



Gobierno del Estado de Yucatán
Secretaría de Educación
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA



**LA AUTOEVALUACIÓN DEL PROFESOR PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE SU PRÁCTICA DOCENTE**

Nery María del Socorro Díaz Rodríguez

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.
2001

RESERVA

NS 112085



Gobierno del Estado de Yucatán
Secretaría de Educación
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MÉRIDA



**LA AUTOEVALUACIÓN DEL PROFESOR PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE SU PRÁCTICA DOCENTE**



Nery María del Socorro Díaz Rodríguez

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

LICENCIADO EN EDUCACIÓN

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.

2001

185378



**GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARIA DE EDUCACION
DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A**



DICTAMEN DE TITULACIÓN

Mérida, Yuc., 9 de julio de 2001.

**C. NERY MARIA DEL SOCORRO DIAZ RODRIGUEZ.
MÓDULO MERIDA.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad UPN 31-A y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado:

**LA AUTOEVALUACION DEL PROFESOR PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE SU PRACTICA DOCENTE**

OPCION: **Proyecto de Innovación de Gestión Escolar**, a propuesta de la **Profra. María del Pilar Loroño Maldonado**, Director 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

**MTRA. AZURENA MARIA DEL SOCORRO MOLINA MOLAS.
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**



**GOBIERNO DEL ESTADO
SECRETARIA DE EDUCACION
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL
UNIDAD 31-A
MERIDA**

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
I. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE UNA PRÁCTICA GESTIVA	
A. Problematización y Planteamiento del Problema.....	4
B. Elección del Proyecto de Innovación en Gestión Escolar.....	8
C. Propósitos.....	10
II. REFERENCIAS TEÓRICAS Y CONTEXTUALES EN EL PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR	
A. La Práctica Gestiva y su Dimensión Pedagógica.....	13
B. El Gestor Escolar.....	16
C. La Institución Escolar de la Primaria “Gonzalo López Manzanero”.....	19
III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN GESTIVA	
A. La Planeación Estratégica Situacional.....	23
B. Proyecto de Intervención.....	29
C. Evaluación y Seguimiento en la Estrategia Gestiva del Grupo Colegiado.....	31

IV. PROPUESTA DE INNOVACIÓN EN UNA PRÁCTICA GESTIVA

A. Valoración del Proyecto Gestivo.	37
B. Propuesta de Innovación para la Construcción de la Escuela Deseada.	42

CONCLUSIONES.	47
--------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.	49
--------------------------------	----

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La sociedad impone nuevos retos y desafíos a la Institución escolar en general, estos retos tienen que ver con la calidad educativa, la eficiencia y eficacia en los servicios educativos, la integración de todas las personas en sus espacios, la incorporación de las nuevas tecnologías en las aulas escolares, etc.

Es evidente que en la medida que la escuela haga suya esas demandas se hace necesario que se adopte una nueva forma de percibir el trabajo y de identificar las relaciones, con los integrantes de la educación. Desde esta perspectiva se hace necesario pensar en una nueva forma de ver la gestión escolar con la participación, trabajo colegiado, planeación, trabajos en equipo y proyecto escolar, se vuelven conceptos que los profesores tienen que reconocer para poder convertir las escuelas en espacios, en donde se conoce, anticipa, evalúa las acciones sociales y educativas.

En este mismo sentido las escuelas se convierten en los lugares en donde se concretan los aprendizajes de calidad para todos los alumnos, en donde se recupera el sentido y la significación de las prácticas pedagógicas y en donde el equipo directivo se convierte en el promotor y posibilitador de los procesos y de la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

En este proyecto que aquí se presenta de innovación para gestión educativa en la Escuela Primaria “Gonzalo López Manzanero” tiene como pretensiones convertir los

consejos técnicos en espacios de trabajo colegiado en donde se promueve la evaluación-autoevaluación en el desempeño docente con miras al logro de la calidad en los aprendizajes en los alumnos. En su contenido está conformado en cuatro capítulos, exploración bibliográfica y contiene algunos anexos que a manera de síntesis, se explica a continuación.

El primer capítulo lleva por título “Diagnóstico de la problemática de una práctica gestiva” que trata de la caracterización de la función directiva en la Escuela Primaria “Gonzalo López Manzanero” con miras a llegar a la identificación de su propia problemática que en este caso es la referida al desempeño docente y sus repercusiones en los aprovechamientos escolares. Esta identificación permite la elección del proyecto de innovación que es el de gestión escolar, sus fundamentos técnicos, justificantes y los propósitos a alcanzar en este proyecto de estudio.

Referencias teóricas y contextuales en el proyecto de Gestión Escolar corresponde al segundo capítulo y como lo indica su título se hace referencia a los marcos teóricos y contextuales que sustentan a esta propuesta de innovación en una práctica gestiva.

En el tercer capítulo que lleva por título “Estrategia Metodológica de Intervención Gestiva” se convierte en la parte de intervención a las prácticas gestivas contiene el enfoque teórico y metodológico que lo sustenta como es: la planeación estrategia, el trabajo colegiado, los consejos técnicos escolares y su funcionamiento en las escuelas así hasta llegar al desglose de un plan de trabajo que tiene como

perspectiva incidir en los procesos de evaluación, autoevaluación en las acciones educativas del colectivo escolar.

El último capítulo titulado “Propuesta de Innovación en una Práctica Gestiva”, contiene las valoraciones en este estudio, sus posibilidades de transformación en la propia práctica docente, gestiva todo esto a partir de un trabajo colegiado y con una cultura de la participación de todos los actores involucrados en el mismo. Se explica también sus dificultades encontradas que permiten proponer con mayor claridad el rumbo a seguir para la práctica gestiva en la escuela primaria descrita anteriormente.

Finalmente el último apartado contiene las conclusiones extraídas de todo el trabajo, la bibliografía consultada y algunos anexos que dan constancia a lo realizado en este proyecto que lleva por título “La colegiación en una Práctica Gestiva”.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE UNA PRÁCTICA GESTIVA

A. Problematicación y Planteamiento del problema

El director de la escuela de educación primaria, es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de educación Pública, como la primera autoridad, responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos: Corresponde al director desempeñar una serie de funciones específicas que se encuentran clasificadas en: Administrativas, técnico pedagógico en planeación, en organización, supervisión escolar, y extensión educativa; todas ellas orientadas para llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.¹

Desde el año de 1993, desempeño la función de Directora en el plantel escolar "Gonzalo López Manzanero" perteneciente al sector 07, del Sistema Estatal, específicamente en la zona escolar 03 en la ciudad de Mérida.

En lo que concierne a las funciones a realizar en esta escuela en materia administrativa, de supervisión escolar y de organización de todas estas se efectúan conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones en Materia de Educación Primaria que establece la Secretaría de Educación Pública; es en materia técnico pedagógica, en planeación y extensión educativa en donde se ha trabajado y visto poco con el colectivo escolar.

¹ S.E.P. "El director del plantel de Educación Primaria", en: Manual del Director de Educación Primaria. México, 1987. p.p. 11 a 31

La realidad de una práctica gestora es algo complejo pues en ella se encuentra una serie de factores y elementos que pueden facilitar y obstaculizar; si pretendemos transformarla tendremos que intentar, influir en todos estos factores y elementos.

En las primeras observaciones y acercamientos con el personal docente, pude darme cuenta de la falta de elementos técnico pedagógico, para la realización de su práctica educativa; generalmente realizan una práctica rutinaria y tradicionalista, esto da como resultado que los intereses y aprovechamientos de los alumnos se vean afectados; por otra parte en relación al padre de familia, que es otro elemento del colectivo escolar, se puede observar que su participación y su acción ha sido la requerida por la escuela.

Otra estrategia empleada para detectar la situación problemática en el plantel escolar fue en los espacios de las reuniones del consejo técnico donde se aprovechó para tratar asuntos de índole pedagógico, expresándose lo siguiente por parte de las profesoras.

- ✦ No se están cumpliendo los objetivos planteados para cada grado escolar.
- ✦ Carecemos de una preparación continua y permanente que nos permita una práctica más actualizada.
- ✦ Se está dando en la escuela el fenómeno de la reprobación escolar.
- ✦ Se opina en relación a la necesidad de compartir estos espacios de reuniones en donde se trate los asuntos técnicos pedagógicos y no tanto lo administrativo.

