

**SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA,
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D.F. NORTE**

**LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO PARTICIPATIVO Y DE
COLABORACIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR**

MARIA LUISA CORNEJO LOPEZ

Proyecto de Innovación Docente (Gestión Escolar) presentado para obtener el título
de Licenciada en Educación

México, D. F, 2002

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 AMBITO EDUCATIVO

- 1.1 Contexto educativo
- 1.2 Planteamiento del problema
- 1.3 Antecedentes del centro laboral
- 1.4 Justificación
- 1.5 Contexto institucional
- 1.6 Contexto de la escuela
- 1.7 Mi práctica docente

CAPÍTULO 2 LA CALIDAD y EL TRABAJO EN COLABORACIÓN

- 2.1 Calidad educativa
- 2.2 Trabajo colaborativo y cultura docente
- 2.3 La colaboración y la calidad²¹
- 2.4 La gestión escolar y la colaboración

CAPÍTULO 3 LA ALTERNATIVA: LA PARTICIPACIÓN EN COLABORACIÓN

- 25 3.1 Tipo de proyecto
- 3.2 Alternativa de solución
- 3.3 Propósito
- 3.4 Expectativas
- 3.5 Actividades a desarrollarse en la alternativa
- 3.6 Plan de trabajo

CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA³²

- 4.1 Seguimiento de las actividades propuestas en la alternativa
- 4.2 Análisis e interpretación de la información
 - 4.2.1 Técnicas de grupo
 - 4.2.2 Lecturas comentadas
- 4.3 Análisis general

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCION

La resolución de problemas en la escuela primaria a partir del trabajo colaborativo, día a día gana terreno y son más los maestros que se convencen de las bondades de dicha estrategia. La experiencia aquí presentada, aborda esta temática.

En el primer capítulo se inicia con una breve descripción de las circunstancias actuales en las que se realiza el trabajo docente: las escuelas no funcionan como colectivos, la tarea docente se sigue realizando de manera aislada y el consejo técnico escolar dispone de tiempo muy limitado; enseguida se realiza el planteamiento del problema que en términos generales consiste en la insuficiencia de trabajo colaborativo entre los docentes, en este punto se expone la realización de un diagnóstico el cual consistió en la aplicación de cuestionarios al equipo directivo y docente, que permitió dar fundamento al planteamiento del problema a partir del análisis de la información obtenida. Asimismo, en el primer capítulo, se hace una breve descripción de la forma de trabajo y más concretamente del desarrollo de las comisiones que se encargan a los maestros en la escuela primaria, además se describen brevemente los antecedentes del centro laboral en cuanto a la colaboración entre los profesores; enseguida se presenta la justificación para abordar dicha temática, se continúa con las características económicas, sociales y culturales de la colonia San Felipe de Jesús y finalmente describo a grandes rasgos, mi práctica docente durante los años que llevo de servicio.

En el segundo capítulo, se abordan las relaciones que existen entre los conceptos de calidad educativa, trabajo colaborativo, cultura docente y gestión escolar, en este último punto se resalta la importancia del trabajo del director y su influencia en la participación y colaboración del personal en la realización de la tarea educativa, considerando que la cooperación es esencial para la escuela.

En el tercer capítulo se define la alternativa de innovación que se trabajó en este proyecto, se puntualizan las características de un proyecto de gestión escolar, la alternativa de solución, su propósito, las expectativas, las actividades a desarrollarse y el plan de trabajo.

En el cuarto capítulo, titulado Evaluación de la alternativa de solución, se plantea el seguimiento de las actividades a través de la observación participante, el análisis e interpretación de resultados por rubros: técnicas de grupo y lecturas comentadas, por

último, en este mismo capítulo, se realiza un análisis general de la información obtenida en el desarrollo de las actividades propuestas.

Finalmente, planteo una serie de conclusiones en donde expreso de manera muy concreta lo que se logró con la aplicación de la alternativa, en relación con la colaboración para el trabajo entre los docentes y equipo directivo de mi escuela.

CAPITULO 1

ÁMBITO EDUCATIVO

1. 1 Contexto educativo

Frecuentemente las escuelas primarias no funcionan como colectivos, con metas y tareas comunes. La tarea docente se realiza en forma aislada y no existen instancias apropiadas para el intercambio de experiencias, la discusión de problemas de la enseñanza y la toma de decisiones. Las acciones que se realizan con cierta participación colectiva tienen que ver principalmente con la organización de ceremonias, festivales o actividades para recolectar fondos.

El plan de trabajo anual, instrumento que articularía las actividades de los integrantes de la escuela, no pasa de ser un requisito administrativo. Es común encontrar en las escuelas situaciones conflictivas provocadas por divergencias político-sindicales, condiciones laborales, actitudes frente a las normas explícitas o implícitas de la escuela. Las escuelas, y el sistema educativo en general, no disponen de instancias para procesar estas diferencias, que frecuentemente interfieren en su funcionamiento.

El órgano destinado a las tareas de planeación académica y de evaluación del estado de la escuela, el consejo técnico escolar, no funciona adecuadamente, dispone de un tiempo muy limitado (dos horas mensuales) y sus reuniones se ocupan principalmente de aspectos administrativos y para organizar actividades cívicas o sociales. A lo anterior se suman las dificultades para lograr que el personal docente funcione como equipo, discuta asuntos académicos y establezca acuerdos. En las escuelas existen costumbres y prácticas poco propicias al trabajo disciplinado y riguroso, a la acción colectiva y al cambio de tradiciones y rutinas establecidas.

1. 2 Planteamiento del problema

En la escuela primaria "Profesor. Pablo Damián González", a los maestros se les asignan comisiones que se llevan a cabo fuera del aula pero dentro de las instalaciones del plantel, es decir, tareas que deben cumplir en equipo durante todo el ciclo escolar, como son: Rincones de Lectura {RILEC), Comité de Seguridad y Emergencia Escolar,

Cooperativa, Desayunos Escolares, Periódico Mural, Interpretación del Himno Nacional y otras, además de la organización de eventos especiales como preparación de festivales, desfiles, y ceremonias cívico-sociales extraordinarias y que también tienen un carácter formador en la educación de los alumnos. Como personal administrativo de esta escuela me he percatado que para el logro de estas actividades es necesario el trabajo cooperativo, por ello, me di a la tarea de conocer la opinión al respecto, de los maestros del plantel y del director, como referente. Para conocer la opinión de maestros y directivos se aplicó un cuestionario diferente a cada uno.

Los maestros de la escuela que contestaron el cuestionario {ver anexo 1) fueron 20 y la interpretación de resultados de este es la siguiente: en la pregunta 1, que dice: ¿Asisten con regularidad los miembros del consejo técnico a las reuniones que se programan? , 20 compañeros respondieron que sí, sin embargo esta respuesta solo demuestra que están cumpliendo con una de sus obligaciones ineludibles y sancionables de inmediato, ya que las reuniones de consejo se realizan dentro del horario de labores.

En la pregunta 2, que dice: ¿Participan los miembros del consejo con afán de mejorar la escuela?, 17 maestros dijeron que sí y 3 que no, lo cual denota que estos tres compañeros no perciben interés y quizás acciones de todos en beneficio de la escuela.

En el caso de la tercera pregunta, que dice: ¿Se toman acuerdos realistas y apegados a la normatividad vigente?, 17 contestaron que sí y 3 que no; lo cual muestra que un 15% de los profesores no opinan igual y hay que investigar porqué.

Con respecto a la pregunta 4, que dice: ¿Se realiza un seguimiento del nivel de cumplimiento de los acuerdos? , 2 docentes dijeron que no, 4 que ocasionalmente y 16 que sí, lo que demuestra claramente que hay una deficiencia en ese renglón, ya que un 30% así lo está percibiendo.

En el caso de la pregunta 5, que dice: ¿El director consulta al personal docente para tomar decisiones que afecten a toda la escuela?, 18 opinan que si y 2 que ocasionalmente, aquí, se pone de manifiesto que 2 compañeros no se sienten tomados en cuenta por parte de la directora en algunas ocasiones.

En la pregunta 6, donde dice ¿Los profesores conocen el plan y horario de utilización de espacios comunes? , los 20 respondieron que si, lo que demuestra que la comisión encargada del manejo de áreas y materiales comunes, esta trabajando bien.

Para la pregunta 7, que dice: ¿Se controlan y anotan necesidades de espacios y equipos comunes por parte de los profesores responsables? , 14 respondieron que si y 6 que en ocasiones, lo que contrasta con la respuesta de la pregunta anterior, que demuestra que si informan sobre el horario de uso de espacios comunes y materiales disponibles, pero en esta pregunta, un 30% de maestros sienten que no se registran las necesidades que surgen, y que no se controlan debidamente los espacios y materiales comunes.

En la pregunta 8, donde dice: ¿Los directivos tienen confianza en el profesorado y estos la tienen entre si?, 18 manifestaron que si y 2 que no, lo que señala que un 10% de docentes no se sienten depositarios de la confianza de la directora o de sus compañeros, o bien, no la depositan ellos en los demás, sin embargo es muy positivo que un 90% manifiesten lo contrario.

