacer escolar. Antología Básica. LE' 94. México. 1995.  
207 p
- Organización del trabajo académico. Antología Básica. LE' 94. México. 1995.  
226 p
- Política educativa y los marcos normativos. Antología Básica, LE' 94.  
México. 1996. 265 p
- YELON STEPHEN L Grace W. Weinstein. La psicología en el aula. México. Trillas.  
615 p

## ANEXOS

## ANEXO 1

### FUNCIONES DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA

-Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones, en materia de educación primaria.

-Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y programas de estudio.

-Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas, que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

-Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

Entre las funciones específicas, el director tiene asignada una serie de funciones, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo y que a continuación se presentan: en Materia de Planeación, en Materia Técnico-Pedagógica, en Materia de Control Escolar, en Materia de Supervisión, en Materia de Extensión Educativa, en Materia de Servicios Asistenciales, en Materia de Recursos Humanos, en Materia de Recursos Materiales, en Materia de Recursos Financieros.

Las características que el director deber reunir para facilitar su labor, son entendidas como un conjunto de razgos de conocimiento, capacidad y actitud, que se

presentan, de manera convencional, relacionadas con las materias administrativas que agrupan las funciones específicas del puesto, tales como:

-Rasgos en relación con la materia de planeación.

El director del plantel llevará a cabo una programación adecuada de las actividades que se realizan en el plantel, con base en los lineamientos que definen los manuales de Organización del Plantel y de Operación del Sistema de Educación Primaria.

-Rasgos en relación con la materia técnico-pedagógica.

Orientar al docente con respecto al aspecto técnico pedagógico.

-Rasgos en relación con la materia de control escolar.

El director del plantel deberá controlar la ejecución de las actividades que lleven a cabo los miembros del personal a su cargo, con el fin de asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos.

-Rasgos en relación con la materia de supervisión.

El director del plantel debe vigilar que la aplicación del plan y programas de estudio, así como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, se efectúen conforme a los lineamientos y normas establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

-Rasgos en relación a la materia de extensión educativa.

El director del plantel debe motivar a su personal para que realicen actividades que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

-Rasgos en relación con la materia de servicios asistenciales.

El director del plantel debe llevar a cabo una selección responsable de los alumnos que serán beneficiados con becas, determinando que sean aquéllos que más lo requieran por su situación económica.

-Rasgos en relación con la materia de recursos humanos.

El director del plantel tiene como responsabilidad el logro de los objetivos, planes, programas y metas del servicio educativo, para lo cual es necesario que el personal a su cargo mantenga una relación laboral, pedagógica y social de compromiso.

-Rasgos en relación con la materia de recursos materiales

El director del plantel controlará los bienes disponibles del plantel, racionalizando el uso de los mismos.

-Rasgos en relación con la materia de recursos financieros.

El director ejercerá los ingresos propios del plantel, teniendo presente la importancia de manejarlos con transparencia y eficacia.

## ANEXO 2

“¿Quién soy?”

Como persona:

- 1) Mi personaje favorito (a) es:
- 2) Si pudiera pedir un deseo. Sería:
- 3) Me siento feliz cuando:
- 4) Me siento triste cuando:
- 5) Una pregunta que tengo sobre la vida es:
- 6) Me enoja cuando:
- 7) Algo que quiero, pero me da miedo pedir es :
- 8) Algo que hago bien es:
- 9) Lo mejor de ser yo es:
- 10) Mi carácter es:
- 11) Una de mis debilidades es:

### ANEXO 3

Entrevista formulada con el propósito de evaluar la competencia y desempeño cognitivo didáctico de los maestros que conforman la zona escolar 014.