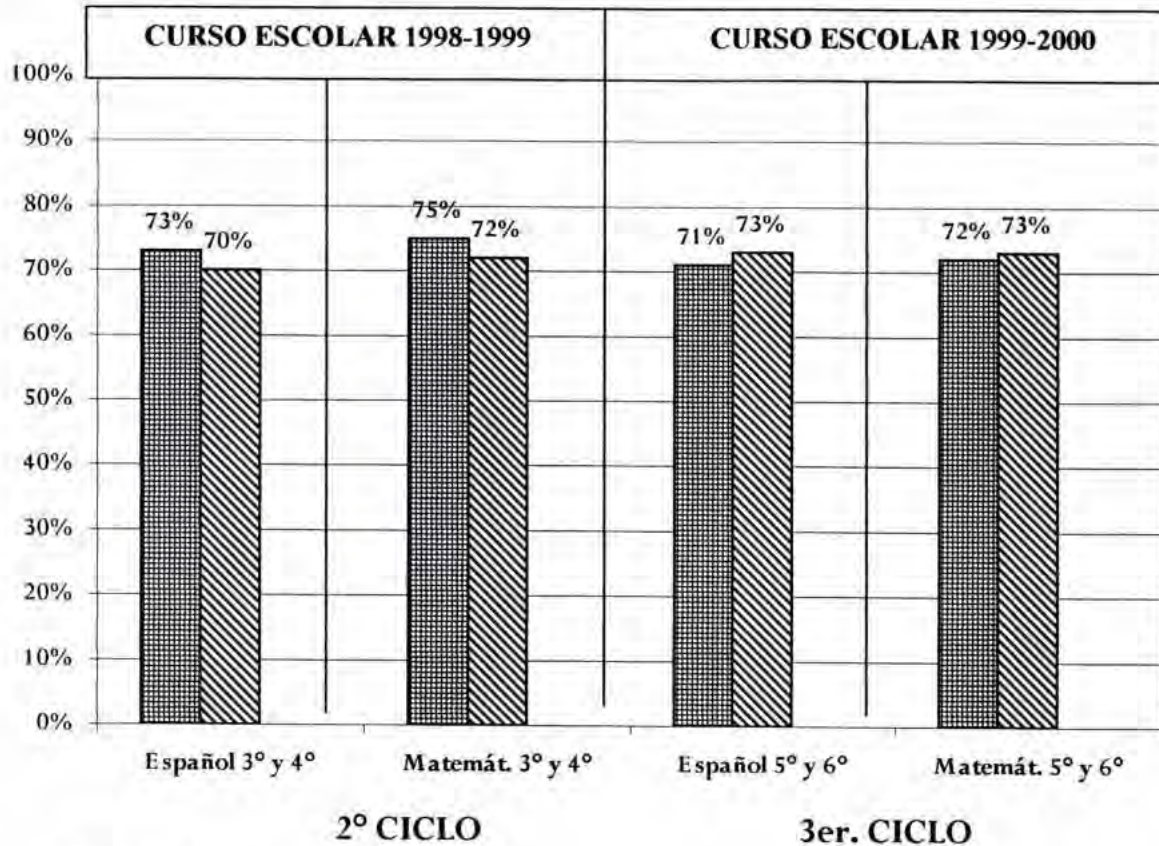
- ✎ En lo que concierne a la práctica como directora de esta escuela, las profesoras expresaron que debiera ser más flexible y comprensiva ante los problemas.

En otra de las reuniones del consejo técnico se consideró que una de las funciones que hasta la fecha no ha sido llevada a cabo en esta escuela es la de evaluación y seguimiento de las acciones y actividades que realiza el personal docente tanto en las aulas como fuera de ella; como menciona Ruth Beard, la evaluación en las instituciones educativas se hace necesario, pues con base a ella se puede percibir los avances, retrocesos, fortalezas y debilidades del colectivo escolar. (Director, profesor, alumno y padres de familia).

La Escuela Primaria Estatal "Gonzalo López Manzanero" cuenta de una antigüedad en su creación de 53 años, estando a cargo de la Alianza de Camioneros de Yucatán. Esta asociación tuvo a su cargo la administración y los recursos económicos. Asimismo se encargó de generar un prestigio en esta Institución al exigir a sus usuarios una excelente disciplina y aprovechamiento escolar.

Sucede que en los últimos cursos escolares (1998-1999 y 1999-2000) el aprovechamiento escolar en el 2º y 3º ciclo de primaria bajó hasta el 73% y por ende, afectó la eficiencia terminal del plantel escolar; convirtiéndose esta situación en una problemática a tratar.

Gráfica de aprovechamiento escolar y de eficiencia terminal del 2º y 3º ciclo de los cursos escolares 1998-1999 y 1999-2000 de la Escuela Primaria Estatal No 46 "GONZALO LÓPEZ MANZANERO"



Por otra parte:

la noción de gestión escolar, se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientados a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional²

La práctica gestiva en la escuela debe estar en un constante análisis, evaluación y por sobre todo en una actitud de apertura para la comprensión de la propia práctica y

² Ríos Durán, Jesús Elisco, Ma. de Guadalupe Bonfil y Castro y María Teresa María Martínez Delgado. "Características del proyecto de gestión escolar", en: Hacia la innovación. Antología Básica. LE '94 p. 96

dispuesto al cambio y a la innovación, y no estar utilizando la autoridad de manera impositiva y tradicional.

El análisis de la información rescatada en las observaciones y entrevistas al personal docente; la confrontación de ideas, experiencias y referentes a la práctica docente y gestora que realizamos en los espacios del consejo técnico, me permitió obtener una visión más amplia y global de la problemática en este proyecto de innovación escolar, en la gestión escolar quedando planteada con la siguiente interrogante: ¿El desempeño docente influye en el bajo aprovechamiento escolar del 2º y 3º ciclo de Primaria?

Reflexionando también en sus posibles soluciones que serían tratados en un proyecto de gestión participativa en donde se involucre a todos los actores afectados; pero de manera específica se trabajaría con las profesoras en los espacios del consejo técnico, por ser considerado como un espacio reglamentado que propicia el trabajo colegiado y que cumple con los propósitos que ahí se establecen.

B. Elección del Proyecto de Innovación en Gestión Escolar

El acuerdo para la modernización educativa (1992-1993) señala como propósitos en materia educativa, que trata sobre el desarrollo integral y armónico de los educandos, sobre una organización social fincada en la democracia, libertad y justicia, sobre el fortalecimiento de la identidad, y soberanía nacional. Estos son propósitos que exigen una educación de alta calidad. Es así como el Plan Nacional Estatal de

Desarrollo 1995-2001, al referirse a la educación establece consolidar una educación de calidad con contenidos educativos pertinentes a la formación de mejores ciudadanos, propone estrategias diversas de acción como la evaluación sistemática y permanente en las instituciones escolares: los contenidos curriculares, de la elaboración, participación efectiva de alumnos, profesores, directivos y demás participantes en el proceso educativo, de los procesos de actualización del maestro para su desempeño escolar.

En el marco de la modernización educativa la gestión escolar cobra un nuevo sentido, al tener un acercamiento más con la sociedad a quien atiende; el tener la posibilidad de una autonomía pedagógica y de una evaluación más precisa en los rendimientos y quehaceres en la escuela.

Por la naturaleza de toda la problemática expresada que trata sobre el "Desempeño de los docentes y sus efectos en el aprovechamiento escolar". El desempeño docente conceptualizado como un trabajo social que depende de las condiciones de la institución, políticas, materiales y económicas, en el que se desarrolla; también delimitado por el devenir histórico y en consecuencia es producto de los cambios y valores que a través del tiempo se ha generado.

El término de aprovechamiento escolar es la ejecución y medido generalmente por medio de una tarea y prueba estandarizada, lo cual implica la demostración de una pericia adquirida y no a una capacidad congénita. Por otra parte, el rendimiento escolar en una escuela esta determinada y vinculada con las características, necesidades y

expectativas del alumno y el profesor; de la organización curricular y de las estrategias psicopedagógicas.

Por todo esto, se le ubica en la dimensión de gestión escolar, quedando circunscrita dentro de una práctica institucional que está impactando significativamente la calidad del servicio educativo que se ofrece en la institución escolar "Gonzalo López Manzanero".

"El proyecto de gestión escolar se refiere a una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación vía transformación de orden educacional".³

Con la intención de dar respuesta a la problemática anteriormente planteada surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias de mejora en el desempeño docente y el impacto que esto tiene para el aprovechamiento escolar?

C. Propósitos

Se ha establecido que no existe el aprendizaje aislado ni tampoco la enseñanza aislada ya que todo es un proceso donde interactúa el alumno y el maestro. Sin embargo para que la enseñanza sea significativa deberá existir un buen maestro y un buen alumno. Se hace necesario que los educadores y los administradores de la educación tengan un conocimiento más consciente sobre formas de llevar a cabo el proceso educativo, que apoyados en el conocimiento científico organizado puedan

³ Ibidem, p. 96

estructurar una teoría normativa de la educación de la que se derive orientaciones concretas para la práctica educativa.

Para la realización de un trabajo de investigación el planteamiento claro y preciso de los propósitos es de vital importancia al menos para le mismo educador, sobre cuál es la forma en que concibe el fenómeno educativo, esto le dará una visión clara del panorama conceptual en que se encuentra ubicado, pero también es importante que conozca otras formas de concebir la educación no coincidentes con la suya lo cual le permitirá comprender el marco conceptual en que otros trabajos de investigación son realizados e identificar corrientes predominantes con sus características básicas.

En este proyecto de innovación se pretende demostrar que el desempeño docente de los profesores de la Escuela Primaria Estatal "Gonzalo López Manzanero" influye en la forma determinante en el rendimiento escolar de sus alumnos y por la naturaleza de la problemática a abordar se le ubica en la Dimensión de Gestión Escolar, por lo que es un problema propio de la administración del plantel y tiene los siguientes propósitos:

- ⇒ Involucrar a los propios docentes en una autoevaluación de su quehacer educativo y crear conciencia de la importancia de mejorar su labor frente a los alumnos a fin de elevar la calidad de la Educación.
- ⇒ Crear una cultura participativa con el colectivo escolar (consejo técnico escolar, alumnos, padres de familia, profesores y autoridades) fomentando la cultura de la autoevaluación, mediante el contraste de opiniones, el

intercambio personal y la toma de decisión, creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para mejorar a nuestra comunidad educativa.

- ⇒ Aportar un instrumento válido y confiable para medir el desempeño docente de los profesores y el aprovechamiento escolar de la Escuela Primaria Estatal "Gonzalo López Manzanero" de Mérida, Yucatán.
- ⇒ Que el resultado de este trabajo se socialice con la finalidad de que sirva de base para otros estudios con profesores que tengan el mismo problema.