Para la pregunta 9, que dice: ¿Los profesores se sienten identificados y responsables de lo que sucede en el centro? , las respuestas indican que un 10% se sienten responsables en ocasiones, y el 90% si se sienten responsables siempre, lo cual es positivo, pero aquí es indispensable que se logre un 100% de respuestas afirmativas.

La pregunta 10 que dice: ¿Existe simpatía y confianza mutua entre el profesorado?, 19 respondieron que si, y solo uno que en ocasiones, lo cual no es absolutamente bueno, pero si bastante aceptable, ya que si hay confianza, hay unidad, yeso hay que potenciarlo y fortalecerlo.

En la pregunta 11 donde dice: ¿El equipo directivo funciona como un verdadero equipo de trabajo? , los 20 respondieron que si, lo cual habla de la imagen que como equipo estamos generando, yeso es muy bueno y motivante para ellos, pues puede convertirse en ejemplo y/o meta.

Por último, en el caso de la pregunta 12, ¿El equipo directivo diseña posibles equipos de trabajo para que puedan integrarse los profesores? , 8 maestros consideran que no y 12 que en ocasiones, lo que demuestra que un 40% de ellos se sienten con entera libertad para asociarse con quienes ellos decidan, y un 60% reconocen que ocasionalmente interviene la dirección en el posible diseño, lo cual es bueno en cierta medida, al no percibir el diseño de equipos como una imposición, salvo en determinadas ocasiones, y atendiendo a sus Potencialidades.

Las respuestas de la directora a las preguntas del cuestionario (ver anexo 2), fueron las siguientes: en la pregunta 1: ¿Tiene pleno conocimiento de su grado de aceptación en la comunidad educativa y actúa en consonancia con él? , 3 de los 4 que somos, la respuesta fue si y 1 que no, esta respuesta evidencia en un 75% el grado de conciencia mas no el porcentaje de aceptación que podemos tener.

La pregunta 2: ¿Valora su capacidad de animación del centro? , tiene como respuestas 2 que si y 2 que ocasionalmente, por lo tanto no hay unidad de criterios al respecto.

En la pregunta 3: ¿Delimita adecuadamente las competencias de los distintos órganos? , en este caso, también las respuestas se dividen en 2 para si y 2 para ocasionalmente, lo que denota que en algunas ocasiones no delimitamos bien las responsabilidades para los diferentes órganos.

En la pregunta 4: ¿Dispone de un calendario de reuniones con las unidades organizativas de la escuela?, 100% respondimos que no, con este acuerdo dejamos ver que no hay un adecuado seguimiento y evaluación del trabajo de las distintas comisiones de la escuela.

Para la pregunta 5 ¿Prevé procedimientos para que sean eficaces (documentación, reglas, tiempos, actas, etc.)? , las respuestas son: 1 que si, 1 que no y 2 ocasionalmente, lo que muestra según mi punto de vista, serias deficiencias en este renglón de nuestro trabajo.

En la pregunta 6: ¿Dispone de planes escritos, relativos a sus propias responsabilidades ya las que competen a otros órganos de la escuela que requieran coordinación? , 3 respuestas son si y 1 es no, en este caso, puedo suponer que alguien no entendió bien la pregunta, porque tengo conocimiento de que si se cuenta en la dirección con esa documentación.

En la pregunta 7: ¿Se cumplen siempre los acuerdos de los distintos órganos colegiados? , 3 contestaron que no y 1 que en ocasiones, esto, al igual que en la pregunta 4, es por la falta de evaluación y seguimiento del trabajo de las diferentes comisiones.

Para la pregunta 8: ¿Están al día todos los documentos administrativos (libros, archivos, registros, inventario, etc.) de la escuela? , 1 dijo que si y 3 que no, esto evidencia una inadecuada organización por parte del personal directivo.

En la pregunta 9: ¿Conoce y potencia las aptitudes de todos las/los profesionales de la escuela? , 2 responden que si, 1 que no y 1 que en ocasiones, no hay un acuerdo evidente

en estas respuestas, aunque se inclinan hacia lo positivo, sin embargo es necesario tener un mayor conocimiento de aptitudes, para encomendar tareas y diseñar equipos con mayor responsabilidad.

En la pregunta 10: ¿Implica responsablemente al mayor número posible de personas en la elaboración y desarrollo de nuevas propuestas o actividades? , 2 dijeron que si y 2 que ocasionalmente, aquí interpreto como que todas decimos que si, pero además 2 consideran que a veces no; de cualquier manera hay que involucrar a todos los maestros en las tareas escolares, según sus capacidades y las necesidades.

Para la pregunta 11: ¿Prevé procedimientos e instrumentos de seguimiento de la Programación General Anual? , 1 contestó que si, 1 que no y 2 que ocasionalmente, esto evidencia discrepancia de opiniones y deficiencia en el proceso de evaluación y seguimiento también en este rubro.

Por último, en la pregunta 12: ¿Están claras las normas sobre permisos y ausencias, y acceso a los espacios y recursos? , 3 respuestas son si y 1 no; en realidad las normas si están claras, lo que sucede es que no siempre se respetan por parte de los compañeros, ni siempre se hacen cumplir por la dirección.

A través de la observación de las actividades realizadas por los maestros según la comisión correspondiente y de la aplicación de los cuestionarios a maestros y equipo directivo, así como de la interpretación de las respuestas de dichos cuestionarios, me he dado cuenta de que las actividades ya mencionadas, no se efectúan con la preparación y oportunidad adecuadas ya que se realizan de manera improvisada, carente de planeación, organización, colaboración y comunicación en el desarrollo y culminación de las acciones, entre los docentes miembros de cada comisión y responsables de esas actividades. Esto lesiona, en primer lugar, el proceso educativo y en segundo la proyección, imagen y prestigio de la escuela.

En tales condiciones, es evidente que en este centro de trabajo, la participación en colaboración es aún insuficiente e inadecuada y no responde a lo requerido en estos momentos por la educación, un profesor colaborador y cooperador capaz de establecer, en diálogo con sus compañeros, metas, estrategias y criterios comunes.

1. 3 Antecedentes del centro laboral

Durante los dos ciclos escolares precedentes al actual, se observó poca colaboración

entre los maestros de la escuela para el desarrollo de sus comisiones y en general en las actividades que implicaban participación colectiva. En el ciclo escolar 2000-2001, se aplicó un cuestionario referente al estado de la colaboración en la primaria con la intención de corroborar si seguía siendo poca.

Los resultados obtenidos reflejan que la colaboración entre los profesores de la escuela, para la realización de actividades que la requieren, es insuficiente. Algunos maestros no colaboran entre sí durante largos periodos, lo cual les impide cumplir con sus comisiones en la forma debida, tal es el caso de las comisiones de: Ecología, Rincones de lectura (RILEC), Himno Nacional, Seguridad y Emergencia Escolar etc., todas estas comisiones se constituyen por lo menos de dos miembros y para desarrollarse necesitan de la colaboración entre profesores.

Al no participar de manera colaborativa, los docentes ocasionan que las exposiciones sean de baja calidad, presentación de números artísticos no muy atractivos y resultados poco alentadores en presentaciones a nivel zona, entre otros.

1.4 Justificación

El principal propósito de la política educativa en los últimos cinco años, ha sido el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, con tal fin, se han realizado acciones que pretenden transformar la gestión en las escuelas, es decir, de las formas de organización y funcionamiento. En este sentido, se postula que:

para que los alumnos de una escuela logren aprendizajes satisfactorios es necesario que el director y los maestros compartan los propósitos educativos y establezcan metas comunes, intercambien experiencias y comenten los problemas de enseñanza que surgen en el aula y en la escuela. El hecho de no comentar los problemas y de no acordar metas comunes genera un ambiente de aislamiento que impulsa a cada maestro a trabajar de forma individual.¹

Para lograr que la escuela trabaje como unidad, es decir, en un ambiente en el que se comparten metas y donde todos se responsabilizan de los resultados obtenidos, es necesario la transformación de la organización y funcionamiento de la escuela, ya que también en este ámbito se generan problemas que afectan la enseñanza y el aprendizaje. Los problemas

¹ Rodolfo Ramírez Raymundo, ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?, en: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, SEP, México, 2000. p.17

proceden generalmente de la forma como los maestros se organizan para el trabajo, de la distribución y aprovechamiento del tiempo escolar, de la forma como el director o directora ejerce sus funciones y de la manera como se desarrollan las reuniones de consejo técnico.

