



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 081

**“EL DESARROLLO DE ALGUNOS VALORES PARA PROPICIAR EL
TRABAJO COLEGIADO”**

**PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA**

SARA ERIVES RODRÍGUEZ

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

CHIHUAHUA, CHIH., MARZO DEL 2003



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
---------------------------	----------

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. La problemática	9
B. Diagnóstico pedagógico de la problemática	11
1. Dimensión del contexto.	14
2. Práctica docente	15
3. Dimensión teórica	17
a. Teoría de gestión	17
b. Teorías pedagógicas y psicológicas	21
c. Las reglas del juego	24
d. El desarrollo de la noción de la justicia	25
e. Estadios de la conciencia moral	29
C. El problema	31
1. Justificando y delimitando el problema	34
2. Propósitos	38

CAPÍTULO II

HACIA LA ALTERNATIVA

A. La investigación–acción	41
B. El paradigma crítico–dialéctico	42
C. Enfoques y modelos de formación	43
D. La idea innovadora	44
1. Características	45

2. Nivel y ámbito de la idea innovadora	48
E. Metodología.....	49
1. Tipo de proyecto	50
2. Propósitos.....	54
3. Actividades	55
4. Plan de Trabajo	64
5. Evaluación	69

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

A. Desarrollo de la aplicación	75
B. Análisis e interpretación	82
C. Sistematización de los resultados de la práctica.....	86
1. La metodología	86
2. Afirmaciones.....	90
3. Categorías.....	93

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA PROPICIAR EL TRABAJO COLEGIADO..... 106

CONCLUSIONES 109

BIBLIOGRAFÍA 114

ANEXOS 114

INTRODUCCIÓN

El proyecto que se presenta tiene la finalidad de dar a conocer un análisis que se hizo sobre el trabajo colegiado, el cual es el objeto de estudio dentro de un ámbito educativo.

Es un proyecto de innovación porque se pretende transformar la práctica educativa de los integrantes del colectivo escolar, así como la propia, con miras a partir de estos objetivos a mejorar la calidad educativa para lograr el desarrollo integral del educando.

El proceso de investigación que orientó este proyecto fue la investigación – acción desarrollada en un paradigma crítico – dialéctico ya que se reflexionó y analizó la práctica educativa y se actuó en ella.

La metodología llevada a cabo permitió realizar un análisis e interpretación de los datos en base a las evidencias de los resultados del desarrollo de la aplicación de cada estrategia. De esta manera, analizando cada aspecto se reflexionó y reconstruyó la práctica clasificando temáticas o categorías indispensables para traducir los resultados y para formular finalmente una propuesta.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. En el primero se menciona a grandes rasgos la problemática y también el diagnóstico pedagógico como elemento importante en el proceso de la investigación. Se describen además en este capítulo ampliamente las características en sus diferentes dimensiones de los que participaron para que este trabajo se llevara a cabo; así como la teoría correspondiente que fundamentará el mismo. Todo esto con el fin de analizar el origen, desarrollo y perspectiva de

la problemática que se suscitó. También se realiza el planteamiento del problema, el origen del mismo, los propósitos, además de dar justificación del porqué de la investigación.

En el segundo capítulo se habla sobre la investigación – acción y el paradigma crítico – dialéctico, proceso que siguió esta investigación, así como los enfoques y modelos de formación en los cuales se basó. Por otro lado, como proyecto de innovación, se plantea en este capítulo la idea innovadora que surgió para aplicar la alternativa. En el trabajo se podrá encontrar además, la alternativa de Gestión Escolar que resultó más viable y está fundamentada teóricamente. La elección de cada una de las estrategias tienen como objetivo propiciar el trabajo colegiado, por ello se especifican y se detalla el Plan de Trabajo, así como la manera en que se va a evaluar éste.

El capítulo tres corresponde a los resultados que arrojaron las estrategias, tanto el análisis que se hizo de lo vivido en cada situación, así como la interpretación realizada en general del resultado de todas las estrategias a través de la metodología utilizada para obtener finalmente las categorías y reforzarlas teóricamente.

En el capítulo cuatro se realiza la propuesta para desarrollar valores y propiciar el trabajo colegiado, donde se pretende explicar que el logro favorable de esta investigación se puede generalizar, es por eso que se le denomina “Propuesta de innovación” o “idea innovadora”.

En el último apartado se habla sobre las conclusiones, las limitantes que se tuvieron y las satisfacciones que se produjeron al haber realizado la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El docente como parte de un proceso educativo, tiene la responsabilidad de reconocer y comprender sus acciones dentro de su práctica educativa, sus limitaciones y sus alcances, debe tener una actitud crítica sobre su realidad y su trabajo, encontrando nuevos elementos teóricos metodológicos que le ayuden a interpretar esa realidad.

Actualmente mi labor como docente la desempeño en una institución en donde el trabajo en equipo resulta ser importante para el logro de los objetivos. En la Unidad de Servicios Técnicos (U.S.T.) el lugar de trabajo al que se hace referencia es una organización que se caracteriza por la división del trabajo y de las responsabilidades que cada integrante o cada grupo de individuos deba cumplir conjuntamente. El producto del trabajo que se realiza en la institución va dirigido a los docentes del estado de Chihuahua y a los niños cursando la educación primaria como un apoyo en su enseñanza; por lo cual resulta bastante favorable poderles brindar apoyo didáctico a los docentes a través de cursos-talleres para mejorar su práctica educativa, habiendo una mayor calidad en beneficio de los alumnos y respondiendo así a las demandas de los mismos maestros, padres de familia y expectativas de los alumnos para estar acordes a los avances de la sociedad.

Es importante mencionar que el personal académico de la U.S.T. está dividido en equipos y uno de ellos es el correspondiente a valores donde estoy inmersa. Como integrante de este equipo, se presentó la oportunidad de dar apoyo pedagógico a través del curso-taller durante el transcurso del

ciclo escolar 2001-2002, a la escuela primaria Ignacio Zaragoza #2354, turno matutino, en Tutuaca municipio de Belisario Domínguez. El apoyo consistía en ayudar al colectivo a elaborar un proyecto educativo en valores para llevarlo a la práctica en esa escuela; inquietud que de los mismos maestros surgió a causa de la diversidad de problemas que se han presentado en torno a sus alumnos, como son, entre otros, la desintegración familiar, la práctica de vicios como el alcoholismo y la drogadicción de algunos padres de familia.

Se inició con asesorías hacia los maestros para encauzarlos y orientarlos al diseño de un proyecto en valores adecuado. De esta manera surgió la problemática entre los integrantes del colectivo escolar, la cual se detectó por la falta de comunicación, diálogo, argumentación, responsabilidades y compromisos compartidos, así como la falta de cooperación y comprensión.

A. La problemática.

En las últimas décadas se ha venido dando un desarrollo científico, tecnológico, económico, político y social en las diferentes esferas, afectando al mundo entero, este crecimiento ha traído como consecuencia la enajenación de algunas personas y pérdida de lo que verdaderamente se considera valioso, se ha visto en algunas de ellas que se preocupan más por obtener bienes materiales y se ha pensado que la felicidad y el bienestar interior consiste en ello; la búsqueda del hacer para tener ha provocado que muchos de nosotros nos olvidemos de hablar escuchar y sentir verdaderamente y no de manera superficial.

Esta forma de pensar y actuar depende mucho del tipo de educación que hemos recibido a lo largo de nuestra vida y viene a reflejarse en el trabajo en un tipo de conducta poco favorable para el desarrollo del mismo.

En la educación suelen presentarse problemáticas que afectan de determinada manera al individuo, pero lo importante de estas situaciones es saber darles soluciones correctas, es necesario saber en que realidad se actúa y cuáles los objetivos propuestos, o lo que es lo mismo, a donde se quiere llegar.

Entonces, por la importancia que tienen las actitudes de las personas hacia los demás y de cómo a través de éstas es posible lograr el cumplimiento de objetivos y metas comunes en un plantel escolar para mejorar su calidad educativa; se consideró la siguiente problemática en la escuela, que se refiere a fortalecer el trabajo en equipo. Pero de qué forma podría lograrse este trabajo, para esto se tomó en cuenta los factores que estaban interfiriendo el trabajo en equipo de esa institución, y que además también correspondían a la función que tengo dentro del equipo de trabajo de la U.S.T. y como asesora de la escuela.

Por lo cual, la problemática surgida y detectada se refiere a las actitudes poco favorables para propiciar el trabajo colegiado en el personal educativo de la escuela Ignacio Zaragoza #2354 de Tutuaca.

Pero, dada la importancia ya mencionada no se puede considerar a la ligera una problemática como verdadera sin haber detrás una investigación profunda que avale dicho planteamiento. Esta investigación se menciona a continuación.

B. Diagnóstico pedagógico de la problemática.

Para interpretar de manera eficaz la realidad ya mencionada fue necesario realizar un diagnóstico pedagógico, entendiéndose éste como “el análisis de las problemáticas significativas que se están dando en la práctica docente”¹ para así analizar la problemática mediante un proceso de investigación destacando el origen, desarrollo y perspectiva del problema a enfrentar y que obstaculizan de una u otra manera el desarrollo del trabajo.

Se llevó a cabo una investigación donde la observación jugó un papel muy importante, que como instrumento de la investigación fue bastante útil, sin ella no se hubiera podido detectar la problemática, además se tuvieron que realizar algunas encuestas, para obtener datos importantes sobre el trabajo en equipo y del contexto mismo de los involucrados (ANEXO 1). Se debe mencionar también que la etnografía es indispensable para indagar el trabajo diario, la utilidad que tiene para el maestro como base para poder comprender y reflexionar la gran importancia de conocer desde fondo la vida de los sujetos que están involucrados en el contexto educativo. Día tras día a los maestros se nos van presentando problemas educativos, en los que casi en la mayoría actuamos por intuición, es decir, tenemos conocimientos que generación tras generación se han transferido y esos saberes nos guían sobre como poder resolver esos obstáculos; pero el maestro mas que actuar por intuición debe tener una certeza que nos de la seguridad de interpretar tal o cual comportamiento. De esta manera la etnografía se convierte en una herramienta indispensable para el maestro.

Entonces, el etnógrafo representa una realidad estudiada objetivamente

¹ ARIAS Ochoa, Marcos Daniel. “El diagnóstico pedagógico” en Antología Básica. Contexto y valoración de la práctica docente. U.P.N. México, 1994. pp. 40-41.

analizando y organizando su trabajo en forma de comentarios novedosos.

Al haber realizado este diagnóstico se evidenciaron diversas problemáticas que repercutían grandemente en el desarrollo del trabajo cotidiano del grupo colectivo como la falta de comunicación, la falta de confianza, la socialización carente en cuanto a los conocimientos que ahí se generan; poca cooperación y comprensión entre los compañeros, las relaciones interpersonales casi nulas y una gran falta de trabajo colegiado.

Cada una de estas problemáticas pudieron en un primer momento ser el tema central de este proyecto, pero se consideró y el mismo diagnóstico arrojó información en donde la falta de valores morales y de la convivencia para lograr el trabajo colegiado como tema principal, abarcaba a las demás. Entendiendo que los valores morales son de trascendencia que si se violan producen un cargo de conciencia y sentimiento de culpabilidad. Algunos valores morales y de los cuales se abordan en este proyecto son el respeto, la tolerancia y la responsabilidad. Refiriéndonos a los de convivencia, estos son de carácter interpersonal y están en relación al grupo social en el que se vive. Con ellos el individuo busca una reacción específica hacia él, por ejemplo: aceptación social, seguridad, un mundo de paz, prestigio y poder.

Por tanto, es por eso que no se estudió por parte separada cada una de estas problemáticas, sino que van inmersas en el presente tema de este proyecto.

Es necesario mencionar que nuestra práctica educativa está sustentada en diversas teorías, en este caso, en el enfoque teórico constructivista mediante el cual y a través de las teorías de los autores de este enfoque se tiene una mayor visión de la problemática detectada porque con el apoyo de

estos referentes teóricos se visionan posibles soluciones de la situación problemática.

El trabajo en equipo o colegiado es indiscutiblemente para realizar trabajos de calidad ahorrando tiempo y esfuerzo que si éstos se hicieran individualmente.

El trabajo colegiado permite crear la oportunidad de que personas de un grupo se reúnan a analizar aquellas áreas que consideran problemáticas y, al compartir sus ideas y experiencias, inicien un trabajo en conjunto, sistemático y planificado, dirigido a resolver sus problemas mutuos y a alcanzar de mejor manera las metas comunes. Es el trabajo basado en la participación de todos, ofrece un espacio y un tiempo dentro de la jornada escolar para el intercambio académico entre los maestros, y en este sentido representa ser una oportunidad para construir este trabajo colegiado.²

Pero qué pasa cuando a este grupo de personas se les olvidan las ventajas de trabajar en equipo y opta por realizar las tareas individualmente o no hacerlas. Tal vez existan diversos factores que lo impidan, por eso fue necesario encontrar las causas del porqué se dejó a un lado intercambiar opiniones y conjuntarlas para ofrecer a la niñez educativamente hablando el trabajo de calidad basado en la organización de un grupo. Las organizaciones dentro de una institución pueden definirse como una agrupación humana con miras a alcanzar fines específicos; entonces, en una organización escolar a través de las decisiones, acciones y condiciones se logran propósitos.

² R. JARES, Jesús. El lugar del conflicto en la organización escolar O.E.I. En Revista Iberoamericana de Educación No. 15. Micropolítica en la escuela. Pp.114

Por lo mismo se abordan las dimensiones que según el autor Marco Arias “se deben analizar e investigar para realizar un diagnóstico pedagógico de la problemática antes planteada”³

1. Dimensión del contexto.

Este aspecto a analizar se refiere al ambiente donde se dio la problemática que se estudió, su historia, la interdependencia que existe entre la problemática, la institución y el entorno.

La escuela primaria está inmersa en el poblado de Tutuaca; cuenta con seis grupos, uno de cada grado y el número de maestros frente a grupo son seis, además de haber un maestro especial que es el de educación física y la directora; cuenta también con un intendente interino por tiempo ilimitado.

Económico	Político	Social	Cultural
- <u>El nivel de vida</u> es distinto en lo que se refiere a la obtención de recursos que ayuden a tener mayor preparación y actualización; además las tres personas que son solteras le dan utilidad al dinero en provecho de ellas mismas, muy diferente a las personas que tienen obligaciones con los hijos, por tanto la forma de	- <u>En el liderazgo</u> ejercido la directora tiene pleno conocimiento de su aceptación en la comunidad educativa y actúa en consonancia con el porque es apoyada en sus decisiones por los maestros, pero a veces ese apoyo es forzado, no hay total convencimiento; sin embargo se llevan a cabo para no contradecir a la directora. - <u>Sobre la capacidad de coordinación</u> no	- <u>Sobre las normas de convivencia</u> no hay regulación de su funcionamiento, falta promover actitudes de respeto hacia los recursos y personas. - <u>El conjunto de ideas y pautas de comportamiento</u> muchas veces chocan entre los integrantes afectando las relaciones Interpersonales.	<u>Las expectativas del personal</u> son diferentes ya que algunos viven en el lugar y piensan quedarse ahí y otros son de fuera y están buscando su cambio. Además de que no todos piensan seguir estudiando. - <u>Con respecto al nivel profesional</u> todos los maestros están titulados

³ ARIAS, Ochoa Marcos Daniel. “El diagnóstico pedagógico”. En Antología Básica. Contexto y valoración de la práctica docente. U.P.N. México, 1994. pp. 42

<p>actuar es diferente.</p> <p><u>-El factor tiempo</u> que cada uno de los integrantes le dedica a sus compañeros es diferente y esto tiene que ver con las obligaciones que cada quien tiene.</p> <p><u>-El nivel de vida</u> de la comunidad es sencillo, no hay cines o variados centros de entretenimiento donde se podrían reunir los maestros para establecer pláticas personales o de la escuela.</p>	<p>se dispone de un calendario para las reuniones, tampoco se prevén procedimientos para que sean eficaces y en lo mejor posible productivas. Falta conocimiento y formas de conducir, organizar e integrar al colectivo para un rendimiento mejor.</p> <p><u>En la capacidad de ejecución</u> no siempre se cumplen los acuerdos tomados por el colegiado y también no siempre están al día los documentos administrativos. Y algo muy importante, no se potencian las aptitudes de los profesores de la escuela; así como también no se implican de la misma manera todos los maestros en la elaboración y desarrollo de nuevas propuestas y actividades.</p>	<p><u>-Las relaciones interpersonales</u> no son tan efectivas y este choque se debe al nivel profesional, cultural, factor tiempo, valores, ideas y comportamiento.</p> <p><u>-Los caracteres son diferentes</u>, algunos son mas sencillos y serios que otros y esto provoca que haya afinidades con ciertas personas.</p>	<p>excepto el conserje, pero no todos tienen la U.P.N.</p> <p><u>-Faltan los medios de comunicación</u> adecuados o pertinentes para tener más acceso a información para incrementar la cultura.</p>
---	---	--	--

2.Práctica docente.

Es importante concientizar sobre cómo se realiza el trabajo y qué es lo que hace falta para mejorarlo. Esta dimensión se observa en el espacio docente propio donde se labora y donde se originó la problemática, en este análisis se involucran los aspectos técnicos, administrativos, materiales, interacciones sociales que se dan al interior del espacio de trabajo, en él se observa o se hacen evidentes los indicios de la problemática.

Aspectos Técnicos	Aspectos Administrativos	Materiales	Interacciones
<p><u>En el funcionamiento del personal</u>, éstos se reúnen con continuidad y todos los miembros participan, pero no de la misma forma, ya que algunos son activos, otros no y de igual manera en los que se refiere a positivos y creadores.</p> <p>-<u>En los objetivos que la escuela se propone</u> hay colaboración, pero unos trabajan más que otros ya que no hay una división justa del trabajo, o también no hay trabajo compartido.</p> <p>-<u>Se trabajan horas extras</u> dentro y fuera de la escuela para cumplir con objetivos planteados.</p> <p>-<u>El trabajo individualista</u> es muchas veces mayor que el de equipo.</p> <p>-<u>Los espacios para conseguir una experiencia formativa</u> se dan, pero no funcionan adecuadamente. En algunos casos sólo se reúnen para llenar papelería, en otras ocasiones es poca la participación y su conducción es poco democrática, las decisiones están tomadas de antemano y a veces no se respetan opiniones.</p>	<p><u>En el trabajo en equipo</u> no hay una participación democrática y participativa, las decisiones se toman por unas cuantas personas o únicamente por la directora. No siempre se toman las decisiones adecuadas y en el momento oportuno.</p> <p>-<u>El análisis de las orientaciones, su gerencias y decisiones</u> no siempre se hace con respecto a la repercusión positiva, negativa o neutra de las mismas.</p> <p>-<u>En la formación del personal</u> se pretenden introducir innovaciones en la enseñanza a través de cursos de perfeccionamiento.</p> <p>-<u>En la integración</u> no todo el personal está unido porque no siempre se hacen equipos de trabajo y tampoco hay medios necesarios para que funcionen adecuadamente.</p>	<p>-<u>Los recursos</u> con que cuentan en la escuela son pocos, por los mismos no siempre hay disponibilidad de ir a un lugar donde haya una capacitación o para pedir material para la escuela porque muchas veces los mismos maestros pagan sus viáticos.</p> <p>-<u>Hay carencias de comunicación</u> ya que es un lugar alejado de la ciudad.</p>	<p>-<u>Las reglas de funcionamiento</u> se establecen en el colectivo y en comisiones cumplen con la realización de competencias, convocatorias, responsabilidades de control y supervisión, publicidad de los acuerdos, etc.</p> <p>-<u>La confianza</u> es carente para expresar los puntos de vista u opiniones, también falta simpatía para relacionarse.</p> <p>-<u>Las críticas constructivas</u> hacen falta porque cuando no son así se generan dificultades entre los integrantes.</p> <p>-<u>En las comisiones</u> algunas personas no responden de la misma manera que otras, con el mismo rendimiento y esto también genera fricciones o apatía.</p> <p><u>Los espacios de reflexión</u> hacen falta para reflexionar sobre la propia tarea y compartir un modelo de capacitación permanente.</p>

3. Dimensión Teórica.

“La profesión docente no es sólo personal y creativo sujeto a las posibilidades de la formación y al desarrollo del pensamiento profesional autónomo de los profesores, sino que ejerce en un marco que predetermina en buena parte sentido, dirección e instrumentación técnica de su contenido”⁴

Así, nuestro actuar en la práctica educativa debe estar respaldado por el marco teórico de referencia, en el cual es necesario que los conocimientos sean amplios, suficientes y constantes para resultados positivos. Por tanto, para mejorar en la práctica docente en base a la problemática planteada se necesita tener conocimientos que justifiquen las necesidades o problemáticas detectadas y apoyen los cambios o propuestas sugeridas para una transformación educativa. Dichos cambios están sugeridos hacia el trabajo en equipo o colegiado del cual los beneficios que se puedan obtener de esta forma de trabajo son mencionados bajo el argumento de diferentes teorías, ya sean psicológicas o pedagógicas así como la correspondiente a gestión con la cual se inicia.

a. Teoría de gestión

El término “gestión” es utilizado en muchos campos, no solamente en lo educativo, de cualquier manera sugiere inmediatamente “actuación”, que relacionado con la institución escolar se entiende como el conjunto de acciones de los recursos como son las personas, el dinero y los materiales, los cuales están orientados al cumplimiento de objetivos planteados en un determinado plazo, llevándose a cabo a través de la actuación, de distribución de tareas y responsabilidades, así como de la dirección, la

⁴ GIMENO, Sacristán José. “El currículum moldeado por los profesores”. En Antología Básica. Análisis de la práctica docente propia. U.P.N. México. 1994. p. 122.

coordinación y evaluación de los procesos y resultados. Todas estas actuaciones implican la toma de decisiones, la motivación del equipo de profesores y la resolución de conflictos. Entendiéndose la toma de decisiones como el desarrollo de una comunicación efectiva, que permita el diálogo y la escucha de forma activa y empática donde no sólo se transmiten las ideas, sino las emociones y sentimientos con igualdad de participación y sin distinción de sexos; además todos deben tener la oportunidad de expresarse y sentir que su opinión ha sido tomada en cuenta en la decisión final. Supone ceder espacios de responsabilidad y poder construir espacios para que la toma de decisiones se realice.