La perspectiva de este trabajo es lograr que el maestro deje de ser objeto de confrontación o de evaluación respecto de algún ideal para pasar a ser un protagonista que actúe siempre ubicado entre las causas que ofrece la institución y sin dejar de estimar los márgenes de lo permitido, de las direcciones que su idiosincrasia y su experiencia profesional le señalen.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICAS Y CONTEXTUALES EN EL PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR

A. La Práctica Gestiva y su Dimensión Pedagógica

Esta presentación sobre la gestión pedagógica intenta llamar la atención sobre el importante papel articulador que juega la dimensión de la Gestión Escolar como objeto de conocimiento. Esta dimensión no solamente tiene un papel administrativo (el de ser Director de la Escuela) sino también tiene un quehacer de gestión pedagógica ya que ésta permite articular los problemas educativos con las gestiones políticas, administrativas y técnicas.

En este sentido quiero postular que la trama organizativa de la escuela - esa trama poco visible y poco cuestionada por "natural" - es un componente esencial de la gestión pedagógica.

Lo que aún se piensa como dimensión estrictamente administrativa hay comprometidas opciones cuya naturaleza, para el quehacer docente, adquiere la forma de decisiones técnico-pedagógicas. Es así como la organización del plantel - desde la constitución del cuerpo docente hasta las prácticas de comunicación y control - más que conformada para contener y facilitar la tarea pedagógica parece diseñada para coexistir paralelamente con ella y, por lo mismo, en no pocas ocasiones obstaculizarla.

Ante esta situación los problemas pedagógicos encuentran como su único lugar de aparición, porque es ahí donde el maestro cumple con su trabajo, en las aulas y alrededor de cada uno de sus alumnos.

La Dirección de la Escuela prefiere no enterarse de que es en las aulas donde se juegan cosas como la selección de contenidos y el ensayo o la aplicación rutinaria de procedimientos; donde lejos de los sistemas axiológicos y de las secuencias metódicas, el pragmatismo o la reflexión asistemática resuelven las maneras de cubrir un programa en el caso margen de un ciclo escolar. De hecho, los problemas pedagógicos adquieren para la administración el Status de asuntos personales cuyo carácter necesariamente no sobrepasa el límite de lo doméstico.

Sin embargo el puesto del director debe ser considerado como el jefe de una empresa pedagógica en la que sus funciones adquieran un modelo participativo, orientado a que dentro de cada primaria se trabaje integralmente, bajo un enfoque crítico y con diversos órganos cooperativos.

La dimensión pedagógica es un concepto pertinente a la escala de las unidades escolares; las escuelas singulares son al mismo tiempo su condición de posibilidad y su ámbito de existencia. Existe una importante diferencia de enfoque entre, por ejemplo: la afirmación por un lado del director como observador académico de los cuestionarios de la calidad en la educación, por otro el padre que retira a su hijo de una escuela, insatisfecho con el profesor de la clase o con el director y el enseñante que protesta de las deficiencias de su aula. Ninguno es más correcto que otro, todos los enfoques tanto

si proceden de padres o de profesores o directores, se hallan sin embargo indirectamente inspirados por ciertas nociones acerca del mejoramiento de la escolarización.

En el plantel escolar a mi cargo se está dando la búsqueda de la calidad en la educación por parte del profesor-directivo para recuperar así el prestigio de la escuela y que no exista la situación de padres de familia que retiren a sus hijos por estar en condición de reprobados o con un bajo rendimiento escolar.

La escuela requiere sin duda una intensa transformación de sus estructuras de los procesos de gestión y fundamentalmente de la transformación de su funcionamiento educativo y pedagógico.

Así ubicada la gestión escolar se pueden identificar 2 tareas primordiales de los directivos que alrededor de las cuales gira su trabajo: 1º centrar a la institución en su misión educativa pedagógica de propiciar aprendizajes significativos de calidad; 2º estimular y sostener la participación de los docentes en equipos de trabajo en los espacios técnicos, con la comunidad, todo esto alrededor de un proyecto educativo que nos oriente.

En este proyecto de innovación en la gestión pedagógica se trata de concretar la coordinación del trabajo colegiado entre los docentes al servicio de los aprendizajes escolares, y a su vez propiciar una ruptura con la cultura reinante hasta ahora en esta institución escolar individualista, cerrada sobre sí misma, y con poca posibilidad de asumir los resultados de los procesos educativos.

B. El Gestor Escolar

Roberto Pascual, nos aclara sobre lo que es la participación en una práctica gestora y sostiene que

La participación no se consigue con cambios de estructura sino en un modo de vivir, es decir, una cuestión de orden cultural, la cultura de participación, donde esta presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo, los problemas.⁴

Una acción importante en la dirección escolar es dotar de sentido grupal al colectivo escolar, es saber impulsar y ser promotor de los valores, los principios que cada comunidad tenga como propios, debe darlos a conocer y fomentar su puesta en práctica y aplicación; esto abarca el proceso educativo de los alumnos, los fines de la escuela, las relaciones interpersonales en una palabra lo que define una comunidad educativa.

Así el consejo técnico se convierte en un espacio en donde el director puede ir creando poco a poco un ambiente, modos, vivencias y actitudes para crear una comunidad educativa; puede ser un medio para solucionar problemas de aprendizaje, transformándose en grupos colegiados.

Ser directivo es poder llevar adelante la gestión en una institución escolar, es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones: dimensión pedagógica-curricular, dimensión comunitaria, dimensión administrativa y dimensión organizacional operativa.

⁴ S.E.P. "La Función directiva en el contexto socioeducativo", en: *Antología de Gestión Educativa*. p. 375

En el ambiente de la dimensión pedagógica que es lo tratado en este estudio, de lo que se trata es la búsqueda de coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos, así la dirección se preocupa por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de los docentes en las aulas escolares. También la dirección se preocupa por desarrollar las potencialidades de todos los alumnos asegurándoles aprendizajes significativos.

Uno de los aspectos afectados a la problemática a tratar es el rendimiento escolar, uno de los temas de mayor interés en los distintos ámbitos educacionales, dado que cuando este es adecuado produce beneficios a la sociedad. Dicho término es definido por el diccionario de Psicología de Warren, como el aprovechamiento en la ejecución y medido generalmente por medio de una tarea o prueba estandarizada, lo cual implica la demostración de una pericia adquirida y no a una capacidad congénita.

Por otra parte, el buscar explicaciones al fenómeno del rendimiento escolar se señala entre otros al paulatino aumento de permanencia en las instituciones educativas y al papel académico que en la actualidad juega la educación al condicionar determinados tipos de ejercicios profesionales. Por otra parte, el rendimiento escolar en una escuela está determinado y vinculado con las características, necesidades y expectativas del alumno y del profesor, de la organización curricular, las estrategias psicopedagógicas se argumentan que la meta de todo profesor en su trabajo dentro del aula, es el generar en los alumnos aprendizajes significativos. Para ello, debe siempre tener presente que el humano responde a una serie de principios que son importantes de

manejar a fin de asegurar su desarrollo y por generar de esta manera cambios de conducta como resultado de las experiencias de aprendizaje. Tales principios podrían ser:

1. Pugnar porque las experiencias de aprendizaje resulten agradables para el alumno.
2. Propiciar un clima de cordialidad y confianza en el aula.
3. Otorgar importancia a las participaciones en clase.
4. Destacar los aciertos de los alumnos en lugar de los errores.
5. Atender las inquietudes de los alumnos.
6. Otorgar reconocimiento o elogio a los alumnos cuando su trabajo lo amerite.

En suma el profesor deberá manejar la situación de los aprendizajes bajo condiciones agradables y evitar el empleo de las desagradables. Sin embargo; se dice que valorar el trabajo de un maestro no es nada fácil ya que su labor consiste de actividades diversas, importantes que la mera certificación de que un estudiante haya aprobado el curso y que por consiguiente lo hace merecedor a ser promovido al siguiente nivel. El trabajo de un maestro siempre será el de favorecer el desarrollo humano en los aspectos cognoscitivo, social, moral, personal, etc. En esta misión el profesor interactúa con los alumnos y en ella se realiza el proceso de formar un nuevo alumno y un nuevo maestro.

Por otra parte, el profesor no debe conformarse con saber su materia sino también deberá actualizarse constantemente en el arte de aprender a enseñar, de comunicar adecuadamente sus conocimientos, a utilizar correctamente el material audiovisual, el cual constituye una ayuda incomparable en la ilustración y la enseñanza, y por consiguiente del aprendizaje de cualquier asignatura.

C. La Institución Escolar de la Primaria “Gonzalo López Manzanero”

Hablar de la fundación de la Escuela Primaria Estatal N° 46 “Gonzalo López Manzanero”, debemos recordar con justicia que este plantel dio inicio a sus labores el 20 de Noviembre del año de 1947, con una estructura digna de una escuela que cimentaba los elementos culturales que se necesitaban para aquella época.

Es el Sr.: “Gonzalo López Manzanero” que trabajaba en la agrupación de camioneros rojos, él adquiere una propiedad y lo adapta para que funciones la escuela que ahora ha fructificado, y es la Alianza de Camioneros quien propugna que la escuela lleve el nombre del hombre que la creó y que tanto la amó, el inolvidable y dirigente y amigo, de esa manera se le recordará respetuosamente al dirigente que se preocupó por proporcionarle educación a los hijos de esta agrupación camionera; otra preocupación fue la de mantener un alto nivel académico en los alumnos, una estricta disciplina todo esto recompensado con los estímulos y reconocimientos a los profesores y directivos, y las facilidades económicas otorgadas a los alumnos; asimismo estableció una constante

comunicación y relación con los padres de familia generando procesos de compromiso para la vigilancia de la educación de sus hijos.

