

DESARROLLO DE PROPUESTAS DE GESTIÓN ESCOLAR PARTICIPATIVAS A PARTIR DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Fancy Castro Rubilar*
Universidad del Bío-Bío. Chillán

RESUMEN.

Este trabajo trata de la experiencia realizada con un grupo de estudiantes de postgrado, la mayoría de ellos eran directivos en sus respectivas instituciones escolares. Ellos debieron llevar a cabo un proyecto en sus escuelas usando el método de investigación-acción. Así que, aplicaron este método con el fin de desarrollar observaciones relacionadas con la gestión escolar en sus respectivos colegios. En sucesivas reuniones de trabajo, ellos analizaron sus datos obtenidos y reflexionaron sobre éstos y además debieron identificar problemas de manera tal de poder sugerir posibles soluciones. En este artículo se da cuenta de sólo algunas experiencias y sus resultados.

Palabras claves: Gestión Escolar- Investigación-Acción - participación - comunidad escolar- democracia.

PROPOSALS FOR A PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT FROM AN INVESTIGATION-ACTION PERSPECTIVE

ABSTRACT

This paper is about the experience carried out with a group of graduate students, most of them holding administrative posts at their schools. They carried out a project at their schools using the Action Research method. They applied this method in order to perform observations connected with the school management in their schools. In several work meetings, they analyzed their data and reflected upon them, and also they had to identify problems in such a way that they could suggest possible solutions. This article only accounts for some experiences and their findings.

Key words: *School management - Action research - participation - school community - democracy.*

* La autora es Doctora en Educación (c) por la Universidad de Valladolid-España, Licenciada y Magister en Educación por la Universidad Metropolitana de Ciencias de Educación. Actualmente Académica de Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad del Bío-Bío, Chillán.

1. Introducción

En educación, se hace cada vez más necesario indagar y reflexionar en torno a las posibilidades de construcción de un discurso coherente con la acción; desafío que convoca a que centremos la discusión en las demandas que depara el cambio de la educación y, particularmente, en la administración y/o gestión escolar. Aspecto, que por cierto, habitualmente conflictúa la realidad de los establecimientos educativos, pero que contrariamente a lo esperado, se aborda muy poco desde los sujetos que experimentan normalmente sus acciones y efectos.

Situados en el proceso de cambio, bajo el marco de las reformas educacionales que se llevan a cabo en nuestro contexto, consideramos fundamental que desde cada lugar de habla se construyan propuestas investigativas que ayuden a los sujetos a comprender sus prácticas, su realidad, sus problemáticas, etc.. Al decir de Paulo Freire, "el hombre que comprende su realidad, puede plantearse hipótesis frente al desafío de esa realidad y buscar las soluciones"¹; en este sentido, creemos que la gestión escolar no está exenta de la posibilidad que los diversos actores aporten a contribuir a los cambios sustantivos y reales que el nuevo currículum necesita. La reflexión y la acción articuladas en la investigación son herramientas efectivas que nos ofrecen la oportunidad de revisar las prácticas de gestión, entre otras.

Más allá o más acá de nuestras impresiones acerca de las reformas educativas en nuestros países, cabe señalar que éstas distan de generar cambios cualitativos de cómo enfrentar los desafíos que se le presentan a la escuela en la sociedad actual. Uno de esos cambios necesarios dicen relación con la necesidad de establecer un nuevo paradigma en la concepción de la escuela, transformada en comunidad educativa en la cual se gestan los procesos culturales y de socialización propias.

La investigación-acción, en relación con lo señalado, se constituye en una herramienta de estudio que permite generar procesos de reflexión sobre la acción desde sus propios actores y con ello una aportación relevante para observar los acontecimientos de la escuela como realidades necesarias de indagar para comprender mejor los procesos que se producen en ella.