Por tanto, todos los miembros del consejo técnico en función de sus capacidades y competencias pueden y deben intervenir en la gestión de la institución escolar. Entendiéndose el Consejo Técnico como "...el espacio en el que se nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos, para mejorar nuestra labor . De aquí puede surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos."⁵ Por lo mismo es indispensable un modelo organizativo donde todos estén implicados y participen en la realización de objetivos y en las actividades que se deriven de ellos ya que es un compromiso igual para todos los miembros del colectivo.

Gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana ...También está mediado por la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y los estilos o formas de proceder de la autoridad y los demás miembros de la institución. Asimismo, supone procesos de negociación y conflicto que forman parte de la vida institucional.⁶

⁵ FIERRO, Cecilia y Susana Rojo. "Hacia un replanteamiento de los consejos técnicos". En Antología B'asica. Organización del trabajo académico. U.P.N. México. 1994. p. 177.

⁶ SEP, CONAFE ¿Qué es gestión? En Guía del maestro multigrado. México, 1999. p. 18.

Es importante que toda acción gestora deba responder *al porqué* se quiere desarrollar determinada acción y *para qué* se pretende desarrollar así como *el quién* y *cómo* se va a hacer. El instrumento para analizar la gestión de los centros educativos está formado por agentes, ámbitos y funciones.

Los agentes se refieren a las personas que intervienen en la actividad gestora y los ámbitos a las áreas donde intervienen y que son : curricular, administrativo, de gobierno, de los servicios, de recursos humanos. Las funciones son la planificación, desarrollo / ejecución y control las cuales se definen según el nivel de participación y de intervención. Por último, para que la participación sea eficaz deberá estar orientada por los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación y autoridad democrática la cual conduce a un liderazgo democrático.

Se entiende por *participación*, las acciones o modo de actuar que se tienen en diversos aspectos de la vida escolar como en la toma de decisiones, en la definición de normas que regulan la convivencia en la escuela y en el aula, en la resolución de los conflictos en los cuales están involucrados y en el cumplimiento de ciertas tareas de organización escolar.

Participar es una posibilidad y una capacidad, porque involucra placer, habilidades y destrezas para debatir, tomar decisiones, la sensibilidad y el deseo, ello se da en ambientes o condiciones que estimulan individual y colectivamente; como resultado de ello se elevan los niveles de eficiencia y eficacia, el éxito⁷.

Para comprender el término de corresponsabilidad, primero se definirá

⁷ ORTEGA, Campirán Neptalí y Justino Castillo Bustamante. “Liderazgo académico y participación de los sujetos”. En Antología Básica. Organización del trabajo académico. U.P.N. México, 1994. p. 208.

la *responsabilidad* como una cualidad que consiste en tener obligación para consigo mismo y con los demás, además de cumplir los actos y tareas que emprende y asumiendo las consecuencias de los resultados. Por lo cual la *corresponsabilidad* se refiere a las responsabilidades compartidas, en este caso por los miembros del centro escolar que se hacen responsables de las tareas colectivas. Con respecto a la *cooperación*, es el trabajo en conjunto, pero mas adelante se hablará con amplitud sobre ésta. La *coordinación* según Newman "...significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común"⁸ Por último la *autoridad democrática* se ejerce de diferente manera, donde las diferencias no se cancelan, sino son mediadas por la igualdad democrática no ejerciendo dominio de unos sobre otros; no se busca una igualdad absoluta, sino la apertura de los espacios de poder; conduce a dirigir sin oprimir, orientar sin manipular, regular sin reprimir. "El liderazgo es un factor clave en el desarrollo de la escuela y el cambio administrativo.

"Por tanto los directores deben ser líderes transformadores y negociadores...deben reconocer que el desarrollo escolar involucra progresos lentos hacia delante ...Desarrollar una escuela requiere sutileza, tenacidad y persistencia."⁹

Por lo antes expuesto se resalta la importancia de la práctica de valores entre los miembros de la escuela Ignacio Zaragoza para que realmente todos participen y en verdad esta participación esté orientada por los principios ya mencionados.

⁸ CISCAR, Concepción y Maria Esther Uria. "Orientación académica". En Antología Básica. Organización del trabajo académico. U.P.N. México, 1994. pp. 218

⁹ SOUTHWORTH, Geoft. "Liderazgo académico y participación de los sujetos". En Antología Básica. Organización del trabajo académico. U.P.N. México, 1994. pp. 206-207.

b. Teorías pedagógicas y psicológicas.

Los valores intervienen en la conformación de la conciencia individual y en la formulación de juicios morales, por lo que es importante definir qué es un valor.

Por valor se entiende un juicio apreciativo que acompaña o prepara los comportamientos; ...como una predisposición afectiva favorable a un determinado bien. Y en esta acepción se incluyen también las “actitudes” favorables hacia ese bien....Los juicios, predisposiciones afectivas y actitudes de que hablábamos antes se integran de una determinada manera y se manifiestan como rasgos estables del modo de ser; así surge una identidad psicológica, particular y congruente; en lo que suele llamarse el carácter de una persona.¹⁰

Entonces, los valores son los criterios que dan sentido y significado a la cultura y sociedad; norman la conducta, las actitudes, los hábitos y la personalidad. Es el cristal por el cual se percibe el medio ambiente y se expresa el ser humano.

Una educación en valores es necesaria para ayudarnos a ser mejores personas en lo individual y mejores miembros de los espacios sociales en los que nos desarrollamos.

A las personas de cualquier centro educativo les resultará de mayor trascendencia para su futuro aprender desde la escuela a ser responsables, honestos y congruentes.

La educación debe ayudarnos a formar seres humanos que aprendan y vivan con integridad el respeto que surge de los intercambios entre individuos que se consideran iguales y supone, sobre todo, la aceptación de los valores comunes...cada quien valora a los otros a la luz de esos valores y

¹⁰ LATAPÍ, Sarre Pablo. “La formación moral”. En la moral regresa a la escuela. U.N.A.M. México, 1999. pp. 31-32.

está sujeto a la valoración de los demás. Que vivan también la solidaridad y la tolerancia entendida ésta como el respeto y consideración hacia las formas de pensar, actuar y de sentir de los demás aunque éstas sean diferentes a las nuestras, implica también enfrentar con serenidad las dificultades que se presentan manifestando una actitud de calma mientras se escuchan opiniones de los demás. . Entendiendo que ser *solidario* significa superar el egoísmo y la indiferencia. Tener capacidad de compartir lo que somos y lo que tenemos.

Asimismo, es importante que dentro de la formación en valores la comunidad escolar asuma o construya que debe ser congruente con lo que se piensa, dice y hace, puesto que no es posible promover valores morales y para la convivencia asumiendo actitudes hostiles, discriminatorias o autoritarias.

Sin duda, existen múltiples opciones o formas de orientar una educación en valores. Para trabajar en ello. En este sentido se intenta promover el desarrollo del juicio moral de los agentes educativos partiendo de las definiciones que Sylvia Schmelkes plantea:

1. Situación moral. Es aquella en la que hay alternativas de acción con consecuencias significativas, y las decisiones entre las alternativas no pueden tomarse solamente sobre la base de la información empírica, sino que se requiere una referencia a una noción de “lo que es bueno”.

2. Juicio moral. Es un proceso de decisión deliberada entre alternativas en situaciones morales concretas. Aquí lo que interesa son los criterios que intervienen en la toma de decisión.

3. Lo moral no es sólo hacer lo correcto. Es conformarse a estándares respecto a los cuales hemos reflexionado antes de hacerlos propios.

4. El desarrollo moral es un movimiento hacia la creciente universalidad de la valoración de la vida humana

Algunos de los objetivos que persigue la educación para el desarrollo del juicio moral son los siguientes:

- Ayudar a las personas a aprender a tomar decisiones satisfactorias y acciones afectivas en situaciones morales.
- Ayudar a las personas a elegir valores que van a informar sus futuras decisiones morales (principios morales).
- Ayudar a las personas a resolver conflictos morales, entendiendo por conflictos morales aquellas situaciones en las que intervienen principios morales excluyentes (vida/muerte – vida de la madre o vida del hijo-, amor a la patria, -respeto a la libertad de culto, paz y justicia- o problemas políticos.)
- Ayudar a la persona a apropiarse críticamente de los supuestos que subyacen a sus principios morales,
- Llegar a principios morales que quisiéramos que todos siguieran (principios de universalidad)
- Que los niños sean conscientes de las consecuencias de sus actos (responsabilidad social).
- Lograr consistencia entre lo que se valora y cómo se actúa.
- Participar activa y moralmente en una sociedad democrática.
- Valorar el pluralismo.

Jean Piaget, quien realizó estudios de epistemología genética señala

que el desarrollo se da porque los seres humanos somos intérpretes activos de nuestra experiencia. En relación al desarrollo del juicio moral establece dos etapas o estadios: la moral heterónoma y la moral autónoma, esta aportación la hace a partir de la observación del juego en los niños desde la infancia a la adolescencia, explica “cómo los niños desarrollan el respeto por las reglas y un sentido de solidaridad con su sociedad. Con su ingenio característico, empezó, no con las reglas morales explícitamente, sino con las reglas de los juegos de la calle que los niños juegan....”¹¹

Para una mejor explicación de la teoría de Piaget se presentan dos cuadros uno referido a las reglas del juego donde estableció cuatro periodos sucesivos que cubren el recorrido de este aspecto de la moral. Otro donde se explican la moral heterónoma y autónoma por las cuales la persona pasa.

c. Las reglas del juego

Etapas	Práctica de las reglas	Conciencia de las reglas	Etapas
I. Motor e Individual. (0-2.5)	Regularidades individuales . No hay reglas colectivas sino que manipulan los objetos de juego según sus deseos, sustituyendo ritualizaciones o hábitos individuales. Puede hablarse de reglas motrices.	La regla no es coercitiva ni hay, por tanto, conciencia de ella. Se acepta como algo puramente motriz.	I. Regla motriz (0 - 2.5 – 4)
II. Egocéntrico (2.5 – 7)	Imitación de adultos con egocentrismo. Recibe del exterior ejemplos de	La regla es sentida como sagrada, Inmodificable, eterna y de origen	II. Regla coercitiva

¹¹ HERSH, Reimer y Paolito. “El crecimiento moral. De Piaget a Kohlberg”. En Antología. Formación cívica y ética ciudadana. De ciudadano a ciudadano. México, 2001, p. 20.

	<p>cómo jugar, que acaba imitando, pero lo hará solo y sin coordinarse con los compañeros, aunque juegue con ellos.</p> <p>No hay codificación colectivas de las reglas del juego.</p>	<p>adulto. Cualquier modificación, aunque sea por acuerdo, se interpreta como una transgresión.</p> <p>La regla coercitiva que fija una situación de heteronomía es resultado del respeto unilateral que se complementa con el egocentrismo infantil y la presión adulta.</p>	<p>(2.5 –4 a 9)</p> <p>(2.5 –9)</p>
<p>III. Cooperación Naciente (7/8 –10)</p> <p>IV. Codificación de reglas (11/12...)</p>	<p>Cooperación. Cada niño trata de ganar a los demás y en consecuencia surge la necesidad del control mutuo y la unificación de reglas sin embargo, hay gran vacilación, variabilidad y ausencia de detalles respecto a qué reglas aplican y a cómo se aplican.</p> <p>Interés por la regla en sí misma. Plena capacidad para cooperar y entenderse que se manifiesta en un deseo por reglamentar con detalle y minuciosidad el juego. Se disfruta previendo y legislando los casos posibles.</p>	<p>La regla es sentida como resultado de la libre decisión de los implicados y dispone de respeto porque hay consentimiento mutuo.</p> <p>Se entiende, por tanto, que pueden combinarse si hay acuerdo para hacerlo y que obviamente no son eternas ni modificables.</p> <p>La regla racional, que fija una situación de autonomía es el resultado del respeto mutuo, en tanto que superación del egocentrismo o la plena capacidad de cooperación, que limita la presión externa.</p>	<p>III. Regla racional (9/10...)</p>

d. El desarrollo de la noción de justicia.

6 años	8/9 años	12 años
Moral Heterónoma	Moral Autónoma	
* Tienden a considerar más justa y eficaz la sanción expiatoria (sanción severa e	*Tienden a considerar más justa y eficaz la sanción por reciprocidad. (Reparación del	

<p>independiente del acto realizado).</p> <p>*En situaciones en que se desconoce el culpable de una falta hay que castigar a todo el grupo (bien porque es imprescindible la sanción, o bien porque el grupo no ha querido delatar al culpable). No hay conciencia de responsabilidad colectiva.</p> <p>*Tienden a creer en la existencia de sanciones automáticas que emanan de las cosas mismas. (Las circunstancias castigan al que ha cometido una falta).</p> <p>*En caso de conflicto entre la justicia retributiva y la justicia distributiva predomina la sanción. (Está bien favorecer al hermano obediente o no subsanar la pérdida de un objeto).</p> <p>*En situaciones de conflicto entre la autoridad adulta y la justicia a dar la razón al adulto por encarnar la autoridad y la ley aunque su postura no sea justa. (Se considera justo que un adulto pida tareas extras a un niño, o se considera que está mal copiar porque está prohibido o que se debe chivatar).</p> <p>*En la vida social entre niños no está bien actuar por reciprocidad. (Devolver los golpes o realizar pequeñas venganzas).</p> <p>*Lo justo es el acuerdo con las leyes o normas emanadas de la autoridad.</p>	<p>daño causado o hacer experimentar las consecuencias del acto).</p> <p>*En situaciones en que se desconoce el culpable de una falta no hay que castigar a todo el grupo. (El castigo a inocentes es peor que la impunidad, no castigar porque no está bien chivatar y no se conoce el culpable, sólo se reconoce la posibilidad de castigo si la clase por solidaridad decide no denunciar al culpable). Hay conciencia de responsabilidad colectiva.</p> <p>*Tienden a no creer en que las cosas mismas sancionen de modo automático. (Las circunstancias no pueden castigar al infractor).</p> <p>* En caso de conflicto entre la justicia retributiva y la justicia distributiva predomina la igualdad o la equidad. (No está bien favorecer al obediente o la pérdida de un objeto es bueno subsanarla).</p> <p>* En situaciones de conflicto entre la autoridad adulta y la justicia se tiende a defender la igualdad por respeto a un sentimiento ideal, aunque suponga desobedecer. (No se considera justo el trato discriminatorio del adulto, copiar no se considera acertado porque atenta a la igualdad y no está bien chivatar.).</p> <p>*En la vida entre niños se considera adecuado actuar por reciprocidad. (Está bien cometer pequeñas venganzas que no son vividas como devolver mal por mal sino como sanciones de reciprocidad).</p> <p>* Lo justo es la realización de conductas que tienden al igualitarismo o a la equidad (igualitarismo que contempla las situaciones diferenciales y quiere compensarlas).</p>
---	--

También habla Piaget de la importancia del espíritu de responsabilidad tan esencial en una vida adulta plenamente realizada. Como debe ser precisamente la del personal educativo en el centro escolar para un buen funcionamiento del mismo y para ejemplo hacia los educandos.

Cabe mencionar que H. Wallon recalca la importancia de los intercambios sociales para el niño en edad escolar y los beneficios que obtiene. El trato favorece su pleno desarrollo y es cimiento del interés que,

en el transcurso del tiempo, ha de tener por los demás y por la vida en sociedad, si sabe desarrollar el auténtico espíritu de equipo, el sentido de cooperación y solidaridad, y no el de denigración y rivalidad.¹²

A partir de lo que menciona H. Wallon se enfatiza la importancia que tiene la formación en valores de los maestros para que esta se de consecuentemente a los alumnos y de esta forma se pretende asegurar una educación para vivir eficazmente en sociedad y en colaboración dentro de ella.

Jean Piaget en su teoría de los fines de la educación moral, dice que la moral de la cooperación es un producto relativamente reciente de la diferenciación social y del individualismo que es el resultado del tipo “civilizado” de solidaridad. En nuestras sociedades por consiguiente, el contenido mismo de la moral es, en suma, el de la cooperación. El fin de la educación moral es el de constituir personalidades autónomas aptas para la cooperación.

Forman y Cazden en base a las ideas de Vygostky, dicen que la interacción social es el origen y el motor del aprendizaje y del desarrollo intelectual gracias al proceso de interiorización que se hace posible.

Hay efectos favorables cuando hay puntos de vista moderadamente divergentes sobre la tarea a realizar y se produce un conflicto entre los mismos; cuando uno de los participantes enseña o instruye a los otros proporcionándoles explicaciones, instrucciones o derechos sobre la tarea, y cuando hay una coordinación de los roles asumidos por los miembros del grupo, un control mutuo del trabajo y un reparto de responsabilidades de la

¹² J. DE AJURIAGUERRA. “Estadios del desarrollo según H. Wallon”. En Antología Básica. El niño: Desarrollo y proceso de construcción del conocimiento. U.P.N. México. 1994. p. 29.

ejecución de las tareas.¹³

En el proceso de esta investigación se ha hablado de la falta de confianza para compartir opiniones y puntos de vista por lo cual para Carl Rogers, cuando se establece un clima de comprensión se favorecen las relaciones y se desarrollan actitudes positivas; se posibilita que se utilicen las capacidades de un modo mas completo en el rendimiento educativo.

Con respecto a Lawrence Kohlberg, se hace referencia a su teoría como:

Teoría del desarrollo moral”, es mas propiamente una descripción del desarrollo del juicio moral,... proceso cognitivo que permite reflexionar sobre nuestros valores y ordenarlos en una jerarquía lógica... La mayor contribución de Kohlberg ha sido aplicar el concepto de desarrollo al juicio moral... es integrante el proceso de pensamiento que empleamos para extraer sentido de los conflictos morales que surgen en la vida diaria.¹⁴

Lo anterior lo sistematiza en seis estadios de desarrollo: 1) Moralidad heterónoma, 2) Individualismo (fines instrumentales e intercambio), 3) Expectativas interpersonales mutuas (relaciones y conformidad interpersonal), 4) Sistema social y conciencia, 5) contrato social o utilidad y derechos individuales, 6) Principios éticos universales. Estos estadios los incluye en los tres niveles del proceso de desarrollo del juicio moral: Preconvencional, Convencional y Post convencional.

Para explicar de manera mas detallada los periodos y niveles que establece Kohlberg se presenta el siguiente cuadro.

¹³ COOL, César. “Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar”. En Antología Básica. Análisis de la práctica docente propia. U.P.N. México, 1994. p. 102.

¹⁴ H. HERSH, Richard. “El desarrollo del juicio moral”. En Antología Básica La formación de valores en la escuela primaria. U.P.N. México. 1994. p. 132.

e. Estadios de la conciencia moral.

Orientación a la Obediencia y al castigo.	Deferencia egocéntrica hacia un poder o prestigio Superiores, o conjunto para evitar jaleo. Responsabilidad objetiva.	I. Nivel preconvencional
Hedonismo Instrumental.	La acción justa es la que satisface instrumentalmente las necesidades del yo y, ocasionalmente las de otros. Igualitarismo ingenuo y orientación al cambio y la reciprocidad.	
Orientación de buen chico.	Orientación para conseguir la aprobación y para complacer y ayudar a los otros. Conformidad con imágenes estereotipadas del comportamiento mayoritario o natural y juicios por intenciones.	II. Nivel convencional
Orientación de ley y orden	Orientación hacia la autoridad, las normas fijas y el mantenimiento del orden social. El comportamiento justo consiste en cumplir con el deber propio, mostrar respeto por la autoridad y mantener el orden social dado, porque es valioso en sí mismo.	
Orientación Jurídico-contractual	La acción justa se define en función de los derechos individuales y de las pautas que han estudiado y acordado originalmente por toda una sociedad. Preocupación por el establecimiento y mantenimiento de los derechos individuales, igualdad y libertad. Se hacen distinciones entre valores que son de aplicación obligatoria universal y valores que son específicos de una sociedad determinada.	III. Nivel Posconvencional
Orientación de principios éticos universales.	Lo justo se define como decisión de la conciencia, de acuerdo con principios éticos que ella escoge y que pretenden amplitud, universalidad y consistencia lógicas. Estos principios son abstractos, no son normas morales concretas. Son principios universales de justicia, de reciprocidad e igualdad de derechos humanos como personas individuales.	

Por otra parte, Robert L. Selman explica la personalidad moral a través del estudio del desarrollo de la perspectiva social y la capacidad empática, que permiten situarse en el punto de vista de los demás las cuales son condiciones para el juicio moral. La preocupación y conocimiento de los

demás supone ser conscientes de sus sentimientos y emociones, entenderlos y evaluarlos. La empatía en su máximo desarrollo se traduce en valores morales.

Con referencia a Elliot Turiel, él cuestiona si los individuos están moldeados por el mundo social o desarrollan en sí mismos sistemas conceptuales para comprender y transformar a éste. Para él, el estudio del desarrollo social requiere de la identificación y clasificación de los dominios del juicio de esta área. Los dominios son dos: la convención social y la moralidad.

Vigotsky, realizó estudios principalmente en lo relacionado al pensamiento y lenguaje, su enfoque sociocultural apoya la comprensión de los procesos del desarrollo en los seres humanos. Señala que la construcción de los procesos intrapersonales son simplemente relaciones interpersonales transformadas, lo que supone la primacía de las relaciones socioculturales en la construcción de la identidad personal y por lo tanto de la propia conciencia.

Hablando de la cooperación tan mencionada en esta investigación Vigotsky dice que ésta ayuda en el aprendizaje a crear procesos evolutivos internos, y es precisamente la cooperación, el trabajo en conjunto el que nos da las bases para crear, para innovar dentro de la sociedad en que vivimos más concretamente en nuestro ámbito de trabajo.