A 54 años de su fundación a pesar de que en la actualidad no se depende de esta agrupación de camioneros en su totalidad, se sigue conservando los principios de ser una escuela en la que los alumnos que asisten deben conservar un alto nivel de rendimiento escolar.

En la actualidad se cuenta con 6 grupos correspondientes a uno por cada grado escolar constituyéndose en una escuela de organización completa; los alumnos que ahí asisten vienen de diferentes colonias del centro de la ciudad de Mérida, dado que la escuela esta situada en el centro de la ciudad. Como un dato más es que los alumnos ya no son solamente hijos de camioneros sino que se aceptan de otras procedencias: con el único compromiso de entrar con un promedio de calificación de 8, de mantenerlo que de ser repetidor tendría que dejar la escuela. De ahí la importancia que tiene el desempeño de los docentes, que estos puedan contribuir en los aprendizajes de los alumnos.

Otro dato es la edad de los alumnos que oscilan entre los 6 y 11 o 12 años, sus intereses van de un egocentrismo hasta una socialización; así como sus pensamientos que es concreto para los niños de corta edad y para los mayores es de pensamiento abstracto; pero en sus intereses coinciden en ser los propios constructores de su aprendizaje. Estos alumnos en su mayoría provienen de un ambiente modesto de la

clase media baja, en donde podemos encontrar que ambos padres trabajan para mejorar sus ingresos familiares, condición que afecta la vigilancia del proceso de sus hijos.

La planta de profesores que trabajan en esta escuela esta conformada por 6 profesores con una preparación de: 3 maestros con Normal Superior, 2 Normalistas y 1 con la Licenciatura en U.P.N., cuentan con una antigüedad de servicio en esta escuela de 6 a 30 años, eso supone una práctica docente muy heterogénea y que observaciones hechas a las mismas en su mayoría es una práctica experiencial con un carácter tradicionalista. Esta práctica de alguna manera afecta los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos, los motivos e intereses de los mismos.

En lo que se refiere a las relaciones e interacciones del personal docente son de cordialidad y disponibilidad para el trabajo, lo que hace que este proyecto escolar se cuente con las facilidades para llevarlo a cabo.

Las relaciones e interacciones con la comunidad educativa (padres de familia) se programan con bastante frecuencia en su carácter de juntas por grado escolares y juntas generales, se incluyen en estas juntas temas de interés como son el de paternidad responsable y el manejo educativo de sus hijos; con una mayor frecuencia se trabaja con los papas de los alumnos que presentan problemas escolares.

Cabe mencionar que también se programan actividades culturales, deportivas para fomentar la unidad entre la familia. Todo esto a permitido poder tener un registro estadístico de la reprobación, deserción, bajo aprovechamiento escolar, provocando de esta manera la claridad en la resolución.

Por otra parte

El estilo de conducción tradicional o instrumental de los establecimientos escolares fue construido sobre el supuesto de que es posible gobernar la escuela a partir de distribuir y utilizar los medios y los recursos que ponía a disposición el nivel central, y que los directivos, respetando la normatividad de disposiciones y circulares, aplicación de esta forma de concebir la enseñanza, controlándola y evaluándola al margen de acción del equipo docente.⁵

La gestión escolar desempeñada en esta escuela provenía de un sistema verticalista en donde se buscaba favorecer y cumplir las órdenes y disposiciones, emanaban de los directivos de jerarquías más altas. Creo que el tránsito de una cultura de control a una cultura de la participación, es un proceso que se construye paulatinamente con acciones y proyectos, como es el plantear en este estudio en el que se trata de hacer posible la puesta en marcha de un trabajo cooperativo más autónomo entre los docentes, directivos, alumnos, padres de familia, etc.

⁵ *Ibidem*. p. 21

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN GESTIVA

A. La Planeación Estratégica Situacional

Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escalas de calidad, en sistemas de comunicación.

Esta colectividad está sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o con un conjunto de fines.⁶

Como consecuencia de esta reflexión, las instituciones escolares son organizaciones educativas formales en cuanto existe en ellas una agrupación de miembros, con una división de tareas y responsabilidades en función de unos objetivos generales educativos.

Todas esas tareas y fines propuestos tienen que estar en un proyecto de planificación y organización de acciones que los lleven a alcanzar las metas educativas.

Concebimos la planificación como un proceso y una creación de los miembros del colectivo escolar que trata de anticipar y orientar la acción mediante la reflexión y evaluación constantes. En este proyecto de innovación para la gestión escolar; lejos de entenderla como algo rígida y mecanicista, es vista en una organización de tiempos,

⁶ S.E.P. "La Organización educativa y la función educativa". en: Antología de Gestión Educativa, pág. 72

recursos, de procesos que posibilita una retroalimentación continua a partir de la reflexión de la propia práctica.

El enfoque estratégico para la planificación y la gestión social son una alternativa para las metodologías de planificación en la gestión, sustentadas en los enfoques procesual estructuralista y que se entiende fundamentalmente como un proceso que además de tener las técnicas de elaboración de un plan, reflejan las relaciones, los intereses y la participación de los grupos y el espacio en donde se desarrolla.

Desde una perspectiva operativa consideramos que el enfoque estratégico permite vincular lo fenoménico con lo esencial, lo cuantitativo con lo cualitativo, lo general con lo particular, generar procesos de inducción y deducción; y articular lo racional y lo sensorial en la comprensión de la realidad; lo anterior considerando al enfoque estratégico como una derivación de la dialéctica en el campo de la planificación.

En el ámbito específico de la planificación y la gestión educativa, el enfoque estratégico es un cuerpo teórico metodológico que sustenta una lógica del método para construir los proyectos educativos institucionales y para transformar la gestión de una institución educativa, basada en la reflexión, la comprensión, el compromiso y la participación real de los actores involucrados.

En el enfoque estratégico es necesario tomar en consideración las cuatro ideas fundamentales que a continuación se citan.

- ↗ La idea de totalidad: La institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso integral.
- ↗ La idea de heterogeneidad: La institución educativa como un espacio y un proceso en el cual interactúan heterogéneamente sujetos y actores.
- ↗ La idea de constitución Inter.-subjetiva: La gestión institucional es un proceso de construcción colectiva y permanente de los distintos actores que conforman la institución.
- ↗ La idea de participación: La construcción colectiva y permanente sólo es posible con la participación real de los actores de la institución.⁷

Por lo anteriormente expuesto, un proyecto social institucional no es responsabilidad de una persona, sino un compromiso de todos los actores involucrados. Es decir nuestra propuesta de participación se concreta en el postulado según el cual todos los actores: profesores, comunidad, padres, directivo, alumnos, etc. opinan, deciden, ejecutan y evalúan la gestión educativa.

En la Institución escolar "Gonzalo López Manzanero" se tratará de establecer procedimientos, métodos y sistemas de trabajo estables y eficaces, esta tarea es fundamental del equipo directivo en colaboración con la comunidad educativa bajo las directrices de lo que sucede en los consejos escolares.

La ejecución o realización del proyecto debe contener los acuerdos de sesiones o acciones acordados en el colectivo escolar.

El quehacer educativo quedaría incompleto si no se hiciera la evaluación del proyecto. Entendemos a este acto como el conjunto de tareas encaminadas a detectar la situación de la organización, a controlar los procesos que en ella se desarrollan y medir los resultados observados, tanto considerados en sí mismo como en relación con los

⁷ Idem.

objetivos propuestos y medios empleados; a esta parte del proceso se le conoce como retroalimentación.

La evaluación de los procesos institucionales se resume en tres grandes etapas: la delimitación del objeto a evaluar, la construcción del objeto evaluado y la comunicación de la evaluación.

En el presente proyecto, se intenta rescatar la evaluación inicial o diagnóstica, lo procesual y la autoevaluación.

La evaluación inicial o diagnóstica se lleva al cabo al principio de un nuevo período de actividades escolares con el fin de readaptar la programación anual, su propósito es hacer un diagnóstico considerando sus componentes u objetos de evaluación: profesorado, alumnos, padres de familia y otros.

La evaluación inicial ha de ser valorativa e identificativa, con la finalidad de: señalar las posibilidades y las limitaciones de alumnos y maestros para con ello adoptar decisiones para solucionar las deficiencias y aprovechar los elementos favorables. La evaluación inicial tiene un valor de reflexión para cuestionar la validez de los elementos organizativos y programáticos que dependen del centro escolar. Para la elaboración inicial o diagnóstica se recogió la información de fin de curso 98-99, se valoró la organización y funcionamiento del centro escolar, así como también se analizan los resultados de cada uno de los profesores objetos de estudio a través de una dinámica de trabajo cooperativa y de manera colectiva se estableció las expectativas de

éxito que cada uno tiene respecto de su institución. (esta fase de evaluación diagnóstica quedó conformada en la primera parte del proyecto gestivo).

Para poder dar seguimiento a las actividades del proyecto se utilizará la evaluación procesual, misma que cuenta con tres etapas, la inmediata, la mediata, y la final. Esta evaluación es la que se realiza en el ámbito escolar desde una perspectiva dinámica y diacrónica que incide principalmente en las fases de seguimiento del sistema y de coordinación. Comprueba la aplicación de principios y criterios establecidos en la planificación del plantel y establece los mecanismos de control para conseguir su adecuado funcionamiento.

La evaluación procesual inmediata es aquella que se realizará diariamente y se llevará al cabo de manera paralela al avance de la aplicación del cronograma e insistirá en evaluar objetivos muy específicos. Incluirá a la observación sistemática, análisis de los trabajos y la apreciación de las actividades correspondientes al cronograma, llevando el registro y los controles necesarios.