En este trabajo se han considerado dos ejes centrales: la investigación-acción como herramienta para el cambio y la investigación-acción como un desafío de la gestión escolar para democratizar la escuela. En relación con el primer eje, no sólo ha sido una acción vinculada con el mundo de la educación sino en otras realidades de la sociedad, como por ejemplo en la empresa para generar un desarrollo organizacional efectivo que involucre a todos sus miembros. Estamos ciertos que los propósitos de la empresa son distintos a la educación, ya que ésta lo hace fundamentalmente para mejorar los índices de productividad. En la educación, la investigación-acción aporta como principal elemento la sistematización y las posibilidades de mejorar la realidad de la escuela en cualquiera de sus acciones, con ello se incorporan nuevos valores y sensibilidades a través de la reflexión sobre la propia práctica.

A pesar de ello, aún en la educación, la reflexión acerca de lo que hacemos no es habitual, de ahí que resulte ajeno a nuestros procesos de profesionalización plantearlo o efectuarlo. No obstante, desde el campo social los sujetos son cada vez más

¹ Freire, P. (1983). *Educación como práctica de la libertad*. Bogotá: Editorial. América Latina. 58.

conscientes de sus necesidades de investigar sobre su propio trabajo. Desde el campo docente, como señala Gloria Pérez Serrano: "el profesor reclama cada día más tiempo, formación y posibilidades de sistematizar su propio que hacer".²

En este sentido, los propósitos de este trabajo están dirigidos a develar las problemáticas que subyacen en la acción de la escuela con sus complejidades propias. Las preguntas surgen de los mismos sujetos enfrentados a la problematización de su realidad (en su mayoría como directivos de escuelas) y, en el caso de esta experiencia en particular, además por la realización de un curso acerca de la gestión escolar. Situados en este escenario surgieron preguntas problematizadoras, como las siguientes: ¿Podemos mejorar la gestión escolar desde dentro de la escuela?, ¿Es posible investigar la práctica de gestión de la escuela? ¿En qué contribuye el que se reflexione con otros lo que está aconteciendo en el establecimiento?.

2.- Precisiones en torno al presente trabajo

Este trabajo surge de la experiencia desarrollada en el Curso Electivo. "**Construcción de propuestas de gestión escolar**", con estudiantes de postgrado. Para estos efectos se trabajó con una modalidad metodológica de reflexionar acerca de las acciones a partir de la investigación-acción, en sucesivas sesiones de taller, en que los profesores participantes construyeron propuestas de gestión escolar contextualizadas en sus comunidades e instituciones educativas.

La realización de esta experiencia constituyó, además un proceso de aproximación de los profesores a desarrollarse como investigadores de sus propias comunidades educativas, en interacción con sus pares, a partir de la observación, la reflexión y la acción de la comunidad escolar de pertenencia sobre sus propios problemas.

Por la naturaleza de la investigación-acción, el trabajo expresa una parte del proceso, es decir luego de los resultados de las primeras experiencias los propios actores establecieron nuevas etapas de investigación en la acción.

3.-Objetivos de la Experiencia

- Articular propuestas de gestión escolar, teniendo como ejes centrales para el mejoramiento cualitativo de la comunidad escolar: la reflexión de los actores sobre su propia acción.
- Explorar la realidad escolar, especialmente en las culturas organizacionales coexistentes, por medio de la observación, descripción, conversación, anécdotas, historias de vida, etc.
- Identificar experiencias problemáticas vinculadas con la gestión escolar en el aula, en el establecimiento o en la comunidad.
- Sistematizar las experiencias definidas como las más significativas por los participantes.

² Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa retos e interrogantes. I Métodos*. Madrid: La Muralla, S.A. 137-138.