La participación y colaboración entre docentes en la escuela, es un elemento esencial para el adecuado desarrollo de las actividades escolares en general y en particular de las comisiones de trabajo, es así como:

en la actualidad los equipos docentes necesitan saber trabajar en colaboración para que se puedan llevar a cabo muchos de los cambios proyectados en la política educativa. Las circunstancias actuales en los sistemas educativos, son de considerar a la colaboración como factor esencial de la calidad escolar. Como parte importante en el desarrollo de la labor educativa deben estar presentes la participación y la colaboración entre todos los miembros del colectivo escolar, lo que ayudará a generar una mayor creatividad, un intercambio de ideas y sugerencias, así como de materiales didácticos entre compañeros; e/lo con/levará al mejoramiento y optimización de las relaciones entre maestros y de éstos con los alumnos, lo que se traducirla en una notable mejoría de resultados.²

Para que lo anterior se pueda llevar a cabo, se hace necesario que los docentes comprendan y acepten que la colaboración es un modo de trabajar de dos o más personas que comparten recursos para alcanzar unos propósitos específicos durante un periodo de tiempo determinado. Las características y requisitos principales del trabajo colaborativo según Serafin Antúnez serán los siguientes:

Que es voluntario; que está establecido en términos de colegialidad entre iguales, no existe predominio por parte de ninguno de los agentes en igualdad de condiciones independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas; se basa en la lealtad y la confianza recíprocas que supone, a diferencia de la simple cooperación, realizar en común y participativamente el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar; acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común, el proceso y los resultados.³

² Schmelkes, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, SEP, México, 1996, p. 66

³ Antúnez, Serafin. El trabajo en equipo como factor de calidad, en: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, SEP, México, 2000. p. 6

Los planteamientos anteriores permiten vislumbrar la importancia de promover en los centros educativos el trabajo colaborativo entre profesores, que posibilite un adecuado desempeño de sus funciones y tareas.

1.5 Contexto institucional

La institución de trabajo a la que se ha hecho referencia, pertenece a la SEP, como parte de la Zona Escolar 129, Sector 17 en Gustavo A. Madero. Ésta, como todas las escuelas oficiales, se rigen por el mismo marco normativo de la Ley General de Educación y el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, presta sus servicios en ambos turnos, pero es el turno matutino donde se ha aplicado la alternativa.

La Escuela está situada en Av. León de los Aldama y Héroe de Nacozari sin, Col. San. Felipe de Jesús, sobre un camellón, a lo largo de dos cuadras y en una superficie de 6050 metros cuadrados. Cuenta con un director y 26 profesores, de los cuales 17 están frente a grupos regulares, 2 en primer grado y los demás de tres en tres de segundo a sexto; 2 están en grupos del programa 9-14, 2 profesores de Educación Física, 2 de USAER (unidad de servicios de apoyo a la educación regular), como parte de la política educativa actual, que propone la integración de alumnos con necesidades educativas especiales a la educación regular, y por último, en la dirección están 3 profesoras, 2 como Asesor Técnico Pedagógico y 1 como Asesor Técnico Pedagógico con Cambio de Actividad. La escuela cuenta también con un conserje y dos asistentes de servicios al plantel, que se encargan de mantenerla en condiciones más o menos de limpieza; muy a grandes rasgos éstas son algunas características de la institución laboral y una breve división de funciones.

1.6 Contexto de la escuela

Enclavada en una colonia de la periferia del Distrito Federal, se encuentra ubicada la referida institución educativa; la comunidad es de un nivel económicamente bajo, cuenta con servicios de luz, agua potable, alcantarillado, drenaje, pavimento, teléfono, una iglesia católica y dos más de distinta religión, un consultorio médico del departamento del Distrito Federal, un dispensario médico y algunos otros servicios particulares más de este ramo, en cuanto a educación, 8 escuelas primarias oficiales en cuatro edificios y tres escuelas particulares, una de ellas con nivel preescolar, primaria y secundaria; cuenta también con un mercado, una diversidad de locales comerciales, y comerciantes en vía pública durante la semana, además los domingos se instala en esta colonia el mercado ambulante que, según se dice, es el más grande de Latinoamérica.

Una buena parte de sus pobladores rentan la vivienda que habitan, existen muchas vecindades, una gran parte de ellos se dedican al comercio ambulante. Los residentes de esta colonia, situada al norte y oriente de la ciudad, de manera importante, se enfrentan a problemas tan graves como pueden ser el vandalismo drogadicción y alcoholismo.

En el ámbito escolar, la participación de la comunidad fluctúa entre escasa y moderada, generalmente lo hacen para resolver algún problema de sus hijos y no para apoyar a la Escuela con ideas o trabajo para mejorarla. Por otra parte, la relación con las autoridades de la delegación política es cordial, además ha destinado una buena partida para la reparación, mejoramiento y/o mantenimiento de los edificios escolares, lo cual es muy bueno, pues ya era necesario y redundaba en beneficio directo de los alumnos al contar con una escuela más segura y en la medida de lo posible confortable. En el caso de las autoridades educativas, superiores a la supervisión escolar de zona, el trato con ellas es esporádico y con fines principalmente de reuniones de actualización o algunos eventos culturales como concursos o muestras de algunos proyectos, entre otros.

1.7 Mi práctica docente

De manera breve puedo comentar que de los 21 años que tengo de servicio, únicamente los primeros siete fueron frente a grupo, los siguientes cuatro me desempeñe como asesora del proyecto Implantación de la Propuesta para el Aprendizaje de la Lengua Escrita, y los últimos diez he fungido como adjunta con cambio de actividad por dictamen

médico por problemas visuales, lo cual me impide trabajar en grupo. Así, durante diez años he estado adscrita a supervisiones y direcciones escolares, donde he realizado actividades técnico pedagógicas y administrativas (coordinar cursos de capacitación en algunas ocasiones, participar en la elaboración del Plan Anual de Trabajo, redacción, elaboración y revisión de documentación, además de llevar el archivo).

En mi escuela actual, donde trabajo desde 1997, realizo actividades como atender a maestros y padres de familia, servir de enlace entre estos y la directora cuando así se requiere, apoyo a la directora en el análisis de algunos documentos sobre temas a tratar en reuniones de Consejo Técnico Consultivo, me encargo de organizar el archivo de la escuela y colaboro con mis compañeras en la realización del trabajo administrativo, además de manejar la fotocopidora para reproducir materiales que requieran alumnos, maestros y la propia dirección. Debido a la clase de actividades que realizo he catalogado a mi propuesta de alternativa como una aportación personal a la gestión de la directora de la escuela donde laboro.

CAPITULO 2

LA CALIDAD y EL TRABAJO EN COLABORACIÓN

2.1 Calidad educativa

La calidad en educación escolar es "el término que designa situaciones o acciones que tienen unas características que consideramos positivas en relación con unos determinados criterios o parámetros".⁴ Calidad educativa, es por lo tanto un atributo o condición que se otorga a la acción y al efecto de educar, en relación con unos criterios que establecen y acuerdan en común los integrantes de una comunidad en cada caso y circunstancia.

Según la Declaración Mundial de Educación para Todos⁵, los criterios que se tomarán en cuenta para determinar la calidad en la educación básica son la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de las capacidades para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

Por otro lado, Antúnez plantea otros criterios de calidad como más específicos, operantes de los criterios generales:

a) existencia de evaluación constante, b) existencia de recursos suficientes, c) actuaciones concretas en relación con la diversidad de alumnos, d) existencia de parcelas de autonomía suficientes, e) finalmente, considera que el peso de las evidencias y las conclusiones de múltiples estudios señalan con claridad y contundencia que el trabajo colaborativo entre profesores también constituye uno de los más determinantes criterios de calidad.⁶

Schmelkes, en una revisión global de lo que se sabe a nivel mundial respecto de los factores que inciden sobre la calidad de la educación primaria, agrupa los mismos en tres categorías:

⁴ Ibidem. p. 2

⁵ UNESCO. Conferencia Mundial de Educación para Todos, UNESCO, Jomtien, 1990, p.28

⁶ Antúnez, Serafín. Loc. cit.

Las características de la demanda por educación primaria: en este rubro resalta la incidencia del nivel socioeconómico sobre el acceso, permanencia y el grado de aprendizaje en la escuela, el capital cultural de la familia de los alumnos ha venido apareciendo, cada vez con mayor consistencia, como determinante del logro educativo. Las características de la oferta educativa: entre ellas la relevancia del aprendizaje que ofrece la escuela, las prácticas pedagógicas en el aula, la calidad de la escuela: material didáctico, biblioteca, tiempo dedicado a la enseñanza y calidad del docente, dentro de esta última categoría se encuentra el nivel de participación y colaboración entre docentes. La interacción entre la oferta y la demanda: la relación entre la escuela y la comunidad y más ampliamente entre el sistema educativo y la sociedad.⁷

Así mismo, considera que las condiciones socioeconómicas y culturales, la asignación de recursos y la disparidad de la demanda o la oferta, son factores, que están estrechamente vinculados con las posibilidades de permanecer en el sistema y con el aprovechamiento escolar y que, sin embargo, es en el proceso educativo mismo donde se definen la escolarización y el éxito o el fracaso de los niños y como parte de ese proceso educativo, se encuentra la colaboración entre docentes.

