

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



✓
ALTERNATIVAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO
DEL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO A TRAVÉS
DE UNA CULTURA PARTICIPATIVA

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

MARÍA DE LA LUZ HERNÁNDEZ PIÑÓN

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., AGOSTO DEL 2000



DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 23 de agosto del 2000.

**C. PROFRA. MARÍA DE LA LUZ HERNÁNDEZ PIÑÓN
P R E S E N T E.-**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado **"ALTERNATIVAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DEL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO A TRAVÉS DE UNA CULTURA PARTICIPATIVA"** Opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud del **LIC. MOISÉS VÁZQUEZ RIVERA**, manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE,
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRÍGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 081, CHIHUAHUA, CHIH.



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

DEDICATORIA

Dedicado a: Rosalío Hernández Valdez.

A mi querido esposo por su invaluable e incondicional apoyo en la elaboración del proyecto de innovación.

Con amor y gratitud.

A mis hijos Fausto y Diego por su cariño y comprensión.

A mis maestros y maestras por haberme enriquecido con sus conocimientos, otorgándome una visión profesional sobre la responsabilidad que significa ser maestra.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
I. EL PROBLEMA	
A. Planteamiento.....	8
B. Antecedentes.....	15
C. Justificación.....	18
D. Propósitos.....	22
E. Fundamentación.....	26
II. CONTEXTO	
A. Conceptualización.....	39
B. Delimitación.....	41
III. PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR	
A. Elección del proyecto.....	45
IV. ESTRATEGIAS	
A. Presentación.....	53
B. Plan de trabajo.....	55

C. Estrategias.....	57
D. Instrumentos.....	76
V. INTERPRETACIÓN	
A. Análisis e interpretación.....	85
B. Idea alternativa de innovación.....	100
CONCLUSIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
ANEXOS.....	109

INTRODUCCIÓN

La elaboración del proyecto de innovación se presenta con la finalidad de dar respuesta a la problemática: Cómo favorecer el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo a través de una cultura participativa.

Se inició en el año de 1997 y fue llevado a la práctica en octubre del año 2000 en la zona 11, con cabecera en Cd. Guerrero, Chih., perteneciente al nivel de Preescolar. El proyecto de innovación incluye 5 jardines de niños, integrado por 10 educadoras.

Está integrado por 5 capítulos. En el primero se describe el planteamiento del problema, trata sobre la falta de operatividad del Consejo Técnico Consultivo en la zona, se hace referencia a las causas y antecedentes que han obstaculizado su pleno desarrollo. Se habla sobre la justificación, en la cual se plantea la necesidad de crear espacios de actualización para las educadoras por medio del Consejo Técnico Consultivo, con el objeto de elevar la calidad educativa. Los propósitos propuestos indican lo que se desea lograr en la aplicación de las estrategias. La fundamentación teórica metodológica, expresa las bases en que se apoya el proyecto de innovación, fundamentalmente en el desarrollo de una cultura participativa.

En el segundo capítulo se menciona el contexto y su delimitación, en el cual surge el problema planteado y las características que lo conforman. En la conceptualización se explican las características y funciones del Consejo Técnico Consultivo.

En el tercer capítulo se describe porqué se eligió el proyecto de gestión escolar y las implicaciones de llevar a cabo este tipo de proyecto.

En el cuarto capítulo se exponen las estrategias que se proponen para resolver la problemática planteada. Se analizan los instrumentos de evaluación que se utilizaron en la recogida de datos, así como la importancia de darle seguimiento y la evaluación de los resultados.

En el quinto capítulo se realiza el análisis y la interpretación de las estrategias aplicadas. Se llega a la conclusión sobre la importancia de crear espacios dedicados exclusivamente para tratar asuntos relativos a lo técnico pedagógico. Los elementos fundamentales para el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo son: la creación de un clima de confianza, socializar la problemática docente, respeto, solidaridad, lograr el consenso en la toma de decisiones y aceptar la pluralidad de ideas. Para formar este tipo de ambiente es necesario la continuidad y la perseverancia, ya que la transformación de paradigmas implica cambios a largo plazo.



I. EL PROBLEMA

A. Planteamiento.

En el transcurso de 19 años de servicio he observado continuamente la utilidad que se le da a los Consejos Técnicos Consultivos, como maestra de grupo, directora y en la actualidad como supervisora de preescolar.

De acuerdo al diagnóstico realizado en los 14 jardines de niños de la zona 11 se observa la falta de orientación, el desconocimiento de su normatividad y una falta de cultura en la participación han provocado que el Consejo Técnico Consultivo, se lleva de manera informal, se convierten en juntas sociales, pues se aprovecha para hablar sobre las cuestiones personales, se pierde su tarea esencial y se convierte en un tiempo para convivir o festejar, cualquier tema de discusión es la ocasión para que afloren los conflictos existentes en las escuelas, los asuntos académicos son secundarios.

De la misma forma en que varía la organización de las reuniones el contenido cambia a partir de las situaciones internas y las formas de responder a las exigencias de la supervisión; ya que existen planteles escolares que les dan una orientación hacia lo administrativo, que hacen del Consejo Técnico Consultivo un momento para organizar asuntos y eventos o

simplemente un trámite burocrático. Una minoría de escuelas le dan una orientación hacia el intercambio pedagógico, en que se asume como el lugar para discutir asuntos relacionados con la enseñanza.

Se ha observado que sin una mínima armonía, entre el personal docente, no se está en condiciones de centrarse en la discusión académica, cualquier tema será pretexto para que afloren los conflictos no resueltos.

El trabajo docente se ha caracterizado por el aislamiento; la labor pedagógica se desarrolla en el interior de "nuestra aula", con "nuestros alumnos" y no permitimos que nadie interfiera, este aislamiento no sólo se da en el aula sino también a nivel escuela en el contexto de la comunidad en donde la institución traza los límites de la relación con los padres de familia, haciendo lo posible para mantenerlos al margen de las actividades pedagógicas.

Este aislamiento tiene sus raíces en la formación de los primeros años de nuestra vida, hasta la formación como docentes; nos inducen a desarrollarnos en el individualismo, se comparan y se hace competir, se busca la distinción del individuo por sí solo, más que del colectivo, posteriormente en la escuela reafirmamos estas actitudes no sólo a través de las normas y reglas en el interior del aula sino a través de las disposiciones en el ámbito institucional; un ejemplo muy claro es el sistema

de premios y castigos: se premia a los “mejores alumnos”, se impulsa el éxito individual y no el colectivo, se castiga en referencia al modelo de alumno ideal, de acuerdo a lo institucionalizado, en lugar de considerar las diferencias individuales y su armonización en el interior de un grupo.

Con estos antecedentes el trabajo colectivo para desarrollar el trabajo del Consejo Técnico Consultivo suele ser inicialmente difícil, lento y desgastante, ya que implica no sólo a enfrentarse a los propios conflictos internos sino también a los conflictos que surgen en el colectivo escolar en él proceso de conformación de una conciencia de grupo.

Un punto clave para el desarrollo del éxito en el Consejo Técnico Consultivo es la participación; “difícilmente puede la participación llegar a producir los bienes que todos esperamos sino se da una congruencia cultural.

La participación se entiende como un instrumento, medio, estructura, técnica, una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos”¹.

¹ PASCUAL PACHECO Roberto. “La función directiva en el contexto socio - educativo actual”, en: Pascual Pacheco, Roberto (coord.) La gestión educativa ante la Innovación y el cambio. pp. 37 – 51. Ant. U.P.N., L E 94 La Gestión Como Quehacer Escolar p. 76,

Shein (1985) manifiesta que:

Lo cultural se refiere a un conjunto de presupuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado al intentar adecuarse a los problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado suficientemente bien como para ser considerados, y por lo tanto para enseñarlos a los nuevos miembros como una manera adecuada para percibir, pensar, y sentir con relación a los problemas¹.

Sin embargo la práctica participativa no es tan satisfactoria, muchas de las educadoras lo manifiestan diciendo que: suele ser una pérdida de tiempo, existen actitudes negativas, se carece de un sentido grupal, actitudes de no-cooperación, egoísmo, enfrentamiento, individuos sobre el grupo, intereses corporativos que dificultan la unidad de acción, se entiende más la participación como un derecho que como una obligación, se desconoce lo que supone la práctica participativa, no se cuenta con experiencia en la participación, falta un liderazgo adecuado y una estructura motivacional en los planteles escolares.

¹ PASCUAL PACHECO Roberto. "La función directiva en el contexto socio - educativo actual", en: Pascual Pacheco, Roberto (coord.) La gestión educativa ante la Innovación y el cambio. pp. 37 . Ant. U.P.N., L E 94 La Gestión Como Quehacer Escolar .

Al campo de lo cultural pertenecen, los presupuestos, percepciones, pensamientos, y sentimientos de un grupo que son, en general, inconscientes. Lo cultural se manifiesta al exterior, a través de conductos, como son la axiología, las normas, reglas, filosofía, ideología y modos de comportamiento determinados que están profundamente ligados e interlazados a lo cultural¹.

La participación es una cultura que interroga sobre las creencias que se tienen de la naturaleza humana, de las relaciones interpersonales, del valor de la persona humana, del mundo de la eficacia, del para qué estar y vivir en la organización educativa y todo esto atañe a la cultura que se posee. La introducción de la participación en las instituciones supone, en muchos casos un choque cultural, que exige un cambio que afecta estamentos muy profundos de la persona y de los grupos y que si no se dan, nunca funcionará adecuadamente.

Una tarea importante que se tiene si se quiere formar una comunidad educativa es crear una cultura propia, que debe buscarse y fomentarse como tal, por todos los miembros de la comunidad educativa.

¹ PASCUAL PACHECO Roberto. "La función directiva en el contexto socio - educativo actual", en: Pascual Pacheco, Roberto (coord.) La gestión educativa ante la Innovación y el cambio. Madrid, Narcea, 1998. (II Congreso Mundial Vasco). pp. 37 – 51. Ant. U.P.N., L E 94 La Gestión Como Quehacer Escolar p. 76,77.

Hay que luchar en lo posible para que las educadoras sientan que tiene sentido psicológico y social pertenecer a ese grupo específico en el que comparten modos de ver y percibir el jardín de niños de una manera propia.

Para ello falta llegar a un acuerdo sobre los presupuestos básicos, en cómo entender las relaciones interpersonales, el significado de la comunidad educativa, el valor y sentido de ese grupo y la manera positiva de solucionar los problemas.

El diagnóstico pedagógico realizado, permite percatarse sobre las causas que influyen en el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares; las educadoras se preguntan ¿por qué resulta tan difícil utilizar el Consejo Técnico Consultivo como un espacio de discusión e intercambio académico y a su vez tan relativamente fácil coordinarse para responder a otras demandas cotidianas de la escuela?

Estas sesiones son el único momento en la vida escolar que rompe con la dinámica vertiginosa del trabajo con los alumnos, es por ello que resulta una ocasión propicia para expresar la diversidad entre el personal docente, los conflictos existentes en la escuela y la forma en que ellos afectan la calidad educativa de esta institución.

Las causas que han provocado el mal uso de los Consejos Técnicos Consultivos fundamentalmente se han debido a:

La estructura y la organización de la profesión docente ha privilegiado la actuación individualista y aislada de las maestras; en donde muy poco se ha promovido el sentido del trabajo en equipo, la participación como una forma de vida, la falta de trabajo colegiado en las instituciones, las actitudes para compartir responsabilidades. Uno de los problemas más señalados como obstáculo para el Consejo Técnico Consultivo es precisamente la falta de disposición y un ambiente propicio para el diálogo. Las maestras trabajan muy solas en las aulas, los problemas de la enseñanza se resuelven como se puede, porque no hay espacios para hablar abiertamente sobre la problemática docente y buscar soluciones de manera conjunta.

Las educadoras desconocen cuáles son las funciones reales del Consejo Técnico Consultivo; por lo que se hace necesario que todas las maestras y directoras manejen lo fundamental: qué es, quiénes lo conforman, cuál es su función, forma de organización, responsabilidades de cada cargo, etc., esto es una tarea prioritaria de la supervisión escolar.

Las actividades burocrática organizativas operativas han debilitado el peso del quehacer técnico pedagógico, que lo ha desplazado hacia un segundo término.

B. Antecedentes

Las causas que han provocado que el Consejo Técnico Consultivo no funcione correctamente tienen sus antecedentes en las tendencias administrativas y burocráticas que han prevalecido en el sistema educativo; así como la formación profesional y cultural que se posee, que influye de manera definitiva en los momentos que deseamos implementar el trabajo colegiado en los Consejos Técnicos Consultivos en las instituciones.

Las tendencias del sistema educativo ha sido definir políticas que determinan el funcionamiento de las escuelas a través de normas y condiciones dictadas de arriba hacia abajo, incluyendo muchas veces, intereses de grupos de poder.

Esto ha significado considerar a las escuelas como bloques homogéneos sin respeto a las dinámicas particulares de funcionamiento manteniendo a la gestión escolar bajo patrones paternalistas y burocráticos que no permiten otorgar a los centros de trabajo capacidad de decisión.

En este sentido, el desafío del trabajo colegiado dentro del Consejo Técnico Consultivo, implica fomentar la conformación de instituciones con incidencia directa en la calidad educativa otorgando mayor autonomía al cuerpo docente y directivo, de tal forma que como equipo se tenga competencia para definir dentro del marco de las políticas y prioridades nacionales, proyectos educativos propios, acordes con las circunstancias y necesidades del contexto social de las escuelas, esto conlleva a la conformación de un ambiente solidario en donde la participación, el diálogo, la discusión y el consenso sean la base de un trabajo colegiado que busque promover, al interior de las escuelas, el desarrollo de la actualización de los docentes, estructurando espacios continuos de análisis y reflexión sobre la problemática docente dentro de la organización del trabajo escolar. Corresponde a los directivos:

- ❖ Promover la participación democrática con nuevas formas de ejercer la autoridad, en el marco de una estructura vertical y autoritaria, heredada del modelo centralista que por muchas décadas ha prevalecido en la organización educativa.

- ❖ Se propone impulsar un proceso orientado a devolver a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar, donde lo administrativo esté en función de lo académico y no al revés.

❖ Favorecer el trabajo colegiado en las escuelas, asumiendo como tarea colectiva el trabajo conjunto de la escuela, en un marco de organización de la profesión docente que ha privilegiado la actuación individualista y aislada de los docentes.

❖ Las reuniones del Consejo Técnico Consultivo en la escuela ponen en evidencia la falta de consenso entre el personal docente, en relación con el análisis de propuestas y problemas derivados de las diferencias de intereses personales.

❖ Dado el interés por influir en la toma de decisiones, los Consejos Técnicos Consultivos han sido una ocasión propicia en la que han surgido los conflictos, rivalidades, antipatías o luchas por el poder entre las educadoras dentro del centro escolar.