4.- Antecedentes y referentes teóricos de la metodología

La propuesta metodológica surge de una experiencia de la autora como participante de un taller dirigido por el Prof., Dr. Joseph Fischer³. A partir de esa experiencia inicial se dio la posibilidad de diseñar el curso universitario vinculado a la gestión, pero con la finalidad de introducir a los alumnos en la indagación de sus propias prácticas de gestión escolar. De modo que el curso se articula en torno a la reflexión de las prácticas y a la investigación de éstas en la acción, en un continuo interaccionar. Se plantea la necesidad de generar un ejercicio de estudio de las experiencias de los participantes, para ello cada uno de los y las integrantes lleva un Diario de Registros en que realizan anotaciones y reflexiones vinculadas con ambientes y situaciones concretas de su realidad que a ellos les genera preocupación. De ese modo, inicialmente, focalizan así el problema que dará origen a su proyecto de investigación en la acción. Los resultados se organizaron considerando algunos aspectos del modelo que presenta la Prof. M^a Pilar Colás Bravo de la Universidad de Sevilla⁴.

La investigación-acción es una investigación colaborativa de un equipo de profesionales que problematizan determinadas situaciones vividas en la acción y que a la par exploran posibles soluciones en el contexto en que se producen, con los demás miembros de su comunidad educativa o equipo de trabajo según corresponda.

Los profesores participantes trabajaban al mismo tiempo que en la comprensión de la metodología, en su aplicación y desarrollo y en la producción de conocimientos pertinentes. En otros términos, el proceso de investigación y desarrollo se trabaja como intervención en la detección de los problemas y su proceso de búsqueda de solución, con la consiguiente preocupación del cambio de actitudes de los actores sociales participantes.

Se responde así a los siguientes rasgos de la investigación-acción (Pérez Serrano 1994)⁵

- a) Acción: unión teoría y praxis, problemas prácticos y protagonismo del practicante.
- b) Investigación desde una perspectiva holística flexible, con rigurosidad metodológica.
- c) Cambio de actitudes de los participantes: democratización del proceso, mejoramiento de la comunicación dirigida al cambio.

4.1. Procedimientos utilizados para la recogida de información

Los procedimientos utilizados son fundamentalmente:

El Diario de Registros personales, con anotaciones de las observaciones realizadas, en que incorporan la interpretación y la reflexión realizada en los contextos escolares de pertenencia de los profesores-investigadores. La discusión del Diario

³ Fischer, J (1999). Profesores haciendo investigación-acción: Un compromiso con la Comunidad Educativa. Proyecto FID, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. marzo, invitado de la Universidad National-Louis University de Chicago

⁴ Colás, P. (1995). *La investigación educativa en España en Teoría Crítica e investigación-acción*. Departamento de Didáctica y organización escolar. Universidad de Valladolid.

personal, definición de los problemas que se extraen de las observaciones anotadas; las reflexiones del grupo en relación con las situaciones problemáticas, los conflictos presentados; surgen como las bases del plan de acción seleccionado por cada participante y se formula una nueva propuesta. Luego, se produce la aplicación de la propuesta; se describen los avances en los procesos de investigación en la acción, que conlleva la incorporación progresiva de otros miembros de las respectivas comunidades educativas. Ampliación de las acciones con relación al desarrollo e implementación de la acción. Primeros resultados de las nuevas observaciones del proceso en acción.

El Informe de los resultados de la investigación-acción empleado, como ya se ha señalado, fue la propuesta de la Prof. M^a Pilar Colás Bravo de la Universidad de Sevilla, al que se le introduce los registros de los Diarios Personales.

Las dimensiones que considera la organización de este informe, están orientadas a que el informe recoja en forma completa las distintas fases del proceso de investigación reflejando la espiral, autorreflexiva-planificar, actuar, observar y evaluar, según Kurt Lewin. En este mismo sentido, consideramos lo señalado por Kemmis y McTaggart (1988) de la importancia de incluir los núcleos de cómo evolucionó a través del tiempo este proceso de investigación. Los autores vinculados a la investigación-acción y en consecuencia nuestro interés también estuvo en considerar como relevante: el contemplar la perspectiva temporal como parte esencial del mismo proceso de investigación; la importancia concedida a los contextos y a los agentes interventores del proceso de investigación; la circularidad del proceso que queda reflejada en el informe; la acción como pilar esencial de la investigación y la evaluación referida a todo el proceso.