2. 2 Trabajo colaborativo y cultura docente

El trabajo en equipo, es una alternativa para enfrentar la complejidad de las prácticas pedagógicas actuales, la acumulación de saberes, la presión social por el cambio de escolaridad y es el instrumento al servicio de la innovación y el cambio. Antúnez, al referirse al trabajo colaborativo, lo designa como:

la acción de obrar conjuntamente con otro u otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin. La acción de colaborar puede desarrollarse entre diversos estamentos: profesorado, alumnado, padres. La colaboración entre docentes, es un modo de trabajar de dos o más personas, compartiendo recursos, para alcanzar unos propósitos específicos durante un periodo de tiempo determinado.⁸

⁷ Schmelkes, Sylvia. La desigualdad en la calidad de educación primaria, en: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, SEP, México, 2000. p.13

⁸ Antúnez, Serafín. Op. cit. p. 187

Así, un equipo de trabajo consiste en:

un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso y resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco. Estamos hablando de una acción colaborativa en la que la discusión no es el objetivo sino el medio.⁹

La colaboración entre profesores forma parte de lo que se ha dado en llamar cultura docente, la cual se define como "el conjunto de creencias, valores, hábitos y normas dominantes que determinan lo que dicho grupo social considera valioso en su contexto profesional, así como los modos políticamente correctos de pensar, sentir, actuar y relacionarse entre sí".¹⁰

Dicha cultura impacta la calidad, sentido y orientación de las relaciones interpersonales, la definición de roles y funciones que se desempeñan, los modos de gestión, las estructuras de participación y los procesos de toma de decisiones, por ello, se puede afirmar que:

la cultura docente es un factor importante a considerar en todo proyecto de innovación, pues el cambio y la mejora de la práctica no requiere sólo la comprensión intelectual de los agentes implicados, sino fundamentalmente su voluntad decidida de transformar las condiciones que constituyen la cultura heredada.¹¹

Uno de los rasgos de la cultura docente en muchas escuelas es el aislamiento el cual vinculado al sentido patrimonialista de su aula y su trabajo, puede considerarse una de las características más extendidas y perniciosas de la cultura escolar. Por múltiples razones históricas, la cultura del docente parece vincular la defensa de su autonomía e independencia profesional con la tendencia al aislamiento, a la separación, a la ausencia de

⁹ Antúñez Serafín, Loc. cit.

¹⁰ Pérez Gómez, Ángel. La cultura escolar en la sociedad neoliberal, p.162

¹¹ Ibídem, p. 163

contraste y u cooperación. Como mantienen ciertos autores, Fullan y Hargreaves:

el aislamiento profesional de los docentes no conduce a la afirmación de las diferencias, a la estimulación de la creatividad, a la búsqueda de alternativas originales e impide, por el contrario, la colaboración y el enriquecimiento mutuo de los docentes.¹²

Es evidente que el docente requiere soledad tanto como colaboración, reflexión individual tanto como comunicación y contraste, así que sus actuaciones pueden reflejar autonomía tanto como acuerdo con sus compañeros para elaborar y desarrollar un proyecto común. Según Pérez Gómez, la cultura de la colaboración tiene dos aspectos fundamentales, que se implican mutuamente en todo proceso educativo:

Por un lado el contraste cognitivo, el debate intelectual que provoca la descentración y la apertura a la diversidad; por otro el clima afectivo de confianza que permite la apertura del individuo a experiencias alternativas, la adopción de riesgos y el desprendimiento personal sin la amenaza del ridículo, la explotación, la devaluación de la propia imagen o la discriminación.¹³

Por lo tanto:

la confianza afectiva es fundamental en todo proceso de innovación y mejora institucional pues la transformación de la cultura escolar requiere la modificación no sólo de las ideas sino fundamentalmente de los sentimientos y de los comportamientos adquiridos en la historia individual mediante experiencias vitales que Configuran el esqueleto de la personalidad reacia y resistente a todo cambio Sustantivo. La cultura de la colaboración es el Sustrato básico intelectual y afectivo para enfrentar la incertidumbre y el riesgo del fracaso. La incertidumbre el fracaso y el conflicto no son consecuencias indeseables de un proceso de cambio y aprendizaje sino sus compañeros inevitables siempre que el Proceso de aprendizaje individual o social sea lo suficientemente rico y relevante para afectar parcelas fundamentales de la vida individual y colectiva.¹⁴

En la cultura de la colaboración tiene cabida el conflicto y la discrepancia, siempre

¹² Ibídem, p.168

¹³ Ibídem, p. 172

¹⁴ pp. 172-173

que existan mecanismos de comunicación y entendimiento que permitan la reflexión y el contraste constructivo, precisamente porque se parte de una comprensión común de la educación y de la comunicación humana como un proceso abierto a la diversidad ya la creación, un compromiso ético con la pluralidad de formas de entendimiento de la realidad individual y social Cuando se comparte una estructura democrática y solidaria.

2.3 La colaboración y la calidad

En el caso de la educación escolar, uno de los criterios de calidad específicos es entre otros, el trabajo colaborativo entre profesores el cual se expresa mediante diversos factores, como la planificación y ejecución del trabajo de una mera Colegiada e interacción estructura da de los profesores; los procesos le colaboración, cohesión y apoyo; el consenso y trabajo en equipo del profesorado. El trabajo entre maestros que comparten la educación de un contingente de alumnos en el mismo plantel, basado en la colaboración, se justifica por los siguientes motivos descritos por Antúnez:

La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que se proporcionan a los estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa. La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en conjunto problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios. Proporcionar a los estudiantes la educación de calidad, exige que entre los docentes existan planteamientos comunes, criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Estos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración.¹⁵

2.4 La gestión escolar y la colaboración

La gestión escolar tiene que ver fundamentalmente con el grado en que la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de su objetivo central que es la formación de sus alumnos. Al parecer, el nuevo marco de referencia en este campo, indica que el perfil del responsable de la conducción del quehacer de la escuela, es decir, de la gestión escolar, tendrá un rasgo fundamental: debe conocer, comprender y estar identificado con la misión específica y las estrategias institucionales, no tiene que ser un

¹⁵ Antúnez, Serafín, Op. cit., p. 4

especialista en las últimas corrientes pedagógicas, pero debe poseer aptitudes para promover la elaboración de un proyecto institucional y, por supuesto, aptitudes para gestionarlo eficientemente. Hay estudios que señalan que el estilo de dirección también influye en las formas de relación y comunicación entre los maestros, los alumnos y los padres de familia. Las formas de comunicación se relacionan con la capacidad de escuchar, proponer y tomar decisiones. La firmeza en la conducción de una escuela no se asocia directamente con la presencia de un estilo autoritario, sino con la capacidad de convocar y convencer a su personal, así como de ejercer la normatividad cuando las circunstancias lo requieran.

Existen por tanto, algunas exigencias que se relacionan con la personalidad de este nuevo conductor: capacidad de liderazgo democrático, traducida en aptitudes para la gestión participativa, la delegación de funciones, la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo. La construcción del proyecto institucional sólo es posible a través de un proceso participativo, realizado en un clima de libertad de expresión, con espacios para la discusión y el acuerdo, logrando así que la escuela se abra a la realidad de su entorno.

El trabajo en colaboración no se garantiza a través de crear normas, reglas formales o procedimientos estandarizados, se precisa de unas personas que lideren el proceso más atractiva, creativa y dinámicamente. Los directivos escolares suelen tener más tiempo que los demás para visualizar los problemas y tienen una visión más completa e integral de lo que acontece en la institución. Pueden, por tanto, mejor que nadie, integrar capacidades y pueden en suma, por el lugar que ocupan, ser la principal barrera o puente para el desarrollo del trabajo colaborativo.

Para que se produzcan cambios e innovaciones en los establecimientos escolares resulta indispensable que existan, además de instancias externas que los apoyen, un motor interno que los dinamice y facilite. Los directivos escolares son señalados como ese motor interno o figuras clave para conseguir la colaboración. Crear las condiciones para el trabajo en equipo es responsabilidad de todos los niveles, pero especialmente de quienes dirigen. Por otra parte, son las personas que más y mejor pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes que trabajan en aquella organización. Crear equipo es una de las primeras tareas que asumen los directivos que trabajan en organizaciones eficientes. Difícilmente puede promoverse un

trabajo colaborativo en organizaciones en las que las personas que tienen responsabilidades directivas no ejercen un liderazgo a través del ejemplo, mediante conductas en las que la colaboración, la coordinación interna y las decisiones tomadas de manera consensuada a partir del debate frecuente son perceptibles.

CAPITULO 3

LA ALTERNATIVA: LA PARTICIPACIÓN EN COLABORACIÓN

3.1 Tipo de proyecto

El presente proyecto se ubica, dentro de los Proyectos de Innovación, como Proyecto de Gestión Escolar, que es "aquél que promueve fundamentalmente la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela".¹⁶ El proyecto de gestión escolar, es "una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía la transformación del orden institucional y de las prácticas institucionales"¹⁷. En este caso, se pretende incidir en la transformación de la práctica de poca colaboración y participación entre docentes y generar una nueva situación de mayor participación en colaboración.