❖ Tradicionalmente se le ha dado una orientación hacia la relación interpersonal que hace que el Consejo Técnico Consultivo un momento de convivencia o una ocasión para ventilar problemas personales, sindicales y laborales existentes. Primero suelen estar las creencias de las educadoras frente al grupo, esta cultura dificulta grandemente la vida participativa.

❖ La manera en que se enfrenta a la solución de los problemas suele darse a través de la confrontación; o sencillamente se evaden los conflictos.

❖ En algunas cuestiones pedagógicas y personales se es intransigente, se dificulta llegar a acuerdos, con posturas de inflexibilidad.

❖ Frecuentemente se presenta la dificultad en la conformación del Consejo Técnico Consultivo, en la falta de asunción de responsabilidades, tenemos la creencia de que no existe relación de igualdad entre querer formar parte del grupo y asumir responsabilidades que necesariamente promueve la participación. Falta la cultura de lo nuestro y del compartir.

C. Justificación:

“En el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) se reconoce que una de las graves limitaciones del modelo centralista de organización del sistema educativo a lo largo de las siete décadas ha consistido precisamente en el creciente distanciamiento de la autoridad de la escuela, con el consiguiente deterioro de la gestión escolar. Se ha hecho más densa la red de procedimientos y trámites.

En contraparte se hace explícito el interés por dar mayor impulso al trabajo de los Consejos Técnicos Consultivos como medio para promover una transformación en las escuelas¹.

Este órgano, que convoca a la planta docente y directiva de la escuela para la discusión y resolución de cuestiones de carácter pedagógico en la escuela, que formalmente se ha definido como el cuerpo colegiado que tiene a su cargo la responsabilidad directa de la enseñanza - aprendizaje y la instancia para el análisis y reflexión de la práctica educativa y un órgano resolutivo, acerca de los asuntos técnico pedagógicos que corresponden al ámbito interno de cada escuela y los que se refieren a su relación con la comunidad.

“En concordancia con otras medidas del Acuerdo, como la descentralización educativa, tiene el proyecto de fortalecer los Consejos Técnicos Consultivos, puede entenderse como una medida complementaria, que en el nivel de la escuela fortalece el proceso descentralizador¹”.

En efecto, el tránsito de las escuelas hacia grupos colegiados, capaces de analizar críticamente el quehacer de cara a las demandas propias del medio en que se labora, puede constituir la realización de un

1 S E P. ACUERDO Nacional para la Modernización de la Educación Básica, p.17

auténtico proceso de descentralización desde la vida interna de las escuelas. El panorama descrito muestra que en la práctica el Consejo Técnico Consultivo rara vez funciona como el órgano de consulta que las maestras esperan tener en las escuelas, se ha visto que muchos Consejos Técnicos Consultivos no son más que un simple, trámite administrativo una reunión informativa, social o el momento para ventilar las diferencias existentes.

El espacio no ha sido ganado todavía para las educadoras ni por educadoras, la reglamentación actual poco ayuda porque plantea estrechos límites en su carácter estrictamente consultivo e impone la presidencia por línea de autoridad. El Consejo Técnico Consultivo no es solamente la expresión de una escuela en la que el quehacer pedagógico ocupa un lugar secundario junto a otras tareas administrativas; es también un detonador de cambios frente a la posibilidad de despertar y acrecentar el interés por mejorar la calidad del proceso educativo en las instituciones.

El Consejo Técnico Consultivo más que una entidad establecida, es un espacio para construir; es la conjunción de voluntades e intereses de maestras, directores y supervisores. Su valor radica en que representa una oportunidad para contraponer, el trabajo aislado, el esfuerzo colectivo; el empirismo y la improvisación de soluciones a los problemas del aula, la reflexión sistemática y a

la dispersión de esfuerzos, la acción coordinada en torno a metas compartidas¹.

Su valor radica en que se trata de un espacio con posibilidades de desatar cambios que apuntan en direcciones en las cuales resulta esencial incidir para devolver su sentido auténtico a la profesión docente. De ahí que se sostenga que el:

❖ Apoyo al trabajo docente, se ve enriquecido por la discusión con los compañeros. En este sentido, El Consejo Técnico Consultivo cumple una función de actualización en los lugares de trabajo.

❖ El apoyo a la gestión escolar, esto es, a la organización de la escuela. Fruto de intercambio, algunas decisiones y prácticas pueden ser revisadas por el colectivo de maestras, encontrando respuestas más adecuadas a los problemas.

❖ La forma de ejercer la autoridad en el Consejo Técnico Consultivo y en la escuela; de dar espacio a la discusión y abrir espacios

¹ PASCUAL PACHECO Roberto " La función directiva en el contexto socio - educativo actual ", en: Pascual Pacheco Roberto (coord). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. p. 37 La Gestión Como Quehacer Escolar Ant. U.P.N, LE 94.

para la participación de los docentes en la toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza.

- ❖ La importancia técnico pedagógica del trabajo docente en las actividades diarias que se realizan en la escuela.

- ❖ La forma de entender y de relacionarse con el medio social de los alumnos.

- ❖ La integración de la planta docente y su sentido de pertenencia a la escuela, a partir de las cuales establece sus posibilidades de acción conjunta.

Todo ello apunta a construir una escuela más autónoma, mejor preparada para dar respuestas propias a sus necesidades, hacia adentro y hacia afuera para favorecer una educación de calidad en las escuelas por medio de los Consejos Técnicos Consultivos.

D. Propósitos

Los cambios que se pretenden al aplicar la alternativa de innovación están orientadas para favorecer la calidad educativa, por medio de una cultura de la participación en el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo.

En el cual se propicie un clima de confianza para plantear los problemas pedagógicos que presenten las educadoras de la zona; sin que sientan que van a ser criticadas, sino recibirán apoyo por parte del colectivo escolar.

La conformación de un espacio para intercambiar experiencias y análisis sobre la propia práctica docente, en donde exista una nueva cultura de la participación, el respeto a las ideas, una comunicación horizontal, el reconocimiento de lo que sabemos y lo que no sabemos, aceptando los errores con la finalidad de corregirlos.

El Consejo Técnico Consultivo deberá ser un lugar para el contraste de opiniones, el intercambio personal y las toma de decisiones. Ahí es donde las directoras y supervisoras pueden ir creando poco a poco, el ambiente, los modos, vivencias y actitudes positivas para crear una comunidad educativa. Para este propósito hay que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas sino también un vehículo de educación y aprendizaje.

Una tarea importante si se quiere formar auténticamente una comunidad educativa es crear una cultura propia, que debe buscarse y fomentarse como tal, por todos los miembros de la comunidad. Hay que luchar en lo posible para que sus componentes sientan que tiene sentido

psicológico y social el pertenecer a ese grupo específico en el que se comparten modos de ver y percibir el centro educativo de una manera propia. Para esto hace falta llegar a un acuerdo sobre los presupuestos básicos en cómo entender las relaciones interpersonales, el significado de la comunidad educativa, el valor y sentido de ese grupo y la manera positiva de solucionar problemas.

Uno de los puntos claves de la participación en el Consejo Técnico Consultivo es la toma de decisiones en común. Hay que luchar para que el consenso sea la norma habitual en la toma de decisiones, es decir que todas las partes que constituyen el grupo, en el Consejo Técnico Consultivo haga suya psicológica y efectivamente lo que se decide.

El consenso presupone un examen serio de todas las alternativas y opciones, a la luz de los argumentos y los datos que se aportan, es un esfuerzo de razón en la evaluación y elección de alternativas.

Es un clarificar los pros y contras de cada proposición. Es brindar la oportunidad para que todos tengan el mismo derecho a exponer sus puntos de vista y a ser juzgados por lo que significan y se es.

En la búsqueda del consenso entran muchas de las características que constituyen la vida participativa: interés, flexibilidad, escucha, comprensión y generosidad¹.

Valiéndose de las estructuras, el director y el supervisor en lo que toque y los demás miembros de la comunidad educativa, deben ayudar a crear la conciencia y el convencimiento de que la participación para desarrollar con éxito el Consejo Técnico Consultivo ayuda a resolver problemas, a tomar decisiones, merece la pena, ya que es más fecunda para vivir la vida escolar.

Los verdaderos propósitos de las educadoras representan metas a largo plazo y es parte de un proceso dinámico cuyos alcances sólo pueden ser determinados por los sujetos participantes:

Que las educadoras asuman una actitud reflexiva y autocrítica de su práctica docente.

Propiciar el intercambio de ideas para favorecer el respeto a la

¹ PASCUAL PACHECO Roberto " La función directiva en el contexto socio - educativo actual ", en: Pascual Pacheco Roberto (coord). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. La Gestión Como Quehacer Escolar Ant. U.P.N, LE 94 p. 83.

pluralidad de pensamiento.

Promover una nueva gestión para democratizar las decisiones sobre procesos de negociación.

Que las educadoras comprendan la importancia del diálogo, como un medio eficaz para la resolución de problemas.

Implementar decisiones en común en donde el consenso constituya un examen serio de todas las alternativas.

Concientizar a las educadoras de la importancia de llegar a soluciones a fondo sobre los problemas educativos.

Favorecer la reflexión acerca del trabajo colectivo y la participación para el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo.

Proporcionar el intercambio de experiencias educativas, que nos permitan reconocer los saberes propios y ajenos.

E. Fundamentación

Es un reto el trabajo colegiado dentro del Consejo Técnico Consultivo, implica fomentar la conformación de instituciones con incidencia directa en

la calidad educativa otorgando mayor autonomía al cuerpo docente y directivo, que permita que como equipo tengan competencia para definir, dentro del marco de las políticas y prioridades nacionales, proyectos educativos propios, acordes con las circunstancias y necesidades del contexto social. "Esto conlleva a la conformación de un ambiente solidario en donde el diálogo, la discusión y el consenso sean las bases de un trabajo colegiado que busque promover al interior de las escuelas, el desarrollo de una actualización permanente del docente fomentando espacios de análisis y reflexión sobre la práctica docente"¹.

La conformación del trabajo colegiado dentro de los Consejos Técnicos Consultivos, enfrenta diversos retos que en un momento dado limitan su desarrollo pleno. Estos retos representan metas a largo plazo y es parte de un proceso dinámico cuyos alcances sólo pueden ser determinados por los sujetos participantes", entre los más relevantes se consideran los siguientes:

La imagen del maestro técnico ha predominado por encima del profesional, la labor se ha limitado a la aplicación de una serie de

1, KU CERVERA Emma y Prudencia, TORRES SÁNCHEZ Diana, TUYUB MANZANILLA Hernán y GUTIÉRREZ RUIZ Rocío. Tomado de la investigación (SEP -. CONOCYT) "El trabajo Colegiado del Consejo Técnico. Un espacio de actualización permanente en la escuela primaria." p. 27.

procedimientos didácticos previamente estructurados, ordenados, cuyos sustentos pedagógicos y epistemológicos, se ignoran. Además como subordinados de autoridades superiores, en donde el pensamiento y voz permanecen en el anonimato.

El reto de asumirse como sujeto de trabajo implica un reto personal y profesional, significa empezar a hacerse responsables de la propia vida, reconocer y valorar conscientemente las propias necesidades, sentimientos, significados, experiencias, limitaciones y errores, reconocer que se es un ser inacabado, que se necesita crecimiento individual y colectivo en todas sus dimensiones.

Este crecimiento sólo se puede lograr en la medida en que se esté abierto a las nuevas experiencias, ser un individuo consciente del momento histórico que se vive en donde sólo se construye la historia día con día; es necesario que consideremos la educación como un arte, en donde la actuación debiera tener un sentido propio e interno que permita definir el compromiso profesional.

El trabajo como educadoras se ha caracterizado por el aislamiento. La labor pedagógica se desarrolla al interior de "nuestra" aula, con "nuestros" alumnos y no se permite que nadie interfiera, este aislamiento no

sólo se da a nivel aula sino también a nivel escuela en el contexto de la comunidad, en donde la institución traza los límites de la relación con los padres de familia, haciendo lo posible para mantenerlos al margen de las actividades pedagógicas.

Tomando en cuenta lo anterior el trabajo colectivo suele ser inicialmente difícil, lento y desgastante, ya que implica enfrentarse no sólo a los conflictos internos sino también a los conflictos que surgen en el colectivo escolar, en el proceso de conformación de una conciencia de grupo. En este sentido es necesario empezar a asumir actitudes de apertura, respeto, empatía, honestidad y apoyo mutuo.

Los vectores de afiliación, pertenencia, pertinencia y cooperación hacen más a la interacción de los miembros del grupo, para arribar a la tarea y obtener una máxima productividad grupal. Sin comunicación no se puede construir la pertinencia, ni la cooperación, ni el aprendizaje. Pichón Riviére: menciona que el grupo de aprendizaje se va dando en un lento pasaje del lenguaje cotidiano común, al lenguaje científico¹.

¹ WASSNER, Nora et al. Documento de trabajo. Conceptos Teóricos de Grupo operativo. Grupos en la Escuela, U P N. LE 94. p.126

El reto del trabajo grupal lleva el reto de convivir en la pluralidad es decir, reconocer que somos diferentes, y que por lo tanto es comprensible la existencia de dos o más puntos de vista diferentes con respecto a un mismo problema.

Conocer y comprender esta variedad de pensamientos y concepciones pueden hacer más ricas las discusiones durante el trabajo, porque contribuyen a ver con mayor amplitud los diversos aspectos de un asunto o situación y por lo tanto hacer análisis más profundos, lo que significa asumir la pluralidad como una ventaja y no como un obstáculo ejerciendo el derecho que tenemos como individuos de pensar diferente.

En muchas de las ocasiones no se percata que la vida docente se vuelve una rutina envuelta en tradiciones que atrapan, y que se defienden con entereza; estas costumbres y tradiciones son las que contribuyen a la formación como docentes; por ello cuesta trabajo romper con ellas.

¿Qué tan apropiadas pueden ser estas rutinas si en cada curso escolar los sujetos cambian?, ¿hasta donde están rutinas y tradiciones pueden inmovilizar a la escuela y a los propios maestros quedando a la zaga de los avances de la sociedad contemporánea?.

La vida cotidiana escapa a la conciencia y a la voluntad. Incluso se considera como algo sin relevancia como algo privado, la importancia de considerar la vida cotidiana escolar en la conciencia implica preguntarse:

¿qué estoy haciendo? ¿por qué lo hago? ¿qué pretendo con ello?; estas y más preguntas se podrían hacer las maestras sistemáticamente para analizar críticamente no sólo las actitudes propias sino también las concepciones que le dan sustento, traer la experiencia y darle un sentido.

Pero no es insuficiente hacerlo individualmente, es necesario expresarlo en grupo, porque también se aprende de la experiencia, de ahí el reto de la reflexión sistemática de estar en disposición para un análisis personal y autocrítico sobre la práctica docente y el diálogo colectivo.