4.2. Fuentes y sujetos de la experiencia de investigación

El referente académico lo constituyó el curso electivo del Programa Magíster: Construcción de propuestas de gestión escolar desde la reflexión y la acción.

Este curso lo conformaron veintiún profesionales de la educación que realizan estudios postgraduales, ocho son mujeres y trece son hombres, con una edad promedio de 45 años. Se desempeñan como Jefes de Daem 2 (9,5%) docentes-directivos en escuelas y liceos 13 (61,9%), especialista en equipos técnicos 1 (4,7) y docentes de aula 5 (23,8). Todos ejercen en la Sexta Región del país.

Las escuelas, liceos, direcciones de educación municipal, institutos profesionales, equipos técnicos de trabajo, etc. constituyeron las fuentes de información donde ejercían los participantes.

4.4. Selección de las experiencias realizadas

Los veintiún trabajos realizados por los profesores participantes son un esfuerzo significativo de una búsqueda de comprensión y acciones sobre las problemáticas que acontecen generalmente en las escuelas y liceos de Chile. Sus resultados responden al contexto en que se generaron como respuesta exclusiva a su realidad.

5 Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa ...* Op.cit.

De los veintiún trabajos, se seleccionan uno para los efectos de esta ejemplificación; y tres se consideraron sintéticamente para mostrar los resultados de acuerdo a los siguientes criterios: 1) representación de ámbitos diferentes de la gestión escolar; 2) impacto inmediato que provocan en las comunidades educativas respectivas; 3) rigurosidad y constancia en el empleo de los procedimientos de investigación; 4) actitudes de colaboración a la solución de conflictos.

4.5. Descripción de las acciones investigativas seleccionadas

Ejemplo de un caso de investigación-acción en la escuela:

Ejemplifico con un caso que ilustra el proceso de investigación-acción y la intervención en la escuela, lo que por cierto también se lleva a efecto con otros veinte proyectos de esta misma naturaleza. Asimismo, se podrán leer algunas de las transcripciones de hechos o actitudes significativas que dieron curso a esta acción investigativa, en particular y, las circunstancias de cómo se dio el proceso.

Descripción del Contexto:

Se realiza en una escuela municipal de una Comuna de la Sexta Región, ubicada en el sector céntrico de la ciudad, que como dice la Subdirectora (prof. investigadora), posee características de escuela rural, tanto por su población (que no es propia de la ciudad, pues proviene de otros sectores o de comunas aledañas) en que el trabajo del núcleo familiar es netamente de tipo agroindustrial. Y también por la cultura de su entorno que la manifiestan en su forma de actuar: lenguaje, recreaciones, horarios, pues las reuniones del Centro de Padres deben ser temprano, por tener que "guardar las vacas", "ir a buscar leña", "amasar", etc.

Sus características de marginalidad, añade la profesora, en el fondo han sido propicias para implementar una serie de Proyectos que en algunos casos se han transformado en Programas. Uno de esos proyectos es el proyecto Enlaces

Con relación al diagnóstico que tienen de la realidad señalan: *De acuerdo a la delicada realidad de la escuela; gran cantidad de casos sociales, deprivaciones, promiscuidad, disfunción familiar, etc. señala la profesora- investigadora, me han llevado a abordar la problemática de desinterés de los profesores por hacer clases motivadoras a nuestros alumnos y despertar en ellos el interés por terminar el ciclo básico, como un primer desafío.*

Con relación a las observaciones practicadas, agrega, y por los antecedentes dados, para los niños de este medio es indispensable el acceso a un computador. Puesto que es sólo a través de la Escuela que van a poder acceder..., luego se pregunta ¿por qué nuestros profesores manifiestan, entonces, actitud de rechazo a prepararse para hacer participar a los niños de lo novedoso y efectivos que resultan los innumerables aprendizajes a través del computador?