3.2 Alternativa de solución

El incremento de la colaboración entre los maestros de la escuela primaria Profesor Pablo Damián González, se pretende lograr a través del desarrollo de actividades basadas en la reflexión individual y grupal que permitan sensibilizar a todo el personal sobre la importancia de la colaboración lo que redundará en el logro de una mayor calidad educativa. Una parte de estas actividades esta conformada por las llamadas técnicas de grupo, las cuales se definen como "procedimientos o medios sistematizados de organizar y sistematizar actividades del grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la dinámica de grupos."¹⁸ La otra parte, se conforma por artículos relacionados con la función directiva y la colaboración.

¹⁶ UPN, Hacia la Innovación. Antología Básica. Licenciatura en Educación, UPN, México, 1994. p. 160

¹⁷ Ibidem, UPN, p. 160

¹⁸ Cirigliano y Villaverde. Dinámica de grupos y educación: Fundamentos y Técnicas. Humanitas, Buenos Aires, 1980, p. 40

La alternativa está compuesta por las siguientes actividades:

- ❖ Aplicación de técnicas de grupo.
- ❖ Lectura comentada de documentos relacionados con la función directiva y la colaboración.

3.3 Propósito

Sensibilizar al personal en cuanto a la necesidad y conveniencia de mayor colaboración entre los docentes para mejorar la calidad del servicio educativo.

3.4 Expectativas

Al término de la realización de las actividades que comprende la alternativa de solución, se espera de todo el personal, un cambio significativo dirigido a realizar un verdadero trabajo colaborativo que refleje una actitud de compromiso en su trabajo, con sus compañeros y con la escuela, a fin de contribuir a mejorar la calidad de la educación.

3.6 Actividades a desarrollarse en la alternativa

Lectura comentada del artículo: Dirección Escolar y Desarrollo Educativo, de Leonor Pastrana y Carlos Merino.¹⁹

Objetivo: reflexionar sobre la función del director de una escuela y su relación |||con el desarrollo de la misma.

Participantes: directora y profesora. María Luisa Cornejo López

- Lectura comentada del artículo: Categorías de Análisis. Marco Teórico, de Neptalí Ortega Campirán y Justino Castillo Bustamante.²⁰

Objetivo: analizar la importancia de desarrollar algunas categorías que se tratan en el documento, y valorar la posibilidad de elaborar en nuestra escuela un proyecto escolar.

Participantes: directora y profesora. María Luisa.

- Lectura comentada del artículo: Cultura de calidad, del curso taller Calidad

¹⁹ Pastrana L. y Carlos M. Dirección escolar y desarrollo educativo, en: Organización del trabajo académico, Antología Básica, Licenciatura en Educación, UPN, México, 1994, pp. 82-86

²⁰ Ortega C. Neptalí y Castillo S. Justino. Categorías de Análisis. Marco Teórico, en: Organización del trabajo académico, Antología Básica, Licenciatura .n Educación, UPN, México, 1994, pp. 87-90

Educativa.²¹

Objetivo: reflexionar sobre la necesidad y conveniencia de generar una cultura de calidad en nuestro centro escolar.

Participantes: personal docente, de dirección y USAER

- Lectura comentada del artículo: De adentro hacia afuera, de Sean Covey.²²

Objetivo: destacar el hecho de que es necesario un cambio que se inicie en cada uno, sin condicionarlo a que los demás empiecen primero. Participantes: personal docente y de dirección.

- Técnica de grupo: Ponerse en los zapatos del otro.

Objetivo: destacar la importancia de generar empatía con los compañeros en una relación de trabajo.

Participantes: personal docente, de dirección y USAER.

Materiales: gises, cancha de deportes, aula y todo el personal.

Desarrollo: se ubican los maestros formando un círculo en la cancha, se les entrega un gis y se les solicita que dibujen el contorno de sus zapatos cuando terminan, se pide que se recorran un lugar a la derecha, y que traten de ocupar exactamente las huellas que les tocaron. Se pasa al aula, donde se comenta sobre la dificultad o facilidad que tuvieron para ocupar el lugar del compañero, se compara esa sensación con la de ponerse en los zapatos del otro, pero en cuestión de ideas, pensamientos y sentimientos. Se reflexiona en grupo al respecto y se concluye la actividad.

- Técnica de grupo: Quiero, amo, odio.

Objetivo: sensibilizar a los maestros sobre lo enriquecedor y necesario de trabajar con todos los compañeros, y no solo con los amigos.

Participantes: personal docente y de dirección. Materiales: todo el personal y la secretaria de la dirección.

Desarrollo: los maestros se sientan formando un círculo, se les informa que sólo por

²¹ Becerra S. y Miguel M. Calidad Educativa. Curso-Taller. México, UPN, 1998. pp.16-24

²² Covey Sean. De adentro hacia afuera, en: Siete hábitos de los adolescentes altamente efectivos. México, Grijalbo, 2001, pp. 33-34

estar consciente de las buenas relaciones que imperan entre todo el personal, es que se va a aplicar esta dinámica en la que cada quien va a decir así: Quiero a X, amo a X y odio a X, en el entendido de que no es verdad que odian a quien digan. Una vez que terminan todos de manifestar sus tres opciones, empezando por el primero, éste se pone de pie y se dirige a quien dijo querer y le dice: porque te quiero te sonrió, luego va con su segunda opción y le dice: porque te amo, te doy la mano, y al tercero le dice: porque te odio, te doy un beso; en orden todos hacen lo mismo hasta terminar. Se pregunta sobre lo que sintieron al realizar esta actividad, y de que aspectos de la misma se pueden resaltar, a nivel de comentarios, y hacia el ámbito laboral, a manera de conclusión, se solicita contesten la siguiente pregunta ¿Qué reflexiones nos provoca, o qué nos deja como mensaje?

- Técnica de grupo: El ropero.

Objetivo: reflexionar sobre la necesidad y ventajas de poner en práctica estrategias innovadoras en la labor educativa.

Participantes: personal docente y de dirección.

Materiales: hojas de papel, plumas, personal docente y de dirección, y aula de la secretaría de la dirección.

Desarrollo: se entrega a cada maestro una hoja, pidiéndoles que escriban su nombre o como les gusta que les digan, en la parte superior, y abajo, 2 o 3 objetos que quieran tirar; luego, por el reverso de la hoja, se pide que anoten 3 características o defectos por las que ya no quieren esos objetos. Enseguida se recogen las hojas y se reparten al azar; se comenta que se trata de un juego, y que cada persona empezando por el conductor, va a leer así: Voy a tirar a (se lee el nombre que a cada quien le toque) porque (se leen las características o defectos anotados al reverso, adecuándolos en género y número a quien los escribió). Se comenta que cuando compramos o nos regalan algo, le buscamos cualidades que lo hacen valioso o importante, pero que cuando ya no lo queremos, sólo le vemos los defectos; se les induce a buscar similitudes entre esa actitud y la práctica docente, se escuchan comentarios y se les invita a que revisen sus formas de trabajo para que desechen aquellas que les parezcan viejas e inoperantes, y las sustituyan por otras que se apeguen más a la

realidad actual ya las nuevas necesidades de su labor como maestros.

- Técnica de grupo: Ganar-Ganar.

Objetivo: resaltar que de la forma de participación de cada quien, va a depender el resultado que como equipo de trabajo se ha de obtener o que según el resultado que se pretenda, cada miembro elige su forma de actuar. Participantes; personal docente y de dirección.

Materiales: tablero de 16 cuadrados, sala de juntas y todo el personal.

Desarrollo: se pega el tablero en el pizarrón, se invita a participar a un voluntario con la conductora para jugar en él como si se tratara del juego del gato, dando un valor x a cada línea que se logre formar, no bloqueando al compañero para permitirle que gane, en otro juego, si el oponente lo permite, ambos ganan, y en uno más, nadie gana. Se solicita a los presentes que opinen o que digan porqué creen que la conductora jugó de esa manera, qué suponen que se pretendía, etc.; se procurará orientar los comentarios hacia la conclusión de que es muy importante no bloquearse como compañeros en la realización de las actividades escolares, pues en la medida en que alguien haga las cosas bien, se beneficia toda la escuela, no nada más una persona, y que si todos se impulsan entre si, la tarea será mucho más fácil y por supuesto los resultados mejores.