Así pues, todos estos teóricos psicológicos y pedagógicos han sustentado y fundamentado la investigación así como la propuesta con la que se culminó la misma, porque la teoría de ellos trata de la problemática detectada aclarando las causas y consecuencias de las situaciones que se han presentado en el colectivo educativo de la escuela Ignacio Zaragoza.

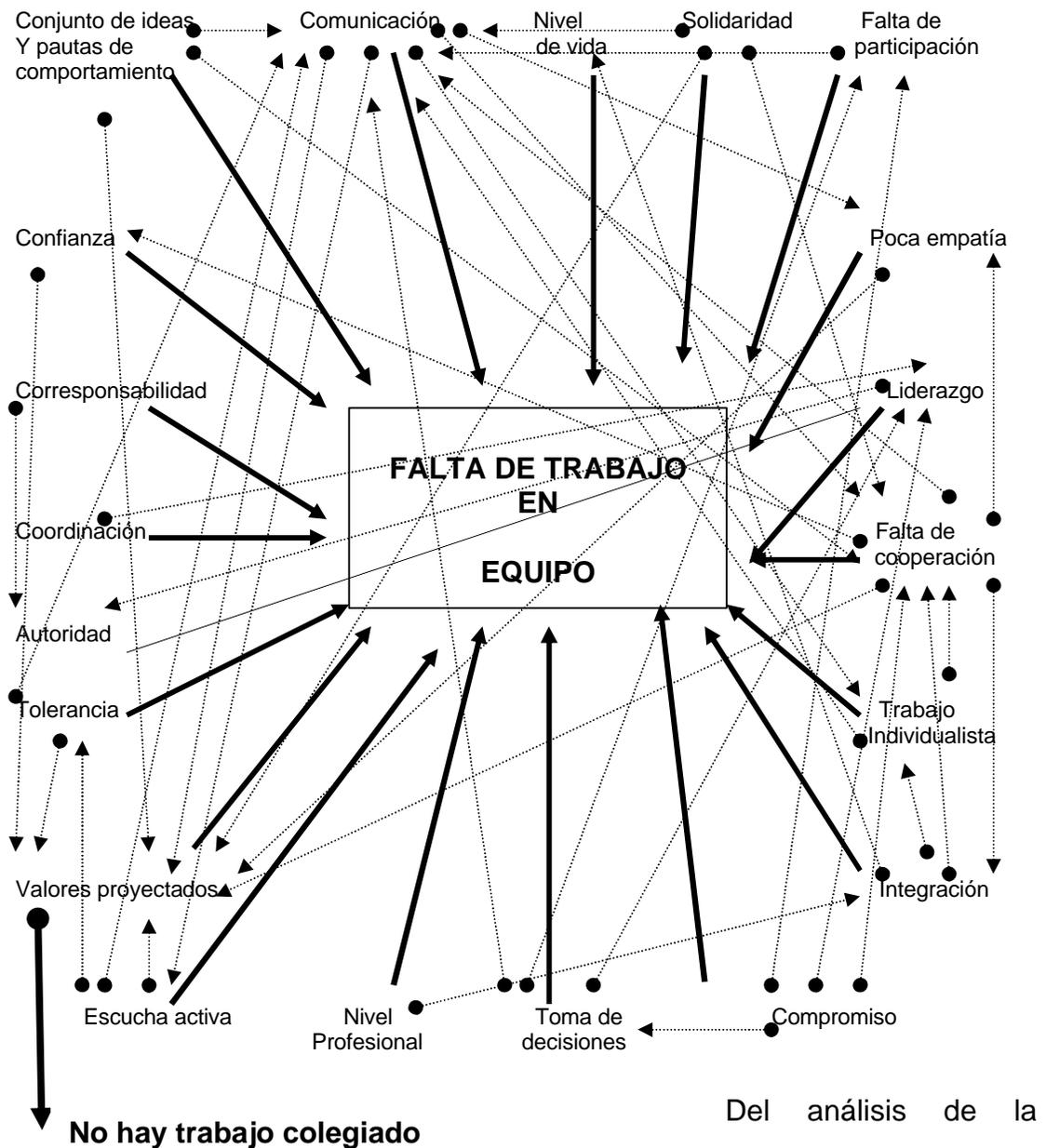
C. El problema.

En estos tiempos actuales hay infinidad de problemas que afectan a las personas, estamos inmersas en un mundo de mucho movimiento donde algunos nos desenvolvemos con prisas y que a causa de las cuales pasan desapercibidas situaciones que realmente necesitan de nuestra atención, pero que no detectamos porque nuestras preocupaciones o nuestro tiempo se limita a dedicarlo a nosotros mismos y en ese campo tan estrecho que formamos provocamos que nos encerremos aún más haciendo mas grande y grave los problemas que nos atañen, impidiendo además que no visualicemos las posibles soluciones que en conjunto se podrían dar para mejorar así nuestra calidad de vida.

Debido a lo anterior y a muchas situaciones que de alguna manera intervienen en la formación de los niños y jóvenes, éstos pueden tomar caminos equivocados, por lo que la sociedad exige a la escuela que se haga cargo de la formación valoral de los alumnos; pero, para que la escuela pueda formar adecuadamente en valores es necesario que la misma esté preparada para ello. En el personal educativo de la escuela hay muchas carencias y factores que inciden para que esta formación en los alumnos no se lleve a cabo; así, partiendo desde su organización y el ejemplo que los educadores den a los alumnos no es posible cumplir con estas exigencias porque ellos mismos ejercen el individualismo y establecen prácticas educativas entre los mismos miembros del personal así como de éstos con los alumnos que obstaculiza que se cumpla con lo que la sociedad exige.

Por eso, es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto y establecer una meta que no sea el beneficio personal sino el mejoramiento de la organización, para que ésta pueda cumplir mejor con su objetivo hacia fuera y emprender un movimiento hacia la calidad educativa para lograr esa persona desarrollada integralmente que necesita la sociedad.

Se trata pues de detectar el problema y darle solución. Por lo mismo se presenta a continuación un esquema que se realizó con las categorías que intervienen en el desenvolvimiento del trabajo entre los miembros del colectivo educativo, este esquema se analizó rescatando información con el objetivo de conocer realmente el problema y buscar alternativas de solución para el mismo.



relación de categorías, las que más emiten son la comunicación, la integración. el compromiso y los valores proyectados y las que mas reciben son el liderazgo, la falta de comunicación, los valores y la falta de cooperación. Por tanto, de las categorías son el liderazgo, la integración y los valores como la cooperación las que mas reciben y emiten. Entonces, respecto al análisis expuesto, estas categorías son determinantes para una resolución de la problemática y se partió de aquí para considerarlas al plantear el problema y la alternativa de solución propuesta.

Por lo cual, si estamos conscientes de que esa situación afecta tanto a la misma persona como a las relaciones interpersonales y repercute en la realización de un trabajo de mayor calidad, debemos cambiar nuestra forma de actuar reorientando nuestra conducta hacia la búsqueda de mejores alternativas para mejorar en lo individual y social y como consecuencia mejorar en el trabajo que de alguna manera va a repercutir en los niños; entonces, fue necesario realizar un trabajo analítico con los puntos de la estructura analítico-conceptual para conocer la problemática llegando a cada una de las partes de la misma y obtener el objeto de investigación logrando clarificarla para operar en una realidad estructurando de esta manera desde sus referentes cotidianos. Así, se trató de acotar el problema y hacerlo mas inteligible para construir su explicación.

Estructura analítico conceptual

Personal educativo de la escuela Ignacio Zaragoza	Sujetos de investigación
Acontecimiento	No hay liderazgo, ni valores proyectados que determinen una buena comunicación; por tanto no hay cooperación.
Procesos	Se afectan las interacciones por la falta de valores propiciando el trabajo individualista y por consecuencia se afecta también la organización de la escuela.

Tópica	Fomentar valores para propiciar el trabajo colegiado.
Contexto	Personal educativo de la escuela Ignacio Zaragoza #2354 en Tutuaca, municipio de Belisario Domínguez.

En base al análisis del cuadro anterior se definió el objeto de estudio, el cual es el trabajo colegiado. Para lograr el mismo se tendrían que mejorar las relaciones interpersonales a través de los valores que intervienen para tener una buena comunicación, los cuales son el respeto, la tolerancia, la empatía y la confianza; lográndose con éstos que exista diálogo, escucha activa y argumentación, y por tanto, que haya cooperación en el colectivo.

Entonces, haciendo una relación del campo problemático se plantea el problema.

¿CÓMO DESARROLLAR VALORES PARA PROPICIAR EL TRABAJO COLEGIADO EN EL PERSONAL EDUCATIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA IGNACIO ZARAGOZA # 2354, EN TUTUACA, MUNICIPIO DE BELISARIO DOMÍNGUEZ?

1. Justificando y delimitando el problema

La vida debe ser de interacciones donde se intercambian explícita o tácitamente ideas, valores e intereses diferentes y a menudo enfrentados. Lo más adecuado para alcanzar objetivos es siendo una persona activa en la sociedad, donde estas relaciones sociales se den de una forma positiva y favorecedora; se debe respetar la forma de ser y pensar de cada quien para que no existan relaciones conflictivas en las que se puede llegar a ser una persona extraña para los demás alejada de sus perspectivas porque no se

realiza el lenguaje adecuado para el logro de objetivos y metas ya que no se toma en cuenta los intereses de los demás y parte de los propios porque somos individualistas, intolerantes y poco solidarios. Este tipo de actitudes se manifiesta con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo y como maestros con los alumnos. De esta manera, nuestro comportamiento individualista, nuestra falta de tolerancia, respeto y comunicación, hacia los demás no nos afecta sólo a nosotros mismos, el problema es que va mucho mas allá y como educadores repercutimos con nuestro ejemplo en los educandos de forma negativa y obstaculizamos su autonomía y su formación integral.

H. Wallon dice que “El niño que siente va en camino del niño que piensa”. Por lo mismo son muy importantes los intercambios sociales en el niño porque favorece el pleno desarrollo, siendo esto cimiento para las actitudes que ha de tener por los demás o por la vida en sociedad.

Es por eso que todos los docentes debemos considerar importante al trabajo en conjunto, para que así mismo los alumnos adquieran conciencia que todo se puede lograr con la cooperación, compromiso y responsabilidad de todos, que sepan que una escuela puede ser tan grande y valiosa por su organización.

Remitiendo a uno de los teóricos como es Jean Piaget, el cual menciona que el fin de la educación moral es el de constituir personalidades autónomas aptas para la cooperación.

Basándonos en estos teóricos se puede decir que estamos llevando nuestra labor profesional por caminos equivocados ya que el trabajo individual, sin corresponsabilidad, espacios de reflexión donde se

intercambien ideas no nos permite innovar ni ser autónomos.

Por tanto, se necesita una reorientación para crear mejores alternativas, por eso se presenta este proyecto basado en valores para que a través de ellos se propicie y se fortalezca el trabajo colegiado y se logren metas y objetivos en beneficio de los alumnos. Además, en la medida en que el grupo educativo vaya descubriendo a través de sus propias vivencias, posibilidades concretas de gestión, podrán también poner en marcha estrategias para que sus alumnos aprendan a participar, como un modelo en espiral en el que la participación pasa a ser un objetivo de todos.

El problema del que se ha estado hablando se hace evidente en el personal educativo integrado por los maestros y maestras de grupo, maestro de educación física, directora y trabajador manual de esta escuela primaria.

Es necesario señalar que las acciones que se realizaron están sustentadas teóricamente y sobre todo tomando en cuenta a cada uno de los involucrados en dicho proceso.

Por consiguiente, los propósitos se abordaron con una serie de acciones que en su momento formaron parte de una alternativa para su solución.

Tomando en cuenta las múltiples actividades de los miembros del colectivo escolar, fue necesario llevar a cabo este proyecto de investigación a la par que el desarrollo de asesorías de valores. De esta manera, los nueve integrantes del grupo educativo tuvieron la clara conciencia del problema; se reflexionó para buscar mejores formas de relación y espacios de tiempo para llegar con satisfacción al logro de una mejora en el ambiente de trabajo para el cumplimiento de sus objetivos.

Es importante también, señalar que la escuela I se encuentra en una población rural donde no hay centros de entretenimiento, tampoco cuenta con parques, la única biblioteca y gimnasio se encuentra dentro de la escuela y siempre están accesibles a la comunidad y alumnado, hay una cancha que también sirve de explanada. En fin tiene todas las características rurales.

Con respecto al personal, éste tiene disponibilidad de horarios para trabajar programas o proyectos educativos, también para atender actividades complementarias con los alumnos; en lo que se refiere a los maestros, todos están titulados; además la mayoría reside en el municipio, por tanto frecuentemente están dispuestos a actividades extraescolares. En fin, la estabilidad de los maestros es alta ya que no se presentan cambios frecuentes, pero el trabajo en equipo tiene dificultades y no hay mucha relación fuera del trabajo.

Es de importancia destacar que este proyecto fue factible de realizarse, ya que como lo mencionaba, hubo disponibilidad por parte del personal porque existió el deseo de mejorar.

2.- Propósitos.

Para lograr dar solución al problema planteado se especifican los siguientes propósitos.

-El propósito central es lograr que el colectivo haga de su escuela un espacio de aprendizaje social, gestión participativa y trabajo colegiado, donde los valores se reflejen en la vida cotidiana a través de las relaciones interpersonales y en la organización escolar.

-Derivado del anterior se pretende que el colectivo logre su crecimiento personal y profesional al tener eficiencia y eficacia en su trabajo.

El logro de estos propósitos acarreará múltiples ventajas a los beneficiarios inmediatos, los cuales son los alumnos.

CAPÍTULO II

HACIA LA ALTERNATIVA

Debido a la importancia de lograr el trabajo colegiado desarrollando valores en cada una de las personas involucradas en el colectivo del centro escolar Ignacio Zaragoza, fue necesario contemplar aquellas categorías de análisis y de trabajo incluidas en la problemática para elaborar una alternativa que posibilitara los cambios o transformaciones deseadas.

Los elementos que apoyaron en la construcción de la alternativa se abordaron a través de la gestión escolar de la cual es preciso señalar que muchos problemas han surgido a causa del incorrecto campo de acción del mismo y por lo tanto no han tenido solución porque se ha tratado equivocadamente (administrativamente) cuando el punto central es precisamente actuar sobre esta línea pedagógica abordando claro su definición correcta o sobre su campo de acción en el cual su papel corresponde a "...articular las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar"¹

Esto quiere decir que también aborda situaciones de la vida cotidiana de la escuela para su calidad de enseñanza como es la organización curricular que incluye las relaciones entre maestros, el nivel de la acción, donde los profesores cumplen con sus contenidos que vienen a ser delimitados por lo administrativo y éstos tratados a través de diversas formas o estilos de enseñanza las cuales son las que van a determinar la calidad educativa que

¹ ESPELETA, Justa y Alfredo Furlán . "Momentos de la investigación". En Antología Básica. Proyectos de innovación. U.P.N. México 1994. p. 97.

se manifiesta en cada centro escolar.

Se da importancia a la relación entre maestros por la actuación de cada uno de ellos, ya que a la gestión pedagógica le interesan sus relaciones y prácticas cotidianas dentro de la escuela viéndose al profesor como un sujeto que también está inmerso en un medio social con muchos factores de éste que influyen en su práctica cotidiana además de los valores y que de alguna manera vienen a ser todo lo que determina el modo de ser de las escuelas haciéndolas así diferentes unas de otras. Debido a esta complejidad de los sujetos toca a la escuela conjugar diversas dimensiones de la acción social para la existencia escolar a través de tres tipos de ordenamiento como son el técnico pedagógico, el administrativo y el laboral.

Así, toca a la dirección de la escuela articular las estrategias que son las que perfilan las prioridades para la acción del cuerpo docente en cada institución escolar. La construcción de un ambiente formativo que es lo que realmente es indispensable en una escuela, requiere una gestión escolar participativa, comprometida, colegiada y flexible, entendiendo a la gestión en una definición mas clara y aterrizada en el centro educativo como el conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, lo cual incluye la manera como se toman decisiones y se resuelven conflictos.

El plano de la gestión escolar involucra a todo el personal y a los beneficiarios como son los alumnos, y a sus familias; pero compromete de manera especial a las autoridades del plantel, quienes enfrentan la tarea de vivenciar valores para el logro de un trabajo colegiado y desarrollar así la participación y compromiso de alumnos, padres y madres impulsándolos a metas y actividades educativas comunes.

En la escuela primaria fue necesario desarrollar valores que facilitaran una organización y coordinación adecuada que aunque el personal de este centro educativo están en la mejor disposición de poner de su parte por lograr un ambiente formativo e integral para bien de los alumnos, hace falta reconstruir conocimientos, reflexionar y concienciar sobre la actuación de cada uno de ellos y el tipo de alumno que se desea formar.

A pesar de que en la escuela hay espacios para conseguir una experiencia formativa, muchas veces no funcionan adecuadamente, ya que como se ha mencionado sólo se reúnen para cuestiones administrativas no existiendo la comunicación adecuada y una participación y conducción poco democrática; entonces, no se analizan los temas prioritarios y de importancia para experiencias formativas.

Por tanto, la alternativa de trabajo contemplada para subsanar este tipo de dificultades está orientada a mejorar las relaciones interpersonales, la integración del grupo mediante el desarrollo de valores como son el respeto, la tolerancia, la empatía y la confianza para que a través de éstos se de una comunicación efectiva donde se dialogue se argumente y exista una escucha activa, además de que se involucren los integrantes del grupo educativo en la toma de decisiones a partir de un liderazgo democrático dándose de esta manera la cooperación y colaboración de todos para lograr así una gestión participativa y un verdadero trabajo colegiado.

A. La investigación-acción.

Para llegar a la alternativa se realizó una investigación y ésta se basó en el método de investigación- acción, en el desarrollo de la cual se buscó la solución de problemas identificados en un grupo social, implicando el

compromiso del mismo.

De esta manera, la investigación-acción analiza cualitativamente la realidad siendo el sujeto su propio objeto de investigación; es decir, transformar la realidad investigada supone transformar o cambiar las actitudes o valores de los mismos sujetos.

La investigación-acción ofrece criterios para la evaluación de la práctica en relación con la comunicación, la toma de decisiones y las tareas de la educación; plantea a los maestros organizar el proceso educativo en su propia práctica a través de la autorreflexión crítica de su desarrollo profesional. Importa aquí la manifestación de ciertas cualidades para promover buenos resultados educativos. Por lo mismo: “La sensación de innovar, de que hace falta cambiar alguno o varios aspectos de la práctica para implantar de forma mas plena sus objetivos y valores activa esta forma de investigación y reflexión”²

B. Paradigma crítico - dialéctico.

Todo el proceso anterior se traduce en un paradigma crítico - dialéctico que se basa principalmente en la construcción o el logro de un objetivo que se ha reflexionado entre los involucrados y ha sido significativo para la práctica educativa; es decir que haya una verdadera transformación para lograr el trabajo colegiado.

Este proceso se ha catalogado como crítico – dialéctico porque es en la práctica diaria del espacio educativo donde se observaron aquellos

² ELLIOT, John. “Las características fundamentales de la investigación-acción”. En Antología Básica. Investigación de la práctica docente propia. U.P.N. México 1994. p 38.

elementos que impedían el logro de un trabajo colegiado; como la falta de valores como la cooperación, la tolerancia y el respeto. De tal manera que fue necesario tomar de la teoría sobre lo que decían diversos autores de esta problemática; esta teoría facilitó aún más llegar a un claro conocimiento sobre lo que en esta investigación se habla.

La teoría enriquece grandemente y da confianza de que el proceso de investigación sea realmente sustentado. Es por eso que se tomó en cuenta para este proyecto el paradigma crítico – dialéctico porque hay una reflexión sobre la práctica, sobre los distintos autores y permite estar constantemente relacionando teoría y práctica.

C. Enfoques y modelos de formación.

Durante el transcurso de nuestras vidas estamos siendo educados de determinada manera, tanto dentro de nuestra familia, como en el entorno y escuela; pero esta formación no es siempre el mismo modelo, éste es diferente en diversas etapas de nuestra vida según el tipo de educación existente o las innovaciones en el desarrollo de la misma. Nuestro comportamiento o forma de actuar como educadores se ve influenciado por el tipo de educación recibida aplicando las diversas metodologías por las que fuimos formados.

Es importante reconocer que podemos caer en el error de quedarnos en el pasado con métodos obsoletos que no son aplicables a la realidad afectando por tanto a los educandos. Este tipo de errores se puede evitar en gran parte cuando seguimos preparándonos para tener conocimientos de las innovaciones educativas para ponerlas en práctica y así elegir de la mejor manera posible lo que nos es útil del pasado.

En el proyecto educativo se tomaron diversos factores de la realidad de la práctica docente que de alguna manera intervinieron en la problemática, basándose en las experiencias, las relaciones interpersonales establecidas y las consecuencias que se denominan de éstas. De las características de la realidad educativa, de todos estos factores e interrelaciones, se realizó un análisis detallado para determinar efectivamente las causas y consecuencias del problema detectado y por consiguiente actuar sobre el proceso de la resolución del mismo. Por lo cual el presente documento está fundamentado en el enfoque situacional de formación de maestros y en el modelo centrado en el análisis. En el enfoque porque “desarrolla una problemática de la formación basada en la relación del sujeto con las situaciones (educativas) en las cuales está implicado, incluyendo la situación de su propia situación. Trabajar bajo este enfoque implica una experiencia que obliga a reaccionar, a ajustar las conductas, a sobreponerse a los miedos y a tomar decisiones”³

En el modelo porque “... su formación es una articulación entre la teoría y la práctica, donde el tipo de beneficio que aporta es de regulación; el análisis es conjuntamente interrogación de la realidad, del origen, de la legitimidad de este interrogante y de la perspectiva de la cual surge”⁴

D. La idea innovadora.

Dentro de nuestra práctica docente enfrentamos una infinidad de problemáticas que van surgiendo por motivos diversos, nuestro papel de educadores nos compromete para estar involucrados en un amplio campo de conocimientos, para que de esta manera estemos siempre preparados a enfrentar esas problemáticas, dándoles solución de la mejor manera. Pero

³ FERRY Guiles. “Aprender, probarse, comprender” y “Las metas transformadoras”. En Antología Básica. Proyectos de innovación. U.P.N. México. 1994. pp. 50, 60 y 63.