~Cuando inicia la conformación de grupos aparecen manifestaciones de resistencia al cambio cuando se movilizan los esquemas referenciales y estructuras internas de los implicados, ya establecidas.

Los integrantes recurren a una serie de conductas para controlar la ansiedad y mantener la situación equilibrada o de seguridad psicológica, lo cual constituye la resistencia al cambio. Cuando se da la resistencia al cambio en un grupo, los integrantes se alejan o realizan la tarea, dando la sensación o impresión de que trabajan en un cambiar para no cambiar.

Las manifestaciones de la resistencia al cambio se presentan de diversas maneras:

Las estereotipias: se enfrenta una situación actual o nueva a través de conductas rígidas, fijas, poco flexibles.

El grupo rechaza las características nuevas e implementa formas ya conocidas que le dieron resultados positivos en situaciones anteriores a costa de estancar el avance grupal.

Estas manifestaciones estereotipadas buscan preservar la seguridad del sujeto ante el cambio o lo desconocido.

Aparecen los roles estáticos: durante el proceso de un grupo, un sistema de roles en donde los integrantes adjudican y asumen funciones o papeles. Ante una situación de cambio puede suceder que los roles se rigidizen que no haya movilidad entre los sujetos.

El rol aparece impuesto y se dificulta el abordaje de la tarea con creatividad.

1 *WASSNER, Nora et al. Documento de trabajo. Conceptos de Grupo operativo. México. Ediciones MIMEO TAIGO. 1993 p. 1

La aparición de subgrupos: en el grupo puede surgir un subgrupo que represente la resistencia tratando de impedir que se trabaje. Se puede decir que no sirve para nada o hablando de algo que no tiene relación sobre la misma.

Paralelamente se presenta el subgrupo del cambio o del progreso que busca abordar la tarea e intenta dar cuenta de lo que está pasando. En este juego de cambio y resistencia que se da en todos los grupos, es el director quién interviene para marcar el conflicto y apuntar a la integración de los subgrupos.

Situaciones Dilemáticas: Se presenta cuando en el grupo se dan posiciones excluyentes; ante un determinado objeto de conocimiento el grupo se enfrenta a un dilema y surgen polarizaciones donde para unos todo es blanco y para otros todo es negro, presentándose una situación circular de estancamiento¹.

¹ IBID.

Ser maestras implica saber aprender de los demás, en este aprender queda inmerso el saber de los docentes, este saber no se objetiva en el discurso normativo de la pedagogía, sino en el quehacer cotidiano de nosotros como maestras,

Estos saberes permanecen tácitos hasta que exista el momento idóneo de expresarlos, por eso aprender a aprender de los demás está más allá de la creación de un espacio de experiencias, está en el intercambio de experiencias, está en el reconocimiento de los saberes propios y ajenos, en redescubrir lo que nuestros colegas han venido construyendo a lo largo de su vida personal y profesional; está en la confianza y valoración que los docentes otorguemos a nuestros compañeros y así mismas¹.

En este intercambio de experiencias está la posibilidad de la construcción grupal del conocimiento en donde quedan implícitas diversas actividades, algunas son de reflexión personal, otras las compartimos en grupo en una confrontación y análisis de casos; aprender de los demás compañeros también implica saber escuchar, preguntar, diferir y exponer nuestros puntos de vista.

1, KU CERVERA Emma y Prudencia, TORRES SÁNCHEZ Diana, TUYUB MANZANILLA Hemán y GUTIÉRREZ RUIZ Rocío. Tomado de la investigación (SEP -. CONOCYT) "El trabajo Colegiado del Consejo Técnico. Un espacio de actualización permanente en la escuela primaria." p. 30.

Primeramente es necesario tener disposición para poder establecer un diálogo, las maestras debieran sentir que tienen libertad de hablar con la seguridad de no ser criticados, la confianza para ser capaces de aportar algo a los demás compañeros; aprender a dialogar es abrirse a los demás, escucharlos, centrar el tema, autorregularnos, hablar de manera concreta pertinente y honesta, ser capaz de discernir sobre un tema argumentando con solidez, superar la idea común de que el que disiente es un subversivo, tomando en cuenta que es en estas ocasiones cuando la riqueza de la discusión que se genere puede ser mayor.

En la medida que nosotros recuperemos la palabra como medio eficaz para la comunicación y el entendimiento, esta experiencia, se irá haciendo extensiva hacia los alumnos; supone promover la participación horizontal e ir modificando paulatinamente el estilo vertical y autoritario del sistema educativo, es darle cabida a todas las inquietudes y aportaciones sin importar jerarquías, grados académicos o antigüedad en el servicio¹.

Es promover una nueva gestión escolar, que otorgue mayor autonomía a las escuelas y mayor capacidad de decisión a las maestras.

1, KU CERVERA Emma y Prudencia, TORRES SÁNCHEZ Diana, TUYUB MANZANILLA Hemán y Gutiérrez RUIZ Rocío. Tomado de la investigación (SEP -. CONOCYT) "El trabajo Colegiado del Consejo Técnico. Un espacio de actualización permanente en la escuela primaria." p. 30.

Muchos directores piensan interiormente que se sienten desplazados al ver que van perdiendo su espacio y poder como "autoridad" por lo que es necesario, un replanteamiento del papel, tomando en consideración la posibilidad de una democratización de las decisiones sobre procesos de negociación.

Crear espacios para la participación implica fomentar la responsabilidad académica con la perspectiva de orientar innovaciones como centro escolar como unidad de reflexión y acción profesional, ya que el aula no debe ser considerada como un espacio cerrado sino como un lugar donde se puede experimentar y compartir nuevos esquemas, relaciones y una nueva cultura organizativa.

Una comunidad democrática de aprendizaje en donde el conocimiento, las relaciones sociales, la estructura de las tareas académicas, los modos y criterios de evaluación y la propia naturaleza y función social de la escuela acepten someterse al escrutinio público de los estudiantes y docentes y a las consecuencias de su reflexiva determinación.

La realidad de una escuela o de un contexto social no está dada, sino que es una construcción mediada por los sujetos inmersos en ella. Es producto de las relaciones entre los hechos y los significados que se utilizan para interpretarlos, de ahí la necesidad de indagar acerca de los diferentes

significados que le atribuyen cada uno de los maestros, de forma que se confronten las diversas concepciones y a partir de esto elaborar una visión colectiva, lo anterior deberá conjugarse con estrategias de participación que permitan incidir en el contexto y convertirse en un factor de cambio.

Este reto implica enfrentar las resistencias del inmediatismo y el pensamiento utilitarista, esto es el deseo constante de las educadoras de querer ver resultados inmediatos, el querer que alguien venga y proporcione soluciones a los problemas en lugar de construirlos por nosotras mismas, en base a un análisis y la reflexión, si se implementan soluciones superficiales, los cambios no serán de fondo, lo que propicia que se vuelva a presentar el problema¹.

El desafío de las soluciones de fondo es una consecuencia de enfrentar retos anteriores consiguiendo aterrizar las propuestas de cambio y articularlas desde la escuela misma fomentando los espacios necesarios para poder concretarlas.

¹ KU CERVERA Emma y Prudencia, TORRES SÁNCHEZ Diana, TUYUB MANZANILLA Hemán y GUTIÉRREZ Ruiz Rocío. Tomado de la investigación (SEP -. CONOCYT) "El trabajo Colegiado del Consejo Técnico. Un espacio de actualización permanente en la escuela primaria." p. 31

Por lo general se piensa que los espacios de los Consejos Técnicos Consultivos están plenamente conformados y estructurados, por lo tanto no hay nada que innovar en algo que ya ha sido establecido con anterioridad.

Existe una normatividad que establece ciertas pautas de organización del centro de trabajo, también es cierto que esto no se cumple cabalmente porque cada escuela la ha adaptado a las necesidades de su centro educativo.

Se concibe la posibilidad de adaptación del reglamento, entonces también existe la posibilidad de recrear este órgano, no sólo como espacio de organización, sino también como de intercambio académico a partir de las necesidades, prioridades y relaciones internas.

Tratándose de un espacio por construir, queda en manos de los maestros, directivos y supervisores la tarea de impulsar este trabajo.

II. CONTEXTO

A. Conceptualización

El consejo técnico es una reunión de todas las maestras en la escuela que tiene un triple carácter:

“ Es formal, porque está reglamentado

Es colegiado porque convoca a toda la planta docente.

Tiene un propósito establecido: intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza aprendizaje”¹.

Lo esencial del Consejo Técnico Consultivo está en la relevancia de los temas que se discuten, los problemas de la enseñanza; las diferentes realidades de las escuelas muestran la necesidad de ser flexibles en cuanto a los tiempos y formas de llevar a cabo las reuniones, siempre que se mantenga su orientación académica. Es importante empezar a considerarlo como un espacio de formación y actualización de los maestros para favorecer:

¹ FIERRO Cecilia y ROJO Susana. “Un espacio para construir” en: Un encuentro de maestros. P. 7

- ◆ La importancia de situarse en la propia realidad de las escuelas y su medio como punto de arranque para definir las prioridades y tareas del Consejo Técnico Consultivo.

- ◆ Estar en disposición para un análisis personal, autocrítico, sobre la propia práctica.

- ◆ Aprender de las demás compañeras y aprender a debatir; el desarrollo de las habilidades de escuchar, preguntar, diferir y exponer los puntos de vista.

- ◆ Fundamentar la participación en las discusiones, reconocer los límites de la experiencia individual y colectiva y acudir a fuentes que permitan fundamentar juicios y decisiones.

- ◆ Establecer puentes entre el Consejo Técnico Consultivo las aulas; la escuela; y otras instancias de participación.

La capacidad de trascender los espacios de discusión, es la muestra más evidente de un Consejo Técnico Consultivo funcionando.

B. Delimitación

Actualmente se realiza la función de supervisora en la zona 11 del nivel de Preescolar en Cd. Guerrero, Chihuahua. La zona escolar cuenta con 26 educadoras, 2 directoras técnicas, 2 intendentes y 1 maestro de música. La zona está conformada por 14 jardines de niños distribuidos de la siguiente manera: 2 de organización completa, 2 jardines bidocentes y 10 unitarios.

La ubicación de los jardines de niños es de 50 a 100 Km. De la cabecera. Esto provoca que las reuniones del Consejo Técnico consultivo se realicen mensualmente, además se aprovechan para llenar documentos de tipo administrativo, para evitar el continuo traslado, porque causa gastos onerosos a las educadoras y además suspensión de labores.

La mayor parte de las educadoras radica en la comunidad en la que labora, aspecto que favorece de alguna forma la participación de los padres de familia. El problema que se presenta y natural es el continuo cambio de las educadoras a sus ciudades de origen, la falta de arraigo de las maestras afecta el servicio educativo.

En la comunidad Estación Adolfo López Mateos y en Guerrero, Chihuahua en donde las educadoras viven en esas comunidades. Por lo tanto los padres de familia adquieren más compromiso para apoyar al plantel, se involucran más en la educación de sus hijos.

La preparación profesional del personal docente de la zona cuenta con: 5 educadoras con normal básica, 5 educadoras Licenciadas en Educación Preescolar, 1 educadora estudiando en el CAM, 6 educadoras egresadas del CAM, 1 educadora con normal superior, 1 compañera titulada de la UPN y 1 compañera egresada de la normal Básica en Primaria. Un total de 26 educadoras.

Estos perfiles profesionales permiten identificar el tipo de formación y preparación académica que se recibe. La antigüedad en el servicio educativo, es un promedio de 7 años. Estos dos aspectos antigüedad y preparación académica se consideran importantes para lograr implementar la propuesta de intervención; ya que la actitud de las compañeras educadoras es:

Abierta y propositiva para la transformación de su práctica docente.

Existe disposición para el intercambio de experiencias educativas.

La supervisora es respetada como una autoridad.

La investigación de campo realizada permitió conocer la realidad en la cual se desarrolla la práctica docente, además permitió valorar que aspectos del contexto socio - cultural influyen para que los Consejos Técnicos Consultivos tengan funcionalidad.

Se presentan varias características que afectan el trabajo del mismo: como las prácticas pedagógicas que son bastante estables a lo largo del tiempo, la formación que se recibió fue enfocada hacia el tradicionalismo, lo memorístico y el individualismo; estos factores pueden explicar porqué las educadoras enclaustramos los problemas pedagógicos en el aula; las directoras y supervisoras olvidan que es ahí donde las maestras seleccionan los contenidos, la aplicación de procedimientos, los cuales muchas de las veces son para la administración asuntos personales de las educadoras.

Considerando la preparación profesional y la cultura que se posee influye de manera definitiva en los momentos que se implementa el trabajo colegiado en el Consejo Técnico Consultivo en la institución.

No se tiene experiencia en la participación, la estructura motivacional no es la adecuada, es necesario reestructurar un liderazgo adecuado para dirigir el Consejo Técnico Consultivo.

“La vida participativa no está culturizada en nuestros centros de trabajo, no se han interiorizado ni los modos de relación a los problemas ni a la diversidad, a través de los hábitos democráticos”¹.

Es un factor social que puede irse construyendo con el tiempo de acuerdo a las características que presentan las educadoras.

1, PASCUAL PACHECO Roberto “ La función directiva en el contexto socio - educativo actual”, en: Pascual Pacheco Roberto (coord.) La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Ant. UPN Plan 94. 1998. p. 37

III. PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR

A. Elección del proyecto.

El proyecto de innovación que se presenta, pretende favorecer prácticas colegiadas, en donde se construyan los elementos en forma conjunta sobre el tipo de escuela que se desea tener por medio del Consejo Técnico Consultivo de zona. El propósito es la transformación del orden y las prácticas institucionales que tradicionalmente se han llevado a la práctica en el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo.

Estas prácticas se reflejan en el tipo de formación que se recibió en las escuelas normales; Principalmente centrada en un modelo de las adquisiciones de aprendizajes transmitidos al pie de la letra a nuestros alumnos. "El aprendizaje está definido como una conducta útil para el sujeto o para otros sujetos que podamos reproducir a voluntad cuando la situación se nos presente"¹; como la memorización de conocimientos que utilizamos sólo para aprobar nuestros exámenes, para olvidarlos o desecharlos después porque no fueron significativos. Los profesores en este tipo de enfoque formativo de ninguna manera participan en la definición

¹ GILES Ferry " Aprender, a probarse comprender" y Las metas transformadoras", en La trayectoria de la formación Paidós, 1990. Ant. UPN LE 94. p. 65.

de los propósitos educativos; es muy probable que por eso se dificulta elaborar proyectos innovadores, desarrollar iniciativas, aportar nuevas propuestas, etc.

“La formación en las normales se centró en la enseñanza como un oficio que se debe aprender, un conjunto de técnicas que se deben dominar, estableciendo un programa de formación bajo la forma de un repertorio de objetivos jerarquizados que los maestros deben de lograr en forma sucesiva”¹.