Personal que aplica \_\_\_\_\_

Tamaño de la muestra \_\_\_\_\_

- 1.-Estado civil \_\_\_\_\_
- 2.-Años de servicio \_\_\_\_\_
- 3.-Cargo que desempeña en la escuela \_\_\_\_\_
- 4.-Grado que imparte \_\_\_\_\_
- 5.-Disponibilidad para actividades complementarias con el alumnado \_\_\_\_\_
- 6.-Especialización \_\_\_\_\_
- 7.-¿Ejerces otra actividad diferente a la de la escuela? \_\_\_\_\_
- 8.-¿Te gusta trabajar en equipo? \_\_\_\_\_
- 9.-¿Sueles participar en actividades de perfeccionamiento, útiles para la escuela?  
\_\_\_\_\_
- 10.-¿Promueves y dinamizas actividades colectivas? \_\_\_\_\_
- 11.-¿Tienes confianza en la utilidad de tu trabajo? \_\_\_\_\_
- 12.-¿Experimentas y renuevas métodos de trabajo para ser más efectivo? \_\_\_\_\_
- 13.-¿Cuál es tu expectativa de rendimiento de tus alumnos? \_\_\_\_\_
- 14.-¿Has tenido algún conflicto interpersonal? \_\_\_\_\_
- 15.-¿Cuando faltas lo haces por causa justificada? \_\_\_\_\_

Observaciones:

## ANEXO 4

### Guión de entrevista aplicado a los maestros de la zona 014.

- 1.- ¿Qué tiempo lleva usted de trabajar como docente?
- 2.-¿ Y en esta escuela?
- 3.-¿ Qué grados ha impartido?
- 4.-¿ Y en esta escuela?
- 5.-¿ Trabaja usted otro turno?
- 6.-¿ Responden sus alumnos a su práctica docente?
- 7.-¿ Lleva el programa al pie de la letra?
- 8.-¿ Resulta homogéneo o heterogéneo el trabajo grupal?
- 9.-¿ Recibe apoyo de los padres de familia en la “tarea” de sus alumnos?
- 10.-¿ Brinda el director las facilidades para su desempeño?
- 11.-¿ Se favorece la interacción del colectivo escolar?
- 12.-¿Cuál sería su opinión generalizada respecto al funcionamiento de la escuela?
- 13.-¿ La función autoridad se ejerce en beneficio de la escuela?
- 14.-¿ Recibe retroalimentación de alguna autoridad?
- 15.-¿ Qué desearía que mejore en el servicio de educación?

La interpretación y valoración de la información correspondiente al anexo 3 es la siguiente:

- 1.- 75% casados
- 2.- 60% tienen tres o cuatro años de servicio
- 3.-80% son maestros frente a grupo, 10% comisionados a la dirección, y 10% con categoría de directores.
- 4.-Del 80% frente a grupo, 25% laboran en el primer ciclo, 40% en el segundo ciclo, y el 15% en el tercer ciclo.
- 5.-10% tiene disponibilidad para actividades complementarias con el alumnado
- 6.- 25% de los maestros cuentan con estudios de actualización.
- 7.- 25% laboran en otro nivel.
- 8.-90% le gusta trabajar en equipo.
- 9.-25% participan en actividades de perfeccionamiento por necesidades de la escuela -
- 10.-5% promueve actividades colectivas.
- 11.-80% tiene confianza en la utilidad de su trabajo.
- 12.-50% experimenta y renueva métodos de trabajo para ser más efectivo.
- 13.-Para el 60% su expectativa es que terminen sus alumnos la primaria, 20% que no deserten y el otro 20% que continúen estudiando.
- 14.-30% manifestó que si han tenido un conflicto interpersonal.
- 15.-90% acepta que cuando falta es por causa justificada.

Los resultados obtenidos del análisis de esta encuesta, me llevan a concluir que la muestra representada corresponde en su mayoría a mujeres casadas y con familia, esto representa un limitante para disponibilidad de actividades fuera de la hora laborable, así

mismo el tiempo disponible para el trabajo es mermado por actividades en otros niveles escolares; la técnica para trabajar en equipo favorece la nivelación de las carencias pedagógicas de algunos elementos que les permitirán experimentar y renovar los métodos de trabajo dentro del aula; como esperan que sus alumnos concluyan su primaria, consideran útil su trabajo, asistiendo diariamente a sus labores; los diferentes intereses, llevan a que un 30% anteponga los particulares a los de grupo.