3.6 Plan de Trabajo

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	PROPÓSITO	MATERIALES	PARTICIPANTES	LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN
Lectura: categorías de análisis Marco Teórico	Rescatar elementos de al lectura para comparar con la función del director en la práctica cotidiana	Artículo impreso en la lectura citada y recursos humanos	Directora de la escuela y profa. María Luisa Cornejo López	Dirección de la escuela, el 8 de Diciembre, 2000

Lectura: Categorías de análisis Marco Teórico	Analizar el documento y plantear la posibilidad de aplicar el proyecto escolar en el centro de trabajo	Documento extraído de la antología organización del trabajo académico recursos humanos	Directora de la escuela y profa. María Luisa Cornejo López	En dirección escolar, el 12 de Enero, 2001
Técnica de grupo: "Ponerse en los zapatos del otro"	Que los maestros reflexionen sobre la importancia y convivencia de ser empáticos con compañeros y alumnos	Gises de colores Aula de videoteca personas docente y directivo	Todo el personal docente y directivo	Reunión del Consejo Técnico del mes de Enero, 2001
Técnica de grupo: "Quiero, amo, odio"	Hacer una técnica para detectar líderes y concientizarnos de los que podemos dar a los demás	Personal humano y espacio anexo de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal alumna de la UPN 	Espacio anexo ala dirección, Mayo 21 de 2001
Lectura: Cultura de calidad	Comentar sobre la necesidad de generar cultura	Documento impreso para cada miembro del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal 	Todas las aulas, Marzo 12 de 2001

	de calidad en la escuela			
Técnica de grupo: “El ropero”	Hacer un juego en el que nos deshacemos de tres artículos viejos, y llegar a comentar que también nos deshacer de hábitos viejos e inoperantes	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas en blanco • Lápices y plumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Director, alumna de UPN y voluntarios 	Espacio anexo de la dirección Mayo 21 de 2001
Lectura: “De dentro hacia fuera”	Reflexionar sobre la importancia de que el cambio se inicia en uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Documento impreso • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal 	Espacio anexo de la dirección 30 de Mayo de 2001
Técnica de grupo: “Ganar ganar”	Destacar necesidad de trabajar sin obstaculizar a los compañeros, para que gane todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Lámina con tablero dibujado • Marcadores • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal 	Espacio anexo de la dirección, 8 de Junio de 2001

CAPITULO 4

EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

4.1 Seguimiento de las actividades propuestas en la alternativa

El tipo de proyecto implementado al incidir sobre las prácticas, implica la consideración de las situaciones como procesos en donde están involucrados los sujetos y su subjetividad, en este sentido, la evaluación tendrá un carácter cualitativo y participativo, es decir, estará centrada en conocer los procesos y factores que configuran la vida cotidiana del proceso educativo, es decir, no se considerarán sólo los resultados, sino que se indagará acerca de la dinámica interna de los procesos, sus características históricas, culturales y sociales. Así, en el aspecto metodológico, el enfoque cualitativo, plantea la obtención de información proveniente de las opiniones y consideraciones que expresan los sujetos que participan cotidianamente en la formación educativa: autoridades, maestros y estudiantes.

En el proyecto, entendido como promoción del cambio de actitudes que iría de la poca colaboración a una mayor colaboración entre docentes, se contempló para la evaluación de la propuesta, un proceso de seguimiento, el cual permitió discernir si el objetivo planteado se iba alcanzando o no.

El seguimiento de las actividades referentes a la aplicación de técnicas de grupo y lecturas comentadas, se realizó a través de la observación la cual se entiende aquí como:

el examen atento que un sujeto realiza sobre otro u otros sujetos o sobre determinados objetos y hechos, para llegar al conocimiento profundo de los mismos mediante la consecución de una serie de datos, generalmente inalcanzables por otros medios, la cual puede ser participante, que es aquella en la cual el observador está integrado en mayor o menor medida, en el grupo al que debe observar.²³

El seguimiento a través de la observación participante implicó definir los indicadores de observación para las técnicas y lecturas.

²³ Casanova, María Antonia. La evaluación educativa, SEP, México, 1998, p. 143

SUJETO 9								
SUJETO10								
SUJETO N								

4. 2 Análisis e interpretación de la información

El análisis de la información "consiste en organizar y establecer relaciones entre datos para, así llegar a comprender y fundamentar por qué y cómo se han producido unos determinados hechos".²⁴ Tomando en cuenta esta definición, el primer paso que se dio fue ordenar la información en función de las actividades realizadas, así, se ordenó en información referente a la aplicación de técnicas de grupo e información referente a lecturas comentadas.

El siguiente paso, consistió en describir las situaciones y fenómenos relevantes que se dieron durante el desarrollo de cada una de las actividades, que permitiera valorar su resultado en relación con el propósito de cada una. Así, se describieron las opiniones, las valoraciones y sugerencias de los implicados, dando importancia tanto a los aspectos cuantitativos como cualitativos. Centré la descripción en aquéllas situaciones o comentarios que se dieron reiteradamente, es la que a continuación se presenta.

4. 2. 1 Técnicas de grupo

Técnica de grupo: "Ponerse los zapatos del otro"

Desarrollo

Durante la aplicación de la técnica "Ponerse en los zapatos de otro", todos realizaron la práctica y mostraron interés ya que permanecían atentos y en una actitud participativa, el interés fue manifiesto, hubo entusiasmo, agrado y sorpresa, sobre todo en su primera parte, luego participaron comentando sus sensaciones al realizar la actividad, después se hicieron preguntas y comentarios encaminados hacia la conclusión de que es muy importante aprender a ver el punto de vista del otro para comprenderlo, respetarlo y apoyarlo. Sin embargo, de los 29 presentes, sólo 10 hicieron comentarios y propusieron cambiar conductas para ser más empáticos y mostrar más interés en sus compañeros maestros y sus

²⁴ Ibídem, p. 166

alumnos, como se puede observar en la lista de cotejo correspondiente a esta actividad.

Resultados obtenidos

Debido a la calidad de la participación y el interés demostrado por los compañeros, considero que los resultados de ese día fueron excelentes, se logró el propósito de que los maestros reflexionaran sobre la importancia y conveniencia de ser empáticos con sus compañeros y alumnos.

(Ver cuadro 7)

Cuadro 7: Registro de la técnica de grupo ponerse los zapatos del otro

INDICADORES SUJETOS	REALIZO ACTIVIDAD		PROPONE CAMBIAR CONDUCTAS		HACE COMENTARIOS		MANIFIESTA INTERÉS	
	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 1	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 2	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 3	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 4	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 5	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 6	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 7	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 8	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 9	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 10	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 11	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 12	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 13	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 14	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 15	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 16	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 17	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 18	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 19	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 20	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 21	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 22	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 23	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 24	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 25	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 26	SI		SI		SI		SI	

SUJETO 27	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 28	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 29	SI		SI		SI		SI	

Técnica de grupo: "Quiero, amo, odio"

Desarrollo

Esta técnica se realizó durante la hora de recreo, en el espacio anexo a la dirección, contando con la participación de 20 compañeros, los cuales jugaron primero y después hicieron comentarios sobre la actividad y la facilidad o dificultad de manifestar los sentimientos de afecto o rechazo entre compañeros. Cuando se inició con el desarrollo de la técnica, los maestros no sintieron ninguna dificultad para decir a quien quieren y aman, pero cuando se trataba de mencionar a quien odian aun sabiendo que era una broma, no se atrevían a elegir a nadie sin embargo lo hicieron y muy bien, comentaron que les resulta difícil expresar sus sentimientos cuando se trata de sus amigos, pero es más difícil en el caso de que alguien no fuera de su agrado, así que debemos relacionarnos con todos los compañeros para poder conocer sus potencialidades y aprovecharlas en el trabajo de equipo. Cuando concluyo la actividad brindando una sonrisa a quién quieren, un saludo a quien aman y un beso a quien odian se sintieron contentos y estuvieron de acuerdo en que con esta técnica se pueden detectar líderes y estrechar lazos de amistad pero que hay que tener cuidado con su aplicación porque también puede generar cierto conflicto en algunas circunstancias.

Resultados obtenidos

En esta técnica puedo considerar que se cumplió el propósito de concientizarnos de lo que podemos dar a los demás, en la medida de que la participación fue activa y propositiva en un 50% como se observa en la lista de cotejo correspondiente, sin embargo, aunque les gustó la actividad, la consideraron peligrosa para aplicarla en sus grupos.

(Ver cuadro 8)

Cuadro 8: Registro de la técnica de grupo quiero, amo odio.

INDICADORES SUJETOS	REALIZO ACTIVIDAD		PROPONE CAMBIAR CONDUCTAS		HACE COMENTARIOS		MANIFIESTA INTERÉS	
	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 1	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 2	SI			NO		NO	SI	

SUJETO 3	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 4	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 5	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 6	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 7	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 8	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 9	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 10	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 11	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 12	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 13	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 14	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 15	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 16	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 17	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 18	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 19	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 20	SI			NO		NO	SI	

Técnica de grupo: "Ganar-Ganar"

Desarrollo

En la primera parte de ésta técnica (el juego en el tablero), la mayoría de los asistentes permanecieron únicamente como observadores del juego y se mostraron muy intrigados por mi forma de jugar con cada uno de los contrincantes, enseguida respondieron algunas preguntas como ¿qué opina de mi forma de jugar? , ¿Por qué creen que no bloquee a mis compañeros? , ¿Qué creen que pretendía con esta acción? , ¿Encuentran alguna relación de este juego con las relaciones que se pueden entablar en un equipo de trabajo? , ¿para que nos puede servir el no bloquear el trabajo de nuestros compañeros? .A partir de sus respuestas y otros comentarios se concluyó que es indispensable tratar de avanzar todos pero sin poner trabas al trabajo de algún compañero, porque no sólo se le afecta a él, sino a todo el equipo, que es mucho más conveniente apoyarnos e impulsarnos todos. Participaron muy activamente y con buenos comentarios en sus respuestas y reflexiones.