⁴

también no sólo se necesita conocimiento, es indispensable además tener iniciativa, pensamiento alternativo, creatividad e inteligencia para encontrar y guiar al alumno por el mejor camino.

Mi concepto personal de innovación es que el desarrollo de nuestra labor docente implica encontrar la mejor alternativa de solución a través de estrategias que nos lleven a una resolución de conflictos de manera inteligente y para que esta sea posible se necesita de una persona comprometida con los saberes interiorizados, con actitudes de creatividad, responsabilidad, ayuda y cooperación, con una visión a diferentes alternativas para que la decisión y estrategia a llevar por muy disparatada que parezca, sea con sensatez y con una mente abierta a un cambio de ideas nuevas y prácticas inacabadas. Los educadores siempre deben estar produciendo nuevas ideas y mas cuando las anteriores ya no den resultado, porque el mundo no es estático y el alumno va cambiando en forma paralela con él, si nosotros nos quedamos con ideas acabadas o invalidadas se correrá el riesgo de conducir al educando por el mismo camino erróneo; por eso nuestra acción docente debe estar dispuesta al cambio, congruentes con las necesidades que vayan surgiendo.

El concepto anterior está fundamentado en la definición que hacen diversos autores sobre innovación como es Adolfo Sánchez Vázquez que dice:

La innovación es un proceso voluntario, consciente y adaptable a los nuevos objetivos de la práctica. El hombre es el ser que tiene que estar inventando o creando constantemente nuevas soluciones; pero éstas tienen en el tiempo cierta validez, y de ahí la necesidad de repetir las mientras esa validez se mantenga. La repetición se justifica mientras la vida misma no reclama una nueva creación⁵

⁵ SANCHEZ, Vázquez Adolfo. "Praxis reiterativa". En Antología Básica. Hacia la innovación. U.P.N. México 1994. p. 38.

La innovación no es pues, considerada como un proceso natural, sino que es un proceso que se origina en el terreno de la práctica.

Hassen Forder califica la innovación de “tentativa, encaminada consciente y deliberadamente a introducir en el sistema de enseñanza un cambio con objeto de mejorarlo”⁶

“Las innovaciones en materia de educación no aparecen automáticamente. Deben ser inventadas, planificadas, instauradas y aplicadas de tal manera que las prácticas pedagógicas se adapten mejor a los movedizos objetivos y a las normas cambiantes de la enseñanza”⁷

Por consiguiente cuando se innovó para encontrar la mejor alternativa de solución, se hizo a través de una idea innovadora, la cual, con apoyo en la fundamentación ya mencionada se tiene claro que ésta no surgió de manera espontánea sino de nuestro proceso de formación donde están implícitos nuestros saberes docentes. Por lo cual, se plantea la idea innovadora que se realizó y se refiere a desarrollar valores para lograr el trabajo colegiado a través de ciertas dinámicas que nos llevaron a crear un ambiente de confianza para que el personal educativo se sintiera apreciado, valorado y con actitudes de ayuda, de cooperación y de respeto, para que así se pudieran resolver entre todos los integrantes del personal con mayor creatividad y satisfacción los conflictos que se fueron presentando.

⁶ CHARLES, Delorme. “Las corrientes de innovación”. En Antología Complementaria. Hacia la innovación. U.P.N. México 1994. p. 41.

⁷ HUSES, Torsten, “Las estrategias de la innovación en materia de educación”. En Antología Básica. Hacia la innovación. U.P.N. México. 1995. p. 52

1. Características

*Las dinámicas que se llevaron a cabo fueron a través del juego y tomaron en cuenta no sólo el aspecto racional, sino también el emocional porque los sentimientos tienen mucha importancia cuando se toma una postura en la resolución de un problema; también se tomó en cuenta la empatía no sólo para entender que siente la otra persona sino para buscar soluciones satisfactorias para ambas partes. Se pretendió además desarrollar la imaginación a través de juegos donde se ensayaron soluciones y esto permitió no limitarse a pensar que para resolver un problema existe una única solución; aparte, uno de los propósitos fue lograr la integración grupal porque por la falta de confianza que tenían entre ellos no había una comunicación efectiva ni tampoco la cooperación entre los mismos. Además, fueron dinámicas participativas porque las personas involucradas construyeron a partir del análisis, la reflexión y la integración grupal su propio conocimiento. Se motivó a participar, ya que así lo requería el juego y a través de éste fueron conscientes de la necesidad de realizar el trabajo de forma colegiada y de esta forma estar más satisfechos con el producto del mismo.

*Los integrantes del grupo fueron interactivos, ya que a través de la socialización se compartieron opiniones, ideas, sugerencias y experiencias que los hicieron enriquecerse como grupo.

*La práctica efectuada fue creativa ya que es un factor fundamental para lograr la motivación del personal del colectivo educativo.

*Involucró a todos los integrantes porque para la cohesión del grupo y el trabajo colegiado es importante y necesario la participación de todos porque si quedara alguno fuera no se lograrán los objetivos.

*Hubo una relación dialéctica porque se comenzó con la práctica pero fundamentada en la teoría para aterrizar nuevamente en la práctica. Estuvo unificada la práctica con la teoría para el logro exitoso de los propósitos planteados.

2. Nivel y ámbito de la idea innovadora.

Esta estrategia se realizó en un contexto escolar a nivel micro porque solamente se llevó a cabo con el personal educativo de la escuela, sin involucrar a los alumnos, padres de familia y comunidad, puesto que está previsto que con el logro de los propósitos planteados se beneficien los alumnos principalmente, pero también los padres de familia y comunidad. Por tanto fue factible de llevarse a cabo, tomando en cuenta además que se realizó de forma paralela al trabajo correspondiente a mi práctica docente y a la de los involucrados.

Nivel de aptitud que se requiere para desarrollar una idea innovadora.

Se requirió ser creativa porque las dinámicas que estuvieron relacionadas con el trabajo debieron realizarse y efectuarse de tal manera que llamara la atención de las personas para lograr la motivación y participación de todas ellas y que a partir de estas estrategias se logaran resultados provechosos.

También fue indispensable ser comunicativa porque si se quiere lograr la comunicación entre todos los integrantes tiene que partirse del ejemplo.

Fue importante también ser empática para poder comprender las posturas de las demás personas, así como también ser paciente ya que intervinieron algunos factores que impidieron que se desarrollara el trabajo como fue planeado; además, los resultados no siempre fueron los

esperados.

Logros a alcanzar. Se pretendió desarrollar valores y lograr el trabajo colegiado a través de un grupo efectivo, el cual debió observar las siguientes características:

- Los integrantes se comprenden y se respetan entre sí.
- La comunicación es abierta porque en ella intervienen valores para que ésta se de.
- Los integrantes se responsabilizan de su aprendizaje y conducta.
- Los integrantes cooperan.
- El grupo establece lineamientos para tomar decisiones.
- Los conflictos se enfrentan abiertamente y se busca resolverlos de forma constructiva.

Fundamentar la idea innovadora en teorías. La idea innovadora estuvo fundamentada en la teoría cognoscitiva de Piaget, esta teoría dice que “la mente crece, cambia y se adapta al mundo. El individuo recibe información y la procesa.”⁸

Piaget insiste en que con la evolución de la sociedad y con el desarrollo del niño hay una aproximación progresiva a otras formas de relación entre los individuos: las de cooperación. Y sólo las experiencias de cooperación entre individuos, pueden hacer en ellos la conciencia de ciertos principios, como el respeto mutuo y la igualdad, que están por encima de las normas particulares de cada grupo social. Así, se insiste en la importancia de la interacción entre iguales como fuente de los principios de justicia y reciprocidad.

⁸ CASCÓN, Soriano Paco y Greta Papadimitriou Cámara. “Metodología socioafectiva” En Resolución noviolenta de los conflictos. Aguascalientes, México. 2000. p. 8

E. Metodología

La metodología fue la socioafectiva porque implicó una forma de trabajo lúdica, participativa y horizontal, la cual plantea contenidos a partir de una experiencia y una realidad concretas que todos podemos vivenciar en la propia piel y sentir cómo una experiencia personal y cercana nos permite profundizar en ella y analizarla.

Propicia la creación de un ambiente favorable para proveer a los participantes de herramientas y de los recursos necesarios para vivir en la "propia piel" situaciones que promueven el autoconocimiento y el conocimiento de otras personas, la autoestima y la afirmación de los otros, con base en la confianza, la comunicación y la cooperación. Rescata el principio freiriano "nadie educa a nadie, nos educamos en sociedad" y parte de los conocimientos previos de cada participante.⁹

1. Tipo de proyecto.

La investigación que se desarrolló a lo largo del presente trabajo, permitió la comprensión amplia de aquellos factores que impidieron que el trabajo colegiado del colectivo escolar se diera en forma satisfactoria. Fue indispensable para lograr los propósitos propuestos implementar un proyecto de innovación. Dicho proyecto debió ser congruente con la problemática existente y contar con herramientas que posibilitaron su valoración y superación.

Es por ello, que el proyecto de innovación de Gestión Escolar surgió de la necesidad de cambiar o transformar la manera de llevar a cabo el trabajo diario del personal educativo, dejando a un lado el trabajo individualizado y la falta de comunicación como de valores entre los sujetos por un trabajo basado en la comunicación constante, en la interacción de los miembros del

⁹ Idem.

personal, esto es, por un trabajo colegiado.

Pero, ¿porqué se eligió un proyecto de Gestión Escolar? Antes de dar respuesta a la interrogante, es indispensable mencionar que en la práctica docente se dan innumerables problemas, que de acuerdo a la naturaleza de ellos se ubican en tres grandes dimensiones.

- a) De contenidos escolares
- b) De Gestión escolar
- c) Pedagógica

Estas dimensiones agrupan afines, cuya solución corresponde principalmente a los docentes que pretenden desarrollar y transformar su práctica educativa, tomando en cuenta las condiciones y necesidades que existen para elaborar el proyecto más viable a esos problemas.

El proyecto de Intervención Pedagógica se deriva de los problemas centrados en la transmisión y apropiación de contenidos escolares de diversas asignaturas, tanto en preescolar como en primaria, en este sentido el docente debe reconocer su actuación ante las formas de operar un contenido escolar frente al proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos y de los posibles cambios o transformaciones que puedan derivarse de la aplicación de este tipo de proyecto.¹⁰

Por otra parte, un proyecto de Acción Docente se enmarca por la Dimensión Pedagógica, la cual señala “los problemas significativos que se dan en el aula, tienen que ver con aquellos sujetos que intervienen en ella, como padres de familia, profesores, alumnos, la misma comunidad y

¹⁰ RANGEL Ruiz de la Pena y Teresa de Jesús Negrete. “Características del proyecto de investigación pedagógica”. En Antología Básica. Hacia la innovación. U.P.N. México 1994. p. 85-34

autoridades educativas.”¹¹

Ahora bien y como respuesta a la interrogante planteada en un principio, se eligió un proyecto de Gestión Escolar para desarrollar valores y propiciar el trabajo colegiado con el personal educativo de la escuela primaria Ignacio Zaragoza puesto que la problemática cumplió con las características que tiene esta dimensión de Gestión Escolar; es decir. “Es de orden institucional y para gestionar este orden más apropiado es necesario modificar intencionalmente las prácticas institucionales que se viven al interior del personal educativo.”¹²

Características del proyecto de Gestión Escolar.

Se pretende que estas prácticas impacten significativamente la calidad del trabajo educativo que en este espacio laboral se ofrece. Algunos rasgos que definen el orden institucional en la educación son los siguientes:

- El orden institucional no puede ser modificado por instancias exteriores.
- El orden institucional se constituye a partir de un mecanismo de equilibrio. Donde interiormente se busca realizar el menor número de cambio.

La solución mas viable para mejorar el orden institucional radica (como ya se había mencionado) en la construcción de un proyecto; recuperando información crítica y colectiva de las prácticas por los sujetos que la generan y que son afectados por ellas, intentando ajustarlas a los fines que la Institución persigue.

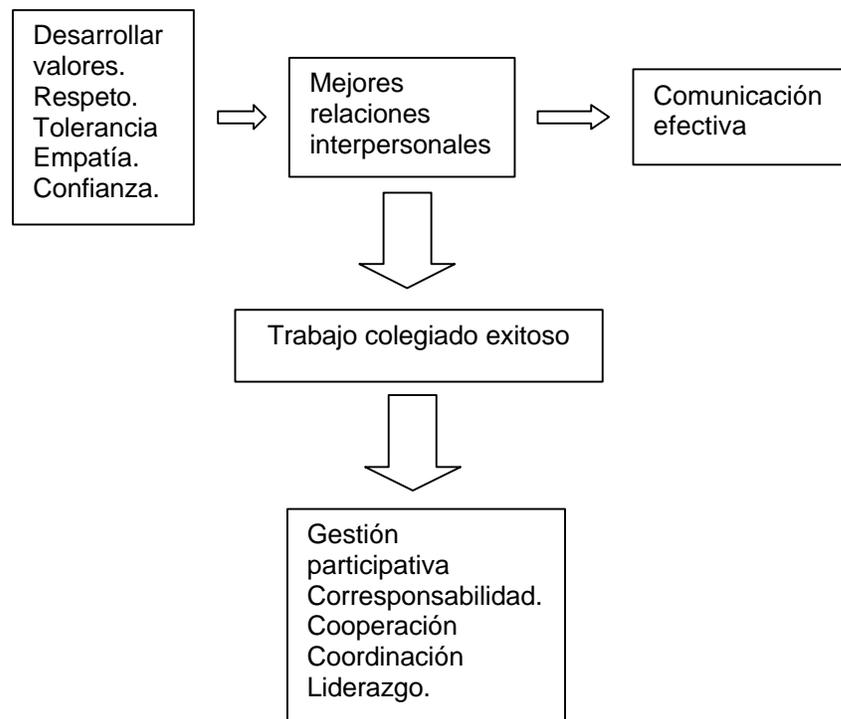
¹¹ Idem.

¹² Idem.

Según Adalberto Rangel Ruiz de la Peña y Teresa de Jesús Negrete para la realización de un proyecto de gestión escolar no basta únicamente con recibir información o instrucciones de los involucrados, sino que es necesaria una participación consciente y comprometida del mayor número de miembros que comparten las mismas o iguales tareas laborales.

Con la participación de los integrantes del personal educativo de la escuela se pretendió en tres momentos, reflexionar la práctica, reflexionar en la práctica y transformarla para un bien común, una participación consciente, comprometida y responsable poniendo en práctica alternativas, para impactar significativamente el quehacer cotidiano, lo que posteriormente se traduciría en elevación de la calidad educativa en la escuela primaria.

Entonces, esta alternativa de gestión, pretende propiciar el trabajo colegiado con la aplicación de actividades y propósitos bien definidos para que puedan minimizar la problemática obteniendo a grandes rasgos dentro del trabajo los siguientes frutos.



Cabe mencionar que cada una de las actividades tienen su propósito particular definido y que se pretende lograr al término de la actividad valorando en ese momento los alcances o limitaciones que tuvo . Pero además de cada uno de estos propósitos se plantean en general otros que se pretenden lograr con todo el conjunto de actividades aplicadas y valorar al final de la aplicación de todas éstas qué tanto se cumplieron estos propósitos.

2. Propósitos.

-Lograr un ambiente de confianza donde exista seguridad, respeto, solidaridad y empatía.

-El personal educativo se relaje, se motive y se sienta en confianza para que a partir de las actividades haga reflexiones y análisis de su práctica docente.

-Llegar a través de las actividades a desarrollar valores para lograr el trabajo colegiado.

A continuación se presentan las actividades aplicadas, resaltando que no son las únicas ni las mejores., pero si realizadas con metas bien trazadas a las que se pretendió llegar por medio de pláticas de reflexión, comentarios críticos y propositivos.

Antes, es preciso resaltar que los recursos que se utilizaron fueron mínimos, el principal de ellos fue la disponibilidad del personal educativo de la escuela. El tiempo que se requirió para llevar a cabo estas acciones fue corto y se caracterizó porque la ideología, el lenguaje y los conocimientos

penetraron en la realidad del grupo.

3. Actividades.

Título: Meta/Deseo

Propósito: Aprender a explicar todos los detalles de un conflicto y estimular la imaginación y creatividad en la búsqueda de soluciones.

Material: Pizarrón y gises u hojas ledger y marcadores.

Consignas de partida: Formar Grupos de menos de 7

Tiempo: 30 minutos

Desarrollo: Se comienza diciendo en voz alta todos los problemas que cada quien tiene en su mente, sin discutirlos. Se escriben de forma que todas las personas del grupo lo vean.

Un integrante escoge el problema de la lista que le parezca más significativo (probablemente será uno de los que ella haya sugerido), y lo explica detalladamente al grupo para que todas las personas lo entiendan.

A continuación todas dicen una Meta/Deseo o un deseo de fantasía que les gustaría que ocurriese si todo fuera posible (esto abre una variedad de posibilidades para la situación y ayuda a definirla más claramente).

Después cada cual da una solución práctica y realista, que pueda solucionar el problema. Las Metas/Deseos y las soluciones, se escriben y se

entregan a la persona que ha sugerido el problema.

El proceso se repite para cada participante.

Evaluación: ¿Cómo se han sentido? ¿Qué le han aportado los demás?.

Título: El burro

Propósito: Lograr la cooperación del grupo para que el burro avance

Material: Varios periódicos para simular un látigo o correa.

Consignas de partida: Sólo para los burros: se les indica que sólo pueden reaccionar positivamente (avanzar) ante las buenas palabras, caricias o cosas parecidas.

-Para el grupo: no está permitido coger al burro a hombros.

Tiempo: 20 minutos

Desarrollo: A cada grupo de 4 ó 5 le corresponde un “burro”. Los grupos reciben los látigos de periódico y su misión es llevar al burro hacia la línea de meta los más rápido posible. El burro avanza a cuatro patas.

Evaluación: En plenaria. Los burros expresan cómo se han sentido y luego los grupos. Valorar los diferentes tipos de relación que se han establecido, el rol jugado por cada persona, las actitudes de cooperación y de competición.

Título: Pegada de manos

Propósito: Suscitar la comunicación en el grupo. Favorecer el mutuo conocimiento

Material: Hojas de máquina y ledger, marcadores y plumas.

Consignas de partida: Cada una de las personas hace su trabajo en silencio

Tiempo:30 minutos

Desarrollo: Cada una de las personas dibuja la silueta de su mano derecha o izquierda, y va escribiendo en cada uno de los dedos de la mano con las respuestas a lo siguiente:

- Motivos por los que estás en la reunión.
- Aportaciones concretas que desearías que el grupo se fijase a lo largo de un tiempo determinado.
- Aspectos que más valoras de las personas.
- Aquello que actualmente más te preocupa.
- Las aportaciones que estás dispuesto a ofrecer al grupo.
- Se realiza una puesta en común. Para terminar se hace un mural donde se pegan las manos de todos/as.
-

Evaluación: ¿Qué impresiones tuviste a lo largo de la dinámica? ¿Qué dificultades encontraste para hacerla? ¿Qué lograste?.

Título: ¿Te gustan tus vecinos?

Propósito: Pasar un rato divertido y quitar la tensión en el grupo para mayor confianza.

Material: Una silla menos que participantes

Consignas de partida: El juego tiene que desarrollarse con rapidez

Tiempo: 10 minutos

Desarrollo: Todos/as sentados/as en círculo. El animador dará comienzo al juego. Acercándose a alguien le preguntará: “¿Te gustan tus vecinos?”

Si la respuesta es NO, habrá de decir los nombres de las personas que le gustaría que vinieran a ocupar los lugares de sus actuales vecinos de derecha e izquierda, mientras que éstos tendrán que abandonar su lugar, que intentará ser ocupado por los vecinos escogidos. Durante el cambio de sitios, la persona del centro intentará ocupar una silla.

Si la respuesta es SÍ, todo el grupo girará un puesto a la derecha. A medida que avanza el juego se complica, ya que cuando alguien diga SI, el grupo girará un puesto a la izquierda. Cuando se oiga el tercer SÍ (no importa que sean dichos por diferentes personas) se girarán dos puestos a la derecha. Al cuarto dos a la izquierda, y así sucesivamente. Después de cada pregunta, la persona que queda sin silla continúa el juego.

Evaluación: Se cuestionará a las personas sobre cómo se sintieron, si se relajaron, o si se sienten más unidos como grupo.

Título: Equilibrio

Propósito: Favorecer la confianza en uno/a mismo/a y el otro/a. Estimular la cooperación y el sentido del equilibrio.

Material: Grupo

Consignas de partida: Es importante invitar a que las parejas se formen entre personas desproporcionadas físicamente: bajas con altas, gordas con delgadas,... Siempre es posible alcanzar el equilibrio.

Desarrollo: Las personas participantes se reparten por parejas. Dentro de cada pareja los integrantes se ponen frente a frente, dándose las manos, juntando los pies y uniendo las punteras. A partir de esta posición y sin despegar los pies del suelo, cada integrante va dejándose caer hacia atrás con el cuerpo completamente recto. Así hasta llegar a estirar completamente los brazos y conseguir el punto de equilibrio dentro de la pareja.

Una vez alcanzado el equilibrio se pueden intentar hacer movimientos cooperando y sin doblar los brazos: una de las integrantes de la pareja dobla las piernas mientras la otra la sostiene y las dos bajan.

Evaluación: ¿Cómo nos sentimos? ¿Fue fácil encontrar el equilibrio? ¿Qué ocurrió con parejas muy desproporcionadas?

Título: Control remoto

Propósito: Favorecer la confianza y aprender a orientarse mediante la escucha

Material: Una venda para taparse los ojos

Consignas de partida: Escuchar sólo a su pareja

Tiempo: 20 minutos

Desarrollo: Se Divide al grupo en dos, de forma que cada cual tenga su pareja. Una mitad ocupa el centro y se tapan los ojos. La otra mitad, a una cierta distancia son los/as lazarillos. Tendrán que guiar a su pareja tan sólo llamándola por su nombre y sin poder tocarla.