La evaluación procesual mediata será la valoración mensual de lo que se vaya logrando; se contemplará el rendimiento de los alumnos y se observará el desempeño de los maestros, no se harán comparaciones, ni se establecerán preferencias, sino que se valorará de manera objetiva y concreta los resultados logrados de acuerdo a los objetivos propuestos, buscando una valoración cualitativa y justa. En esta evaluación intervendrán todos los miembros del Colectivo Escolar que participan en el proyecto, ya que cada uno de ellos tiene una percepción específica de la realización y logro del

trabajo, para conjuntar una visión global e integral. Esto nos permitirá una relativa objetividad para el replanteamiento de acciones.

La evaluación procesual final o sumaria será el resultado de las dos anteriores y nos permitirá comprobar nuestra hipótesis a través de la síntesis que resulte de la aplicación de este proyecto.

La calidad de la valoración y la estimación sobre la calidad de la enseñanza las hallaremos siempre íntimamente relacionadas en los procesos de autoevaluación. La calidad de la valoración reflejará el grado en que se han observado los principios de recogida de los datos antes mencionados, la preparación proporcionada a aquellos que formulan los juicios y su capacidad (y motivación) al sopesar e interpretar los datos disponibles. Cumplidas estas condiciones, es muy probable que sea sólida la calidad de los juicios formulados acerca de cada uno de los profesores. La valoración sobre la calidad de un individuo destacará posiblemente puntos fuertes y débiles y proporcionará un acicate para su desarrollo personal con tal de que sea aceptada como válida. En una perspectiva más amplia, estos juicios, cuando sean efectuados en momentos apropiados del ciclo profesional de los profesores, pueden contribuir a definir normas para la formación inicial del profesorado, niveles de competencia que habrá que alcanzar dentro del período de prácticas y pueden servir para el ascenso de un puesto superior.

La trascendencia del proyecto es uno de los aspectos más importantes debido a que se ubican los cambios de las actitudes generadas en los participantes, para

determinar tanto lo que haya sido positivo como lo negativo, este balance permitirá establecer si se llegó o no a resolver la problemática que dio origen al proyecto o si está en vías de resolverse. En suma, puede ayudar a los responsables del sistema educativo a determinar la calidad del cuerpo docente de los planteles, así como dónde invertir mejor los recursos para el perfeccionamiento de las capacidades de los profesores.

B. Proyecto de Intervención

Un ambiente colegiado proporciona múltiples oportunidades para la interacción del profesorado, ya que los colegas proporcionan fuentes regulares de feed-back, ideas y apoyo. La colegiación es el análogo, a nivel individual, de la integración a nivel institucional. Ni la integración, ni la colegiación se asumen entre sí; aunque su coexistencia es mutuamente reforzadora.⁸

La problemática detectada en este centro escolar que trata sobre los efectos que tiene el desempeño de los docentes en el bajo rendimiento de sus aprendizajes y a veces se traduce en el fracaso escolar, una estrategia que podría convertirse en solución, es el trabajo en grupo colegiado, como lo mencionado en la cita anterior se convierte en espacios de crítica, en constante estimulación y motivación; se pueden alcanzar niveles altos de realización profesional cuando se da la oportunidad de compartir la propia práctica con los otros docentes, se crean normas y objetivos comunes para la mejora de la enseñanza, se propicia niveles altos de interacción colegial, las discusiones entre los profesores se centra más en la planificación y en la mejora de la práctica. Un ambiente colegial apoya los límites interpersonales que

⁸ Ibidem, pág. 366

favorecen el compromiso con la organización y las metas profesionales en donde los actores están en continuos momentos de autoevaluación-coevaluación. En relación con la evaluación se mira como un proceso de construcción dialéctica.

Por todo esto se considera como estrategia de trabajo la colegiación en los espacios del consejo técnico escolar y en el siguiente apartado, el plan de trabajo con todos los elementos que lo constituyen.

- ▶▶ Propósito general. Crear conciencia en los profesores de una cultura de la evaluación de la propia práctica docente orientado a la mejora en los aprovechamiento escolares.
- ▶▶ Objetivos generales. Analizar la práctica misma del profesor en grupo colegiado. Recuperar las evidencias de la práctica docente utilizando autoregistros, observación e instrumentos de evaluación.
- ▶▶ Duración de la aplicación de la estrategia. 2 sesiones de trabajo, con una duración de 4 meses correspondientes a septiembre, octubre, noviembre y diciembre del curso escolar 1999-2000.
- ▶▶ Actividades. Integración del colectivo escolar en grupo colegiado, a través de la técnica de lluvia de ideas.
- ▶▶ Análisis de la práctica recuperada por medio de los registros de observación y de los discursos de la práctica.
- ▶▶ Aplicación de instrumentos de evaluación al colectivo escolar.

- ▶▶ La interpretación de los datos registrados en los espacios de trabajo colegiado.
- ▶▶ Elaboración de una propuesta de mejora para la intervención de la práctica docente.
- ▶▶ Recursos (humanos). Directivo, profesores, alumnos, padres de familia. Bibliografía, textos gratuitos, rincones de lecturas, programas de estudios, documentos de varios actores y otros, etc.
- ▶▶ Materiales. Video, televisión, material fungible.
- ▶▶ Evaluación de procesos.

Se trata del análisis por un lado de las opiniones de los autores y por otro de algunos datos objetivos que surjan de registros existentes o de instrumentos diseñados para el efecto.

C. Evaluación y Seguimiento en la Estrategia Gestiva del Grupo Colegiado

La evaluación y seguimiento en la estrategia gestiva es una fase importante del proceso que da vida a los planteamientos y que permite conocer de manera continua el avance de las actividades en la construcción de la escuela deseada, significa asignar un juicio de valores a un hecho variable, a partir de un plan de trabajo.

En el desarrollo de la técnica lluvia de ideas, en donde las profesoras tuvimos la oportunidad de expresar sus propios problemas en relación a los porqués de bajo aprovechamiento que presentan algunos alumnos; a los arraigos que presentan las

profesoras por un grado escolar determinado; a la repitencia del mismo plan de clases durante varios años; la falta de una gestión de apoyo pedagógico hacia el colectivo escolar. En esta puesta en común se reconoce la necesidad de la actualización y formación pedagógica.

En otro momento de la sesión se les dio una explicación muy amplia sobre lo que es el trabajo colegiado que puede convertirse en espacios de motivación para la formación y actualización pedagógica.

En lo registrado en esta sesión se observa la participación en las acciones de todos los actores de la comunidad escolar y por otro el grado de compromiso que adquiere en la construcción de la escuela deseada.

En otro momento de la estrategia se realizó las visitas áulicas a las profesoras del 2º ciclo escolar que representaban un bajo aprovechamiento escolar y a los alumnos del 5º grado por ser el grado afectado con la reprobación escolar.

Para estas visitas se efectuó un registro en donde se reporta información de lo observado. Estas maestras no abordan los temas con la amplitud necesaria, ni demuestran el dominio de los temas tratados, utilizan escaso material didáctico, no usan los materiales de texto propuestos por la S.E.P., no aceptan que sus alumnos los corrijan, generalmente iniciaban sus clases 15 minutos después de la entrada no dándoles tiempo de la revisión de tareas.

Esta práctica de observación áulica de parte de la directora resultó ser un poco ajena y extraña para las profesoras.

De igual manera se les hizo una entrevista a algunos alumnos de estos grupos escolares para rescatar información respecto de cual era el desempeño de sus profesores.

Esta entrevista estaba estructurada en un cuestionario con 15 preguntas cerradas con criterios de: siempre, muchas veces, pocas veces y nunca. En la interpretación del cuestionario encontramos lo siguiente.

- ▶ Algunos profesores no tienen dominio completo de sus temas.
- ▶ Falta de continuidad de ideas en las clases.
- ▶ No utilizan ejemplos adecuados a sus temas.
- ▶ Algunos temas de los profesores no se entienden bien.
- ▶ No manifiestan interés por los problemas de aprendizaje de los alumnos, ni entusiasmo por el contenido de algunos temas.
- ▶ Muchas veces el lenguaje utilizado en las clases no es el adecuado.
- ▶ No demuestran respeto por las ideas y habilidades de los alumnos.
- ▶ No revisan las tareas y cuando lo hacen han pasado varios días.
- ▶ No son justos para calificar.
- ▶ No usan material de apoyo para los temas. (Ver anexo 3)

Estos resultados reflejan la problemática que tienen los docentes en su desempeño educativo.

En otra reunión de trabajo colegiado en el consejo técnico el colectivo escolar propuso el análisis y revisión de los programas de estudio para tener un conocimiento

amplio de los mismos y poder adecuarlos a las necesidades los alumnos y así planear cada una de las sesiones de clases.

Ese análisis significó que muchos tienen que ver de que manera cada maestro enseña. Es decir para organizar adecuadamente cada clase debía conocer primero como estaban nuestros alumnos (La evaluación diagnóstica), para saber que ajustes debían de hacerse a los contenidos de los programas de estudio.

Es necesario destacar que muchas veces para nosotros la personalidad, el trato y lo que nuestros compañeros maestros físicamente proyectan, no es exactamente lo mismo que ocurre cuando están dando clases y están frente a su grupo.

El niño aprende haciendo por sí mismo y no a través de lo que otro hace, es decir, debe lograr la comprensión de los fenómenos por sí mismo, debe inventar activamente lo que quiera comprender, de esta forma, conocemos esmeradamente, escuchar o ver cerca de ello, si no actuar sobre ese algo.