Resultados obtenidos

Como se observa en la lista de cotejo correspondiente, todos los asistentes observaron pero sólo cinco realizaron la actividad por completo y ocho hicieron comentarios, esto debido a que así es el desarrollo de esta técnica. Considero que el propósito se alcanzó en virtud de que se destaca y se concluye en la necesidad de trabajar en colaboración, sin obstaculizarnos para que el personal gane como equipo de trabajo. Lo que no se hizo bien fue la convocatoria, ya que algunos compañeros no se enteraron de la realización de esta actividad con oportunidad. (Ver cuadro 9)

Cuadro 9: Registro de la técnica de grupo ganar-ganar.

INDICADORES SUJETOS	REALIZO ACTIVIDAD		PROPONE CAMBIAR CONDUCTAS		HACE COMENTARIOS		MANIFIESTA INTERÉS	
SUJETO 1	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 2	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 3	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 4	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 5	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 6	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 7	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 8	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 9	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 10	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 11	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 12	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 13	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 14	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 15	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 16	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 17	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 18	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 19	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 20	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 21	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 22	SI		SI			NO	SI	

Técnica de grupo: "El ropero"

Desarrollo

Durante esta actividad participamos 23 docentes, todos de manera activa y muy entusiasta en la realización del juego en primer lugar y 12 después con comentarios y propuestas de cambios de conductas y actitudes en nuestra labor. Al inicio de los comentarios respondieron algunas preguntas como ¿Además de artículos viejos, de qué más nos podríamos deshacer?, ¿en el campo educativo qué podríamos deshacer? , ¿qué cualidades les encontramos a los métodos de enseñanza cuando empezamos a trabajar como docentes? , ¿qué defectos les encontramos ahora? , qué prácticas educativas desecharían? , entre las respuestas a las preguntas y los comentarios se hizo una actividad muy enriquecedora, que se prolongó más del tiempo programado. (Ver fotografía número 1)

Resultados obtenidos

En esta actividad los resultados se dieron al 100% tomando en cuenta la participación y el gran interés de los asistentes, ya que nos ubicamos en la dinámica de trabajo que propone y/o demanda la educación actual y se analiza y discute sobre lo que es y ha sido nuestra práctica docente. Se logró el propósito al concluir que podemos deshacernos de hábitos viejos e inoperantes en nuestra práctica cotidiana. (Ver cuadro 10)

Cuadro 10: Registro de la técnica de grupo el ropero.

INDICADORES SUJETOS	REALIZO ACTIVIDAD		PROPONE CAMBIAR CONDUCTAS		HACE COMENTARIOS		MANIFIESTA INTERÉS	
	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 1	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 2	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 3	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 4	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 5	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 6	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 7	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 8	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 9	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 10	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 11	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 12	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 13	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 14	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 15	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 16	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 17	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 18	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 19	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 20	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 21	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 22	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 23	SI		SI		SI		SI	

4. 2. 2 Lecturas comentadas Lectura: "De adentro hacia fuera"

Desarrollo

En el espacio anexo a la dirección a la hora del recreo nos reunimos para realizar la lectura de un breve artículo que trata sobre la necesidad en y por uno mismo. Se leyó en voz alta y se hicieron comentarios breves sobre el hecho de que en muchas ocasiones esperamos a que los demás cambien para atrevernos a intentar un cambio en nuestra conducta. Por otro lado, otros estuvieron de acuerdo con la lectura y terminaron rápidamente porque era necesario pasar una información de la dirección aprovechando que estábamos reunidos. (Ver fotografía número 2)

Resultados obtenidos

El propósito de reflexionar sobre la necesidad de que el cambio se inicie en uno mismo se cumplió tomando en cuenta que todos leyeron el artículo, que los comentarios realizados fueron positivos y de calidad, aunque breves. Sin embargo, tuve la impresión de que las actividades basadas en la lectura despiertan menos interés que aquellas que se inician con algún juego determinado. Es probable que lo anterior suceda debido a la poca inclinación que muchos tenemos hacia la lectura, sobre todo la de carácter académico, o bien que sea debido a la hora y lugar en que se realizó la lectura, así como al tiempo que se tenía disponible. (Ver cuadro 11)

Cuadro 11: Registro de la lectura comentada: de adentro hacia fuera.

INDICADORES SUJETOS	REALIZO ACTIVIDAD		PROPONE CAMBIAR CONDUCTAS		HACE COMENTARIOS		MANIFIESTA INTERÉS	
	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 1	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 2	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 3	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 4	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 5	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 6	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 7	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 8	SI		SI			NO	SI	
SUJETO 9	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 10	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 11	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 12	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 13	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 14	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 15	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 16	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 17	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 18	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 19	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 20	SI		SI		SI		SI	

Lectura: "Cultura de calidad" Desarrollo

A la entrada a clases, conforme fueron llegando los maestros, se les entregó un ejemplar del artículo "Cultura de calidad" haciéndoles la invitación para que lo leyeran y luego me hicieran comentarios en el transcurso de esa mañana o la siguiente, según sus posibilidades en cuanto a contar con el tiempo necesario. Al finalizar el día, sólo seis de los treinta a quienes repartí el artículo, me hicieron comentarios, todos favorables sobre el documento y agregando que es ésta cultura de calidad la que se trata de instaurar en todos los centros de trabajo como parte de la política educativa actual y que además es muy necesario tomando en cuenta la cada vez mayor demanda de calidad.

Resultados obtenidos

Considero que el propósito de comentar sobre la necesidad de generar cultura de calidad en nuestra escuela, se cumplió de manera muy limitada ya que sólo un veinte por ciento de los docentes, leyó el documento e hizo comentarios, los demás quizá lo leyeron pero en otro momento, puesto que cuando les pregunté, algunos contestaron que no habían. (Ver cuadro 12)

Cuadro 12: Registro de la lectura comentada del artículo cultura de calidad.

INDICADORES SUJETOS	REALIZO ACTIVIDAD		PROPONE CAMBIAR CONDUCTAS		HACE COMENTARIOS		MANIFIESTA INTERÉS	
SUJETO 1	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 2	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 3	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 4	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 5	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 6	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 7	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 8	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 9	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 10	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 11	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 12	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 13	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 14	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 15	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 16	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 17	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 18	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 19	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 20	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 21	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 22	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 23	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 24	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 25	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 26	SI			NO		NO	SI	

SUJETO 27	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 28	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 29	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 30	SI		SI		SI		SI	

4.3 Análisis general

En la aplicación de las técnicas todos los compañeros participaron muy activamente y con buenos comentarios en sus respuestas y reflexiones, su interés fue manifiesto, de entusiasmo, agrado y sorpresa. Participaron comentando sus sensaciones al realizar las actividades, luego a través de preguntas y comentarios encaminados hacia la conclusión de que es muy importante aprender a ver el punto de vista del otro para comprenderlo, respetarlo y apoyarlo. Durante la realización de las lecturas; la actitud de los maestros y personal directivo fue de interés y entusiasmo, se comentó que muchas de las cosas que tratan estos textos reflejan fielmente la realidad de nuestra escuela y de muchas otras pues se reconoce que la calidad del servicio que se ofrece no es la que la sociedad demanda en las circunstancias actuales, también se dijo que no es fácil ser constante en la función de dirección por parte de la directora. Cuando la directora leyó los artículos se mantuvo atenta, asintiendo o negando según los contenidos de los textos y su acuerdo o desacuerdo con los mismos, también comentó que muchas de las cosas que tratan las lecturas ya las ha trabajado en algunos cursos que ha tomado, dijo que no es fácil ser constante en la función de directora porque como autoridad sabe lo que tiene que hacer pero cuando es empática entiende a los maestros y algunos tipos de limitaciones que en ocasiones enfrentan, a manera de broma me dijo: ya no me des nada para que lea porque luego me haces sentir culpable.

Durante la realización de las técnicas de grupo y las lecturas, fue común escuchar comentarios que proponían el cambio de conducta en la labor como docentes frente a grupo y como colaboradores entre compañeros, así también proponían alternativas de solución para las problemáticas que enfrenta la escuela, basadas en las reflexiones generadas por las técnicas y las lecturas.

Ejemplo de algunas de las intervenciones son las siguientes: es necesario que los maestros nos pongamos en el lugar del otro para comprender el porqué de algunas de sus actitudes, y poder ayudarlo si lo necesita; cuando aprendimos sobre métodos y técnicas de enseñanza en la normal, creíamos que era lo mejor, sin embargo hoy sabemos que hay cosas nuevas que también nos pueden servir; debemos de ponernos al día con los adelantos técnicos para aplicarlos en nuestro trabajo, ya que los alumnos ahora tienen otras necesidades; tenemos que cambiar nuestras actitudes ante el trabajo porque cada vez se está exigiendo más calidad; seña bueno que cada quién empiece a cambiar por si mismo, sin que nadie lo presione ni espere a que cambien primero los demás; esto de la calidad es muy importante, pero necesitamos una verdadera capacitación, porque los cursos que nos han dado hasta ahora no son suficientes ni de mucha calidad. así como estos comentarios hay muchos más, que demuestran el interés de los docentes, al menos cuando participaron en las actividades, porque en la práctica, hay que reconocer que en algunos casos no existe coherencia entre sus opiniones y el desempeño dentro de la institución.