Estos niños, señala reforzando la reflexión anterior, son los que más necesitan a fin de elevar su autoestima y eliminar los bloqueadores que afectan su rendimiento, por otro lado los motiva llegar a la escuela evitando las inasistencias intermitentes, prolongadas o llegando a la desertión. Esta es la percepción que tenemos de nuestros niños, que si no desertan antes, lo hacen en séptimo u octavo año.

La profesora investigadora comienza a desarrollar la primeras acciones para focalizar y profundizar así el problema principal. *Señala que al mismo tiempo que se*

registran las observaciones se ponen en marcha las estrategias a través de equipos de trabajo, para ello.

- Se han desarrollado dos sesiones de reflexión sobre nuestro comportamiento frente al trabajo en computación, elevando de esta manera el número de adherentes al proyecto.

- Se han detectado dos posiciones frente al problema unos seguidores del proyecto y los contrarios a él, que son los menos.

- En la primera autorreflexión se auto analizaron los docentes directivos y los docentes de aula, para discutir la gestión.

Las primeras apreciaciones que obtiene la profesora investigadora del problema son que: *"Al conversar y reflexionar con los colegas se sienten como que les falta algo, no están satisfecho con el trabajo, se escucha mucho comentario adverso sobre todo porque se los obliga a obtener resultados y por otro lado, porque que deben aplicar métodos de atención personalizada".*

"El detonante que deja al descubierto el problema son las continuas inasistencias a talleres y la poca práctica que realizan en los computadores". Ello le permite definir el problema que les afecta:

"Los docentes del Colegio manifestamos rechazo al Proyecto Enlaces, por el cambio que conlleva el avance tecnológico en la sala de clases y la carencia de una recompensa económica por este trabajo".

Luego de esta constatación hace otras, pero ahora en conjunto con los colegas. *"Cuando se visualiza el problema con mayor nitidez es cuando ya llevamos la experiencia como transferencia al aula. Allí nos encontramos con las siguientes interrogantes ¿cuándo terminaremos este proyecto?, ¿cuándo estará en el plan de estudio como asignatura?, de ser así cuando nos pagarán? Y ¿nos aumentarán el horario contractual?"*

Señala más adelante: *"Hecho los comentarios y releído los registros de observaciones podemos ir describiendo el problema, señalando el rechazo de todo el grupo de docentes de la escuela al Proyecto Enlaces, ya que se requería cumplir un requisito importante para postular a él, o lo hacían todos los profesores o no se hacía, al comienzo nos entusiasmó la idea, pero a medida que íbamos trabajando en él encontrábamos otros problemas: participar en talleres de perfeccionamiento con dos horas semanales, fuera del horario de cada profesor, es decir dar tiempo extra", etc.*

Con relación a cómo se fue dando el proceso de toma de conciencia de los problemas y de las acciones que fueron generando, dice:

"El desarrollo de la síntesis de la información consistió en leer toda la información y con ella repensar lo que podíamos readecuar para mejorar el proyecto, buscando con los docentes la solución al problema. Esta parte sirvió como instancia para determinar aspectos en los que podíamos negociar.

Se logró el aprendizaje de los docentes en el manejo del PC con programas que mejorarían el proceso de enseñanza en todas las asignaturas, pero se insistía en el "estímulo monetario", pues la asignación de perfeccionamiento no bastaba (120 horas). Esto era sólo una pantalla, pues era un elemento nuevo que llegaba a la escuela y obligaba a reorganizar todo un esquema que por años se llevaba aplicando y más allá de las expectativas económicas, lo que más hacía conflicto era el cambio radical que sufrirían los modos tradicionales de desarrollar las clases. El profesor debería mantenerse de pie, ir en forma individual atendiendo los aprendizajes de los alumnos

distribuidos por grupos y con ello llegábamos a focalizar el problema."