En otra reunión con el colegiado se analizó algunas lecturas sobre el liderazgo del profesor, se concluye que debe consistir cada vez menos en hablar y hablar, y del alumno en hacer cada vez más cosas y reflexionar sobre los mismos, otra idea rescatada coincide con lo que se explicita en la psicología genética sobre el material didáctico, debiera ser aquel que se implementa con los objetos o elementos del medio ambiente físico y social habitual del sujeto, no deben tener prioridad los materiales complicados ni por medio de máquina si esto sigue patrones de aprendizaje dosificado, digerido y memorístico.

Finalmente el contenido del colegiado constituido en los espacios del consejo técnico fue recuperado por medio de registros de observación y por lo diverso de la práctica las contradicciones, las irregularidades, los constitutivos que se encuentran inmersos en las situaciones de la práctica docente.

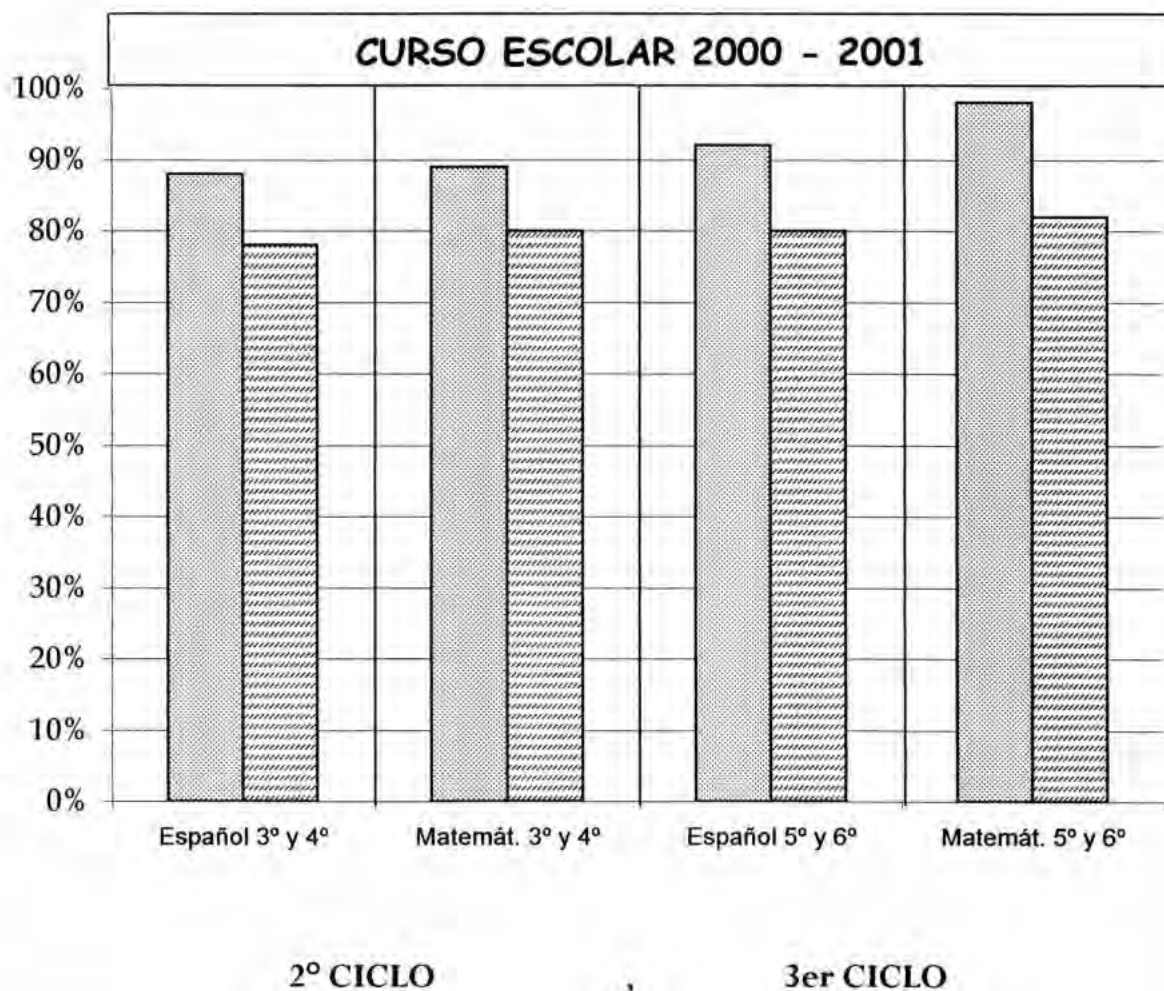
La superación de todo esto posibilita al docente a construir un modelo de práctica educativa más innovadora.

En cuanto a los avances en los aprovechamientos escolares quedan demostrados en los registros de evaluación y se explica en la gráfica de aprovechamiento escolar.

Gráfica de aprovechamiento escolar y de eficiencia terminal del 2º y 3º ciclo de los cursos escolares 2000 – 2001, una vez que se ha aplicado la Estrategia Gestiva por

el Grupo Colegiado de la Escuela Primaria Estatal No 46

"GONZALO LÓPEZ MANZANERO"



CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE INNOVACIÓN EN UNA PRÁCTICA GESTIVA

A. Valoración del Proyecto Gestivo

La propuesta de valoración de este proyecto gestivo supuso para mí una tarea compleja ya que los campos construidos en los apartados anteriores pertenecen a dimensiones y planos distintos.

En primer lugar se encuentran la práctica docente y/o el desempeño docente y en segundo el estudio de su potencial de transformación en aprovechamiento escolar, esto rescatado con instrumentos de recuperación y análisis sistemático. Por la complejidad mencionada del problema se recurre a una complementariedad metodológica que explore los procesos internos de los profesores utilizando como objeto la recuperación de la práctica docente, autoregistro y autoevaluación y finalmente determinar las causas del bajo rendimiento escolar en menor o mayor grado, dependiendo del medio donde este ubicado el problema.

Esta problemática surge a partir de un reconocimiento de limitantes y aciertos que se daban en la práctica educativa de los profesores y del director; convirtiéndose esta situación en una problemática a tratar referida a la influencia que tiene el desempeño docente en el bajo aprovechamiento escolar en algunos grados.

Recuperando y sistematizado con algunas ideas de autores que explican este proceso como la creación de conocimientos a partir de las experiencias de intervención de una realidad social. Con toda esta información se integró el diagnóstico de la problemática a tratar en la dimensión de un proyecto de gestión escolar que queda circunscrita dentro de una práctica institucional.

Por otra parte en ese análisis de información las principales causas en donde la ocupación y la escolaridad de los padres, hermanos y familiares nos explican en una alta proporción el problema del bajo rendimiento escolar, sino que existen otras causas como fue el desempeño docente que se refiere a su preparación profesional, a las formas como interacción con los alumnos, a la metodología empleada en las aulas, al conocimiento del plan y programa de estudio; como también influye en el caso de esta escuela "Gonzalo López Manzanero" las condiciones normativas, políticas y su devenir histórico.

Todo lo anterior permitió ir conformando y aclarando la problemática a tratar que tendría como propósito principal el crear una autoevaluación por parte del colectivo escolar, fomentado en una cultura participativa. Para cubrir con este propósito se propone como estrategia de trabajo la colegiación en los espacios del consejo técnico escolar, sustentado en una planeación estratégica situacional, vista como un proceso y una creación de los miembros del colectivo escolar que trata de anticipar y orientar la acción mediante la reflexión y evaluación constante.

En este marco de trabajo colegiado se da una respuesta ante el individualismo, la competencia entre desiguales, el desfase entre la escuela, el salón de clase y los padres de familia, que era lo que sucedía en este colectivo escolar.

En un trabajo de espacio técnico y colegiado se convierte en una comunidad de aprendizaje de maestros definida como el tiempo y el espacio en el que los profesores y el director hablan de su práctica profesional, de sus aciertos y logros, de sus preocupaciones y dudas, intercambian de lo que cada una sabe y debe saber. Como resultado de nuestras reuniones programadas en este proyecto con el personal de la institución para reflexionar sobre el desempeño de los mismos. En un principio generó una crisis y confusión por tener que hablar de los errores y aciertos en el trabajo docente y tener que aceptar las disposiciones y acuerdos del colectivo escolar, sin embargo con los resultados de las estrategias nos acercamos más a una comunidad educativa que tiene los mismos intereses que es el de elevar la calidad de la educación y hacer de ella un proceso participativo, optimizando el uso de los recursos.

A manera de síntesis podemos distinguir los siguientes momentos resultantes de la estrategia de innovación:

- ✦ Momento descriptivo. Es en el cual el profesor reconocerá su desempeño y descubre nuevas formas y actitudes para ser mejor cada día, fue el momento en donde el director se reconoce como un facilitador pedagógico y sus funciones adquieren un modelo participativo, orientado al trabajo integral, bajo un enfoque crítico y cooperativo.

- ⇒ Momento totalizante. En este momento el profesor-director socializó sus experiencias y conocimientos al compartir sus técnicas, actitudes y formas de enseñanza, valoró las recomendaciones para mejorar, que sus compañeros proporcionaron y discutió la mejor manera de lograrlo.
- ⇒ Algunas dificultades. Como en todo proyecto, tuvimos dificultades. El hecho de trabajar con los maestros y con su desempeño profesional fue al principio criticado y no aceptado por un profesor, pero poco se convenció de la importancia del estudio.

Posteriormente hubo la necesidad de vencer la resistencia al cambio, así como demostrar a la organización sindical que el propósito del estudio era una investigación y no una fiscalización del quehacer docente.