Evaluación: ¿Cómo se han sentido? ¿Han tenido dificultades para orientarse? ¿Cómo sintieron el espacio, las otras voces,...

Título: Pío – Pío

Propósito: Favorecer la distensión y sentimiento de confianza y unión al grupo.

Material: Grupo

Consignas de partida: Todos con los ojos cerrados van diciendo pío-pío la mamá o papá gallina.

Tiempo: 10 minutos

Desarrollo: El animador/a murmura a una persona: “tu eres papá o mamá gallina”. Todas empiezan a mezclarse con los ojos cerrados. Cada una busca la mano de las otras, la aprieta y pregunta: ¿pío-pío?”, se sueltan de la mano y siguen buscando y preguntando, excepto papá o mamá gallina que se mantiene siempre silencio. Cuando una persona no es contestada sabe que la ha encontrado y queda cogida de la mano guardando silencio. Siempre que alguien encuentra el silencio como respuesta, entra a formar parte del grupo. Así hasta estar todas juntas.

Evaluación: Expresar cada quien como se sintió, si hubo confianza o desesperación.

Título: ¿Cómo compartimos?

Propósito: Identificar en que nos cuesta mas compartir en nuestra escuela. Descubrir que actitudes son necesarias para facilitar el compartir.

Material: Tablero diagramado, tres conjuntos de tarjetas; 1. El trabajo de la escuela, 2. El uso de sentimientos y cosas. 3. Actitudes necesarias. Además de tres tarjetas pregunta.

Consignas de partida: Cada uno de los participantes tomará una de las tarjetas pregunta y contestará lo que se pide con argumentos.

Desarrollo: Se ubican los tres conjuntos de tarjetas en el lugar que les corresponde. Las tarjetas – pregunta, se mantienen a un lado hasta el momento en que sean utilizadas.

1. Primer momento: ¿En cuál de estas tareas cooperan los miembros de la escuela indistintamente?.

*Se coloca la tarjeta – pregunta 1 en el casillero con signo de interrogación. *La primera persona que participa saca las tres tarjetas del primer conjunto (el trabajo de la escuela) y las ubica en los tres casilleros de la parte baja del tablero, leyéndolas en voz alta. Luego responde a la tarjeta – pregunta y elige la respuesta, dando a conocer las razones de su elección. Toma la tarjeta elegida y la coloca en uno de los casilleros vacíos de el trabajo de la escuela”

*La persona que sigue, saca una tarjeta del mismo conjunto y la pone en el lugar que quedó vacío junto a las otras dos. La lee en voz alta y elige una, respondiendo brevemente las razones de su elección. La tarjeta elegida debe colocarla en el siguiente casillero vacío de :”el trabajo en la escuela”.

*Así se continúa hasta llenar todos los casilleros de “el trabajo de la escuela”.

*Una vez llenos los casilleros. Se invita al grupo a cambiar una tarjeta seleccionada por alguna de los sobrantes, para responder a la tarjeta – pregunta.

*Segundo momento: ¿Qué cuesta más compartir en nuestra escuela?

*Se coloca la tarjeta – pregunta 2 en el casillero con signo de interrogación.

*Se invita a continuar con el juego, siguiendo el mismo procedimiento del momento anterior, pero esta vez refiriéndonos al uso de las cosas y lugares.

3.- Tercer momento: ¿Qué actitudes son necesarias para facilitar el compartir en nuestra escuela?

*Se coloca la tarjeta – pregunta 3 en el casillero con signo de interrogación.

*Se invita a seguir el juego en igual forma que antes, sólo que en este momento se le solicita al grupo que elija una de las tres tarjetas ubicadas en el casillero debajo de la pregunta.

Evaluación: ¿Cómo puedo contribuir a que en mi escuela haya actitudes que faciliten la convivencia y el trabajo con los demás?

*Se pide que respondan a la pregunta mediante una lluvia de ideas y después por escrito.

Título: Enfoque de valores.

Propósito: Lograr una escucha activa y la aceptación de cada persona en el grupo. Aprender a comprender el punto de vista del otro/a.

Material: Hojas fotocopiadas con información de las reglas.

Consignas de partidas: En el proceso del juego los participantes han de observar las siguientes reglas:

1. La regla del foco: cada persona del grupo ha de ser protagonista durante 5 minutos.
2. Regla de la aceptación: has de ser receptor de la persona-foco (afirmaciones con la cabeza, sonrisas, gestualidad variada,... ayudan a lograr la comunicación). Si no estás de acuerdo con lo que dice, no muestres en modo alguno tu disconformidad, tendrás ocasión sobrada de hacerlo más tarde.
3. Regla de comprensión: intenta comprender lo que dice. Pregunta lo que sea preciso para entender mejor lo que te quiere comunicar, pero sin mostrar ningún sentimiento o actitud negativa en tu pregunta. (cada participante puede tener una copia de las reglas; éstas han de aceptarse).

Desarrollo: Se da un papel a cada participante, en el que cada uno deba escribir afirmaciones del tipo “me encuentro mejor cuando estoy en un grupo de gente que...”, “me encuentro peor con un grupo de gente que...”

Una vez completadas las frases, los participantes se dividen en grupos de dos. Cada cual ha de tener la certeza de que el otro lo escucha durante 4 ó 5 minutos. En ese tiempo el protagonista hablará sobre sus respuestas. La interacción con el grupo se desarrollará de acuerdo con las consignas de partida. Luego los papeles cambian de manera que los dos hagan de protagonistas.

Evaluación: Comentarios y reflexiones sobre lo que vivieron en la actividad.

Título: A la escucha

Propósito: Favorecer una actitud de escucha y comprensión.

Material: Hojas con preguntas para contestar.

Consignas de partida: Escuchar y poner atención al compañero.

Desarrollo: Proponer al grupo un tema del estilo “A favor o en contra de...: o “qué piensas de...”. Divididos los participantes en grupos de dos, preferentemente no afines. Cada participante, de cada grupo, tiene 10 minutos para devolver de la manera más fiel posible las ideas de su compañero. Después los papeles se invierten.

Evaluación: Tratará de los sentimientos al escuchar al otro/a. Sobre la fidelidad de lo explicado después. La ayuda que ha supuesto para la comprensión mutua. Aplicaciones en la vida diaria.

Preguntas: ¿Qué sentimientos experimenté al escuchar al otro/a. ¿Qué fidelidad existió en lo explicado después? ¿Cómo puedo aplicarlo a la vida cotidiana?.

Entonces, esta serie de estrategias se aplicaron pretendiendo modificar aquellas actitudes que estaban interfiriendo para que se lograra un trabajo colegiado como la no cooperatividad y la falta de comunicación. Todas éstas estuvieron organizadas en un plan de trabajo a seguir el cual se menciona a continuación.

4. Plan de trabajo

En toda investigación el plan de trabajo sirve para conocer cuáles son los alcances y limitaciones que existen en el proyecto a realizar.

“Es el instrumento que permite organizar las actividades a desarrollar a lo largo de una secuencia de tiempo, para lograr el propósito deseado con los criterios establecidos”¹³

El siguiente cronograma facilitó una mejor organización sobre la manera de trabajo con los momentos en que se aplicaría la alternativa.

Además, permite visualizar en conjunto todas las acciones previstas a llevar acabo, facilitando de este modo el desarrollo del trabajo así como las modificaciones posibles que se pudieran hacer.

FASE	ACCIONES	PROPÓSITO	APLICACIÓN	TIEMPO	MATERIAL	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN
I	Idea innovadora -Lograr el trabajo colegiado a través de dinámicas lúdicas.	Crear un ambiente de confianza donde haya actitudes de cooperación, empatía, tolerancia y respeto.					
II	Hacia la alternativa	Elaborar una alternativa para abordar el problema docente desde una perspectiva innovadora.				Diseño de actividades	
III	Operativización	Aplicar la alternativa de solución	Octubre a julio		El requerimiento según la actividad	*Meta/desea *El burro *Pegada de manos *¿Te gustan tus vecinos? *Equilibrio *Control remoto.	Sistematizar toda la información obtenida de las actividades aplicadas.

¹³ Antología Básica. Aplicación de la alternativa de innovación”. P.8

						*Pío-Pío. *Cómo compartimos. *Enfoque de valores. *A la escucha.	
IV		Aprender a explicar todos los detalles de un conflicto y estimular la imaginación y creatividad en la búsqueda de soluciones.	Octubre	40min.	Hojas de máquina y marcadores	*Meta/deseo. Se trata de describir conflictos y buscar soluciones en grupo.	Reflexiones en torno a preguntas planteadas.
		Favorecer el sentimiento de grupo rompiendo la tensión	Noviembre	10min.	Periódicos	*El burro. Hacer llegar a un "burro" lo más rápido posible a un punto elegido.	Valorar los diferentes tipos de relación.
		Favorecer el mutuo conocimiento.	Enero	40min	Hojas de máquina y marcadores.	*Pegada de manos. Consiste en contestar a 5 preguntas, una por cada dedo de la mano, que hace el animador/a.	Expresar reflexiones a posibles dificultades.
		Pasar un rato divertido y favorecer la distensión	Febrero	15min	Grupo	*¿Te gustan tus vecinos?. Cada uno ha de responder si le gustan sus vecinos/as y en cada caso negativo llamar a quienes le gustaría tener.	Expresar sentimientos.
		Favorecer la confianza y	Marzo	20min	Grupo	*Equilibrio. Se trata que por	Expresar. ¿cómo nos

		cooperación				parejas, se consiga alcanzar el punto de equilibrio, y hacer movimientos cooperando.	sentimos?.
		Favorecer la confianza	Abril	20min	Venda	*Control remoto. Se trata se seguir el sonido de tu nombre con los ojos cerrados y sin chocarte con las demás personas del grupo.	¿Cómo se han sentido? ¿Qué dificultades tuvieron?
		Favorecer la distensión y sentimiento de confianza	Mayo	20min	Grupo	*Pío-pío. Se trata de conseguir uniformemente a todo el grupo buscando a mamá o papá gallina.	Expresar sentimientos.
		Identificar en que nos cuesta más compartir y cooperar.	Junio	60 min.	Tablero diagramado, tres conjuntos de tarjetas y tres tarjetas-preguntas.	*¿Cómo compartimos? Todos contestarán a preguntas con argumentos sobre los que nos cuesta mas compartir y que actitudes se necesitan.	Establecer conclusiones sobre las actitudes necesarias para mejorar la convivencia.
		Aprender a comprender el punto de vista del otro /a mediante la escucha activa.		60min.	Fotocopias.	*Enfoque de valores. Consiste en establecer un espacio de escucha centrado en cada uno/a de los	Realizar reflexiones en base a preguntas establecidas.

						participantes.	
		Favorecer un escucha activa y de comprensión	Julio	60min	Grupo	*A la escucha. Se trata de intentar repetir lo que un compañero/a, dice lo más fielmente posible.	Hacer reflexiones en grupo sobre los sentimientos al escuchar al otro/a la comprensión mutua y aplicaciones en la vida

Es importante mencionar que algunas de las estrategias tuvieron que ser aplicadas en otra fecha no prevista por cuestiones personales . Por tal motivo se presenta el cronograma de la aplicación de las estrategias como realmente fue.

Cronograma real de la aplicación de la alternativa

Octubre	Noviembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ciclo escolar 2001-2002 *	*	*	*		*	*	*		Ciclo escolar 2002-2003 ✓
Meta/deseo	El burro	Pegada de manos	¿Te gustan tus vecinos?		Equilibrio	Control remoto. Pío-Pío	¿Cómo comprartimos		Enfoque de valores. A la escucha.

De esta manera, se considera que el plan de trabajo es parte indispensable en todo proceso que conlleva un seguimiento; las ventajas son

muchísimas ya que ayuda a organizar las actividades a realizar, así como también es flexible en su aplicación a los posibles cambios que puedan presentarse.

Por otra parte, en todo proceso de investigación se realiza una evaluación, por lo que es necesario conocer a que se refiere, así como que es lo que se toma en cuenta dentro de ella, como los factores que intervienen para que se lleve a cabo .

El crecimiento profesional depende de una constante evaluación de sí mismos y de todo lo que rodea el ambiente de trabajo, por lo que a continuación se presenta este apartado con todo lo que conlleva en esta investigación este aspecto tan importante.

5. Evaluación

Partiendo de la concepción de Antonia Casanova la evaluación es un proceso complejo, sistemático y riguroso de obtención de datos y su finalidad es contribuir a mejorar el proceso y los resultados de aprendizaje porque permite identificar los aspectos positivos y negativos en el proceso enseñanza y aprendizaje, corrigiendo los elementos negativos y potenciando los positivos. De esta manera se dispone de información continua y significativa para que partiendo de determinada situación se formen juicios de valor con respecto a ello y se tomen las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.

“...dos son los elementos indispensables en la evaluación: una información lo mas objetiva, válida y fiable posible, cuantitativa y/o cualitativa, y unos criterios racionales, acordes con la concepción que se tenga del

currículo (proyecto didáctico) y de evaluación, que hagan posible la interpretación de la información.”¹⁴

La alternativa está orientada a mejorar las relaciones interpersonales mediante el desarrollo de valores, por lo tanto de una forma mas o menos objetiva se evaluaron conductas en base a un enfoque cualitativo, con una finalidad formativa y basada en criterios; entonces mas que evaluar conocimientos en los diferentes maestros de la escuela, fue necesario identificar aquellas características que permitieran el desarrollo profesional basado en un trabajo colegiado.

Para lograr mejorar las relaciones interpersonales fue necesario un crecimiento profesional y personal, alcanzar una formación integral mas plena como persona y a este objetivo fundamental debió contribuir la evaluación constante de sí mismos y de todo lo que rodea el ambiente de trabajo. Por lo cual, al darnos cuenta los maestros de las propias conductas y actitudes que manifestamos ante los demás y las consecuencias que esto conlleva representará una situación que servirá de base para reorientar nuestra forma de ser cuando sea necesario y continuar con aquello que fortalezca el trabajo colegiado para una mejor práctica educativa dentro del centro escolar. Porque el comportamiento del maestro, su forma de organización y desenvolvimiento dentro de la escuela en general y del aula en particular recaerá en la enseñanza y aprendizaje de los alumnos avanzando o retrocediendo al unísono pues el estilo de práctica docente influye y decide todo el hecho educativo. Evaluar es un reto en el que intervienen diversos factores que puedan eficientar ese proceso, pueden ser contextuales, de procedimientos y lo relativo al individuo; esto es, el clima de la organización en el espacio laboral, los instrumentos que se utilizan y lo

¹⁴ ALONSO, Ma. Luisa. “Evaluación de proyectos didácticos”, en: Antología; Aplicación de la Alternativa de innovación, en: U.P.N. México, 2000. p. 55

referente a la motivación y eficacia.

Así, "...un buen o mal rendimiento es consecuencia del adecuado o inadecuado planteamiento organizativo y pedagógico del sistema educativo y del centro escolar"¹⁵

Por tanto se puede evaluar un proyecto de gestión, mediante una reflexión personal sobre los indicadores pertinentes, que pongan de manifiesto individual o colegiadamente hasta que punto se corresponde lo que el profesor hace con lo que se considera adecuado hacer. Así como la calidad de las actividades gestivas que se realizaron.

Se evaluó la alternativa de gestión a través de sus elementos: ¿Para qué? Se refiere a cada uno de los objetivos propuestos a lograr para desarrollar los valores y lograr un mejor trabajo colegiado. ¿Qué? aquí se trabajaron contenidos conceptuales, los cuales se refirieron a los hechos, a lo que se debió saber o conocer porque en base a eso se reorientaron conductas para mejorar las relaciones interpersonales; también contenidos procedimentales los cuales son las habilidades, capacidades, lo que sabemos hacer o lo que se quiere lograr hacer para una buena labor educativa. Además están los contenidos actitudinales que son las actitudes, normas, los valores a apreciar porque mediante ellos se propició el trabajo colegiado. ¿Cómo aprenderán? fueron el conjunto de actividades planeadas para dominar los contenidos y alcanzar los objetivos. ¿Cómo enseñar? Fue la metodología utilizada, el camino por el cual se pretendió llegar a la meta, la cual en este caso es la socioafectiva que es lúdica y participativa. La metodología determina las actividades que el alumno debe realizar para desarrollar los procedimientos o actitudes implícitas en el objetivo propuesto.

¹⁵ CASANOVA, Ma. Antonia. "Evaluación de las unidades didácticas", en: Antología; Aplicación de la Alternativa de Innovación, en U.P.N. México, 2000. p. 62.

¿Cómo mejorar la enseñanza y aprendizaje? Se refirió a la evaluación que se llevó a cabo, dónde se determinó, qué técnica se utilizó como la observación, la entrevista, la encuesta y además fue preciso confeccionar algún instrumento como la lista de control, escala de valoración y cuestionario porque se contrastaron resultados y se incorporaron procesos de autoevaluación y coevaluación.

Es importante considerar la evaluación formativa en tres momentos, inicial, procesual y final. La evaluación inicial es para identificar el estado del problema y definir a donde lo queremos llevar.

La evaluación procesual es una reflexión continua durante el tiempo de trabajo acerca de los elementos que van funcionando bien y de las disfunciones que surgen, para apoyarlas o superarlas.

La evaluación final se llevó a cabo a partir de la reflexión última, acerca de los ajustes que se realizaron o debieron realizarse para futuras ocasiones.

Entonces; las técnicas e instrumentos que se determinaron y seleccionaron o elaboraron debieron contribuir a mejorar el proceso de evaluación; el informe final y las decisiones colaboraron a su positiva aceptación por parte de los maestros, que son los integrantes de las actividades o situaciones evaluadas.

Por tanto también se tomó en cuenta una función de la evaluación que es la sumativa porque se aplicó al final en la valoración de resultados finales, se determinó el valor del producto final, decidir si el resultado es positivo o negativo, cuando es preciso tomar alguna decisión en algún sentido.

“La evaluación sumativa implica un análisis de los avances logrados, los problemas y los obstáculos”¹⁶

Este proyecto también integra procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, los cuales fueron tomados en cuenta en estas unidades didácticas.

La autoevaluación se produce cuando el mismo maestro evalúa sus propias actuaciones; por tanto se facilitó la información detallada acerca de los aspectos que debieron autoevaluar para que pudieran auto observarse y examinar su trabajo continuo y así llegar a conclusiones al final del proceso.

La coevaluación consiste en la evaluación mutua, conjunta, de una actividad o un trabajo determinado.

La heteroevaluación es la evaluación que se realizó a cada uno de los maestros, su trabajo, actuación y comportamiento.

Destacando que cada situación de aprendizaje puede ser una situación de evaluación, es muy importante y fundamental la observación porque a partir de ella se detectaron como se expresan los indicadores críticos en las conductas de los maestros, por eso las técnicas a utilizar fueron basadas preferentemente en la observación y el análisis de las conductas, enfatizando en que no se evaluó a la persona sino al comportamiento de la persona utilizando como medio los instrumentos que se diseñaron a partir de los indicadores de cada una de las estrategias.

Cuando finalmente se evaluaron resultados dieron también ocasión para

¹⁶ SUAREZ, Díaz Reynaldo. “La evaluación en el proceso educativo”; en: Antología; Aplicación de la Alternativa de Innovación, en: U.P.N. México, 2000. p 103.

medir resultados no esperados porque :

La evaluación nos permite comparar las conductas reales con las conductas esperadas (u objetivos), y llegar a ciertas conclusiones sobre esta comparación con vistas a la acción futura. Evidentemente, se trata de una fase vital, porque sin la comparación cualitativa y cuantitativa de las conductas reales y de las esperadas, es imposible saber si los objetivos han sido alcanzados, y en caso de haberlo sido en que medida. Saber si las conductas, en forma de actitudes, valores, habilidades, conocimientos etc., han sido inculcadas, inhibidas o alteradas.¹⁷

Esta alternativa de gestión se evaluó con base en la observación y su correspondiente registro. Obviamente la impulsó los indicadores propuestos y categorías analíticas que rigen un proyecto de gestión. También incluyó la encuesta como técnica, de la cual se desprendieron los instrumentos; entrevista y cuestionario. Cabe mencionar que los instrumentos de evaluación que se desprendieron de la observación y que se utilizaron en la evaluación del proyecto fueron la guía de observación, el diario de campo y la lista de cotejo. La finalidad de estos instrumentos fue obtener datos más precisos para una evaluación cualitativa.

¹⁷ WHEELER. “La evaluación”, en: Antología; Aplicación de la Alternativa de Innovación; en: U.P.N. México, 2000 p. 35.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

Es importante hacer mención que la innovación no es la aplicación de determinadas estrategias o el diseño de éstas, la innovación es la reflexión, lo significativo que tuvieron los involucrados del proceso de investigación y de la aplicación de las mismas.

Fue así que el presente trabajo tuvo un proceso que culminó satisfactoriamente; la práctica docente en el personal educativo de la escuela primaria Ignacio Zaragoza #2354 tuvo un gran avance ya que modificaron actitudes y se pudo superar en gran parte el problema planteado.

A. Desarrollo de la aplicación

Estrategia: Meta/deseo

Propósito:

Aprender a explicar todos los detalles de un conflicto y estimular la imaginación y creatividad en búsqueda de soluciones.

Desarrollo:

En general no hubo mucha confianza y más al principio de la dinámica porque no se animaban a decir los problemas que ellos tenían; sin embargo se llevó a cabo la actividad y se logró el propósito de la misma.

Los problemas se referían al desempeño, respeto entre niños y

actitudes de ellos.

Los deseos fueron enfocados a los alumnos en relación a que fueran mejores en sus actitudes y académicamente para culminar en una profesión. En las soluciones todas giraban en torno a mejorar cada uno de los maestros para adquirir conocimientos, mejorar y buscar estrategias y adquirir compromiso.