Aquí el paso de la teoría a la práctica tiene pocas posibilidades de realizarse; ya que algunos maestros no llevan a cabo un análisis sobre las tareas educativas y el contexto en que realizan su práctica docente, es sólo un saber aplicar mecánicamente los conocimientos sin reflexionar que objetivos se quieren alcanzar cuando se aplica determinada actividad con los alumnos .

Por otra parte existen influencias del enfoque funcionalista de la educación en la formación como profesionales que busca la eficacia y el rendimiento de las escuelas sin tomar en cuenta el contexto socio cultural en donde se encuentran los centros escolares; se basa en una

¹ GILES Ferry " Aprender, a probarse comprender" y Las metas transformadoras", en La trayectoria de la formación. p. 65. Antología UPN Proyectos de Innovación, LE 94.

pedagogía por objetivos, aprendizajes puntualmente planeados que coartan la iniciativa del maestro.

El proyecto de innovación pretende mejorar la calidad educativa por medio de las acciones que se realizan en el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de los esfuerzos, los recursos, las iniciativas, los espacios escolares, con el propósito de mejorar el funcionamiento que actualmente tienen los Consejos Técnicos Consultivos en la zona 11 del nivel de preescolar.

En donde la actividad central sea lo pedagógico, en donde se debatan los problemas educativos, favoreciendo una cultura de la participación y el debate, que las educadoras aprendan a socializar la problemática docente con el objeto de darles solución en forma institucional y no de manera aislada; se intenta desarrollar una cultura de lo “nuestro”, que se reflejen compromisos educativos comunes, por medio de la colaboración dejando de lado el individualismo que tanto daño ha causado. Esto será posible por medio de una redefinición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que han estado obstaculizando el real funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo.

Principalmente el tipo de formación que se ha recibido no sólo en las escuelas normales, sino también en los propios hogares.

La importancia de los Consejos Técnicos Consultivos está en el tipo de profesoras que se quiere formar, en donde se dé el análisis sobre las prácticas institucionales que afectan y sean reorientadas hacia un orden institucional que retome el verdadero sentido que tienen los Consejos Técnicos Consultivos como espacios de reflexión sobre el trabajo docente, propiciando la participación consciente y comprometida de las educadoras, en donde se dé el ejercicio de la responsabilidad, la toma de decisiones en colectivo, la democracia como una forma de vida; en donde haya cabida a:

La participación de la comunidad

Se desarrolle la autonomía pedagógica

Se formen escuelas autónomas, que respeten las necesidades de los alumnos y el contexto socio - cultural

El desarrollo de una evaluación comprometida, que permitan modificar actitudes en beneficio de la práctica docente.

Considerando estos antecedentes es necesario tomar en cuenta para la elaboración del proyecto de innovación los métodos y enfoques después de un análisis sobre lo que puede tomarse en cuenta, para una formación profesional que contemple:

❖ El modelo centrado en el proceso, el acento recae en el desarrollo de la personalidad, supone madurez, capacidad de hacer frente a situaciones complejas, a responder a demandas o a preguntas imprevistas.

Existe un vaivén entre la práctica y la teoría donde el momento teórico es a la vez formalización de la experiencia práctica.

Este modelo permite tener procesos sobre lo que se está viviendo en la práctica, en la que la educadora alterna la experiencia, lo teórico con la práctica.

❖ El modelo centrado en el análisis, es aplicable de acuerdo al proyecto que estoy realizando, pues las maestras continuamente deberá estar en una continua desestructuración - reestructuración del conocimiento de la realidad que viven los alumnos, el contexto y la organización de la institución; reflexionando continuamente su propia práctica docente, que es adecuado o no enseñar de acuerdo a las necesidades e intereses de sus alumnos, tomar conciencia de los errores y deseos para concebir un proyecto de acción de acuerdo a la problemática del centro de trabajo, relacionando la teoría y la práctica.

Este tipo de análisis sobre la realidad que vive el niño, nos permitirá aprender a elaborar proyectos escolares que incidan en la transformación

de prácticas institucionales que favorezcan el desarrollo exitoso de las escuelas.

❖ El enfoque funcionalista es útil porque se necesita conocer el tipo de ciudadano que requiere la sociedad para formarnos profesionalmente, así como el desarrollo de la formación de los alumnos.

Ahora ya no se trata de la eficiencia de una serie de aprendizajes estrictamente planeados, sino de un adiestramiento para un trabajo sistematizado, para la cooperación al compartir una tarea a fin de controlar una acción por retroalimentaciones repetidas.

❖ "El enfoque científico enfocado hacia la intervención de las ciencias de la educación en la formación del colectivo escolar, no debe contemplarse como un "sello" científico de la formación ni como la adquisición de un cuerpo de conocimientos aplicables a la práctica pedagógica, sino como un conjunto de mediaciones, utilizadas de manera diversa para percibir y comprender los múltiples aspectos del drama educativo para dar sentido a un proyecto y para controlar los efectos de un método" 1.

Por lo tanto la aportación de las ciencias se justifica más en la óptica de una pedagogía del análisis. El trabajo científico que realiza el docente se inicia con la observación y mediante ella, se pueden descubrir hechos nuevos que una vez conocidos pasan a la práctica para comprobarse.

El enfoque tecnológico Integra la tecnología al proyecto de innovación en el proceso de formación, se convierte en una herramienta de análisis sobre el quehacer docente, como el uso de una película sobre las funciones didácticas, la función de la investigación. La idea central que subyace a estas valoraciones del análisis de los contenidos, de los discursos, de las necesidades, de las finalidades educativas son procesos de autoformación, la formación no debe restringirse a modelos prefabricados, ni a programaciones impuestas.

Es necesario que cada maestro determine los objetivos y el recorrido a partir de estos múltiples análisis para los cuales la herramienta del vídeo puede servir de apoyo.

GILES Ferry. "Aprender, probarse, Comprende," y Las metas transformadoras", en: la trayectoria de la formación. México. Paidós, 1990. p.43 . Antología UPN Proyectos de Innovación, LE 94.

Cabe mencionar la importancia que tiene aprender por la acción, y por la reflexión sobre la acción con la ayuda de la mirada de los otros, sobre nuestra la docente.

El enfoque situacional considera al maestro en relación con las situaciones educativas en las cuales está implicado, sus interacciones, sus peripecias, sus ambigüedades y sus repercusiones sobre los actores. Toma en cuenta los aspectos funcionales de la práctica enseñante y la experiencia, que no es otra cosa que la práctica incluyendo el medio ambiente material y social.

IV. ESTRATEGIAS

A. Presentación

Las estrategias para la implementación de la alternativa de innovación están orientadas hacia la construcción de una nueva cultura participativa basada en la reflexión y análisis sobre la problemática docente a través del Consejo Técnico Consultivo de zona, dirigidas hacia la sensibilización de la formación docente y el trabajo en colaboración.

Para el éxito de la participación en el Consejo Técnico Consultivo difícilmente puede la participación llegar a producir los bienes que se esperan si no se da una congruencia cultural. Una acción prioritaria de la directora y supervisora es la sensibilización del cuerpo docente para favorecer la cultura de la participación en las instituciones; interiorizar los modos de relación a los problemas a través de los hábitos democráticos. La función como directoras y supervisoras es culturizar la comunidad educativa, es decir ayudar al personal docente a comprender los aspectos esenciales de la convivencia en la participación, dotar de sentido grupal, favorecer su puesta en práctica y aplicación. "La escuela de la dinámica de grupos desarrolla una idea general de que el comportamiento, actitudes, creencias y valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece.

El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de autoconfianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores, odios, creencias y prejuicios, todas esas características son determinadas en alto grado por el grupo al cual pertenece el individuo” 1. Por lo que los intentos de cambio que se pretenden en el proyecto de innovación considera la dinámica de grupos que es la suma de intereses de los componentes del grupo, y puede ser activada a través de estímulos y motivaciones en el sentido de mayor autonomía y aumento de relaciones en el colectivo escolar para beneficio del Consejo Técnico Consultivo.

Para esto es necesario practicar relaciones humanas que permitan comprender a las otras personas, respetando su personalidad, cuya estructura es sin duda diferente.

Es exactamente en los centros de trabajo donde se reúne un cierto número de personas con problemas de adaptación, comprensión, orientación y de estímulo, actuando en áreas, niveles y actividades extremadamente heterogéneas.

1 CHIAVENATO, Idalberto. “Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas”, en: Introducción a la teoría general de la administración. p. 128

B. PLAN DE TRABAJO 1999-2000

**ALTERNATIVAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS CONSULTIVOS,
A TRAVÉS DE UNA CULTURA PARTICIPATIVA.**

FECHA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	APOYO Y RECURSOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
28 Oct. 99	Que la educadora asuma una actitud reflexiva y autocrítica de la práctica docente.	Técnica: La influencia de la formación profesional familiar en la práctica docente. Diálogos simultáneos. Video: Paradigmas.	Cuestionario: 5 preguntas. Hojas y lápiz. Grabadora.	Encuesta de diagnóstico sobre la organización. Diario de campo. Autoevaluación.
4 Nov. 99	Propiciar el intercambio de ideas para favorecer el respeto a la pluralidad de pensamiento.	Técnica: Banco preguntas y respuestas Cuestionario: ¿Quién soy yo?	Tarjetas con preguntas. Grabadora. Cámara de video.	Diario de campo. Autoevaluación.
18 Dic. 99	Promover una nueva gestión para democratizar las decisiones sobre procesos de negociación.	Técnica: Laboratorio de autoridad.	Cartulina, lápices, regla, compás, tijeras, resistol y masking tape. Grabadora.	Diario de campo. Autoevaluación.
2 Dic. 99	Que las educadoras comprendan la importancia del diálogo para la resolución de problemas.	Técnica: Prueba de los tres minutos. Discusión en pequeños grupos. Cuestionario: ¿Sabemos escuchar?	Hojas impresas y lápiz. Grabadora.	Diario de campo. Autoevaluación.
9 Dic. 99	Favorecer el diálogo como medio eficaz de comunicación.	Técnica: Ventana de Johari.	Hojas y lápices. Grabadora.	Diario de campo. Autoevaluación.

PLAN DE TRABAJO 1999-2000

FECHA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	APOYO Y RECURSOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
6 Ene.00	Implementar decisiones en común en donde el consenso constituya un examen serio de todas las alternativas.	Técnica: Reconstrucción interrogativa. Cuestionario: Yo y el grupo.	Sillas, papel y lápiz. Documento. Grabadora.	Diario de campo. Autoevaluación.
20 Ene.00	Concientizar a las educadoras de la importancia de llegar a soluciones a fondo sobre nuestros problemas educativos.	Técnica: Proceso incidente.	Presentación de un problema. Grabadora.	Diario de campo. Autoevaluación. Encuesta sobre las interacciones sociales.
3 Feb.00	Favorecer la reflexión acerca del trabajo colectivo y la participación para el desarrollo del consejo técnico consultivo.	Técnica: Recursos desiguales. Lectura comentada.	3 sobres, tijeras. Sobre 1: 1 hoja blanca, 3 rosas blanca y 3 hojas verdes. Sobre 2: pegamento, una hoja blanca y 3 hojas verdes. Sobre 3: regla, 1 blanca y 3 hojas amarillas.	Diario de campo. Autoevaluación. Encuesta sobre las categorías de análisis y de trabajo.
17 Feb. 00	Proporcionar intercambio de experiencias educativas que nos permitan reconocer los saberes propios y ajenos.	Técnica: Debate. Feedback de cualidades.	Tema de estudio. Grabadora. Cámara de video.	Diario de campo. Autoevaluación.

Para lograr sensibilizar la participación de las educadoras en el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo, es necesario enfrentamos a diversos retos que en un momento dado limitan su desarrollo pleno.

Estos retos representan metas a largo plazo y son parte de un proceso dinámico, la idea innovadora se basa en la sensibilización del personal docente que labora en la zona 11 del nivel de preescolar; presentando características sobre una nueva cultura participativa y de la cooperación, que pretende desarrollar alternativas para el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo, por lo que se considera necesario favorecer en nuestras escuelas las siguientes estrategias que se proponen para resolver el problema planteado:

C. Estrategias

Estrategia no. 1 Diálogos simultáneos

Propósito:

Que la educadora asuma una actitud crítica, reflexiva y autocrítica de su práctica docente.

Video: Paradigmas

Evaluación. Encuesta de diagnóstico (Ver anexo No. 1)

Procedimiento:

❖ Trabajar en forma individual, de manera que se pueda reflexionar personalmente o en pequeños grupos. Proporcionar el material individual con una serie de preguntas referentes a las distintas áreas que involucran el trabajo como educadora:

1. - Motivos por los que elige ser educadora y por los que permanece en esta actividad.

2. - Experiencia como alumna: recordar quién fue su mejor maestro así como el motivo por el que así lo recuerda.

3. - Recordar al maestro que no le haya aportado experiencias significativas.

4. - Métodos de enseñanza utilizados con mayor frecuencia durante la experiencia como alumna.

5. - Opinión sobre dichos métodos, así como la forma en que fueron utilizados y los aspectos que pueden superarse.

Preguntas sugeridas para el análisis grupal, a partir de reflexiones individuales.

1.- Métodos que con el transcurso del tiempo han evolucionado dentro de la docencia.

2. - Evolución y grado en que se han perdido, fortalecido o modificado.

3. - Grado en que el trabajo docente refleja los modelos de enseñanza - aprendizaje en su labor docente.

4. - Relación entre el modelo de educadora que se ha asimilado y el que se aspira a ser.

Estrategia No. 2 Prueba de los tres minutos

Propósito:

Que las educadoras comprendan la importancia del diálogo, para la resolución de problemas.

Evaluación. Cuestionario: Sabemos escuchar (Ver anexo No. 2)

Tiempo aproximado: 1Hr.

Material: hojas impresas y lápices.

Procedimiento:

Informar a los participantes que responderán a una prueba durante 3 minutos, enfatizando la importancia del tiempo, Se proporciona a cada participante la hoja de prueba y un lápiz y se da la señal de comienzo, transcurrido los 3 minutos se pide que suspendan el trabajo y lea junto con los participantes cada una de las cuestiones de la prueba; al llegar a la última, pregunte quién respondió todas y quién siguió adecuadamente las instrucciones.

Propicie que todos participen en la discusión preguntándoles qué les pareció la experiencia y qué conclusiones pueden sacar, centre éstas en la importancia de establecer una comunicación adecuada y los factores que influyen en ésta cuando se distorsiona.

Prueba de los 3 minutos

1. - Lea todo antes de proceder.
2. - Ponga su nombre en la esquina superior derecha de esta hoja.
3. - Encierre en un círculo la palabra nombre en la oración 2.
4. - Trace cuatro cuadros pequeños en la esquina superior izquierda de esta hoja.
5. - Ponga una "x" en cada cuadro.
6. - Trace un círculo alrededor de cada cuadro.