La mayoría de los profesores vinculados a la experiencia llevan varios años laborando en el magisterio (todos más de 15 años) trabajando de una misma manera con una misma metodología y en un mismo grado. Por lo tanto han desarrollado una forma de trabajo que a veces choca y se contradice con los propósitos del proyecto. Sienten que las nuevas formas de trabajo son más exigentes y demandan más tiempo del docente en la preparación y desarrollo de los temas.

Otra dificultad fue la escasa bibliografía consultada para tratar éstos temas sobre la evaluación, autoevaluación-coevaluación que tendría que ser tratada con el colectivo escolar.

LOS AVANCES LOGRADOS:

Como señalaba en líneas anteriores pudimos integrar un gran apoyo de trabajo que mediante la investigación y el análisis buscó conocer los problemas de la comunidad escolar, articular mejor el proceso educativo y mejorar nuestra labor docente. Hemos logrado que la relación maestro-alumno sea más de acompañarlo en su proceso educativo que de autoridad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, entrevistas y observaciones realizadas a alumnos y maestros, ambos se sienten más valorados y que sus opiniones cuentan. Pero lo más destacado todos sentimos que con cada opinión estamos aportando nuestro granito de arena para brindar una educación de calidad.

La trascendencia del proyecto es uno de los aspectos más importantes debido a que se ubica en los cambios de las actitudes generales en los participantes para determinar tanto lo que haya sido positivo como lo negativo este balance permitirá establecer si se llegó o no a resolver la problemática que dio origen al proyecto o si está en vías de resolverse. Esto permitirá la proyección de la experiencia a otros centros educativos y podrá determinar la calidad del cuerpo docente de los mismos así como donde mejor invertir los recursos para el perfeccionamiento de las capacidades de los profesores.

B. Propuesta de Innovación para la Construcción de la Escuela Deseada

Dar seguimiento a las valoraciones del proyecto de gestión y como una alternativa a los problemas que presentaron los profesores y el director de la institución; se propone la autoevaluación que se define como

el proceso autocrítico, permanente y participativo sobre el ser, el deber ser y el hacer histórico de las instituciones a través del análisis de sus aciertos y debilidades en función de una toma de decisiones eficaz que oriente los procesos de planeación y cambio institucional, que sea ejercida y controlada desde el interior de las propias instituciones.⁹

La evaluación será realizada en el ámbito escolar desde una perspectiva de trabajo colegiado, tendría como finalidad, generar un proceso de autocrítica permanente, para fomentar el espíritu de corresponsabilidad de los miembros del colectivo escolar.

Este proyecto de autoevaluación del colectivo escolar se considera el diseño de una estrategia con las siguientes etapas que se proponen desarrollar en los meses de febrero a junio del año 2000 y que sus resultados permitirán continuar trabajando en los siguientes ciclos escolares.

- ⇒ Conceptualización teórica y metodológica. En esta etapa se tratará de la búsqueda de información bibliográfica relativa a los fundamentos teóricos de la autoevaluación; así como las experiencias prácticas desarrolladas en este campo.

⁹ U.P.N. "Propuesta para la autoevaluación escolar", en: Antología Básica: Evaluación y Seguimiento en la Escuela. México 1997. pág. 109

- ↪ Proceso de autoevaluación. En esta etapa se trata primero de la recolección periódica de la información registrada en las visitas áulicas, en los discursos de las profesoras y el director de su práctica docente; en la aplicación de instrumentos de entrevistas ha alumnos y profesores y algunos padres de familia; en el análisis de los listados de las calificaciones y en los porcentajes de aprovechamiento y eficiencia terminal.

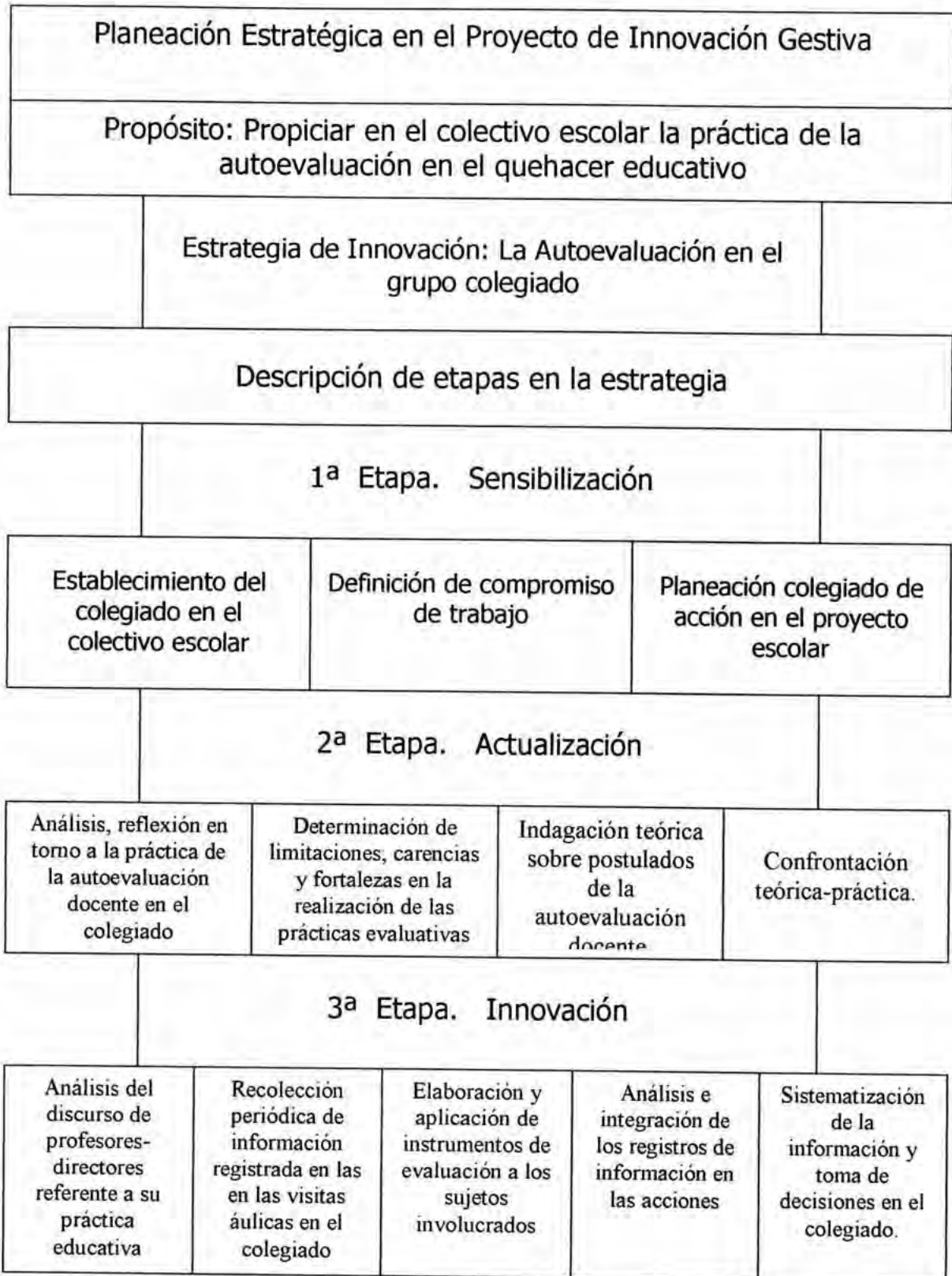
El siguiente paso en esta etapa la sistematización de la información obtenida; todo esto realizado en los espacios del consejo técnico en un trabajo colegado; sus resultados permitirán la elaboración de un reporte que al ser autoevaluado por todos los miembros del colectivo escolar permitirá la instrumentación y la toma de decisiones.

El modelo de autoevaluación en los colegiados de la institución escolar "Gonzalo López Manzanero" deberá reunir los siguientes criterios para ser considerados con utilidad.

- ↪ Factibilidad. La autoevaluación para que se factible deberá considerar los recursos humanos (la calidad de los docentes, alumnos y la normatividad institucional), así como los materiales y el tiempo.
- ↪ Calidad. La autoevaluación deberá proporcionar información valiosa en términos de su posibilidad de mejorar la práctica educativa.
- ↪ Participativa. La autoevaluación deberá ser participativa, esto quiere decir que se involucre a todos los miembros del colectivo escolar.

- ↻ Continuidad. La autoevaluación vista como proceso y productos continuos y permanentes.

Con la intención de fortalecer y enriquecer la alternativa de innovación se considera enmarcarla en una planeación estratégica, conceptualizándola como la organización de factores que intervendrán en el proceso de realización del proyecto, pero no de una manera estática, sino como una práctica, susceptible de modificar, producto de revisiones en el proceso, susceptible a ser modificada por parte del colectivo escolar en cuestión, orientada a mantener a la institución a la acción participativa y colegiada, que permite alcanzar la calidad educativa en plazos inmediatos. Por lo tanto este proyecto de innovación a la práctica gestiva para alcanzar la escuela deseada queda explicitada en el siguiente diagrama.



Otros datos para la estrategia de innovación es el referido a la forma de llevar el seguimiento, evaluación del proyecto innovador que en este caso se continuará trabajando el modelo de evaluación procesual y la autoevaluación desde una perspectiva dinámica, diacrónica para incidir en las diferentes fases de seguimiento de la estrategia, con criterios y principios establecidos en el colegiado para conseguir su adecuado funcionamiento. Las valoraciones y estimaciones sobre este proceso seguido por los profesores-director de repercusiones, en los alumnos y padres de familia estarán siempre relacionados con los procesos de autoevaluación. Los datos disponibles permitirán la formulación de juicios para contribuir a definir la participación profesional de los docentes y por ende la calidad en los servicios educativos.