Entonces, los maestros y el conserje llegaron al acuerdo que la solución es partir de ellos mismos, que era algo que cada uno sabía y tal vez no lo tenían tan claro. Se clarificó que todos tenían las mismas inquietudes y que organizándose, platicando, escuchando y poniendo atención a los demás se pueden abordar conflictos y proponer soluciones sin que lo discutido quede en el aire o difuso como muchas veces sucede. (ANEXO 2)

Estrategia: El burro

Propósito:

Lograr la cooperación del grupo para que el burro avance.

Desarrollo:

En un principio de esta dinámica hicieron mucha algarabía porque se trataba de un juego y no ponían mucha atención en lo que realmente hacía mover al “burro”; cuando se detectó que las buenas acciones lo hacían moverse trabajaron sobre esto y cuando finalmente dieron a conocer sus opiniones estuvieron de acuerdo en que el buen trato facilita que todos trabajen, pero a pesar de esto no se detectaba que todos actuaran así o fueran a actuar de esta manera porque sus reflexiones las dejaron únicamente como parte del juego ya que terminando el mismo volvieron a comportarse como siempre donde a algunos se les habla

fuerte o con indiferencia.

Estrategia: Pegada de manos

Propósito:

Suscitar la comunicación en el grupo. Favorecer el mutuo conocimiento.

Desarrollo:

Con el apoyo de esta dinámica se favoreció que el personal educativo concientizara mas sobre ellos mismos expresándolo por escrito. Tuvieron ciertas dudas para contestar algunas preguntas y tardaron bastante tiempo en dar respuesta. Entonces, no tenían muy bien fijo sus objetivos, para esto tuvieron que ahondar muy bien dentro de su pensamiento. (ANEXO 3)

Estrategia: Te gustan tus vecinos.

Propósito:

Pasar un rato divertido y quitar la tensión en el grupo para mayor confianza.

Desarrollo:

Al comienzo de la actividad hubo mucha confusión por parte de todos, por tanto estaban contentos porque habían dejado de trabajar pero no por la actividad. Cuando ésta se inició se fue aclarando la dinámica aunque en el transcurso de la misma existieron confusiones por parte de algunos porque se empezaron a divertir ya que la actividad precisaba de la atención de todos y eso los involucraba y los hacía divertirse porque corrían para tratar de ganar un lugar. Fernando aunque se rió y divirtió siempre se movía con cierta inseguridad porque le daba pena con los maestros.

Se logró el propósito de quitar la tensión en el grupo porque terminaron muy relajados y contentos.

Además el grupo vivió una forma diferente de relacionarse (a través del juego) y eso permitió que hubiera mayor confianza y cohesión ya que se interrelacionaron mas, no se formaron subgrupos sino que todos en conjunto hacían comentarios y reían.

Estrategia: Equilibrio.

Propósito:

Favorecer la confianza en uno/a mismo/a. Estimular la cooperación y el sentido del equilibrio.

Desarrollo.

Existió desconfianza por parte de todos en un primer momento al realizar esta dinámica, porque la mayoría de las parejas eran desproporcionadas. Dentro del grupo el que tiene mas desconfianza y se siente inseguro al realizar las actividades es Fernando él se integra al grupo como el conserje anteponiendo un respeto a los maestros y esto impide comunicarse y relacionarse mas con ellos.

Cuando estaba por finalizar la dinámica había mas confianza en ellos mismos y en el otro; también se estimuló la cooperación como es el propósito de la actividad porque sólo de esta manera se podía desarrollar la misma. También se fomentó más la cohesión ya que jugando se integran mas. (ANEXO 4)

Estrategia: Control remoto.

Propósito:

Favorecer la confianza y aprender a orientarse mediante la escucha.

Desarrollo:

Con esta dinámica se detectó mayor confianza en el personal educativo porque a pesar de tener los ojos cerrados ya estaban acostumbrados mas al juego y dejaban atrás la inseguridad que cada uno sentía en otras dinámicas.

Al personal les gustó jugar porque se relacionaban con sus compañeros en un ambiente que no era de trabajo. Se detectó que no estaban tensos, sino relajados y divertidos. Esto es lo que se pretende, que no sólo se traten en un ambiente de trabajo sino de confianza y de diversión para que dentro de la práctica educativa estas actitudes perseveren para el desarrollo del trabajo colegiado.

Estrategia: Pío – pío**Propósito:**

Favorecer la distensión y sentimiento de confianza y unión al grupo.

Desarrollo:

El desarrollo de la actividad no se llevó a cabo como debía ser porque aunque se divertían con ésta, detecté que tenían cierta pena en cerrar los ojos y decir pío – pío. Al final todos reían, platicaban de los chistoso que les había parecido la dinámica y de lo que habían sentido; logrando de esta manera más confianza y unión del grupo. Por lo cual, se logró el propósito de la actividad y consecuentemente lo que quiero lograr con mi proyecto que se refiere a mejorar las relaciones interpersonales a través de valores para una verdadera gestión participativa y trabajo colegiado.

Estrategia: ¿Cómo compartimos?**Propósito:**

Identificar en qué nos cuesta más cooperar y compartir en nuestra

escuela. Descubrir que actitudes son necesarias para facilitar el compartir.

Desarrollo:

Con esta dinámica se propició que todos argumentaran y escucharan con atención a los demás. Por otro lado permitió que se expresaran opiniones y formas de pensamiento hacia ciertas actitudes que tenemos. Lo interesante es que todos detectaron qué les faltaba para una mayor cohesión del grupo y concientizaron que era necesario relacionarse fuera del trabajo para tenerse mayor confianza, comunicación, respeto, tolerancia y cooperación, para una mayor integración del personal educativo. Además conforme participaron iban concordando que entre ellos había mayor unión porque se respetaban las ideas y pensamientos de los demás. Por tanto se cumplió con el propósito de la dinámica porque aunque expresaron que entre ellos no había muchos problemas de actitudes manifestaron que era necesario relacionarse más fuera del trabajo y tener ciertas actitudes dentro del mismo para mejorar las relaciones interpersonales, siendo lo que se requiere con este proyecto. (ANEXO 5)

Estrategia: Enfoque de valores

Propósito:

Lograr una escucha activa y la aceptación de cada persona en el grupo.
Aprender a comprender el punto de vista del otro/a.

Desarrollo:

La dinámica se desarrolló con respeto, con escucha y atención, todos participaron con interés y motivación. Los integrantes expresaron comentarios de lo importante que es escuchar con respeto a los demás independientemente de lo que se diga.

Existió comprensión por parte de ellos; por lo tanto, se cumplió el propósito de la dinámica porque además Yazmín se dio cuenta de que a Rome no le gustaba que se rieran cuando ella estaba hablando algo con seriedad, siendo eso importante ya que generalmente Yazmin se está riendo.

Al saber todos sobre las actitudes que se deben tomar cuando alguien está hablando y como se siente cada quien cuando está entre gente con ciertas actitudes les favoreció porque este conocimiento o información les ayudará a integrarse mejor entre ellos, con mejores actitudes tratando de responder a lo que cada quien quiere y siente. Esta dinámica favoreció la unión e interrelación del colectivo porque hubo comprensión por parte de todos.(ANEXO 6)

Estrategia: A la escucha

Propósito:

Favorecer una actitud de escucha y comprensión.

Desarrollo:

Esta fue la actividad final de todas las aplicadas y se llevó a cabo y culminó con mucho agrado y satisfacción porque existió mucha confianza y seguridad al expresar sus formas de pensar a lo que se les pedía. Fue notable la unificación de sentimientos e ideas ya que todos coincidían (excepto Leandro) en que había evolución en el grupo, en que había actitudes de confianza, respeto, ayuda, comprensión, y por tanto había una mayor interrelación entre ellos para cumplir sus metas.

El nuevo integrante al colectivo aunque ya había trabajado con ellos antes no detectó esa evolución, pero un maestro (José) dijo que le faltaba convivir con el grupo. Efectivamente se notó el esfuerzo por

integrarlos más porque se evidenció la unificación de ideas para bien del colectivo; además era notorio que había mayor empatía entre ellos y que estaban poniendo en práctica lo que habían reflexionado de otras estrategias y aunque faltaban tres integrantes se detectaba armonía y mayor confianza en el colectivo.

Por tanto se logró cumplir con la alternativa mejorando las actitudes y con ello las relaciones interpersonales.(ANEXO 7)

B. Análisis e interpretación

Los propósitos considerados a lograr con la evaluación de la alternativa fueron tratados o abordados a través de las diferentes estrategias y aunque con el cumplimiento de cada una de ellas se pretendía lograr con éxito dichos propósitos, se puede decir que se cumplieron de un setenta a un ochenta por ciento, porque se pretendía mejorar las relaciones interpersonales, la integración del grupo mediante el desarrollo de valores como es la tolerancia, cooperación, empatía y respeto para lograr así una gestión participativa a través de un verdadero trabajo colegiado. Entonces, considerando la situación de los maestros y maestras integrados como consejo técnico y comparando esta situación con la actual, es un gran avance puesto que al principio del desarrollo del proyecto y con base al diagnóstico los y las maestras no tenían una interacción tan estrecha como ahora, haciendo referencia a la interacción como al intercambio de vivencias, pensamientos, emociones, prejuicios y desconciertos.

Anteriormente no compartían experiencias, pensamientos y opiniones sobre su actitud con los demás compañeros, así como con los alumnos y no median las consecuencias, claro, esto dentro de un ámbito más formal y

concienzudamente porque el intercambio y la transmisión de experiencias y saberes pedagógicos existe en casi todas las escuelas entre algunos maestros o pequeños grupos de maestros; pero no se capturan estos momentos a un plano formal para generar espacios de intercambio y sucede que no se problematiza a nivel escuela, y de esta manera no hay una concientización conjunta para reconocer preocupaciones ligadas al desempeño del maestro en todos los ámbitos de la escuela y por lo tanto no se prevén dificultades ni se formulan transformaciones o sugerencias para un mejor desempeño escolar a nivel grupal e individual.

En el grupo colectivo había subgrupos y algunos maestros sentían cierto rechazo por otros, ahora todavía existen subgrupos, pero hay mayor interacción y confianza entre ellos. Para lograr un cambio de actitudes es necesario tener conocimiento de lo que se desea cambiar y de lo que se desea apropiarse, como es el hecho de saber qué es un valor y a qué se refieren cada uno de los valores tratados y cómo repercuten en mi relación con los demás al llevarlos a la práctica; también es necesario manifestarlos a través de nuestras expresiones orales, así como de nuestras actitudes. Por tanto, a través de las estrategias el personal educativo tuvo conocimiento mediante sus reflexiones sobre la importancia del pensar, decir y actuar de los valores para un verdadero cambio de actitudes. Se detectó que había conflictos entre ellos a causa de no compartir las mismas opiniones y también por los diferentes intereses; entonces, existían algunos roces que se manifestaban en sus participaciones ya que cuando hacían referencia al trabajo de otro había un cierto “ataque” cuando no se compartía la misma opinión y no se fijaban algunos maestros si herían susceptibilidades o sentimientos. También se detectaba que solamente cuatro o cinco maestros participaban expresando sus opiniones y pensamientos, y con los otros, con dificultad, se lograba que participaran algunas veces. Entonces, actualmente

hay más participación; aparte de que el desarrollo de las estrategias así lo permitía, se concluyó que los integrantes del personal educativo se habilitaron más en el transcurso de este desarrollo en la expresión de opiniones, en concienciar más sobre el trabajo pedagógico de cada uno de ellos, en escuchar a los demás y comprender lo que manifestaban, así como en confrontar ideas, opiniones y pensamientos compartiendo experiencias entre ellos.

En las últimas aplicaciones de las estrategias existió un ambiente mas sano, de mas confianza, mas alegre y respetuoso, porque existió una participación donde se dijo que muchas veces se trataba con desconfianza y despotismo y no se prestaba atención a este tipo de actitudes. De esta manera se hicieron notorias las participaciones que se referían al trabajo de los otros ya que se manifestaron respetuosamente

Hubo mayor integración del grupo porque incluso se había manifestado que no se relacionaban fuera del ámbito escolar ya que tenían sus propios problemas y actividades familiares a las cuales se les priorizaba; por motivo de una reflexión y concientización grupal de que debían relacionarse fuera de este ámbito para conocerse mejor y fortalecer relaciones, planearon un día de campo donde faltaron tres personas, pero la mayoría asistió, y en esta convivencia platicaron todos en grupo divirtiéndose en conjunto sin haber subgrupos.

Así, se puede decir que no hay una comunicación, tolerancia, cooperación y respeto, pero que si existe en sus actitudes y que mejor aún en su conciencia y con la idea de llevarlo a un fortalecimiento del trabajo colegiado y por consecuente con una mejor gestión participativa. Cabe mencionar que no todas las estrategias se desarrollaron con éxito, como es

el caso de abrazos musicales y pío-pío porque posiblemente significaba mayor acercamiento corporal entre todos y la pena, como la falta de confianza causó que no se realizaran exitosamente las dinámicas; pero también influyó otro factor como es el caso de una maestra (Yazmin) que todavía no se logra mucha disposición por parte de ella hacia las actividades y hacia la relación con los demás. También como es el caso del conserje que aunque se ha tratado que sea más estrecha la confianza de él al relacionarse con los demás sobre todo con las maestras a un nivel no sólo de trabajo sino de amistad y de compañerismo; él antepone la profesionalización de las maestras acercándose con respeto a ellas, pero sin mayor confianza y esto no sucede tan marcado con los maestros ya que con ellos si se le ve bromear y platicar. El conserje se siente menos que los demás y esto limita fortalecer las relaciones interpersonales positivas con el colectivo.

La integración del grupo es mayor, porque incluso hay unificación en cuanto a sus puntos de vista con respecto a la evolución del grupo, por ejemplo; se dialoga y argumenta más, existe mayor confianza para confrontar opiniones y hay más tolerancia para escuchar y respetar las opiniones diferidas. Además, existió una notoria cooperación entre los mismos maestros para ayudarse a tomar decisiones referidas a la aprobación y reprobación de los alumnos.

También, considerando que muchas de las participaciones sobre las reflexiones de sus actitudes no las dejaban sólo a nivel colectivo, sino las trasladaban al grupo que finalmente es lo que se pretende. Se concluye que en general los propósitos establecidos se lograron en gran parte y aunque no en un cien por ciento si exitosamente partiendo de que se creó a nivel conciencia la importancia de las actitudes manifestadas, de los valores

proyectados para abrir espacios donde colegiadamente se expongan mejores alternativas de trabajo, para lograr el modelo de escuela que se desea y la calidad de educación que se quiere.

C. Sistematización de los resultados de la práctica.

La alternativa que desarrollé para intervenir en el problema detectado se llevó a cabo a través de la aplicación de diversas estrategias, de las cuales los resultados del desarrollo de ellas y los arrojados de las evaluaciones han de analizarse y reflexionarse de manera objetiva y para evitar realizar aseveraciones subjetivas fue necesario hacer un análisis e interpretación de la experiencia práctica a través de la sistematización, detectando mediante ella qué originan dificultades en la práctica, así como aciertos de la misma comprendiendo de esta manera y clarificando las causas y consecuencias de lo mencionado.

1. La metodología

Según María de la Luz Morgan la sistematización es entendida como “un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos, a partir de las experiencias de intervención en una realidad social.”¹. Se valora su funcionalidad y confiabilidad porque surge a partir de la realidad educativa apoyando la práctica educativa a través de métodos e instrumentos que brindan datos precisos y sustanciosos que permitan ser analítica, reflexiva y crítica para reorientar la labor docente y transformar la realidad educativa. Esta reorientación se basa en los conocimientos obtenidos mediante los

¹ MORGAN, Ma. de la Luz . “Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización”. En U.P.N. Antología : La innovación . México, p. 23.

diversos métodos e instrumentos utilizados, los cuales se delimitan, se precisan, contrastan y verifican.

La sistematización se sustenta en dos bases epistemológicas dialécticas; esto es, que se debe conocer para transformar. Por un lado se parte de la unidad entre el sujeto y el objeto del conocimiento pretendiendo producir conocimiento sobre la práctica docente, sobre sí misma y la acción en el mundo habiendo de esta manera una transformación en el entorno y en uno misma. Por otra parte se basa en la unidad entre el que sabe y el que actúa. No es suficiente con saber, se necesita actuar en base a ello; encontrar el para qué del conocimiento y regresarnos a la práctica, partir de ese conocimiento para mejorar la misma.

La relación entre la teoría y la sistematización se va dando al momento de empezar un cambio en la práctica docente, es aquí donde se confronta la teoría con la intervención pedagógica.

Para abordar el proceso de sistematización se identifican cinco momentos los cuales son:

1. Unificar criterios y crear un discurso común en torno a la sistematización. Se combinan permanentemente la recuperación de conocimientos de los participantes, la exposición de nuevos contenidos y la ejercitación de los temas tratados.
2. Definir y acordar una imagen-objetivo de la propia sistematización, como proceso y como resultado. Se trata de extraer a la experiencia del campo de la vivencia para trasladarla al campo del conocimiento.
3. Este momento es predominantemente descriptivo, y tiene el sentido de ordenar lo vivido, de traducir la experiencia compleja y

multideterminada a un lenguaje que permita su posterior análisis e interpretación.

4. Se trata del análisis e interpretación de la experiencia para comprenderlo. Es un momento privilegiado en la producción de conocimientos nuevos sobre la experiencia. Descomponer la realidad en distintos elementos, establecer relaciones entre ellas, comprender las causas y las consecuencias de lo sucedido.
5. Es el de la comunicación de los nuevos conocimientos de los aprendizajes logrados mediante la sistematización, puede realizarse a través de diversos medios, dependiendo de los objetivos que se desean alcanzar y de los destinatarios de los productos.

Entonces, a partir de la unificación de criterios y con apoyo de herramientas, mediante el método de la sistematización se interpreta la información para mejorar procesos y resultados adoptando medidas consecuentemente para continuar la actuación en forma correcta.

Otra metodología es la de Mercedes Cagneten, la cual se presenta a continuación.

Reconstrucción de la realidad	Analizar	Interpretación	Conceptualización	Generalización	Conclusiones	Propuesta
Es recordar los acontecimientos de la aplicación de la alternativa Se realiza para ver objetivamente los acontecimientos	Es visualizar las partes de un todo y comprender las estableciendo relaciones entre todos los elementos. Para hacer	Es síntesis, reunir los temas (emergentes) a sus núcleos significativos y ordenar lo reconstruido y analizado. Para tener	Es reordenar y unificar las interpretaciones surgidas de la práctica para formar un todo coherente respecto al proceso. Para confrontar la teoría con el	Es objetivar el resultado de diferentes conceptualizaciones a modo de leyes previsoras acerca del comportamiento de determinados tipos de procesos de la práctica.	Es relacionar de manera objetiva la práctica de la realidad según acciones deseables hacia el futuro	Son soluciones alternativas de la realidad en la práctica educativa.

tecimientos vividos. Se necesita ser conscientes de los momentos vividos. Leyendo los reportes, las evaluaciones y los instrumentos.	una crítica de los elementos reconstruidos de la práctica. Porque nos permite la reflexión de la práctica mediante procesos de sistematización. Descomponiendo el todo en sus partes significativas mediante la técnica de tematización o codificación.	una visión global de la realidad y de la práctica que se está realizando en ella. Porque debe descubrir la red interna de conexiones del proceso en su multiplicidad de aspectos y en su dinámica propia. Tiene por objetivo investigar las temáticas emergentes, los hallazgos positivos y negativos y la realidad donde surgen las experiencias.	proceso de la práctica y realidad expresando nuevos conceptos surgidos de la experiencia . Porque se debe de definir y dar a conocer los nuevos conceptos surgidos de la práctica y la realidad e identificar la teoría que los sustenta o re teorizar para después establecer relaciones entre ésta y la temática surgida. Utilizando un marco teórico de la realidad y la práctica.	Para lograr explicar lo que surge de la realidad y crear así nuevas alternativas. Porque permite individualizar situaciones en diferentes espacios durante un tiempo determinado mas abarcativo que la práctica realizada. La generalización se opera a través de la confrontación de conceptualizaciones halladas en diferentes espacios preferentemente en un tiempo común previsto de un mismo sistema de producción, en coyunturas políticas comparables que permiten determinadas aproximaciones analógicas.	tanto aspectos positivos como negativos
--	---	---	---	---	---

Es necesario e importante que a partir de los procedimientos ya mencionados se especifique el propio a llevar a cabo en el proceso de sistematización, el cual, se muestra enseguida.

Reconstrucción de la realidad	Analizar	Interpretar	Conceptualización	Generalización	Conclusiones	Propuesta
Lo primero en realizar fue leer y releer todos los instrumentos, evaluaciones e interpretaciones las	Se subrayó para obtener las unidades de análisis, las cuales fueron palabras, frases	Las unidades de análisis se agruparon para establecer categorizaciones quedando juntas las que tuvieron simi-	El siguiente paso fue sintetizar las afirmaciones agrupadas a través de conceptualizaciones	Se dieron a conocer datos objetivos derivados de la realidad de la práctica	Se replanearon los objetivos del proyecto en base a una postura crítica, para tener claro y	A partir de las Conceptualizaciones realizadas en base a cada una de ellas y a los hallazgos bien identificados se propuso lo

<p>veces necesarias para recordar el desarrollo de las estrategias y volver a vivirlas</p>	<p>o enunciados significativos relevantes fueran estos positivos o negativos.</p> <p>En fin fueron eventos más frecuentes, no esperados.</p> <p>Después estando identificadas las unidades de análisis mediante diferentes colores o códigos se volvieron a analizar para sintetizarlas ordenándolas y clasificándolas, después se verificó que esta ordenación fuera la correcta, que no se repitiera y que fuera importante.</p>	<p>litud en sus características y contenido. para luego convertirlas en afirmaciones.</p>	<p>donde después de surgir éstas se confrontó la teoría con la práctica. Los resultados obtenidos siempre estuvieron sustentados por la teoría para que las conceptualizaciones fueran confiables y no difusas.</p>	<p>fueran estos positivos o negativos pero consecuentes de nuestro actuar educativo para prevenir o tomar decisiones en lo que se refiere a la actuación docente.</p>	<p>determinar realmente hasta donde se lograron los objetivos y si las estrategias fueron o no las adecuadas.</p> <p>Se tomaron acciones futuras partiendo de la realidad, pero fundamentándose teóricamente para llegar a la propuesta.</p>	<p>investigado y validado.</p>
--	--	---	---	---	--	--------------------------------

2. Afirmaciones

Con base a la metodología antes mencionada se pasó por un proceso para interpretar los datos obtenidos que iniciaba con el análisis de todas las evidencias de los resultados de cada estrategia. De esta manera, al analizar cada aspecto se tuvo la posibilidad de fundamentar o justificar aquellos

elementos tangibles que me orillaron a reflexionar y reconstruir la práctica, clasificando temáticas o categorías a partir de afirmaciones indispensables para traducir los resultados. Estas afirmaciones y las categorías surgidas se presentan en el siguiente cuadro.