La reflexión y la evaluación la realiza partiendo de los sentimientos que afloran en ella luego de vivir esta experiencia:

"En este oficio de investigar a través de la acción, dice la autora, me encontré muchas veces, que me cuestionaba mis propios comportamientos, por eso el trabajo se basó fundamentalmente en la observación y escuchar comentarios, pues las entrevistas resultan un tanto irrelevantes por la necesidad de dar respuestas".

Refuerza su idea señalando:

"Este tipo de investigación nos ayuda a crecer, a creer en los demás, a tener fe en el otro... En lo profesional un enriquecimiento de la tarea con prácticas modernas de recolección de información...El profesor debe ser un permanente investigador, pues se debe enfrentar permanente a innumerables problemas; en lo social un fortalecimiento de valores para la sana convivencia como resultado del presente trabajo. Esto lo considero concluyente, muy importante pues, a lo mejor me dejo llevar por el entusiasmo de haber experimentado esta investigación-acción, pero al ser yo también participante de ella, ahora me cuestiono a cada momento y las reflexiones surgen a cada momento".

Ejemplos resumidos de cuatro casos de investigación:

Caso 1:

Se realiza la investigación en un liceo de una ciudad importante de la Sexta Región, de larga tradición en la comuna. Sus orígenes se remontan al año 1846. Su administración depende de una corporación municipal.

El investigador es un reconocido y respetado profesor, ejerce docencia en ese establecimiento, su preocupación se centra por abordar el bajo rendimiento escolar que ha ido obteniendo el liceo en los últimos tiempos, a pesar de estar insertos en la Reforma Educacional.

Este profesor en su estudio descubre el problema y lo expresa de la siguiente manera: *"A la luz de los hechos descritos (en sus registros y posteriores encuestas y entrevistas), se puede observar con claridad los siguientes fenómenos, que sin duda tienen su impacto en el rendimiento escolar, y, por tanto en la calidad de la educación que se imparte en el liceo...:*

Falta de liderazgo por parte de la directora; incomunicación entre la Jefa de U.T.P. y el personal docente; insatisfacción laboral por parte de los docentes, lo que se expresa en el incumplimiento en la colocación de notas y entrega de calificaciones; desmotivación por parte de los estudiantes respecto de las clases y clima organizacional frío: facilita la aparición de grupos y tiende al conflicto."

El profesor Investigador propone estrategias para abordar el clima organizacional, que de acuerdo a lo que ha venido observando es la expresión de los otros conflictos. Para ello logra el apoyo de los profesores y de la dirección del liceo, lo que se traduce en aplicación de un cuestionario de evaluación del clima organizacional. Los resultados se comentan primero con la Directora, quien así lo solicita y luego se establece un plan de acción para mejorar las situaciones conflictivas.

El profesor sostiene entre otras conclusiones que: *"pienso que se ha producido un efecto formativo en la persona principal responsable de la marcha del liceo: la Directora. Así, mediante el método de la investigación-acción, es posible intervenir en un problema concreto de gestión; queda abierta por la naturaleza del método, que*

proyecta su acción en una especie de espiral..."

En esta experiencia subyace la importancia de quien hace la investigación y que, finalmente, la promueve es un profesor de aula, sin ascendiente de cargo alguno.

CASO 2:

La investigación se realiza en un Liceo de otra ciudad principal de esta región, que se enorgullece de ser el más antiguo de Chile, fundado el 27 de abril de 1791 y hoy atiende a una población de 1260 alumnos.