En consecuencia la autoevaluación del desempeño docente en los espacios del consejo técnico escolar y en un trabajo colegiado, se convierte en una herramienta necesaria e indispensable en la institución escolar "Gonzalo López Manzanero", y que sus repercusiones estarán en función de la calidad educativa de sus alumnos.

CONCLUSIONES

La práctica gestiva de los directivos en la escuela primaria debe estar en continuo análisis, seguimiento, evaluación, autoevaluación; en una actitud de apertura para su comprensión y por sobre todo, dispuesto al cambio, a la innovación, para no estar utilizando la autoridad de manera impositiva y tradicional.

El desarrollo de una práctica institucional orientada en el aprendizaje de los alumnos moldeada por un proyecto escolar que organiza la forma de concretar el currículo; introduce a la escuela un nuevo estilo de conducción de la gestión escolar: La participación de los “actores”, que ponen en marcha el proyecto. Esta gestión escolar participativa busca favorecer un trabajo colectivo, más autónomo, reflexivo entre los profesores, alumnos, directivo y la comunidad.

En el marco de la modernización educativa la gestión escolar cobra un nuevo sentido, al tener un acercamiento más con la sociedad a quien atiende; al tener la posibilidad de una autonomía pedagógica. La autonomía pedagógica es un concepto pertinente a las unidades escolares, en donde los espacios del consejo técnico se convierte al mismo tiempo en su condición de posibilidad y su ámbito de existencia.

En el plantel escolar “Gonzalo López Manzanero”, se esta dando la búsqueda de la calidad de la educación entre el profesor –directivo para recuperar el prestigio de la escuela; sin duda requirió de una intensa transformación de sus estructuras, de los

procesos de gestión y particularmente en su funcionamiento pedagógico en los espacios del consejo técnico. Así el consejo técnico se convierte en un espacio en donde el colectivo escolar puede ir creando ambientes, vivencias y actitudes para que la escuela funcione como una unidad educativa y no como una unidad administrativa.

En este proyecto de gestión escolar la estrategia de innovación para la intervención gestiva trató sobre el trabajo de grupo colegiado en los consejos técnicos, pudo convertirse en espacio de motivación, de crítica en donde los profesores y el director se dieron la oportunidad de compartir la propia práctica, se llegó a tomas de decisiones en consenso para la mejora de la enseñanza, en fin; se pudo llegar a un buen nivel en la interacción colegial. La utilización y recuperación de la práctica docente, autoregistro y autoevaluación pudo dar una mayor comprensión al problema de estudio referido al aprovechamiento escolar y la influencia que tiene el desempeño del docente. Permitió arribar acuerdos y disposiciones en el colectivo escolar orientado a la mejora de la calidad de los servicios educativos que presta la institución escolar.

BIBLIOGRAFÍA

BRICKLIN, B. Causas Psicológicas del Bajo Rendimiento Escolar. Editorial Pax, México, 1988. 205 p.

CARDOZA, M. Pilar. Revista de la Escuela Normal Superior de México EM. S.M. N° 2. Quinta Época, Julio 1991. 146 p.

COVARRUBIAS, Juan Campechano. En Torno a la Intervención de la Práctica Educativa. Ed. UNED. México 1997. 270 p.

HERNÁNDEZ, Sampieri. Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, México, 477 p.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Antología de Gestión Educativa. México 2000, 414 p.

----- . Manual del Director de Educación Primaria. México 1987. 31 p.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Aplicación de la Alternativa de Innovación. Guía del Estudiante. LE '94, México 1994. 210 p.

----- . Bases para la planeación Escolar. Guía del Estudiante. LE '94, México 1994. 144 p.

- . Evaluación y Seguimiento en la Escuela. Antología Básica. México 1994. LE '94. 301 p.
- . Hacia la Innovación. Antología Básica. México 1994. LE '94. 136 p.
- . Organización del Trabajo Académico. Antología Básica. México 1994. LE '94. 68 p.

185378

ANEYOS

ANEXO 1



reunión del consejo técnico escolar en un grupo colegiado.



reunión para realizar el diagnóstico de las actividades que realiza el personal docente.

ANEXO 2

GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA
JEFATURA DE SECTOR
INSPECCIÓN ESCOLAR ZONA

ESCUELA PRIMARIA ESTATAL N° 46 "GONZALO LÓPEZ MANZANERO"

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

A fin de contribuir a elevar el nivel académico de nuestra escuela estamos realizando el presente estudio que pretende medir el desempeño de los docentes.

Te solicitamos por lo tanto que contestes las siguientes cuestiones.

Lee cuidadosamente cada una de ellas y escribe en los renglones de la izquierda los números que representen mejor tu opinión sobre tus profesores.

La información que nos proporcionas es confidencial y será utilizada sólo con fines estadísticos, no tendrá repercusión alguna en tu trayectoria escolar por lo cual te suplicamos contestes con sinceridad y honestidad.

DATOS DEL PROFESOR

NOMBRE: _____
GRADO: _____ **GRUPO:** _____
BLOQUE: _____ **FECHA:** _____

1. Siempre
2. Muchas veces
3. Pocas veces
4. Nunca

C U E S T I O N A R I O

1. Demostró dominio sobre los temas de la asignatura:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

2. Resaltó los puntos importante en cada clase de manera organizada:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

3. Tuvo continuidad en las ideas durante sus clases:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

4. Las evaluaciones o exámenes del curso se relacionaron totalmente con lo visto en clase, con las actividades y lecturas realizadas:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

5. Sus clases fueron claras y entendibles:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

6. Durante el curso utilizó apoyos y material didáctico relacionado con el contenido de los temas: tales como: Globo terráqueo, mapas, dibujos, colores, películas, etc.

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

7. Manifestó dedicación y entusiasmo por el contenido del curso:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

8. El lenguaje utilizado en sus clases fue claro y comprensible:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

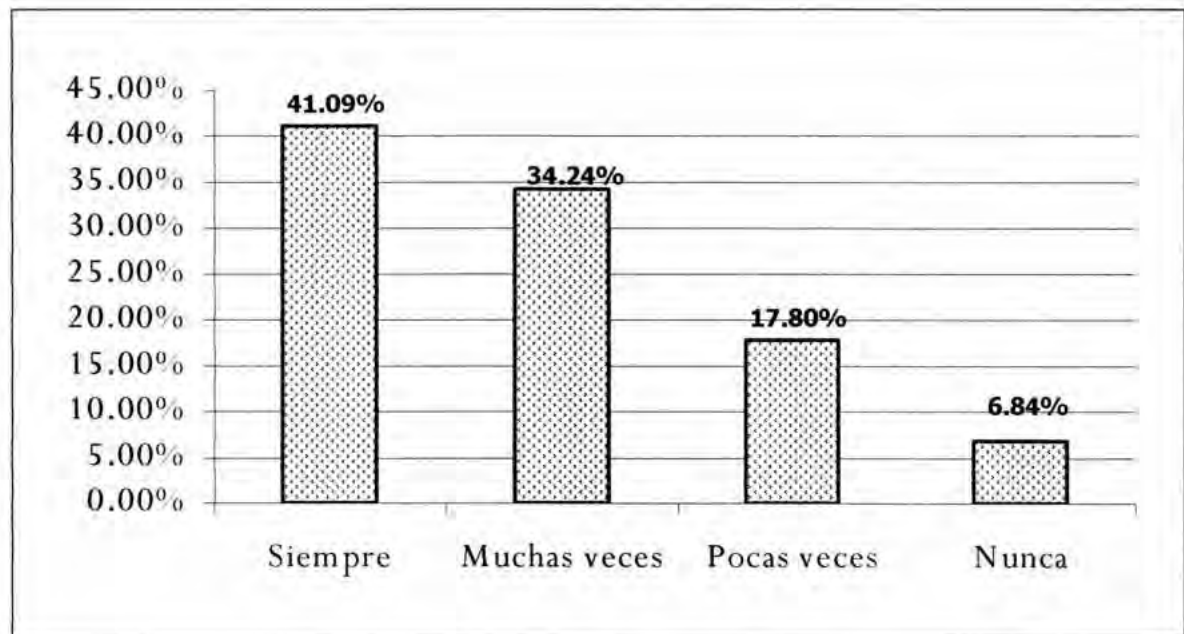
9. Corrigió sus equivocaciones cuando estas ocurrieron:

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

10. Cuando utilizó el pizarrón para exponer, se le entendió con claridad
() Siempre () Muchas veces () Pocas veces () Nunca
11. Analiza los resultados del examen con el grupo:
() Siempre () Muchas veces () Pocas veces () Nunca
12. Proporcionó las indicaciones necesarias para la elaboración de las tareas o investigaciones, las revisó y devolvió oportunamente a los alumnos:
() Siempre () Muchas veces () Pocas veces () Nunca
13. Propició la participación de los alumnos durante las clases:
() Siempre () Muchas veces () Pocas veces () Nunca
14. Inició sus clases y prácticas puntualmente (no más de 10 minutos empezada la hora):
() Siempre () Muchas veces () Pocas veces () Nunca
15. Manifestó disponibilidad para consultar fuera del salón de clases y aceptó la retroalimentación para cambiar de actitud:
() Siempre () Muchas veces () Pocas veces () Nunca

ANEXO 3

GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS DEL DESEMPEÑO DOCENTE



DE UN TOTAL DE 146 ALUMNOS LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON SON LOS SIGUIENTES:

●	60	CONTESTARON	SIEMPRE
●	50	“ “	MUCHAS VECES
●	26	“ “	POCAS VECES
●	10	“ “	NUNCA

ESTA POBLACIÓN DE ALUMNOS CORRESPONDE AL SEGUNDO Y TERCER CICLO DE EDUCACIÓN PRIMARIA