Afirmaciones	Categorías
<p>*Cuando no hay confianza, hay dificultad para desarrollar las actividades.</p> <p>*Cuando todos escuchan con respeto, se participa con confianza.</p> <p>*Es agradable y satisfactorio expresar las formas de pensar con seguridad y confianza.</p>	<p>La confianza es necesaria para que se expresen las formas de pensar, se propicie la participación y se desarrollen las actividades.</p>
<p>*Los sentimientos, penas, angustias y alegrías, sólo se comparten con una persona de mucha confianza.</p> <p>*La confianza sólo se tiene con ciertas personas del trabajo. (Tere).</p> <p>*Para que las personas del colectivo, se tengan mas confianza, es necesario relacionarse fuera del trabajo.</p> <p>*No se participa con mucha confianza cuando no se conoce a la persona con la que se interactúa.</p>	<p>La confianza se propicia cuando se conoce a las personas con las que se interactúa al relacionarse en actividades dentro y fuera del trabajo.</p>
<p>*Es interesante escuchar a los compañeros expresar opiniones con argumentos sobre las actitudes que ayudan o interfieren para una mayor convivencia en la escuela.</p> <p>*Es interesante para el colectivo reflexionar sobre su práctica docente real.</p> <p>*Es de interés de la escuela clarificar conflictos y buscar soluciones apoyándose en los demás.</p>	<p>Al colectivo le interesa reflexionar sobre su práctica docente mediante las argumentaciones y actitudes positivas para mejorar la convivencia clarificar conflictos y buscar soluciones</p>
<p>*El respeto es necesario para facilitar el desarrollo del trabajo Cuando se escucha con atención y respeto</p>	

<p>el trabajo se desarrolla con la participación de todos.</p> <p>*La actividad enfoque de valores hizo concienciar sobre la importancia de escuchar con respeto.</p> <p>*El colectivo expresa lo importante que es escuchar con respeto a los demás, independientemente si hay diferencia en las opiniones.</p>	<p>Cuando hay respeto se escuchan las participaciones y opiniones de todos, aunque éstas difieren unas de otras y se facilita el desarrollo del trabajo.</p>
<p>*Se favorece la unión e interrelación cuando comprendemos lo importante que es saber escuchar a los demás.</p> <p>*Para una mayor integración es favorable tener conocimiento y comprensión sobre el sentir de la persona cuando se le escucha con ciertas actitudes.</p> <p>*Todos concuerdan que hay mayor unión en el colectivo porque se respetan las ideas y pensamientos de los demás.</p>	<p>Para favorecer la cohesión todos deben tener conocimiento sobre como se siente la persona que esta hablando cuando se le escucha o no, para que exista comprensión y se mejoren las actitudes prestando atención al otro/a.</p>
<p>*La competición se acaba cuando se reflexiona sobre la importancia de la cooperación para llegar a una meta.</p> <p>*Con las participaciones del colectivo es posible detectar lo que a este le cuesta mas compartir y cooperar.</p> <p>*Se reflexiona que con actitudes positivas como la cooperación es posible cumplir con propósitos o metas en común.</p> <p>*Estimulando la cooperación se pueden desarrollar actitudes positivas.</p>	<p>Con actitudes positivas como la cooperación es posible cumplir con propósitos o metas en común.</p>
<p>*Clara manifestó que no se pondría en los zapatos de los demás. –No es justo estar pasando lo mismo que el otro/a.</p> <p>*Es necesario ponerse en el lugar del otro/a para comprender sus problemas y poder ayudarlo; por ejemplo: los alumnos.</p> <p>*Hay mayor empatía en el colectivo porque hay comprensión y se pone en práctica lo que se reflexionó en otras estrategias.</p>	<p>Cuando hay empatía se comprenden mejor los problemas de los alumnos y de los demás.</p>

<p>*A través de las diversas opiniones de los integrantes del colectivo, es posible detectar las actitudes que se necesitan poner en práctica para una mayor cohesión.</p> <p>*Hay cohesión en el colectivo cuando interactuamos en actividades que no sean de trabajo.</p> <p>*Hay cohesión en el grupo cuando se mejoran las relaciones interpersonales dentro de la escuela y fuera de ella mediante el fomento de valores.</p>	<p>Se necesita fomentar valores para mejorar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la escuela para lograr una mayor cohesión.</p> <p>Mejoramos la interacción con los alumnos y práctica docente cuando practicamos valores.</p>
<p>*El juego provoca que el colectivo se relaje y haya mas confianza y unión en el grupo.</p> <p>*Se interesan y motivan cuando descansan del trabajo a través del juego.</p>	<p>Por medio del juego se propicia la cohesión, interrelación, interés, motivación y confianza.</p>

3. Categorías

Para sustentar teóricamente las categorías surgidas a través de la sistematización de las interpretaciones se puede decir que al realizar el trabajo colegiado dentro de un grupo o equipo de personas se deben tomar en cuenta ciertos valores educativos y actitudes básicas que posibilitan aún mas enriquecer la práctica docente y lograr de esta manera fijarse y cumplir metas o propósitos en común, todo encaminado al desarrollo integral del alumno.

Confrontando la teoría y práctica; la primera categoría resultado de la realidad educativa se refiere a la confianza como necesaria para que se expresen las formas de pensar, se propicie la participación y se desarrollen las actividades.

La teoría dice que construir la confianza dentro del grupo es importante, tanto para fomentar las actitudes de solidaridad y la propia dimensión del

grupo, como para prepararse para un trabajo en común, por ejemplo para un trabajo que suponga un esfuerzo creativo. Es necesario que esta actitud la desarrolle cada una de las personas integrantes del colectivo escolar para proyectarla con los alumnos; porque para darles confianza se requiere mostrar que el maestro es tan humano como ellos.

Otra elemento surgido con respecto a la confianza menciona que ésta se propicia cuando se conoce a las personas con las que se interactúa al relacionarse en actividades dentro y fuera del trabajo. Se refuerza teóricamente por Carl R. Rogers, el cual dice que la relación interpersonal favorece la facilidad del aprendizaje y ésta se da cuando hay un clima de autenticidad, aprecio y empatía favoreciendo así el crecimiento como persona.

La actividad gestiva debe desarrollar actitudes de confianza porque provoca un ambiente favorable propiciando las participaciones del colectivo y éstas son necesarias en la toma de decisiones "... en o por la escuela, se buscan consensos, acuerdos o alianzas, para evitar en lo posible el conflicto, y "ganar confianza" en el ánimo común....Porque intuición, personalidad, confianza en sí mismo, dinamismo o juventud de espíritu son la base para decidir"² Entonces, para tomar una decisión es necesaria la confianza en sí mismo porque se participa con argumentaciones, discusiones y consultas a personas; participar es más que expresarse, es llegar a acuerdos, enriquecer prácticas y estructuras cognitivas, es el encuentro y reencuentro con uno mismo y con los otros. Refiriéndonos al grupo educativo, las decisiones o acuerdos tomados a partir de las participaciones serán para bien de la escuela en el desarrollo de actividades o de objetivos comunes repercutiendo

² ORTEGA, Campirán Neptalí y Justino Castillo Bustamante . "Categorías de análisis, (Marco Teórico)" en Antología Básica Organización del Trabajo Académico. U.P.N. México, 1994. p. 208.

esto finalmente en los alumnos, por ello la importancia que ya se ha mencionado.

Continuando con las categorías: al colectivo le interesa reflexionar sobre su práctica docente mediante las argumentaciones y actitudes positivas para mejorar la convivencia, clarificar conflictos y buscar soluciones.

Por tanto la construcción de un ambiente formativo facilita actitudes como la participación, el diálogo, el consenso, la práctica de valores, la búsqueda de alternativas para una convivencia más justa en cada situación de la vida cotidiana de las escuelas.

Al cuerpo colegiado le interesa discutir y resolver cuestiones de carácter pedagógico en la escuela; tiene a su cargo la responsabilidad directa de enseñanza – aprendizaje, así como el análisis y reflexión del quehacer educativo, y es aquí donde se clarifican conflictos y se buscan soluciones.

El conflicto es la principal palanca de transformación social. “El conflicto y la resolución son procesos que implican tiempo y una agenda amplia de acercamiento a los distintos problemas que constituyen el conflicto mismo; si no se le hace frente a tiempo, continúa su dinámica, es algo vivo e ineludible”³. Se deben enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva. Esto implica comprender qué es el conflicto, así como desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo.

En las organizaciones escolares, si los miembros no tienen una idea

³ CASCÓN, Soriano Paco y Greta Papadimitriou Cámara. “Código común para la resolución noviolenta de los conflictos” en Resolución Noviolenta de los Conflictos . Aguascalientes, Ags., México. p. 21

clara y completa de los objetivos a alcanzar, porque no se formulan, o la han sido de manera oscura o contradictoria, lo probable es que generen conflictos. Se requiere de la integración de todos los miembros de la comunidad escolar para que funcione la organización del centro. Parte de la solución a los conflictos es una adecuada coordinación para que no haya subgrupos que creen sus propias normas y sistemas de comunicación, porque éstas pueden estar distorsionadas, también para que de igual manera se asignen tareas y se lleven a cabo y que las metas individuales no estén por encima de las metas en común del colectivo. “Concretamente, la magnitud e intensidad de los conflictos dependerá de la medida en que las metas sean expresión de valores compartidos y expectativas comunes y aceptadas por todos los miembros de aquella comunidad”.⁴

La siguiente categoría hace referencia a que cuando hay respeto se escuchan las participaciones y opiniones de todos, aunque éstas difieran unas de otras y se facilita así el desarrollo del trabajo.

Por tanto al confrontar la realidad con la teoría ésta dice que.. “Respetar el derecho a la expresión significa saber dialogar honestamente, decir las cosas tal como son, buscar la verdad de los hechos, ser congruentes, honestos, directos y sencillos al comunicarse con el otro.

Para lograr el respeto “...se requiere establecer relaciones de confianza, fomentar un diálogo franco, promover la libertad de expresión y actuar críticamente frente a cualquier información”.⁵ Entonces; en toda organización se necesitan intercambiar ideas y plantear soluciones a problemas comunes. Para ello es necesario asumir el camino del diálogo franco y honesto, libre de

⁴ HALL, H. Richard. “El conflicto en las organizaciones” en Antología Básica. La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. U.P.N. México, 1994. p. 212.

⁵ AMNU, Antología . “Derecho a la información y a la libertad de expresión” en Análisis de los Derechos Humanos y su aplicación en la educación. P. 54.

prejuicios, en el que impere la confianza y el respeto mutuo.

Con un clima de confianza donde se participa y se respeta esta participación hay menos dificultades que interfieren en el trabajo permitiendo y facilitando de esta manera un mejor desarrollo del mismo. Pero una parte muy importante para lograr este ambiente y cumplimiento del trabajo es el papel del director, el cual debe ser de un líder democrático que tiene una mayor responsabilidad en crear las condiciones necesarias para que se puedan expresar con honestidad todas las ideas y debatir ampliamente las diferentes posturas de los diversos integrantes del colectivo educativo. Se reconoce que "...la administración la cual adopta una aproximación (rígida) y no toma en cuenta la creatividad humana no es solamente mecánica e inflexible sino es también inapropiada para el desarrollo y mejoramiento de las escuelas".⁶ Así, los directores ejercen su liderazgo al mediar con algunas diferencias interpersonales que surgen y algunas dificultades organizativas, por lo mismo el liderazgo es un factor clave en el desarrollo de la escuela.

La siguiente categoría surgida de la práctica menciona que para favorecer la cohesión todos deben tener conocimiento sobre como se siente la persona que está hablando cuando se le escucha o no, para que exista comprensión y se mejoren las actitudes prestando atención al otro.

La teoría sustenta la categoría cuando dice que saber escuchar es una habilidad indispensable; permite entender la perspectiva de cada una de las partes involucradas. La escucha activa es fundamental para facilitar la comunicación y la comprensión de algún problema. La escucha activa

⁶ SOUTHWORTH. 'Liderazgo académico y participación de los sujetos' en Antología Básica. Organización del trabajo académico. U.P.N. México, 1994. p. 198.

significa saber escuchar al otro y darle muestras de que se le está escuchando –comunicación verbal y no verbal-. Esto genera confianza y permite que afloren los sentimientos; además de escucharse a sí mismo y reconsiderar la situación. “La disposición para escuchar y argumentar, es un “abrirse” (tolerancia-pluralidad) para pensar lo que no se piensa y a partir de lo escuchado, construir de la diversidad”.⁷

Cuando existe una escucha activa y se presta atención al otro hay necesidad de aprender de y con los otros, intercambio de experiencias, aceptación del otro y fomento de relaciones cordiales y por consecuencia una mejora de actitudes y convivencia. Se puede decir que todas estas actitudes favorables provocan y fortalecen la corresponsabilidad, aspecto necesario en gestión para lograr un verdadero trabajo colegiado porque se comparten las responsabilidades asumidas por cada quien y compartidas para el logro de las metas y objetivos comunes todas en pro de la educación de los alumnos.

Continuando con la siguiente categoría se menciona que con actitudes positivas como la cooperación es posible cumplir con propósitos o metas en común.

Confrontada con la teoría ésta la sustenta correctamente haciendo énfasis en destacar la cooperación como importante para favorecer la realización a corto plazo de un trabajo, aumentando la calidad del mismo y por consiguiente el reconocimiento.

Dentro de esta constante cooperación entre los integrantes de un grupo

⁷ ORTEGA, Campirán Neptalí y Justino Castillo Bustamante. “Liderazgo académico y participación de los sujetos” en Antología Básica Organización del Trabajo Académico. U.P.N. México, 1994.. p. 209.

el intercambio y la socialización de conocimientos o saberes permiten que el grupo o el equipo se involucre más con la función de cada uno de los integrantes, por tanto aunado y como consecuencia de lo anterior dentro del colectivo escolar podrá existir corresponsabilidad y colaboración viéndose éstas como necesarias para el adecuado desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la escuela.

Como es sabido, Vigotsky propuso el concepto de desarrollo próximo para explicar el desfase existente entre la resolución individual y social; de problemas y tareas cognitivas, las personas somos capaces de resolver problemas cuando contamos con la ayuda de alguien, pero en cambio, no tenemos ese mismo éxito cuando abordamos las mismas tareas disponiendo únicamente de nuestros propios medios. La zona de desarrollo próximo es “La diferencia entre el nivel de tareas realizables con la ayuda de los demás y el nivel de las tareas que pueden realizarse en una actividad independiente”.⁸ (Vygotsky 1973).

Sylvia Schmelkes explica que la cooperación supone un momento de encuentro y comunicación que permite aprender, respetar y compartir.

Entonces, si hay cooperación dentro el colectivo, ésta es ejemplo en la práctica con los alumnos que finalmente es con ellos a donde van orientadas las metas y objetivos planteados en la escuela. Por eso ...“Pensemos que si la escuela consigue coordinar la experiencia de un colectivo a través de la construcción de sus relaciones interindividuales (potenciando el aprendizaje de la cooperación ... se contará con las mejores condiciones para orientar un desarrollo mayor y más armónico de todas las potencialidades psíquicas del

⁸ COLL, César. “Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar”. En Antología Básica. Análisis de la Práctica Docente Propia. México. 1994. p. 100.

niño”.⁹

En la resolución no violenta de los conflictos se indica que la cooperación está directamente relacionada con la comunicación, la cohesión, la confianza y el desarrollo de las destrezas para una interacción social positiva. Se necesita establecer relaciones cooperativas para favorecer la resolución de los conflictos, porque es necesario cooperar, tanto para descubrir todas las percepciones posibles como para utilizar la fuerza de todos en un objetivo común. Aspectos considerables en toda organización educativa.

La siguiente categoría resultado de la realidad educativa dice que cuando hay empatía se comprenden mejor los problemas de los alumnos y de los demás.

Teóricamente empatizar es una característica que consiste en ponerse en el lugar de las otras personas y de las otras percepciones para comprenderlas y tener una idea más completa de las mismas, así como desarrollar un cierto grado de empatía no sólo para entender que siente la otra persona, sino para buscar soluciones satisfactorias en ambas partes en caso de un conflicto. La empatía, sentimiento de concordancia y correspondencia con el otro, presupone seguridad y confianza en uno mismo, así como habilidad verbal y no verbal.

Para los integrantes del colectivo escolar es de suma importancia que haya empatía entre ellos porque comprendiéndose hay mayor integración, mayor participación, por tanto mayor organización y corresponsabilidad.

Otra categoría dice que se necesita fomentar valores para mejorar

⁹ BENLLOCH, Monserrat, en MORENO, Moserrat. “El aprendizaje de la cooperación” en Antología Básica Grupos en la escuela. México, 1994. p. 62.

las relaciones interpersonales dentro y fuera de la escuela y lograr una mayor cohesión del grupo. La siguiente categoría muy relacionada con la anterior dice que, mejoramos la práctica docente y la interacción con los alumnos cuando practicamos valores.

Al respecto de lo anterior teóricamente se dice que la interacción grupal en los espacios de trabajo, suele ser muy importante para el logro de los objetivos trazados de un grupo, no es lo mismo actuar que interactuar: “Interactuar supone un intercambio, implica una respuesta, una secuencia sucesiva de acciones dirigidas a un fin, integración al otro”¹⁰

Por otra parte “La interacción social favorece el desarrollo del razonamiento lógico y la adquisición de ciertos conocimientos, gracias a un proceso de reorganización cognitiva provocado por el surgimiento de conflictos y por su superación... La interacción social es el origen y el motor del aprendizaje y del desarrollo intelectual gracias al proceso de interiorización que hace posible”¹¹

También Talcott Parson en “La familia y el grupo de iguales” afirma que el estar constantemente socializando o asociándonos con personas que realizan la misma o parecidas actividades se podrá reforzar estrechamente los lazos de amistad o de trabajo que nos unen, respetando y valorando lo que cada uno hace.

Con respecto al fomento de valores y práctica de los mismos, aspectos indicados en las categorías se menciona la formación en valores de la cual el objetivo es el desarrollo de sujetos autónomos capaces de construir sus

¹⁰ ANGELA, Peruna. “La acción y la interacción en un contexto ampliado”. En Antología Básica. Grupos en la Escuela. México. 1994. p. 42

¹¹ COLL, César. “Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar”. En Antología Básica. Análisis de la Práctica Docente Propia. México, 1994. p. 99.

propias estructuras de valores. La verdadera formación en valores es aquella en la que al sujeto se le brindan oportunidades y apoyos para que en diálogo y reflexivamente llegue a definir en un largo proceso de años su propio esquema de valores y los criterios de juicio correspondientes a partir de los cuales podrá evaluar sus propios actos y de los demás . No se trata de transmitir determinados valores, sino de promover el desarrollo de la capacidad de formular juicios morales y de actuar en consecuencia.

Con esta formación en valores hay mayor calidad educativa porque se mejora la propia personalidad, la interacción con los compañeros y la práctica docente; se forma a los alumnos para participar y ejercer el juicio crítico, lo cual implica capacitarlos para que tengan iniciativa de formular propuestas, de llevarlos a niveles de complejidad creciente siempre en congruencia y compromiso con lo que creen. Por lo mismo .. “Formar seres humanos con juicio autónomo y criterios propios de congruencia supone, para los sistemas educativos, una pedagogía continuamente problematizadora, que propicie la reflexión individual y el diálogo grupal, orientada a comprender e incluso a resolver problemas, consciente de la problemática de su medio inmediato y mediato, preocupada por la comunidad educativa toda. Supone abrir múltiples oportunidades para ponerse en el lugar del otro, para juzgar desde perspectivas muy diferentes. Supone que la forma como la escuela se organiza y el tipo de relaciones que propicia son consecuentes con las que desea lograr en el ámbito de los valores”.¹²

Hablando específicamente de formación, éste es un proceso que implica necesariamente el desarrollo intelectual y moral por el cual se transforma la realidad para conferirle nuevas cualidades. Al transformar de manera

¹² AMNU, “La orientación pedagógica”. En . Documento de trabajo de talleres de Formación en Valores .Fundamentos Teórico Metodológicos para una Pedagogía de los Valores. P 4.

consciente la realidad objetiva, necesariamente la persona reflexiona sobre su experiencia transformándose a si misma. Actúa en el presente con base a su experiencia pasada, pero viendo hacia el futuro. Esto le confiere al educador para lograr lo mismo con el educando y mejorar así la calidad educativa porque se actúa sobre un verdadero desarrollo integral del alumno.

“La formación demanda también procurar que las interacciones en la escuela estén cargadas de valor; esto significa, por una parte, que han de ser interacciones comunicativas y por otra, que dichas interacciones deben tener como pauta aquellos ideales que están implicados en las finalidades educativas, de manera que si lo que se desea es formar individuos respetuosos, veraces, participativos, críticos, creativos, democráticos y justos, las interacciones deben favorecer justamente la realización de esos valores”.¹³

Por tanto con el fomento de valores a través de la formación en valores estos se llevan a la práctica y con ello se cumple con todas las categorías surgidas de la realidad educativa vistas como necesidades para una mayor calidad de educación en la escuela Ignacio Zaragoza .