7. - Ponga su firma debajo del título de esta hoja.
8. - Encierre en un círculo cada palabra de la oración 7.
9. - Trace una "x" en la esquina inferior izquierda de esta hoja.
10. - Dibuje un triángulo alrededor de la "x" que trazo.
11. - En la parte posterior de esta página, multiplique 70 x30.
12. - Dibuje un círculo alrededor de la palabra "hoja" en la oración no. 4.
13. - Cuando llegue a esta parte del cuestionario, diga su nombre en voz alta.
14. - Si piensa que ha seguido las instrucciones, cuidadosamente, grite "las he seguido".
15. - En el reverso del papel sume 107 más 278.
16. - Encierre en un círculo su respuesta.
17. - Cuente en su tono normal de voz del 1 al 10 hacia atrás.
18. - Haga tres pequeños hoyos con la punta de su lápiz aquí.
19. - Si es la primera persona en llegar a este punto grite: "soy el mejor siguiendo las instrucciones".
20. - Subraye todos los números nones en la parte izquierda de esta hoja.
21. - Ahora que ya ha terminado de leer cuidadosamente, haga únicamente lo que dice la no. 2.

Estrategia No. 3. Ventana de Johari

Propósito:

Favorecer el diálogo como medio eficaz de comunicación.

Tiempo: Aproximado 1 Hr.

Material: Hojas y lápices.

Procedimiento:

Explique al grupo en que consiste la ventana de Johari, cada una de sus partes y su significado, basándose en la siguiente información: la ventana de Johari representa conductas, sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones, apariencia, que descubre o constituye una persona, grupo u organización.

Área libre o abierta

Esta área de la ventana corresponde a las experiencias conocidas por el propio yo y por los demás con quienes está en una relación determinada. Es lo que uno mismo y los demás conocen y están dispuestos a compartir. (lo que el individuo da a conocer sobre sí mismo).

Área oculta

Cada persona conoce el contenido de las experiencias individuales contenidas en esta área pero lo demás lo desconocen, de alguna manera se mantiene oculto. Sentimientos, comentarios, imaginaciones que guardamos para nosotros. Son nuestros secretos.

Área ciega

Al relacionarse con otras personas surgen aspectos de nosotros mismos, de los cuales no tenemos conciencia: gestos, tonos de voz, acciones; se forman impresiones sobre nosotros que los demás si conocen y nosotros desconocemos.

Área oscura o desconocida

Son los factores de nuestra personalidad de las cuales no somos conscientes y que las personas que tienen relación con nosotros tampoco conocen. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes. Temores, deseos que a pesar de no estar conscientes en nosotros influyen poderosamente en nuestra forma de relacionarnos.

Procedimiento:

Una vez que haya explicado y aclarado el contenido de la ventana de Johari, proporcione a cada participante un lápiz y una hoja y solicite que

dibujen cómo visualizan su propia ventana, modificando la dimensión de cada área de acuerdo a cómo cada quién siente su propia realidad. Cuando todas las participantes hayan terminado de hacer su trabajo individual, divida al grupo en equipos de 3 personas y solicite dibujen cómo visualizan la ventana de sus compañeros.

Posteriormente los participantes en equipos comentan y explican el trabajo de cada uno, teniendo en cuenta las tres versiones (la propia y la de las compañeras). Es importante que se dé información concreta, de porqué se han puesto las distintas dimensiones y no tan sólo mostrar el dibujo y explicarlo superficialmente. Realice una reunión plenaria para que los participantes analicen y comenten la experiencia vivida en cuanto a sentimientos experimentados durante el trabajo y en cuanto a la importancia de la comunicación interpersonal.

Estrategia No. 4 Banco de respuestas y preguntas

Propósito:

Propiciar el intercambio de ideas para favorecer el respeto a la pluralidad de pensamientos

Evaluación. Cuestionario: ¿Quién soy yo? (Ver anexo No. 3)

Procedimiento:

Proporcionar la bibliografía básica sobre el tema a tratar, pedir que lean lo referente al mismo y elaborar sus tarjetas con preguntas a las que no pudieron responder a la lectura. Escribir en otras tarjetas los puntos claros.

Fijar, con anticipación, la fecha de presentación del tema. Una vez programada, solicitar a los miembros que entreguen las tarjetas con las preguntas y que cada uno tenga a la vista las que contienen los puntos claros. Tomar al azar las tarjetas de las preguntas y leerlas en voz alta. Invitar al grupo a revisar en sus tarjetas si alguna puede dar respuesta a la pregunta.

Dar respuesta a la pregunta si alguien la tiene. Discutir y complementar la respuesta en grupo y juzgar si ésta es satisfactoria. En caso afirmativo, recoger las tarjetas que tienen las respuestas engrapando la tarjeta con la pregunta. En caso negativo, separar la tarjeta respectiva.

Continuar así, hasta agotar las preguntas. Anotar en el pizarrón las preguntas que queden sin respuesta para estudiar con los participantes o bien el conductor da las respuestas.

Estrategia No. 5. Debate

Propósito:

Impulsar el intercambio de experiencias educativas que permitan reconocer los saberes propios y ajenos.

Evaluación. Cuestionario: Feedback de cualidades (Ver anexo No. 4)

Procedimiento:

- ◆ Dividir al grupo en dos sectores, un sector será el que exponga una tesis, el otro el que rebata dicha tesis, y viceversa.
- ◆ Reunir a los dos sectores por separado para estudiar el tema.
- ◆ Iniciar con la presentación del tema y nombrar un secretario.
- ◆ El sector del grupo al que corresponde exponer primero la tesis, elige a dos compañeras, que sean los indicados para hablar ante los demás, exponiendo su tesis. Cada una lo hará por separado. (6 minutos).
- ◆ Terminado lo anterior presenta a sus dos compañeros ante el otro equipo, el que refutará el tema presentado (4 minutos cada uno). A la vez este último expondrá su tesis, que será discutido.
- ◆ La secretaria anotará lo significativo.
- ◆ Escribir en el pizarrón los puntos de vista propuestos o conclusiones a que se llegue, clasificando la tesis de un lado y las oposiciones del otro. Argumentar sobre la tesis o las opciones, con la intervención del

grupo, durante 20 minutos. El conductor controla el debate; el secretario anota al final si todo el grupo aprueba la tesis o la refuta.

◆ A continuación se presenta la distribución del tiempo en la técnica de debate:

1. - Preparación de los trabajos 4'
2. - Presentación de la tesis A 6'
3. - Presentación de la tesis B 6'
4. - Opositor de la tesis A 4'
5. - Opositor de la tesis B 4'
6. - Participación de todos 20'
7. - Palabras por el maestro 6' Total 50 minutos.

◆ Finalizar con la lectura de las conclusiones obtenidas y con palabras de estímulo por parte del conductor.

Estrategias NO. 6. Laboratorio de autoridad. (ver anexos. 5, 6 Y 7).

Propósito:

Promover una nueva gestión escolar para democratizar las decisiones sobre procesos de negociación.

Material: 2 trozos de cartulina de 40 cm, por 40 cm. Para cada uno de los miembros del equipo, varios pares de tijeras, lápices, reglas, compás, tijeras, resistol y masking tape. Intencionalmente deben ser un número inferior a los componentes del grupo.

Procedimiento:

Divida al grupo en 3 equipos y elija dos miembros de cada equipo, uno para que desempeñe el papel de observador y otro para que desempeñe el papel de monitor. Informar al grupo en general en qué consiste el ejercicio, mencionándoles lo siguiente: “van ustedes a realizar en diversos grupos un mismo trabajo enteramente manual, no es una competencia, es un ejercicio acerca del trabajo en grupos pequeños, cada equipo tendrá un monitor, el cual les dará más detalles sobre lo que van a realizar y les proporcionará el material que necesiten.

Habrà en cada equipo una persona que fungirá como observador. Los equipos trabajarán bajo la influencia del clima creado por cada monitor figura de cada tipo de autoridad: autoritario, democrático y liberal.

Debe tener cuidado de que las personas que funjan como monitores desempeñen el papel que va de acuerdo a su personalidad, para que todo sea normal y evitar el peligro de que provoquen reacciones desconcertantes en el grupo que van a dirigir. Proporcione a cada monitor la hoja de

instrucciones sobre lo que van a realizar y pídale que se identifiquen con las características anotadas, de modo tal que puedan desempeñar adecuadamente su papel. Informarles que las hojas No. 1 y No. 2 son únicamente para que ellos conozcan la información sobre cómo realizar el trabajo, no debe enseñarlas a los miembros de su equipo y la hoja en donde se describen las actitudes que debe tener con su equipo, se las debe aprender, de modo que no se den cuenta los participantes de cómo tiene que actuar entre ellos.

Proporcione el material necesario para realizar el trabajo a cada monitor. Solicite a los observadores que capten y anoten las reacciones individuales interpersonales y grupales de las personas puestas en diferentes circunstancias y climas de trabajo. Dé la señal de comienzo, apártese del grupo y observe cómo se lleva el ejercicio, si es posible haga anotaciones en cuanto a las actitudes que presentan los miembros con base en el tipo de monitor que tienen como dirigente. Una vez que haya transcurrido el tiempo para elaborar el dodecaedro realice una reunión plenaria para obtener conclusiones del ejercicio, propicie que todos manifiesten su opinión, su sentir y su experiencia y junto con las anotaciones del observador, sintetice el objetivo del ejercicio, mencione la importancia que tiene el tipo de autoridad que se da en un grupo para que éste tenga determinadas reacciones al trabajo inclusive actitudes personales dirigidas a la autoridad.

Hoja de instrucciones

Laboratorio de autoridad

Construcción del dodecaedro.

Se hace en cinco etapas:

a). - Hacer en el centro de la cartulina un polígono regular de 5 cm. de diámetro (2.50 de radio) y con el compás se trazan cuerdas de cinco centímetros.

b). - Sobre cada uno de los lados del pentágono, se trazan otros cinco pentágonos iguales.

c). - Se corta esta figura y se dobla para pegar los lados colaterales con cinta pegante. Y así se obtiene medio dodecaedro. (no se olvide de las pestañas para pegar).

d).- Idéntico proceso para el otro dodecaedro.

e).- Se pegan los dos semivolúmenes y queda terminado el dodecaedro.

Estrategia No. 7. Recursos desiguales

Propósito:

Favorecer la reflexión acerca del trabajo colectivo y la participación para el desarrollo de nuestro Consejo Técnico Consultivo.

Evaluación. Encuesta: Categorías de análisis y de trabajo (Ver anexo No. 8)

Material: 3 sobres conteniendo lo siguiente:

Sobre 1: tijeras, una hoja blanca y 3 hojas rosas.

Sobre 2: pegamento, una hoja blanca, y 3 hojas verdes.

Sobre 3: regla, una hoja blanca y 3 amarillas.

Cada uno de los sobres deberá contener también una hoja de instrucciones (ver anexo).

Procedimiento:

- ◆ Divida al grupo en tres equipos de trabajo. Proporcione a cada equipo un sobre.
- ◆ Informe a cada uno de los equipos que deberán realizar la tarea que viene especificada en la hoja de instrucciones que contiene cada sobre.
- ◆ Todos los equipos empezarán a realizar las actividades al mismo tiempo.
- ◆ Realice una reunión de grupo y obtenga conclusiones sobre el ejercicio. Haga hincapié en la importancia que tiene, el que en un grupo, las personas que lo conforman cooperen entre sí, para mejor resultados de aprendizaje.

Anexo Hoja de instrucciones

Lea cuidadosamente esta hoja antes de empezar a realizar actividades. Su grupo debe hacer lo siguiente:

- 1.- Un cuadro de papel blanco de 12 cm. X 12 cm.
- 2.- Un rectángulo de papel amarillo de 12 cm. X 6 cm.
- 3.- Una cadena de papel con cuatro eslabones, cada uno de diferente color.
- 4.- Una pieza en forma de "T" en papel blanco y verde de 15 cm. X 9 cm.
- 5.- Una bandera de 12 cm. X 12 cm. de 3 colores diferentes.

Estrategia No. 8. Reconstrucción interrogativa

Propósito:

Implementar las decisiones en común, en donde el consenso constituya un examen serio de todas las alternativas para resolver los problemas.

Material: Local, sillas, papel y lápiz.

Evaluación. Cuestionario: Yo y el grupo (Ver anexo No. 9)

Procedimiento:

Divida al grupo en equipos de 6 a 10 personas. Explique el ejercicio de acuerdo a las siguientes instrucciones:

“Hoy va a iniciarse la creación de una escuela”. Ustedes serán los encargados de llevar a cabo la obra y como primer paso, deberán ponerse de acuerdo por consenso en los siguientes puntos:

- a). - Criterios en los que se basarán.
- b). - Tipo de organización en que trabajarán.
- c). - Primeros tres trabajos a realizar.

Dé 10 minutos a los participantes para pensar en una decisión individual. Solicite a cada uno de los participantes, comente con sus compañeras la decisión a la que llegó.

Indique ahora que entre todos los componentes del equipo deberán llegar por consenso a una solución común, para lo cual cuenta con 40 minutos. Discuta el ejercicio con las participantes destacando la importancia de tomar decisiones en grupo para favorecer el trabajo que se desarrolla en el mismo.

Estrategia No. 9. Proceso incidente

Propósito:

Concientizar a las educadoras de la importancia de llegar a soluciones a fondo sobre los problemas educativos.

Evaluación. Encuesta: Interacciones sociales (Ver anexo No. 10)

Procedimiento:

- ◆ Presentar los objetivos y la dinámica que se va a seguir.
- ◆ Dar a conocer a los integrantes del grupo el enunciado del incidente o problema, de manera que se propicie que surjan preguntas o dudas al respecto.
- ◆ Preguntas, por parte del grupo, sobre las causas que originaron el incidente o bien las características que lo rodean.
- ◆ Dar información necesaria.
- ◆ Sintetizar la información que se ha recogido alrededor del incidente.

- ◆ Determinar el problema y la decisión individual. Cada participante escribe en un papel su propia decisión. Leer las decisiones para seleccionar las dos o tres más adecuadas.

- ◆ Estudiar la decisión elegida por subgrupos.

- ◆ Nombrar un relator y entre todos los miembros del equipo fundamentar las razones de su elección.

- ◆ Exponer al grupo las conclusiones.

- ◆ Invitar al grupo a un debate sobre el trabajo de cada equipo para llegar a una decisión general.

Responsables del proyecto: HOLGUÍN GÓMEZ, BELIO LOAEZA Martha Alicia Compilación de Técnicas Didácticas y Vivenciales. SEP Subsecretaría de Educación elemental Unidad de Educación Inicial. México, Distrito Federal, Diciembre de 1991. pp. 67,68,69,75,181, 182,183,184,185,186,187,224,225,226, 275,286.