La del cuarto anexo, entrevista realizada a cinco maestros me llevó a constatar la conducta que cada uno de ellos demostró: tranquilos, amigables e interesados en responder a las preguntas. Lo que no aceptaron fue que se les grabaran sus respuestas.

En las preguntas que me sirvieron para motivar confianza fueron respondidas espontáneamente sin razonamiento previo, (1-2 -3-4-5).

En las preguntas 6, 7, 8, y 9, los maestros respondieron sin titubeos con un tono afectivo cuando hablan de sus alumnos y una expresión de duda cuando afirman que no recibieron apoyo de los padres de familia por no saber leer y escribir o por apatía.

En las preguntas 10, 11, 12, 13, y 14 percibí que las alabanzas a la autoridad fueron razonadas sin respuesta espontánea incluyendo movimientos de cabeza, parpadeo de ojos y risas nerviosas. Como observación a estas actitudes comento, que no se favorece la interacción entre director-maestro y maestro-maestro, personalizando en cada caso la respuesta.

En la pregunta ¿Qué desearías mejorar en el servicio de educación?, formulada con el fin de corroborar las respuestas anteriores, obtuve una contestación concreta del

sentir del profesor como parte importante, ya que las respuestas presentan recelo en la comunicación vertical manifiesta en escasa y desordenada comunicación a la base.

Como conclusión y comentario de situaciones que también he palpado, manifiesto que es importante favorecer una comunicación a tiempo, clara y ordenada para evitar interferencia y pérdida de tiempo que desalientan la labor del maestro.

## ANEXO 5

### ESTRATEGIAS DE INNOVACION

PROPOSITO. Organizar espacios didácticos con la modalidad de taller, donde los directores redefinan sus funciones como gestores participativos

DURACION. Meses de Agosto-Febrero en sesiones bimestrañes. Curso 97-98

SESION	DURACION	PROPOSITO	ACTIVIDADES A REALIZAR	MEDIOS DIDACTICOS	AUXILIARES DIDACTICOS
Nuevo liderazgo	Agosto 28/97 De 8 a 11 hs.	Conformar el equipo académico, dentro del cual analizaremos las reacciones, acciones e interacciones que se dan en nuestras escuelas.	-Compartir nuestras experiencias sobre lo que nos gusta y disgusta  -Leer y analizar en equipos la lectura. "La calidad requiere liderazgo"	Dinámica "Gustos y Disgustos"  Dinámica "Nidos y Pájaros", para formar equipos.	Hojas blancas, lápices, texto "Hacia la calidad de nuestras escuelas", lectura- "La calidad requiere liderazgo", pp. 65-75, de Silvia Schmelkes.
La Autoestima	Octubre De 8 a 11 hs.	Que el conocer "el proyecto" nos lleve a dar los primeros pasos para transformar nuestra práctica gestora.	-Ver la película "Qué podemos hacer para subir nuestra Autoestima"  Discusión de la misma sobre la importancia del Autoestima  -Dibujar "El arbol"	Pelicula  Lluvia de ideas.	T.V. Video.  Hojas blancas, lápices.
Ambiente Colegiado	Diciembre De 8 a 11 hs.	Realizar una verdadera colegialidad en la que las decisiones deben ser elaboradas por todo el colectivo escolar.	Presentación mediante un sociodrama, los dos sentidos que se dan al Consejo Técnico  Integrar el Consejo Técnico	Sociodrama "Pros y contras del C.T."  Un espacio para el trabajo compartido	Mesas, sillas  Libro de Rincones de lectura, "Cómo hacer un Consejo Técnico.", pp. 8-20
Hacia el Proyecto Escolar	Febrero De 8 a 11 hs.	Promover dentro del cuerpo colegiado la gestión participativa	Relacionar el epigrafe con nuestra actuación dentro del colectivo escolar.  Leer y reflexionar sobre la lectura "Escuela, sistema y sociedad"  Realizar un dibujo.	Epigrafe. "La Escencia social es reconocer que todos necesitamos de todos"  Lluvia de ideas.	Hojas blancas, con impresión del epigrafe.  Texto Poder y Gestión. Lectura. Escuela, sistema y sociedad.  Pizarrón, gis, papel periodico, cinta maskin tape