A la gestión le confiere la organización ya que como menciona Pablo Latapí Sarre en la Moral Regresa a la Escuela, ésta es muy importante para el buen funcionamiento de todo el centro escolar, es un factor en la formación valoral porque la organización de la escuela y del aula, condiciona las formas de relación interpersonal y del ejercicio de la autoridad; otro factor es el ejemplo de los maestros porque ellos proyectan los valores, las reglas de la escuela que deben respetarse así como los valores que vive el colectivo escolar y el clima de valores que prevalece; el respeto a las

¹³ YUREN, Camarena María Teresa. “Educación Centrada en Valores y Dignidad humana” en Revista Especializada en Educación. Pedagogía. U.P.N. Valores, Cultura y Educación. México. p.21.

diversas opiniones y la igualdad de todos, y algunas experiencias extracurriculares que resulten significativas para la formación de valores y actitudes. Por eso la importancia de desarrollar valores y practicarlos para mejorar la práctica docente.

La última categoría se refiere al juego la cual dice que por medio de éste se propicia la cohesión, interrelación, interés, motivación y confianza.

Confrontando la teoría con la realidad de la práctica, el sustento teórico dice que generalmente se recurre al juego como una forma de “pasar el rato”, de cambiar de ritmo, de crear una atmósfera distendida. Sin embargo, los juegos como experiencia de grupo, son un factor muy necesario para su evolución.

El juego se basa en determinados valores, estimula un tipo de relaciones o provoca situaciones concretas que pocas veces se valoran. El juego como estrategia valoral es importante para crear un ambiente positivo del grupo, estimula relaciones en situaciones concretas que facilitan la apropiación de valores como la consideración y atención hacia los demás; inciden en una comunicación y diálogo de calidad, desarrollan la heteroestima o estima por la otra persona. Por ello lo importante de esta categoría.

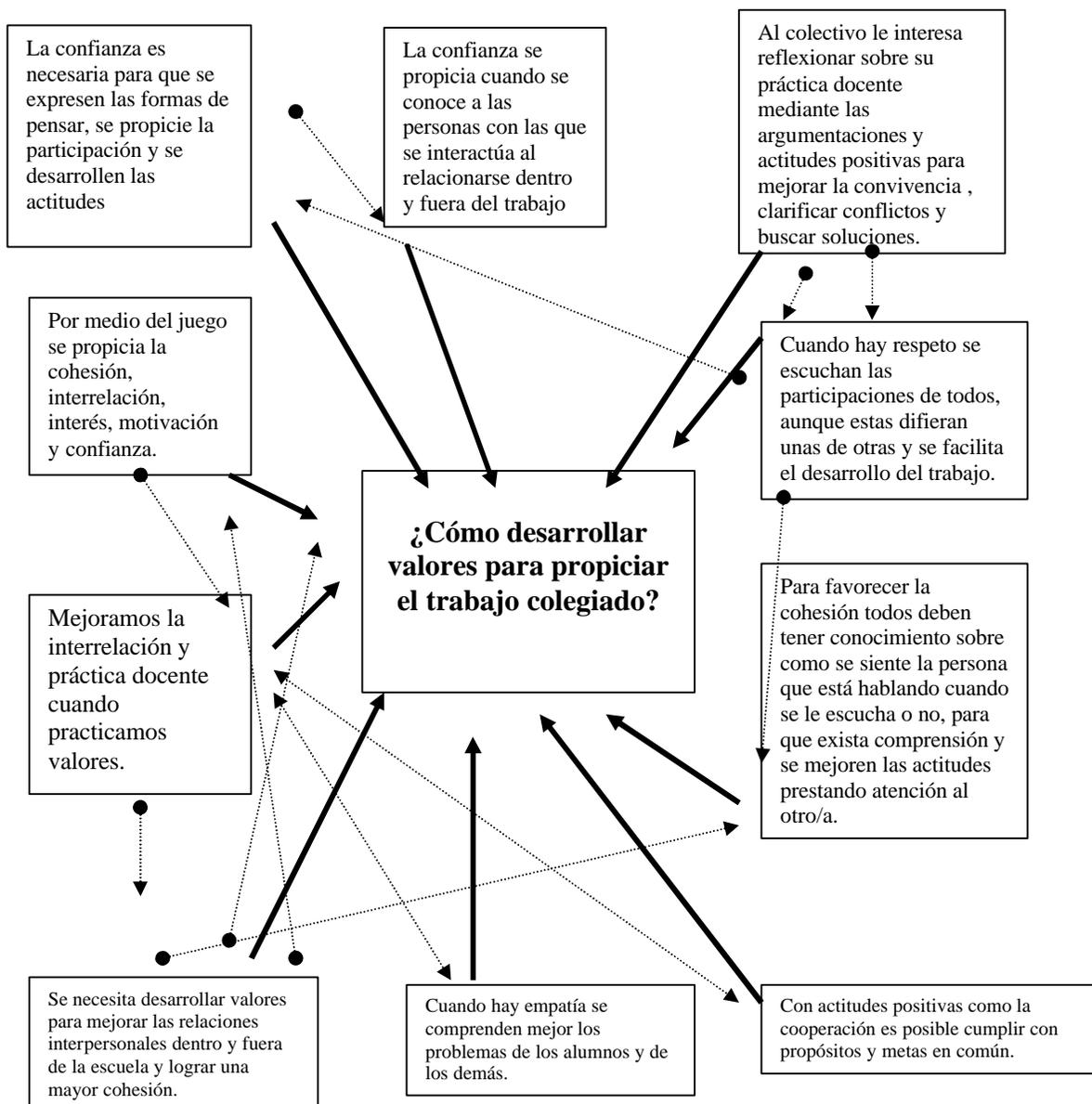
De esta manera, se reforzaron teóricamente cada una de las categorías quedando establecido que eran cuestiones ya contempladas porque además de la escuela, surgen en otras realidades por lo que posiblemente este proceso de investigación pueda ser de utilidad en otros espacios educativos ayudando u orientando de alguna manera la práctica docente del grupo de personas inmersa en esa realidad.

Continuando con las categorías fue necesario elaborar un esquema

donde se enuncian todas ellas y se establece la relación que hay entre las mismas, ya que de esta forma fue posible visualizarlas y analizarlas para concluir con una interpretación y poder así elaborar la propuesta adecuada para propiciar el trabajo colegiado en la escuela primaria.

Dada la importancia del esquema mencionado, se presenta a continuación el mismo.

Esquema de las categorías



CAPÍTULO I V

PROPUESTA PARA PROPICIAR EL TRABAJO COLEGIADO

El trabajo presentado es resultado de la realización de una investigación significativa para mi desarrollo personal y profesional, y para transformar una realidad. Los elementos en los cuales me apoyé fueron en base a mi experiencia como docente, pero sobre todo a los que me proporcionó la Universidad Pedagógica. De toda esta experiencia vivida hubo una interiorización de aquellos conocimientos que posibilitaron mi práctica docente.

Todo problema surgido en un centro educativo afecta de una u otra manera la enseñanza – aprendizaje de los alumnos, por eso la importancia de detectar los problemas y darles solución. En este caso se detectó la necesidad de fomentar valores para propiciar el trabajo colegiado porque a partir de éste habrá una buena organización y ésta condiciona las formas de relación interpersonal y del ejercicio de la autoridad. Pero, cómo podrá existir esa buena organización y mejores relaciones interpersonales, así como la existencia de la autoridad y no el autoritarismo.

Por tanto, abordando todas las categorías en forma general propongo en primer término:

*Un proceso permanente de formación en valores que coadyuve a mejorar las relaciones interpersonales y de organización escolar, con la

intención de promover ambientes óptimos para el proceso enseñanza – aprendizaje. Entonces, partiendo de que la forma como se organiza el grupo escolar y las relaciones que en éste se establecen son fuente de aprendizaje para el alumnado; es necesario mencionar que primero las y los docentes, directivos y personal de apoyo experimenten los procesos de transformación y fortalecimiento de los valores, para que exista en ellos la firme convicción y compromiso de ser agentes activos en este proceso. Es indispensable hacer incapié en que el proceso involucra a todo el personal que labora en la escuela ya que sin la participación de alguno de ellos sería un trabajo inacabado porque cada uno, en diversas situaciones cotidianas deben poner en práctica actitudes, valores, conocimientos y comportamientos que les permitan crear y aprovechar espacios de reflexión y análisis ya sea con el grupo de compañeros o alumnos para detectar problemas y darles solución.

En segundo término se propone:

*Que este proceso permanente sea gradual, enfatizando que éste es inacabado, pero que en base al mismo se fortalecerá el trabajo en equipo, la organización del grupo colegiado, el ejercicio de un liderazgo democrático, habiendo una mejor coordinación; así como una mayor y mejor participación en la toma de decisiones de cada uno de los integrantes del personal de la escuela, en la cual, se darán oportunidades de escuchar, dialogar, actuar de manera responsable y compartir el compromiso con la participación de todos.

Si bien, este proceso de formación en valores requiere de un enorme compromiso por parte de todos los involucrados y de un intenso trabajo, sin embargo es posible lograrlo si tiene como objetivo común una mejor calidad de la enseñanza para lograr el desarrollo integral del niño en la escuela Ignacio Zaragoza.

En tercer término se propone:

*Una metodología para formar en valores a través de actividades lúdicas donde se den oportunidades de suscitar experiencias significativas de convivencia dentro y fuera de la escuela para lograr una mayor integración del grupo a través de la construcción de la confianza desarrollando actitudes de solidaridad. A los integrantes del colectivo les agradó el juego porque los relajaba y propiciaba que se conocieran mejor; por lo cual se propone el juego para construir un ambiente óptimo entre las personas participantes ya que se favorece el conocimiento, la confianza, la comunicación y la cooperación necesarias para detectar y resolver conflictos que mas les preocupan de manera noviolenta.

Todo este proceso permanente de formación en valores que se propone hacia los maestros es para que de ellos parta la formación en valores de los educandos, porque el ejemplo es primordial para la construcción de valores de los niños y niñas, así como el ambiente que el educador cree con los alumnos y las formas de favorecer la participación y responsabilidad en ellos. Además tiene relevante importancia la manera como la escuela involucra a los padres de familia y comunidad para esta formación, ésta debe ser favorable.

De esta forma, a través de este proceso se pretende la formación de personas autónomas con valores y actitudes capaces de dialogar y basadas en el uso crítico de la razón, cuestionen la realidad y propongan formas de relacionarse, comprometerse y resolver conflictos de manera noviolenta con respeto a los demás. Esta pretensión toma en cuenta tanto a maestros/as como a directores, maestros/as de apoyo, trabajadores administrativos y consecuentemente a alumnos en general.

CONCLUSIONES

En Este trabajo de investigación se realizó un largo proceso para detectar el problema y proponer alternativas de solución. Es muy difícil intuir determinadas situaciones o problemas por los meros síntomas que se presentan; pero algunas veces resultan acertadas y otras equivocadas. Lo ideal es realizar una investigación que pueda fundamentar dicha problemática.

Esta investigación que se hizo para propiciar el trabajo colegiado surgió de la necesidad de cambiar el ambiente de trabajo que impedía cumplir con metas y objetivos en la escuela primaria Ignacio Zaragoza. Para comprobar que realmente el problema era la falta de trabajo colegiado, hubo la necesidad de realizar un diagnóstico que arrojara información viable de las posibles causas que lo originaban.

Se buscaron elementos teóricos que contrastados con la práctica ayudaban en gran medida a ir comprendiendo cada vez más la problemática. Estos elementos teóricos se basaron principalmente en los estudios proporcionados por la U.P.N. (Universidad Pedagógica Nacional) a lo largo de la licenciatura. Los cursos tomados se complementaban unos con otros ayudando en gran medida a reflexionar en la práctica lo que diversos autores mencionaban sobre el tema y a partir de ellos tomar decisiones para aplicarlas nuevamente en la práctica.

El método de investigación en el cual se basó la presente, fue el de investigación – acción participativa. El objetivo central de este tipo de investigación, no es la generación de conocimientos, sino la modificación de conductas en los involucrados para transformar su ambiente.

Esta investigación pasó por un proceso en donde constantemente se relacionaba la teoría con la práctica o viceversa, siendo esto un paradigma crítico – dialéctico ya que mediante la reflexión y el análisis de la situación que imperaba en el colectivo como la necesidad de actitudes propias para una mejor convivencia (confianza, respeto, tolerancia, cooperación, etc.) se detectaba y discutía sobre la importancia de desarrollar estas actitudes, las cuales se validaban con la teoría. Las participaciones a su vez se respaldaban en la teoría para ponerlas en práctica. De esta manera se pudo desarrollar la aplicación del proyecto y se logró un gran avance en mi trabajo porque modificó mi práctica docente arrojando mejores resultados en la misma y mejores resultados en la labor docente del personal educativo.

Los resultados del binomio teoría-práctica se fundamentaron en las transformaciones que se iban dando en los integrantes ya que se analizaba la práctica a partir de la teoría y a partir de la práctica nos fundamentábamos en la teoría para reflexionar sobre la importancia de desarrollar actitudes favorables para propiciar el trabajo colegiado y cumplir con metas y objetivos comunes.

La etnografía resultó ser de primordial importancia ya que a través de ésta se obtuvieron datos necesarios para analizar hondamente el problema y resultara así menos difícil elaborar una alternativa de solución mediante una serie de estrategias propias que facilitarían la práctica educativa. Con la aplicación de ellas se vivieron experiencias positivas, porque en algunas ocasiones parecía que las dinámicas no resultarían, pero a medida que transcurría el tiempo cambiaba totalmente esa idea. Fueron pocas las estrategias que se aplicaron, pero muchos los logros obtenidos.

En la escuela primaria se propuso la alternativa de mejorar las relaciones interpersonales a través de actividades para desarrollar valores propiciar el

trabajo colegiado, con la finalidad de que exista una mayor organización facilitando la coordinación del equipo, a través de un liderazgo democrático, logrando de esta manera la participación y toma de decisiones, además de mejorar los intercambios interpersonales para una mayor cohesión del colectivo y consecuentemente el establecimiento de metas y objetivos comunes.

En general las actividades se llevaron a cabo con éxito logrando gran parte de los propósitos establecidos, no existió al final un cambio radical para llegar a la finalidad antes mencionada, pero, si a través de las actividades donde se dieron espacios de reflexión, situaciones que hacían falta en la escuela, se llevó al nivel de concientización todas las situaciones o aspectos que interferían de alguna manera en el desenvolvimiento del grupo colectivo y aunque los maestros ya estaban interesados por una formación en valores, ellos mismos detectaron la necesidad de ésta en la escuela quedando convencidos que a través de la misma se resuelven muchos problemas que aquejan a las escuelas y se logra consecuentemente una mejor educación.

Por lo tanto, se busca elevar la calidad de la educación; entonces, no es suficiente con reconocer que existen problemas sino que es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto. Esa decisión no corresponde sólo a una persona sino a todo el personal involucrado en la escuela, porque ningún proceso de mejoramiento real de la calidad puede darse sin la participación activa y convencida de todos lo que laboran en la organización escolar. En conjunto, hay que decidir emprender algo para resolver el problema siendo el compromiso de todos. Así, el objetivo común es el mejoramiento de la organización educativa y por lo cual se vio la necesidad de un cambio en la forma de relacionarse.

Las posibles soluciones al problema detectado surgieron en base a

espacios de reflexión y análisis propiciados en las diferentes actividades lúdicas. Las categorías encerraron participaciones, sugerencias y razonamientos de la realidad educativa que imperaba en el ambiente escolar. Haciendo notar por parte de los involucrados la importancia de la confianza, respeto empatía, tolerancia, cooperación, etc. y considerando a las anteriores como valores y éstos como necesidad surgida para practicarlos, se propuso una formación permanente en valores.

Por lo mismo, requerimos de una escuela en la que los principios y valores se expresen en la vida cotidiana. Los niños aprenden gradualmente a tomar decisiones, a resolver conflictos, a ser responsables, respetuosos, honestos, solidarios, o bien a ser todo lo contrario, a partir de lo que viven en su casa y en la escuela. Las actitudes, valores y formas de relación que los alumnos aprenden todos los días en la escuela, constituyen un aspecto muy importante del proceso educativo; por ello la concordancia de construir ambientes escolares en los cuales las personas participen en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos; practiquen habilidades y valores como el respeto, empatía, diálogo, la corresponsabilidad, cooperación, entre otros. Estos ambientes se generan en el colectivo escolar, en la escuela como unidad y en cada salón de clase.

Para que la escuela forme en valores, el personal debe comenzar por vivir su propio proceso, practicar los valores y propiciar la construcción de ellos; porque los valores no se aprenden de memoria, se viven y practican.

El desarrollo del colectivo ha tenido un gran avance porque como se mencionó ha concientizado en base a la razón, análisis y crítica constructiva sobre las diferentes situaciones, actitudes y comportamientos de ellos que impiden la integración, desarrollo y desenvolvimiento que tienen como colectivo educativo. Han llevado a nivel conciencia la importancia de una

formación en valores y finalmente en ellos queda la responsabilidad de asumir ese compromiso para fortalecer el trabajo en equipo, la organización de la escuela en general como base fundamental para crear ambientes positivos y propiciar así la construcción de valores del personal como de los alumnos. Porque si no hay equipo, no hay movimiento posible hacia la calidad; y si la escuela como equipo debidamente organizada y coordinada propone alternativas de solución a problemas detectados elevando así la calidad de la enseñanza – aprendizaje se diferenciará notablemente de las demás escuelas que aún no se han preocupado por el desarrollo integral del alumno, el cual se logra con una mejor calidad educativa.

Por otra parte, como ya se ha mencionado que este proyecto arrojó muchos aspectos positivos, éstos no fueron únicamente en el personal educativo sino también en mi, ya que vivencié un proceso donde la transformación se fue dando de forma gradual y lenta pero finalmente proyectada en sus acciones y con agrado escuché de ellos mismos la detección de este avance logrado; por tal motivo y a pesar de las múltiples dificultades que pudieron haber intervenido en la aplicación de la alternativa, fue satisfactorio para mi todo este proceso y su culminación apoyándome de esta manera en mi desarrollo profesional porque obtuve bases a partir de la U.P.N. para afrontar problemas posteriores.

Para finalizar con este apartado, es importante mencionar que el éxito de toda investigación no depende únicamente del que la realiza, sino de todas aquellas personas que se fueron involucrando, del seguimiento que se le dio y sobre todo de la alternativa que se aplicó para la solución del problema.

Por tanto, para cumplir con objetivos y metas comunes, es necesario que exista un verdadero trabajo colegiado, donde se propicie el diálogo, el intercambio, la corresponsabilidad y el mutuo aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

AMNU, *Derecho a la información y a la libertad de expresión*. En: Antología de los Derechos Humanos y su aplicación en la educación. México 2001. pp.78

AMNU, *La orientación pedagógica*. En: Documento de trabajo de talleres de formación en valores. Fundamentos Teóricos Metodológicos para una Pedagogía de los Valores. Schemelkes, S. Educación y valores. México: IFIE, 1994. pp. 4

CASCÓN, Soriano y Carlos Martín Beristain. *La alternativa del juego I y II*, juegos y dinámicas de educación para la paz. Ed. Los libros de la catarata – edupaz. 3ª edición, México, 1990. pp. 254

CASCÓN, Soriano, Paco y Greta Papadimitriou Cámara. *Resolución noviolenta de los conflictos*, guía metodológica. Ed. La guía en el mecate. 1ª edición, UUA. 2000. pp. 106

CONDE, Silvia. *Formación cívica y ética ciudadana*. Antología y manual para el docente. Ed. Amnistía Internacional, sección mexicana, 1ª edición México, 2001. pp.112

LATAPÍ, Pablo. *La moral regresa a la escuela, una reflexión sobre la ética laica en la educación mexicana*. Ed. Sarre, 1ª edición México, 2000. pp. 150

PAPADIMITRIOU, Cámara Greta. comp.. *Programa de Educación en los Valores de la Paz y los Derechos Humanos*. AMNU – ILCE, 1ª edición México, 1998. pp. 285

R. JARES, Jesús. El lugar del conflicto en la organización escolar. O.E.I. En Revista Iberoamericana de Educación. No. 15 Micropolítica en la escuela.

SCHMELKES, Silvia. La escuela y la formación valoral autónoma, Ed. Graphos y Entornos, 1ª edición México, 1997. pp. 114

SEP – U.P.N. Antología. Análisis de la práctica docente propia. 1ª edición México, 1994. pp. 232

SEP – U.P.N. Antología La innovación. C.M.I S.A. De C.V.1ª edición México, 1995. pp. 124

SEP – U.P.N. Antología. Contexto y valoración de la práctica docente.C.M.I. de S.A. de C.V. 1ª edición, México 1995. pp. 123

SEP – U.P.N. Antología. El niño: Desarrollo y proceso de construcción del conocimiento. C.M.I. de S.A. de C.V. 1ª edición, México, 1995. pp. 160

SEP – U.P.N. Antología. Grupos en la escuela. Org. Veromart, S.A. de C.V. 1ª edición, México México, 1994. 206

SEP – U.P.N. Antología. Hacia la innovación. C.M.I. de S.A. de C.V. 1ª edición, México, 1995. pp. 136

SEP – U.P.N. Institución escolar. C.M.I. S.A.de C.V. 1ª edición, México, 1994. pp. 179

SEP – U.P.N. Antología. Investigación de la práctica docente propia. México, 1994.

SEP – U.P.N. Antología. La formación de valores en la escuela primaria.
C.M.I. S.A. de C.V. 1ª edición México, 1994. pp. 363

SEP – U.P.N. Antología. La gestión y las relaciones en el colectivo escolar.
1ª edición México, 1997. pp. 226.

SEP – U.P.N. Antología. Organización del trabajo académico. C.M.I. S.A. de
C.V. 1ª edición México, 1995.

SEP – U.P.N. Antología. Proyectos de innovación. 1ª edición México, 1995.
pp. 251

SEP – conafe. ¿Qué es la gestión? En guía del maestro multigrado. Primera
edición, Editorial, C.E.M. México, 2000. pp. 797.

YUREN, Camarena Maria Teresa. Educación Centrada en Valores y
Dignidad Humana. En: Revista especializada en educación. Tercera
época vol. 11 Pedagogía. U.P.N. Valores, Cultura y Educación. México.
pp. 23