D. Instrumentos de evaluación

El control de la evaluación efectúa un doble aporte a la calidad de la educación que se ofrece en las instituciones educativas. Por una parte provee a los equipos de conducción la información en que deben basar las decisiones de mejora, por otra parte, requiere de un compromiso activo de los directivos, los docentes y los mismos alumnos, no sólo profesional y académico, sino también personal. La evaluación en la institución está al servicio de las metas, debe facilitar y favorecer las decisiones que conduzcan a su logro.

La autoevaluación o evaluación interna se efectúa por decisión propia de los actores con la finalidad de optimizar su funcionamiento y resultados. Con la evaluación sistemática se pretende:

“ Planificar:

- ❖ **Analizar el problema**
- ❖ **Fijar el propósito del trabajo en equipo**
- ❖ **Determinar los cambios deseados**
- ❖ **Revisar los datos que se disponen**
- ❖ **Planificar en función de la información obtenida**

Ejecutar - Hacer:

- ❖ Poner en marcha el cambio determinado

Evaluar

- ❖ Observar los efectos del cambio
- ❖ Interpretar la distancia entre los resultados alcanzados en cuanto a las categorías de análisis de trabajo a mejora de la calidad

Tomar decisiones para ajustar el accionar

- ❖ Reajustar el accionar
- ❖ Determinar nuevos nudos críticos.

Se reconocen como funciones de la evaluación:

- ❖ Obtener información.
- ❖ Contribuir a tomar decisiones sobre rectificaciones y/o modificaciones que deben adecuarse al proyecto de innovación.
- ❖ Poner al descubierto los aspectos negativos como base de los cambios que hay que iniciar.

- ❖ Informar, divulgar y/o ayudar a comprender el proyecto de innovación en su estado de avance, no sólo a los responsables involucrados en las escuelas sino también a los agentes externos (supervisor, padres y comunidad)¹.

- ❖ Ayudar a comprender la totalidad del proyecto de innovación y a identificar sus posibilidades y limitaciones.

- ❖ Monitorear el desarrollo del proyecto para proporcionar información rigurosa sobre su marcha, planificando reajustes y / o desarrollando nuevas estrategias de mejora.

- ❖ Aportar información y datos específicos que posibiliten la reflexión crítica sobre un aspecto o el proyecto en su conjunto.

Con la puesta en práctica del proyecto de innovación se pretende llevar una evaluación sistemática, de las categorías de análisis de trabajo a través de herramientas como: el diario de campo, registrando las observaciones pertinentes que se desean evaluar en cada de las categorías; una autoevaluación continua de los objetivos que se pretenden lograr; qué

GUERRA Santos M. A. Estrategias para la evaluación intrama de centros educativos MEC Subdirección General de Formación del Profesorado, Madrid, 1993. p. 119.

se ha realizado, en qué se ha fallado, en qué se ha tenido éxito.
Aprovechar los éxitos para crear una conciencia participativa.

El diario del campo

“Tiene como propósito registrar el seguimiento, la revisión periódica de las estrategias, de los avances en el logro de propósitos que se fijan.

El seguimiento es un proceso periódico de estimulación en la medida en que los esfuerzos están encaminándose hacia el rumbo correcto, y necesita para ser efectivo y útil que se determinen los tiempos y las formas en que se va efectuar. La evaluación implica un seguimiento continuo y sistematizado”¹. El diario de campo será el instrumento que se utilizará a lo largo de este esfuerzo de investigación. Las funciones del diario de campo son:

❖ Dar un seguimiento al propio proceso de aprendizaje a lo largo de la investigación, esta función tiene un carácter evaluativo que se realizará para enriquecer el conocimiento del medio y los puntos de vista sobre el trabajo en el mismo.

¹ TOSCANO Martín José. “ Un recurso para cambiar la práctica el diario del profesor”. Mecanograma. Sevilla, Proyectos. Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Sevilla, Proyecto IRES, 1993. p. 1 . Antología UPN. LE

❖ El diario de campo es considerado el principal material de investigación, que se desarrollará paralelamente a todas las estrategias propuestas. En él quedará reflejada la forma en que cada una de las estrategias del proyecto de innovación enriquecen la visión sobre el trabajo y, a su vez, será el material principal que se utilizará para el análisis del avance en las categorías de análisis propuestas.

El hecho de llevar un diario de campo de la experiencia docente, implica poner en práctica un método de desarrollo profesional permanente, un proceso en donde podemos resaltar momentos y fases relativamente diferentes.

El diario de campo ha de propiciar el desarrollo de la capacidad de descripción en la puesta en práctica del proyecto de innovación, a través del reto sistemático y pormenorizado de los distintos acontecimientos y situaciones que se presenten en la investigación. Siguiendo un guión fijado con anterioridad.

Así, de un mayor nivel de generalidad se puede ir pasando, progresivamente, a una visión más analítica y profunda de la realidad a medida que se van categorizando y clasificando los diversos acontecimientos y situaciones recogidas en el diario.

Predomina el intercambio de puntos de vista a partir del análisis de la información recogida en torno al proyecto de innovación. Estos procesos de contraste requieren un cierto nivel de planificación y sistematicidad si se pretende iniciar una dinámica sostenida de evolución de las ideas.

Queda la aplicación del nuevo diseño a la práctica, conocer los problemas, investigarlos, cambiar las concepciones asociadas con ellos y preparar hipótesis de intervenciones novedosas que pretendan resolverlos, son pasos obligados en el desarrollo profesional.

“El esfuerzo profesional que implica realizar un seguimiento riguroso posible del desarrollo en la práctica del proyecto de innovación, recogiendo, analizando y evaluando datos empíricos significativos; sólo desde este tipo de actividad profesional se puede asegurar, por un lado, que los cambios en la forma de pensar influyan en la forma de actuar, y que, por otro, los cambios que de hecho se consiguen en nuestra forma de actuar también influyen y mantienen viva la forma de pensar”¹.

¹ TOSCANO Martín José. “ Un recurso para cambiar la práctica el diario del profesor”. Mecanograma. Sevilla, Proyectos. Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Sevilla, Proyecto IRES, 1993. pp. 1 - 10. Antología UPN. LE 94.

Evaluar es, asimismo, investigar la acción, los hechos que realmente ocurren cuando se apliquen proyectos de innovación, para comprender, a la luz del proyecto de innovación, las dificultades prácticas, los bloqueos, las inadecuaciones, las variables no tenidas en cuenta, y todo tipo de datos que han de permitirnos reformular, depurar y complejizar dicho proyecto y, a la larga, el modelo de teoría que lo sustente.

Llegado a este punto el diario de campo deja de ser exclusivamente un registro escrito del proceso reflexivo, para convertirse progresivamente en el eje de un proceso de recogida de información empírica y sistemática sobre los acontecimientos del colectivo escolar.

Se trata en esta fase de desplegar técnicas más concretas y específicas para conocer como funciona el proyecto de innovación en la realidad, recogiendo información previamente establecida, analizándola y categorizándola, contrastando datos obtenidos de fuentes diversas, comparándolas con lo previsto en el proyecto de innovación y estableciendo conclusiones que reorienten el curso de las estrategias y nos permita validar y reconstruir nuestro propio conocimiento pedagógico profesional.

El diario, pues, adopta un estilo más estructurado y se convierte en el desencadenante de otros medios de investigación (entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, etc.).

El diario, por tanto, es el cuaderno de trabajo del experimentador, donde se anotan las observaciones, donde recoge las entrevistas, donde describe el contenido de los materiales, donde compara y relaciona las informaciones, donde se establecen conclusiones y toma de decisiones sobre los siguientes pasos de la experimentación.

La autoevaluación

La autoevaluación requiere del trabajo colaborativo de los equipos de conducción y docentes. Se caracteriza por:

- ❖ **Iniciarse en las instituciones**
- ❖ **Se realiza por los profesionales que en ella actúan**
- ❖ **Tiene por objeto comprender y mejorar las prácticas**
- ❖ **Reflexionar sobre lo que se hace**
- ❖ **Facilita la coordinación horizontal y vertical**

- ❖ **Ayuda a comprender lo que sucede**
- ❖ **Impulsa el diálogo y la participación**
- ❖ **Permite tomar decisiones racionales**
- ❖ **Impide ocultamientos**
- ❖ **Ayuda a incidir en lo que se considera sustancial**
- ❖ **Permite corregir errores**
- ❖ **Ayuda a centrarse e intensificar el esfuerzo en lo esencial**
- ❖ **Permite aprender cosas nuevas**
- ❖ **Hace ganar coherencia al equipo docente”1.**

SANTOS GUERRA M. A. Estrategias para la evaluación interna de centros educativos MEC Subdirección General de Formación del Profesorado, Madrid, 1993. p. 99,

V. INTERPRETACIÓN

A. Análisis e interpretación

Estrategia No.1. Dinámica la influencia de mi formación profesional y familiar en la práctica docente

Se llevó a cabo la presentación del videocassette sobre paradigmas, con el propósito de sensibilizar a las educadoras acerca de los paradigmas que rigen las formas de actuar y de pensar, reglas y reglamentos que explican cómo resolver conflictos; estos paradigmas se orientaron hacia la labor educativa y los valores que se tienen; y cómo éstos han influido en la personalidad; las concepciones que se poseen se enfocan hacia una formación individualista, por lo tanto se carece de una cultura de trabajo en la cooperación y la participación.

Estas creencias o paradigmas han llevado a realizar la práctica docente en una forma conductista; en la cual la educadora es la única "que sabe" y el alumno es un receptor "pasivo".

La formación individualista ha llevado a realizar la práctica docente en forma aislada, se dificulta socializar los problemas pedagógicos, así como el intercambiar experiencias sobre la labor educativa. Al iniciar la dinámica

sobre la influencia de la formación docente, el ambiente estaba tenso, poco a poco se fue estableciendo un clima de confianza en el grupo.

Las compañeras dudaban en participar; como coordinadora del grupo la actitud fue impositiva, ya que hubo la necesidad de preguntarles directamente lo que pensaba cada una sobre el tema que se estaba analizando. El video sobre paradigmas y la encuesta aplicada permitieron reconocer y analizar la formación que se recibió en la escuela normal, que se enfocaba predominantemente hacia un método tradicionalista de la enseñanza; las educadoras recuerdan las interminables planas, la memorización de contenidos, lecciones copiadas, actividades mecánicas sin sentido para las alumnas: el proceso enseñanza aprendizaje estaba totalmente dirigido, se favorecía la competencia entre las mismas alumnas, más que el trabajo colectivo y la cooperación; el maestro daba sus clases magistrales.

De alguna manera esta formación ha favorecido la poca o nula reflexión de la currícula que se aplica a los alumnos, la dificultad que se tiene para problematizar la labor docente, socializándola con las demás compañeras, el trabajo aislado dentro de 'nuestra aula', el análisis crítico de las concepciones, la resolución de los problemas por medio de los saberes cotidianos y experiencia por la falta del hábito de la investigación y sobre todo a lo que se refiere esta investigación no se sabe trabajar en

colaboración, condición indispensable para el trabajo del Consejo Técnico Consultivo de zona.

Es indudable que de alguna manera esta metodología fue útil para la formación profesional; sin embargo los retos actuales en la educación obligan a cambiar las estructuras y metodologías para mejorar la calidad educativa. Las educadoras se sintieron motivadas y dispuestas a cooperar, sus opiniones se respetaron, las compañeras participaron más abiertamente en la dinámica.

La comunicación que se estableció fue horizontal, las educadoras consideraron que las estrategias aplicadas fueron interesantes y productivas para el grupo y sobre todo reflexionaron sobre sus ideas, pensamientos, la forma como trabajan en sus aulas, así como en la organización de su escuela. El tiempo que estaba programado para la dinámica se prolongó de 2 horas a 4 horas, los análisis que se hicieron fueron interesantes, el transcurso del tiempo no se sintió.

De acuerdo a la evaluación grupal y la recogida de datos en el diario de campo se pudo observar y constatar que las educadoras comprendieron la necesidad de transformar la práctica docente cambiando sus paradigmas actuales por valores como: la cooperación, la comunicación, la socialización de sus problemas, el respeto a la diversidad de ideas, democratizar las

decisiones, transformar su práctica conductista por metodologías más innovadoras, convertirse en investigadoras de la labor educativa y recurrir a fuentes bibliográficas para resolver la problemática docente.

Estrategia No. 2: Dinámica de los tres minutos.

La dinámica permitió reflexionar al grupo acerca de las dificultades que se presentan por la falta de comprensión en la comunicación; provocando malos entendidos entre el personal docente.

La dinámica aplicada logró integrar perfectamente al grupo; la prueba de los tres minutos favoreció el análisis sobre la importancia de establecer una comunicación horizontal y abierta por parte del colectivo escolar.

Se constató que no se cuenta con el hábito de escuchar. Al aplicar el cuestionario "¿ Sabemos escuchar ?" Se analizó en forma abierta en el grupo comprobándose que es más frecuente oír que escuchar.

Los elementos indispensables para lograr comunicar las ideas, pensamientos, deseos e inquietudes, son la confianza y la libertad para expresar lo que se piensa sin ningún temor. Se concluye que el tipo de liderazgo que ejerza el director es básico para lograrlo.

Estrategia no. 3 Dinámica ventana de Johari

La aplicación de la dinámica va encaminada a lograr sensibilizar a las educadoras, sobre la importancia de la comunicación, así como estrechar lazos de confianza. La estrategia permitió identificarse más entre los miembros del grupo, ya que se estableció una comunicación abierta, flexible en un clima de confianza.

Esta técnica reflejó las características que presenta el grupo de estudio como: la timidez, el temor a hablar en público sobre un tema específico, frustración ante la falta de comunicación, la molestia ante la irresponsabilidad de otras personas y la apatía que sienten cuando el tema que se trata en el Consejo Técnico Consultivo no es de interés.

La dinámica favoreció el respeto sobre las ideas de las demás y la comprensión ante los miedos e inseguridades que en un momento determinado se llegan a sentir; los cuales generalmente se tratan de ocultar con las máscaras de agresividad e inseguridad que siente la persona.

La integración grupal ha mejorado notablemente, ha permitido trabajar en un ambiente de armonía e interés en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo. Al inicio de la aplicación del proyecto de innovación las educadoras se mostraban la desconfianza, el temor, no se daba la participación espontánea, se daban largos silencios por parte del grupo.

El cambio que se muestra en esta reunión de trabajo es notable: las maestras consideran que este tipo de espacios creados específicamente para tratar asuntos técnico pedagógicos son sumamente importantes..

Esto se debe al tiempo que se ha dedicado a realizarlo, influyendo definitivamente la integración del colectivo escolar. Se determinó por parte de las educadoras y la recogida de datos en el diario de campo, para que tengan funcionalidad el Consejo Técnico Consultivo es necesario fomentar el diálogo, el respeto a las ideas, la solidaridad, el consenso, determinar soluciones de manera conjunta sobre los problemas educativos, son puntos clave para el desarrollo del mismo. Las educadoras están conscientes que es necesario trabajar sobre estos valores permanentemente, como una forma de vida en: el trabajo con los alumnos, la organización de la escuela, la vida familiar y el Consejo Técnico Consultivo.