El profesor que investiga es el Director del Liceo fue realizando sus registros en forma general, hasta que las circunstancias le mostraron que existía un problema importante que resolver, y *"éste surge con el nombramiento de las nuevas directivas del establecimiento; Específicamente en los cargos de subdirección y Jefe de Unidad Técnica. La gran mayoría rechaza el nombramiento y no aceptan que sean sus colegas las que asuman dichos cargos"*

El Director analiza el conflicto con las afectadas y, luego las invita a participar de la experiencia de la investigación-acción, uniéndose a ellos un representante gremial de los profesores. Para llevar efecto este trabajo realizan varias reuniones de reflexión y análisis acerca del conflicto generado. Esta experiencia la hacen extensiva al resto de la comunidad educativa, que se muestra muy interesada en participar.

A partir de este trabajo crean un Equipo de Gestión con la participación de directivos y representantes de cada uno de los ciclos, representantes de educación parvularia y educación diferencial; crean un comité de bienestar, trabajan periódicamente en Talleres, etc.

En una de sus partes esta investigación señala: *"La principal tarea de este equipo de gestión será diseñar estrategias de gestión participativa que permitan optimizar la organización de la escuela y los procesos de interacción social"*.

Entre las reflexiones a modo de evaluación que expresa el Director investigador fue: *"La existencia de conflictos es normal en las organizaciones, pero es preciso reconocer su existencia y enfrentarlos para revertirlos, buscando y aplicando soluciones participativas"*. Añade: *"Las docentes que asumieron los cargos directivos han internalizado que sólo asumieron responsabilidades diferentes y han cambiado sus actitudes y se han reencontrado con sus colegas y amigos de toda la vida"*.

Cabe señalar que esta experiencia permite observar, que a raíz de la investigación y reflexión de un conflicto se revelaron otros problemas que coexistían con el rechazo a las nuevas autoridades; este era el de la participación.

CASO 3:

La investigación se realiza en un liceo agrícola perteneciente a una organización religiosa dedicada a la educación. Quien hace de investigador es el Director del Liceo, quien se ve enfrentado a realizar este ejercicio de investigación sin mucho convencimiento, puesto que no visualiza claramente el fin y además como él lo señaló al inicio del curso en la universidad la clase: *"...no estaba tan convencido que la práctica democrática en el escuela fuera efectiva"*.

Este profesor centra su investigación en el Equipo de Dirección que él dirige. Al comienzo cuando dio los primeros intentos de llevar registros de las observaciones se dio cuenta que había problemas que no había detectado, por el exceso de trabajo. El, en un tiempo prudente, da a conocer sus registros a los integrantes del equipo y

señala su primera aproximación al problema: "se observa una cierta descoordinación entre el área profesional y el área técnico pedagógica". Frente a esta aseveración, el resto del equipo coincide y deciden realizar un trabajo de reflexión y análisis de las causas que provocan este problema. Es así como a través del mismo proceso de reflexión comienzan a percibir que lo que ellos están estableciendo, también lo perciben los otros miembros de la comunidad. Luego decide extender el trabajo con toda la comunidad, organizan jornadas de trabajo para reflexionar acerca de lo que está ocurriendo en el liceo. Así lo expresa el Director: *"Originalmente la investigación se había centrado en la Dirección de la escuela, pero en el transcurso del misma se abrió al cuerpo de profesores. Esto surgió como consecuencia del análisis que realizó el propio equipo."*

Esta experiencia se caracteriza por el impacto que tuvo en la comunidad, lo que generó la posibilidad de realizar encuentros de trabajo y convivencia

5.- Síntesis del análisis de la Información: Dimensiones y Categorías levantadas

6.- Hipótesis de interpretación. (Conclusiones)

6.2. De los resultados obtenidos en las comunidades educativas.

Dimensiones	Categorías
Experienciación y concienciación de los sujetos	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualización de la experiencia. - Clima de la organización
Gestión Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Participación - Políticas - Liderazgo
Práctica de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritaria - Democrática - Delegativa
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Opciones - Tendencias - Emancipación - Producción
Actitudes de los sujetos	<ul style="list-style-type: none"> - Resistentes/ renuentes - Autocráticos - Democráticos