El anterior comentario se fundamenta en el hecho de que de los 20 sujetos participantes, solo 6 tienen SI como respuesta en los cuatro ítems considerados en la evaluación de las actividades (Ver cuadro 13), el resto de casos varían en su número de respuestas afirmativas, pero principalmente en la que se refiere al cambio de actitud en su práctica cotidiana, donde en solo 9 de los 20 se puede percibir un cambio que va de ligero a considerable, lo que representa cierto grado de avance en un 45% de los participantes, sin embargo, es preciso mencionar que no en todos los sujetos que proponen cambios o alternativas se observa cambio de actitud en su trabajo, principalmente en el compromiso con el mismo, en su entrega, dedicación y colaboración.

Lo anterior demuestra que no hay una verdadera decisión de cambio, hubo otra motivación para hacer ese tipo de comentarios o las actividades realizadas son insuficientes o inadecuadas para lograr tales propósitos. Aunque también es justo decir que algunos sujetos, sin ser de los más participativos, asumieron una actitud de mayor compromiso y responsabilidad con su labor.

Cuadro13: Tabla de frecuencia elaborada a partir de todas las actividades desarrolladas.

INDICADORES SUJETOS	REALIZO ACTIVIDAD		PROPONE CAMBIAR CONDUCTAS		HACE COMENTARIOS		MANIFIESTA INTERÉS	
	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 1	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 2	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 3	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 4	SI			NO		NO		NO
SUJETO 5	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 6	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 7	SI			NO	SI			NO
SUJETO 8	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 9	SI			NO	SI			NO
SUJETO 10	SI			NO		NO		NO
SUJETO 11	SI			NO	SI			NO
SUJETO 12	SI			NO	SI			NO
SUJETO 13	SI			NO		NO		NO
SUJETO 14	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 15	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 16	SI			NO	SI		SI	
SUJETO 17	SI		SI		SI		SI	
SUJETO 18	SI			NO		NO		NO
SUJETO 19	SI			NO		NO	SI	
SUJETO 20	SI		SI		SI		SI	NO
TOTALES	20		9	11	8	12	9	11

CONCLUSIONES

La elaboración de este trabajo, que implicó lecturas constantes, elaboración de fichas de trabajo, redacción de capítulos, revisión por docentes de la licenciatura, reelaboración de escritos, diseño de instrumentos, etc., me permitió llegar a las conclusiones siguientes:

- ❖ La forma de reunir a los compañeros para asistir a la realización de las actividades, fue a través de la invitación personal de la ponente de este trabajo, comentándoles que se trataba no de una actividad oficial, sino como parte de mi proyecto de innovación, diseñado para titularme en el futuro en la Universidad Pedagógica Nacional, a partir de esto la primera interpretación que hago es que todos los que asistieron realizaron las actividades con interés.
- ❖ En lo personal observo más disposición de la mayoría de los maestros para participar en las reuniones de consejo técnico consultivo y en algunas comisiones que se les asignan, motivados en parte por las actividades que estoy reportando y también por la distinta coordinación de la nueva directora.
- ❖ La aplicación de la alternativa fue aceptada con agrado por parte de todo el personal, ya que todos participaron con muy buena disposición, por lo menos en cuanto a la realización de las técnicas de grupo, aunque ello no significó una mejora en todos los casos, pues algunos se expresaron a favor de la colaboración, pero no fueron coherentes en su práctica, sin embargo en un 45% de los participantes se perciben cambios favorables en diferentes grados.
- ❖ En la escuela, algunos compañeros, han empezado a trabajar más en colaboración en el cumplimiento de sus comisiones, se percibe mayor disposición para participar en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo y se siente un ambiente más agradable para trabajar. A partir del incipiente trabajo en colaboración de los maestros de este centro escolar, se pueden corroborar las afirmaciones que hace Serafín Antúnez cuando dice que el trabajo entre maestros basado en la colaboración, suele ser más efectivo y eficaz que la acción individual y que el trabajo en equipo permite analizar problemas con mayores y mejores criterios.
- ❖ El tiempo disponible actualmente en las escuelas para aplicar alternativas

como la presente, es insuficiente para lograr los propósitos planteados, ya que la mayoría de las actividades se realizaron durante la media hora de recreo con los inconvenientes que ello implica, ese momento es utilizado por los maestros para ingerir algún alimento y además deben cuidar el recreo de los niños. Sólo la actividad "Ponerse en los zapatos del otro", fue realizada durante la reunión de Consejo Técnico Consultivo.

- ❖ La concepción de la función docente como una tarea de grupo puede ser la mejor respuesta: complementariedad, apoyo afectivo e intelectual y estimulación de la reflexión son los recursos que la cultura de colaboración en las escuelas puede ofrecer para incrementar la calidad educativa de la práctica.
- ❖ Existe la conciencia de que falta mucho por hacer, se requiere de textos dirigidos a docentes que destaquen la importancia de la colaboración y también quizá de otro tipo de actividades.
- ❖ Después de haber iniciado la aplicación de la alternativa de trabajo, he reforzado la idea anterior, siento la necesidad de ser coherente con mis convicciones y dar lo mejor de mí, para lograr que en la escuela donde laboro priven condiciones de trabajo participativo y de colaboración, donde cada quién sin afán de protagonismos individualistas, aporte su mejor esfuerzo para llegar a ser eficaces y eficientes en nuestra institución y para nuestros niños. En pos de conseguir este anhelo creo que voy por buen camino, con paso lento quizá pero espero que firme y con disposición para continuar en la tarea que me he propuesto y deseo que muy pronto se convierta en aspiración común de todos mis compañeros de trabajo.
- ❖ Finalmente, considero que es urgente que todos los que tengamos algo positivo e innovador que aportar a nuestras escuelas lo hagamos de inmediato, que conformemos verdaderos equipos de trabajo, cualquier esfuerzo por mejorar la organización de estas instituciones y la práctica docente se verá reflejado en una mayor calidad de educación que es lo que tanto necesita la niñez y demanda la sociedad.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ANTÚNEZ, Serafín. El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares, en: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, SEP, México, 2000. pp. 208
- CASANOVA, A. Antonia. La evaluación educativa. Escuela Básica. Madrid, SEP Muralla, 1998, pp. 261
- CIRIGLIANO y Villaverde. Dinámica de grupos y educación: Fundamentos y Técnicas. Humanitas, Buenos Aires, 1980, pp. 240
- COVEY, Sean. Siete hábitos de los adolescentes altamente efectivos. México, Grijalbo, 2001, pp. 268
- BECERRA, B. y Miguel M. Calidad Educativa. Curso-Taller. México, UPN, 1998. pp.26
- RAMIREZ, R. Raymundo. La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación, en: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, México, SEP, 2000. pp. 208
- RAMIREZ, R. Raymundo. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico, en: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, SEP, México, 2000. pp. 208
- SÁNCHEZ, H. J. La gestión participativa en la enseñanza. Madrid, Narcea, 1979, pp.191
- SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP, México, 1995, PP.134
- SCHMELKES, Sylvia. Calidad de la educación y gestión escolar, en: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, SEP, México, 2000. pp. 208
- UPN. Hacia la Innovación. Antología Básica, Licenciatura en Educación, UPN, México, 1995, PP. 230
- UPN. Evaluación y seguimiento en la escuela. Antología Básica, Licenciatura en Educación, UPN, México, 1994, pp. 200
- UPN. La gestión y las relaciones en el colectivo escolar, Antología Básica, Licenciatura en Educación, UPN, México, 1994, pp. 225
- UPN. Organización del trabajo académico, Antología Básica, Licenciatura en Educación, UPN, México, 1994, pp.189

UNESCO. Declaración de la Conferencia Mundial de Educación para Todos, UNESCO, Jomtien, 1990, pp. 48

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

CARRIÓN, Carmen. Evaluación de la Educación. en: Estados del Conocimiento No.17, SEP-UPN, México, 1993, pp.38

COHEN, L. y Manion, L. Métodos de investigación educativa. La Muralla, Madrid, 1990, pp. 186

EZPELETA, J. Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica, en: EZPELETA, Justa y Alfredo Furlan (comps.). La gestión pedagógica en la escuela. UNESCO/OREALC, Santiago de Chile, 1992, pp. 243

FULLAN, M. y Hargreaves, A. Lineamientos para el director, en: La escuela que queremos: los objetivos por los cuales vale la pena luchar. Amorrurtu, Buenos Aires, 1999, pp. 196

MOSCHEN, J. Carlos. La escuela con proyecto propio. El Ateneo 28. Ed., Buenos Aires, 1997, 129

MUÑOZ, E. La innovación y la organización escolar, en: PASCUAL, Pacheco, Roberto (coord.). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Narcea, Madrid, 1998, pp. 210

PÉREZ GÓMEZ, A. La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Morata, Madrid, 1998, pp. 116

ROGERS, Carl. Grupos de Encuentro. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1997, pp. 186