La gestión de las directoras se ha enfocado tradicionalmente a conservar la infraestructura del plantel en óptimas condiciones y al cumplimiento del papeleo administrativo, dejando las cuestiones de carácter técnico pedagógico en un segundo plano.

El crear este tipo de espacios exclusivos para el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo, es la oportunidad que se tiene para transformar la práctica docente y directiva.

Estrategia no. 4. Dinámica banco de preguntas y respuestas

La dinámica permitió reconocer que cada persona es diferente, y por lo tanto es comprensible la existencia de dos o más puntos de vista con respecto a un mismo problema. Se observó en la estrategia que se aplicó que se dificultó expresar las ideas y problematizar la práctica docente ante las demás compañeras, se presentó el temor a ser criticadas al no dar opiniones acertadas, se manifestó inseguridad en el grupo para aportar ideas.

Es notoria la influencia que tiene la antigüedad en el servicio de las compañeras: el 50% tiene de 4 a 10 años de servicio y el otro 50% fluctúa entre 11 y 26 años; en las educadoras de más antigüedad, es notoria la dificultad que presentan para cambiar sus concepciones, en cambio las de menos años de servicio tienen una mentalidad más abierta al cambio. Las dificultades que se encontraron se reflejaron en la reunión, no se tiene seguridad para expresar las opiniones, el trabajo en equipo es casi nulo, no existe la cultura para colegiar las decisiones y frecuentemente se da una comunicación vertical.

A pesar de estos obstáculos la participación se fue dando de manera más natural y fluida. Aún con las 4 horas de estudio faltó tiempo para profundizar en los temas tratados; las educadoras intercambiaron ideas, se favoreció el respeto a la pluralidad. Las observaciones hechas demuestran

que el Consejo Técnico Consultivo puede llegar a funcionar adecuadamente si se le ubica en primer término, orientado únicamente a tratar asuntos técnico pedagógicos, se comprobó la necesidad que existe de crear espacios de reflexión acerca de los problemas educativos.

Las dinámicas aplicadas favorecieron el conocimiento personal y la integración del grupo así como la confianza para expresarse; sobre todo las dudas que se tenían acerca del lenguaje oral. En esta sesión se logró que las compañeras que se habían mantenido al margen se integraran al grupo de estudio, su participación fue más dinámica.

La actitud se basó en elevar la estima de las compañeras, refiriéndome con admiración hacia su práctica docente públicamente en el grupo; dio resultado, incluso una de las compañeras hizo el comentario que ella se sentía muy insegura y con miedo de participar y a partir de estar colaborando en el proyecto de innovación se sentía importante y con confianza para participar.

De acuerdo a los datos recopilados en el diario de campo, en la encuesta aplicada y la autoevaluación se concluye: la variedad de pensamientos e ideas pueden hacer más ricas las discusiones durante el trabajo, porque contribuyen a ver con mayor amplitud los diversos aspectos de un problema y, por lo tanto, hacer análisis más profundos, lo que significa

asumir la pluralidad como una ventaja y no como un obstáculo, ejerciendo el derecho que se tiene como individuos a pensar diferente.

Lo importante es lograr el equilibrio entre la necesidad de llegar a tomar acuerdos básicos y respetar las diferencias existentes entre los miembros del grupo, esto facilita y genera un trabajo compartido.

Estrategia No. 5. Dinámica: Debate

Al realizar la dinámica se favoreció el intercambio de experiencias a través del debate, la participación se dio de manera espontánea, se respetaron los puntos de vista, a pesar de no estar de acuerdo con algunas de las opiniones que se vertieron, el trabajo se realizó en equipo en forma dinámica.

El cambio presentado en el grupo al trabajar en colaboración fue notable, pues en el inicio de la aplicación de las estrategias se carecía de un sentido grupal, se dificultaba el trabajo en la colaboración.

El intercambio de experiencias enriqueció el trabajo, así como colegiar las decisiones en el grupo.

Se logró sensibilizar a las educadoras sobre la importancia de analizar continuamente su práctica docente. Se concluyó que el trabajo en la cooperación es más fecundo para trabajar en los jardines de niños: siempre y cuando se respeten las opiniones, sin etiquetar a las educadoras por considerarlas negativas en el grupo.

Estrategia No. 6. Dinámica: Laboratorio de autoridad

La estrategia aplicada permitió analizar el tipo de autoridad y liderazgo que se da en la organización de los 5 jardines de niños que participan en el proyecto de innovación: liderazgo democrático, autoritario y liberal. La técnica aplicada consiste en formar tres equipos en donde una de las educadoras toma el papel de directora con liderazgo democrático, otra compañera autoritario y finalmente el papel de directora con estilo liberal. Estos papeles se distribuyen con anterioridad a la aplicación de la estrategia con el fin de que cada una se apropie del papel que le toca desempeñar; la directora a quien le tocó desempeñar el rol autoritario no asistió y tampoco mencionó los motivos; a pesar de ello la dinámica tuvo éxito.

Como consecuencia el personal de ese plantel expresaron varias inquietudes, como el tipo de autoridad que se da en el plantel basado fundamentalmente en el autoritarismo, quien decide es la directora, en el jardín de niños, se da una comunicación vertical, no se toman en cuenta las opiniones de las educadoras; las compañeras que expresaron estos

comentarios se preocuparon por no estar presente la directora del plantel, sin embargo esto favoreció una comunicación más abierta.

La directora que no asistió se sintió aludida, ya que con anterioridad se le solicitó que eligiera el rol que deseaba desempeñar y de manera fortuita le tocó desarrollar el liderazgo autoritario, ella decidió no asistir argumentando un pretexto sin fundamento. Al tener una conversación con la directora comentó en el grupo que ella considera que no se puede llegar a democratizar las decisiones en un plantel escolar, el grupo expresó que no estaba de acuerdo, consideran que se puede llegar a democratizar las decisiones a través de un proceso que implica el cambio de actitudes, en este caso el tipo de autoridad autoritario.

La evaluación de esta estrategia y de acuerdo a las opiniones de las compañeras se concluye que el democratizar las escuelas, supone promover la participación horizontal e ir modificando paulatinamente el estilo vertical y autoritario, en donde se dé cabida a todas las inquietudes y aportaciones sin importar jerarquías, grados académicos o antigüedad en el servicio. Es promover una nueva gestión escolar, que otorgue mayor autonomía a las escuelas y mayor capacidad de decisión al grupo de docentes en lo que se refiere a la organización del plantel y los contenidos pedagógicos; considerando que es necesario un replanteamiento del papel como

directivos, tomando en consideración la posibilidad de democratizar las instituciones.

De acuerdo se va avanzando en la aplicación de las estrategias el grupo se va consolidado más, a pesar de no tener experiencia en los procesos de democratizar decisiones, ya que se encontraban indecisas, en las tareas que debían realizar, no se decidían a tomar la iniciativa, les resulta más sencillo tomar decisiones en forma individual que en forma colegiada. Las compañeras decidieron que la mejor forma de democratizar las escuelas es que se tomen en cuenta sus opiniones, ideas y sugerencias para elaborar proyectos que permitan mejorar la calidad educativa para beneficio de los alumnos.

Estrategia No. 7. Dinámica: Proceso incidente

La dinámica aplicada fue interesante para las educadoras, se observó más integración por parte del grupo de trabajo, la actividad se llevó a cabo en equipo de manera más natural. El problema seleccionado para tratar en la sesión involucró al personal docente, se analizaron las formas de planeación que cada una de ellas realiza en su jardín de niños, ello propició la participación activa para aportar ideas y tratar de llegar a un acuerdo sobre la mejor forma de planear las actividades con los alumnos tomando en cuenta sus intereses y necesidades; la evolución de grupo en cuanto a su

participación es dinámica, se dan aportaciones valiosas, ya no se muestra la timidez inicial. El trabajo realizado se efectuó en armonía.

Las educadoras han llegado a valorar las reuniones de Consejo Técnico, ya que han permitido mejorar la práctica docente y las relaciones del colectivo escolar. En esta misma sesión se aplicó una encuesta sobre la Interacciones sociales, las respuestas se dieron en forma abierta, lo cual ha sido fructífero para las reuniones de trabajo, ya que se analiza cada una de las respuestas y se discuten en ese mismo momento.

Llevar a cabo este tipo de encuesta abierta implica más tiempo, sin embargo vale la pena llevarlo a cabo. Como resultado se concluyó que para lograr funcionalidad en el Consejo Técnico Consultivo, inicialmente debe darse el respeto, la confianza, aceptar que no todas piensan de la misma forma, la solidaridad, un liderazgo democrático y formar grupos colegiados en las instituciones que favorezcan escuelas más autónomas, con más poder de decisión en lo que se refiere a lo técnico pedagógico.

Estrategia No 8 Dinámica: Reconstrucción interrogativa

Conforme se han ido aplicando las estrategias se han ido relacionando los propósitos propuestos en el plan de trabajo. Se han llevado a la práctica la actitud reflexiva y crítica sobre el quehacer docente.

En esta dinámica se puso énfasis en llegar a un consenso en los equipos en la toma de decisiones; se formaron tres equipos cuyo objetivo fue construir una escuela y cuáles serían los pasos para lograrlo, al interior de los equipos se dio una lluvia de ideas, aclaraciones y aportaciones sobre la mejor manera de construir su escuela y qué tipo de organización se le iba a dar. Los equipos se involucraron en el proyecto, considerando que la mejor forma de llevar a cabo el trabajo era por medio del consenso.

Las observaciones en el diario de campo y los instrumentos de evaluación elaborados permiten concluir que no basta un decreto para implementar el trabajo colegiado en el interior del Consejo Técnico Consultivo, dado que implica un proceso largo y difícil que enfrenta resistencias y conflictos, no sólo en las educadoras, sino también en la estructura de Sistema Educativo; convirtiéndose en un desafío para las educadoras comprometidas con la labor educativa.

Definitivamente la aplicación del proyecto de innovación ha permitido consolidar el grupo de trabajo, se observa sinceridad, las educadoras están motivadas en el trabajo que se efectúa en el grupo, se ha comprendido la importancia del diálogo y la participación, la confianza es notable, así como el dinamismo y la alegría para participar.

Las educadoras se sienten importantes al ser tomadas en cuenta, saben que sus aportaciones son importantes para el colectivo escolar. Invariablemente las sesiones se prolongaron hasta cinco horas, debido al interés mostrado por las educadoras. El tiempo no fue obstáculo para profundizar en los temas planeados.

Estrategia No. 9 Dinámica: Proceso incidente

La aplicación de la técnica trata de la escenificación de un problema en una escuela, los personajes fueron la directora y dos educadoras; los roles desempeñados fueron muy reales. En el problema que se presentó en el centro de trabajo, las educadoras aportaron soluciones para el conflicto, con el objeto de solucionarlo de raíz.

Se logró llegar a una solución por medio del consenso. Se presentaron varias alternativas que se discutieron en el grupo, fundamentando su opinión. En la evaluación de la estrategia se concretó que existe la necesidad de buscar soluciones a fondo a los problemas educativos; construyendo la solución por el mismo personal docente, sin esperar que alguien ajeno a la institución venga a resolverlos. Las soluciones deben darse dentro del análisis y reflexión de los casos, los cambios no serán de fondo si se implementan soluciones sólo para salir del conflicto del momento, lo que puede propiciar que se vuelva a presentar el problema.

B. Idea alternativa de innovación

La aplicación de la alternativa fue llevada a cabo en 5 jardines de niños, un total de 10 educadoras; se sugiere que se integre a todo el personal docente de la zona para evitar conflictos posteriores de integración, esto puede llevarse a cabo al término de la aplicación del proyecto, con el objeto de involucrar a todo el personal docente: así mismo se recomienda acudir con personas especializadas sobre el tema de la participación en grupos, con el objeto de enriquecer las estrategias propuestas.

Es sumamente importante el seguimiento continuo a los valores que implican la vida participativa en los grupos para obtener éxito en el Consejo Técnico Consultivo.

Paralelamente es necesario la conformación de una metodología de trabajo acorde a las características específicas de la escuela. La falta de experiencia en la participación en este tipo de espacios propicia que pueda ser más difícil el diseño de esta metodología para el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo, en este sentido es necesario considerar aspectos básicos como:

Desarrollar la sensibilización de las maestras para reunirse estando conscientes de la necesidad de hacerlo.

Partir de las necesidades y problemas de la realidad social y académica de los alumnos.

Favorecer el análisis de la práctica docente, detectar los problemas más relevantes a nivel aula o nivel institución, sus posibles causas, así como las diferentes formas y momentos en que se han percibido.

Plantear los problemas y delimitarlos para su estudio.

Jerarquizar los problemas definiendo en conjunto los problemas que requieren ser atendidos prioritariamente.

Consultar otras fuentes para documentarse acerca de los problemas o consultar especialistas, después de haber detectado lo que se sabe y lo que no de la problemática.

Con base a un exhaustivo análisis realizar propuestas de trabajo a nivel aula y escuela.

Realizar un seguimiento de los avances del trabajo propuesto.

Llevar un registro del proceso por medio del diario de campo.

Evaluar de manera continua el trabajo realizando un seguimiento de las actividades propuestas detectando sus avances y limitaciones y, al término de cada etapa, evaluar de manera general el proceso global, los tiempos utilizados, la participación así como la experiencia que aporta el colectivo escolar.

CONCLUSIONES

Los instrumentos de evaluación utilizados: entrevista, cuestionario y encuesta dieron grandes resultados, ya que se llevaron a cabo en forma abierta en el grupo. Los cuestionarios sobre el conocimiento de la personalidad aplicados al personal docente permitieron la expresión de sentimientos, ideas, percepciones, inseguridades, temores y reconocimiento de cualidades personales.

Los instrumentos de evaluación se iniciaron con una lista de inquietudes, llamadas preguntas estímulo, generalmente se grabaron las entrevistas. El moderador tiene que dirigir al grupo de modo que se produzcan bastantes ideas, cuando éstas no estén bastante desarrolladas; que las educadoras produzcan ideas y no sólo reaccionen a las ideas de otros y que la personalidad y el status de los participantes no influyan en el grupo.

Se recomienda que para lograr con éxito la integración del colectivo se lleven a cabo las entrevistas grupales focalizadas, permiten mayor profundización en el conocimiento del colectivo escolar, así como la organización de los centros de trabajo.

De acuerdo a las estrategias aplicadas se sugiere para lograr el éxito del Consejo Técnico Consultivo, primeramente se debe favorecer: la integración del grupo promoviendo la confianza, el trabajo en equipo, el consenso, la democracia como una forma de vida, el respeto a la diversidad de ideas, la comunicación horizontal y culturización de la participación en las instituciones.