- Los profesores que resistían fuertemente a participar en el Proyecto ENLACES de su liceo, luego de vivir la experiencia de la investigación se sintieron muy motivados a trabajar, porque ahora le encuentran sentido a hacerlo. Esta investigación ha generado una verdadera convivencia entre los participantes.
- Hemos descubierto profesores con mucha creatividad (dice el director), a esos que antes no se les había dado la oportunidad de participar, hemos visto despertar a aquellos que permanecían indiferentes a todo lo que se hacía en la escuela: *"Creo que nuestro clima organizacional está mejorando"*.
- Significó, la experiencia, para el director de un Liceo Agrícola la posibilidad de reencontrarse en función de las metas de la escuela y valorar el trabajo que cada uno desarrolla. *"Puesto que nos permitió (equipo directivo) hacer una mirada analítica desde dentro con los mismos actores y producir una actitud reflexiva sin temores de sus miembros, pues ellos no se sintieron evaluados desde fuera, sino que se les tomaba en cuenta para superar las posibles dificultades"*.
- *La experiencia me resultó, en extremo, satisfactoria por cuanto, por primera vez, se estableció un diálogo de confianza profesional entre la directora y yo. (profesor investigador).*

6.2. De la experiencia de un curso de postgrado de investigación en la acción.

- Que la aplicación de las metodologías de investigación-acción constituyó una fuente para el cambio de actitud y de representación de los profesores, generando una comprensión acerca de sus propias problemáticas y la forma de resolverlas desde los propios actores.
- Que la incerteza a la que se les invitó a vivir al comienzo del curso en la Universidad, luego de ser una resistencia sentida por la mayoría se transformó en un elemento dinamizador de la gestión que ellos desarrollan en sus establecimientos.
- Que en los participantes se generó la necesidad de indagar en la realidad de sus establecimientos, departamentos o equipos de trabajo, para comprender las problemáticas.
- Que se produjo un progresivo cambio de actitud de los participantes con relación al concepto de autoridad. Cada vez se fue asumiendo no sin dificultad la necesidad de adoptar una actitud humilde para poder observar la realidad sin prejuicios y llegar a entender que la autoridad no implica tener las respuestas a todo, que se necesita construir con otros esas respuestas y así democratizar la escuela.
- Que surgió la necesidad de reconocerse uno más entre los demás y por tanto sus respectivas prácticas estaban sujetas a modificaciones o cambiarlas por otras más constructivas.
- Que la gestión la habían desarrollado, en su mayoría, en forma solitaria y que ahora perciben, con este cambio de actitud, una mejor recepción de sus colegas, que les ha permitido formar verdaderos equipos.

- Por último, que existe la necesidad de seguir trabajando en esta línea para profundizar más las prácticas y mejorarlas por el desarrollo profesional de cada uno y de sus respectivas instituciones.

7. BIBLIOGRAFÍA

Arnal, J. y otros. (1994). *Investigación educativa*. Fundamentos y metodología. Barcelona: Editorial Labor.

Barabtarlo y Zedansky, A. (1995). *Investigación-Acción*. Una Didáctica para la formación de Profesores. Universidad Autónoma de México, Centro de Investigación y Servicios Educativos, México.

Elliot, John. (1993) *El cambio educativo desde la investigación acción*. Madrid: Editorial Morata.

Freire, P. (1983). *Educación como práctica de la libertad*. Bogotá: Editorial América Latina.

Fischer, J. (1999). *Profesores haciendo investigación-acción*. Un compromiso con la Comunidad Educativa. Proyecto FID. Taller Nº 1 y 2 UMCE.. marzo, Santiago de Chile.

Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa*. Retos e interrogantes I. Métodos. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.

Univ. De Valladolid (1995). *La investigación educativa en España*. En Teoría Crítica e investigación-acción. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Valladolid.