El tiempo del Consejo Técnico Consultivo es exclusivo para tratar asuntos de carácter técnico pedagógico. En el momento que se tratan temas sindicales o administrativos se desvirtúa el origen para lo que fueron creados.

El trabajo en el Consejo Técnico Consultivo es un proceso a largo plazo, al cual deberá llevar seguimiento y evaluación de los problemas educativos que se presenten. Los actores principales del cambio en el Consejo Técnico Consultivo son los directores y supervisores, conscientes de la necesidad de innovar, sistematizar y transformar la práctica docente y gestora en las instituciones en las que se labora.

El desarrollo de un liderazgo democrático puede ayudar a crear centros escolares más autónomos capaces de crear los propios proyectos educativos, acordes a las necesidades de los alumnos y el contexto en el que se desenvuelven. Un elemento primordial para la funcionalidad del

Consejo Técnico Consultivo es la continuidad y la perseverancia; los directivos deberán de respetar los ritmos de trabajo que las educadoras vayan teniendo y los procesos de aprendizaje que cada una lleve a cabo, así como los avances y retrocesos que se vayan experimentando. Tener paciencia es primordial y no intentar saltos sino pequeños pasos para caminar con más firmeza, puesto que los cambios en grupos humanos sólo se dan a largo plazo, inclusive pueden a veces ser imperceptibles. Sólo en la medida en que se persevere se podrán apreciar los beneficios en el Consejo Técnico Consultivo, así como el desarrollo profesional de la educadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIERRO Cecilia y Rojo Susana. Un espacio por construir en: un encuentro de maestros. México, edición, 1994. pp. 7 –21. Antología U P N. Organización del Trabajo Académico. pp. 1 – 226.

FIERRO Cecilia María. ¿Cómo funcionan los Consejos Técnicos Escolares? en: Huaxyacac. Revista de Educación. Núm. 1, Septiembre - Diciembre de 1993, Oaxaca. pp. 25 - 27. Antología U P N. pp. 1 – 226.

TORRES Sánchez Diana Miledi. Tomado de la investigación (SEP, CONACYT) El Trabajo Colegiado del Consejo Técnico. Un espacio de actualización permanente en la escuela primaria". pp. 27 –33.

PASCUAL Pacheco, Roberto. La función directiva en el contexto socio - educativo actual. en: Pascual Pacheco, Roberto (coord.) La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, Narcea,1998. (II Congreso Mundial Vasco). pp. 37 - 51. Antología UPN . La gestión Como Quehacer Escolar. pp. 3 – 207.

CHIAVENTATO Idalberto. Repercusiones de la Teoría de las Relaciones Humanas. en: Introducción a la Teoría General de la Administración. De Mc. Graw Hill, México, 1989. pp.128 – 159.

GILES Ferry. Aprender, probarse, comprender y Las metas transformadoras, en: La trayectoria de la formación. México. Paidós, 1990. pp. 65 - 110. Antología U P N. Proyectos de Innovación. pp. 3 – 251.

S.E.P. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, p. 17.

WASNER Nora. Et.al. Documento de trabajo. Concepto de Grupo Operativo. México. Ediciones Mimeo Taigo. 1993, pp. 1-7. Antología U P N. Grupos en la Escuela. pp. 3 – 222.

TOSCANO José Martín. Un recurso para cambiar la práctica el diario del profesor. Mecnograma. Sevilla. Proyectos. Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Sevilla. Proyecto IRES, 1993. pp 1- 10. Antología U P N. El Maestro y su Práctica Docente. pp. 5 – 230.

GUERRA Santos M. A. Estrategias para la evaluación interna de los centros educativos. MEC. Subdirección General de Formación del profesorado. Madrid, 1993. pp. 99 – 210.

HOLGUÍN Gómez Guadalupe, Belio Loeza Martha Alicia. SEP.
Subsecretaría de Educación Elemental, Unidad de Educación Inicial.
Compilación de Técnicas Didácticas y Vivenciales. pp. 9 – 335.

ANEXOS

Anexo No. 1.

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

1.- ¿Cuál es la organización de su escuela?

2.- ¿Cuál es el estilo de relación predominante? (Ejemplo. Burocrática, dinámica, flexible, autoritaria, innovadora).

3.- ¿Cómo se toman las decisiones?

4.- ¿Cómo se definen los objetivos?

5.- ¿Quién define los objetivos?

6.- ¿Cómo se comunican los objetivos?

7.- ¿Cómo se diseñan las metas?

8.- ¿Qué actividades se realizan? (curriculares, de gestión, coordinación, etc.)

9.- ¿Cómo se coordinan las actividades?

10.- ¿Cuáles son los resultados?

11.- ¿Cómo se hace el seguimiento interno de las actividades y sus resultados?

12.- ¿Quién lo realiza?

13.- ¿Para qué se realiza?

14.- ¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de la gestión?

15.- ¿Cómo se aplican los correctivos?

Anexo No.2

CUESTIONARIO: SABEMOS ESCUCHAR

NOMBRE DE LA EDUCADORA: _____

INSTRUCCIONES

Conteste el siguiente cuestionario tomando en cuenta las claves, la primera columna se refiere a sus actitudes y la segunda a las que observe en su pareja.

CLAVES:

1.- Cierto

2.- En ocasiones

3.- Falso

	YO	PAREJA
1.- Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.	()	()
2.- Acostumbro animar a los demás para que hablen.	()	()
3.- Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando.	()	()
4.- Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo.	()	()

- 5.- Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido. () ()
- 6.- Dejo de hacer lo que estoy haciendo cuando te hablo. () ()
- 7.- Miro a la persona con la que estoy hablando. () ()
- 8.- Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor. () ()
- 9.- Sonríe o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen. Animo a la persona que está hablando. () ()
- 10.- Pienso en lo que la otra persona me está diciendo. () ()
- 11.- Trato de comprender lo que me dicen. () ()
- 12.- Trato de escudriñar por qué lo dice. () ()
- 13.- Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra sin interrumpir. () ()
- 14.- Cuando alguien está hablando duda en decir algo y animo para que siga hablando. () ()
- 15.- Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si eso fue realmente lo que quisieron comunicar. () ()

16.- Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas. () ()

17.- Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física. () ()

18.- Escucho aunque puedo anticipar lo que va a decir. () ()

19.- Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor. () ()

20.- Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra. () ()

Anexo No. 3.

¿QUIÉN SOY YO?

1.- Mi nombre es

2.- Mis estudios son

3.- Mi estado civil es

4.- Nací en

5.- Mis pasatiempos favoritos son

6.- Me siento contenta cuando

7., Lo que más me molesta es

8.- Mis libros o lecturas favoritas se refieren a

9.- Me desagrada hablar de

10.- Me agrada hablar de

11.- Mis aspiraciones son

Anexo No. 4.

FEEDBACK DE CUALIDADES

¿CÓMO ME VEO YO? _____

Subraya las palabras que se asemejen
más a lo que tú crees que eres.

¿CÓMO VEO YO A? _____

Subraya las palabras que se
asemejen más a lo que tú
crees que es tu compañera.

Alegre

Inseguro

Tímido

Sincero

Optimista

Negativo

Comprensivo

Cooperador

Nervioso

Indeciso

Amigable

Sumiso

Desconfiado

Agresivo

Reflexivo

Dominante

Seguro

Alegre

Inseguro

Tímido

Sincero

Optimista

Negativo

Comprensivo

Cooperador

Nervioso

Indeciso

Amigable

Sumiso

Desconfiado

Agresivo

Reflexivo

Dominante

Seguro

Anexo No. 5. Participante

Laboratorio de autoridad

Rol del monitor democrático o comunitario:

- ◆ Con sus actitudes anima y da seguridad.
- ◆ Desde un comienzo forma parte del grupo. Dice "NOSOTROS."
- ◆ Da una explicación del trabajo en conjunto.
- ◆ Estimula una discusión, no directiva, para que el grupo mismo escoja el método, las etapas y subdivida el trabajo.
- ◆ No juzga a los individuos en particular sino a todo el grupo incluyéndose él mismo.
- ◆ Está presente en el grupo en forma afectiva y de vez en cuando se mezcla en el trabajo, sin descuidar la observación del grupo.
- ◆ Presenta el trabajo en forma muy particularizada.

Indicaciones que debe dar al grupo de trabajo

- ◆ Se habla del dodecaedro desde el comienzo. Describe la figura en la mejor forma para que cada componente del grupo lo imagine lo más claramente posible. Deje que el grupo organice el trabajo, si lo quieren hacer en serie que lo hagan. Debe verificar sin embargo, las dimensiones exactas del pentágono.

Anexo No. 6. Participante

Laboratorio de autoridad

Rol del monitor autoritario:

- ◆ Usa tono de voz fuerte al ordenar

- ◆ Toma muy a pecho su papel de jefe y crea un trabajo individual dentro de la disciplina y el orden.

- ◆ Después de la distribución de los implementos para el trabajo, explicará la primera etapa sin dar explicaciones acerca del objetivo final y estará muy atento a que cada cual haga lo que él ordena.

- ◆ El trabajo es estrictamente individual.

- ◆ Usa frases de aprobación: “estás bien”, “eso está mal”, “repítalo”.

- ◆ Se dirige siempre al individuo, nunca al grupo y nunca dice nosotros sino usted o ustedes.

- ◆ No se mezcla en cuestiones de trabajo; se impone a los demás al hacerlo.

- ◆ Una vez que ha terminado la primera etapa, revisa, hará repetir lo que encuentre mal ejecutado, y pasa a la segunda etapa. Así sucesivamente, hasta terminar.

Instrucciones que debe dar al grupo de trabajo

- ◆ Explique cada una de las etapas y vigile que se vayan realizando una por una. No se habla del dodecaedro sino hasta el final. Los componentes del grupo no deben saber la finalidad que tiene cada una de las etapas. Obedecen simplemente en las directivas como se van presentando.

Anexo No. 7. Participante

Laboratorio de autoridad

Rol del monitor liberal:

- ◆ Hace una presentación del trabajo en conjunto, pero hace notar que él no sabe nada de esto y que por lo tanto deja al grupo plena libertad de hacerlo como mejor le plazca.
- ◆ Lo único que les pide es no retirarse del sitio de trabajo.
- ◆ Insinúan que lo dejen tranquilo y que él a su vez tampoco los incomodará.
- ◆ En lo que pueda servirles con mucho gusto responderá las preguntas que le hagan.

Trabajo que deben realizar los grupos:

- ◆ Se trata de construir en cada grupo un número de dodecaedros, correspondiente al número de participantes. Un dodecaedro regular es una figura sólida de doce caras, cada una de las cuales es un pentágono regular.
- ◆ En los dodecaedros que se van a construir, cada pentágono tendrá cinco centímetros de lado.

◆ Una vez dicho esto, se retira a un rincón del salón a leer el periódico o a interesarse por cualquier asunto personal.

◆ A quien le haga preguntas responderá en un tono muy educado y cortés manifestando su incompetencia y lo dejará en plena libertad de actuar como quiera.

Nota: Puede darse una cuarta posibilidad de presentar un modelo de autoridad paternalista, según las necesidades que cada ambiente presente. El monitor paternalista será igual en su conducta impositiva general, al monitor dictatorial, pero en una forma tercamente amable.

Instrucciones que debe dar al grupo de trabajo

Dice que con todo ese material se debe de construir tantos dodecaedros como miembros tiene el equipo. Da la definición de dodecaedro (12 pentágonos que forman un dodecaedro). Después que cada uno trabaje como pueda. No se dan los medios para el trabajo, sólo se dan las medidas del pentágono (5cm. de lado).

Anexo No. 8.

ENCUESTA SOBRE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EDUCADORA: _____

1.- ¿ Por qué consideras que es adecuado crear ambientes colegiados en el Consejo Técnico Consultivo?

SÍ, RAZÓN _____

NO, RAZÓN _____

2.- ¿Qué significa la pluralidad de pensamientos, es positiva o negativa para el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo?

SÍ, RAZÓN _____

NO, RAZÓN _____

3.- ¿Qué características debe tener un profesional de la educación, de acuerdo a tu opinión?

4.- ¿Cuál es tu opinión acerca del análisis crítico y autocrítico sobre nuestra propia práctica docente?

5.- ¿Es necesario el intercambio de experiencias en el colectivo escolar, para mejorar nuestra práctica docente y aprender de las demás compañeras?

6.- ¿Qué opinas acerca de llevar a cabo un tipo de autoridad democrática, en donde tu opinión sea tomada en cuenta?

7.- ¿Menciona cuáles son las ventajas del trabajo en cooperación (en equipo) y cuáles son sus desventajas y qué propones?

VENTAJAS _____

DESVENTAJAS _____

PROPUESTAS _____

8.- ¿Consideras que la organización del trabajo en el C. T. C. es la adecuada?

SÍ, RAZÓN _____

NO, RAZÓN _____

9.- ¿En el desarrollo de la tarea educativa ¿qué importancia tiene la participación? (entendida como: cooperación, solidaridad, respeto, asunción de responsabilidades, comunicación, apoyo a iniciativas, etc.?)

10.- ¿Qué tipo de comunicación se establece entre docente - docente, inspectora - docentes, directora - docentes?

11.- ¿Consideras que en este ciclo escolar se ha favorecido a través del C.T.C. una cultura de participación?

SÍ, RAZÓN

NO, RAZÓN

12.- ¿Piensas que el colectivo escolar discute con los miembros de la zona para llegar a una decisión consensuada con ellos?

SÍ, RAZÓN

NO, RAZÓN

Anexo No. 9.

Cuestionario: Yo y el grupo

1.- ¿Cómo sientes al grupo?

2.- ¿Cómo te sientes tú en el grupo?

3.- ¿Qué esperas del grupo?

4.- Cuando el grupo guarda silencio, ¿cómo te sientes?

5.- Cuando alguien acapara la conversación ¿cómo te sientes?

6.- Estando en el grupo ¿qué no te agrada?

7.- ¿Cómo te gustaría participar en el grupo?

8.- ¿Te expresas como sientes y piensas en el grupo?

9.- Para que el grupo fuera más espontáneo y productivo, ¿qué te gustaría que sucediera?

Anexo No. 10.

ENTREVISTA : SOBRE LAS INTERACCIONES SOCIALES

NOMBRE DE LA EDUCADORA: _____

1.- ¿Cómo percibes las interacciones sociales entre los integrantes del grupo, incluyendo a la supervisora de zona?

2.- ¿Qué actividades y actitudes favorecieron las relaciones del grupo?

3.- ¿Qué actividades y actitudes fueron negativas?

4.- ¿En relación con el trabajo de grupo ¿ qué actividades o actitudes del grupo le parecen importantes, significativas o valiosas?

5.- ¿Qué actividades o actitudes del grupo le parecen que deben de eliminarse o cambiarse?
