

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 081**

**COMO PROPICIAR EL TRABAJO COLEGIADO
CON LOS ASESORES TECNICOS-PEDAGOGICOS DE 3° y 4° GRADO
DE LA UNIDAD DE SERVICIOS TECNICOS**

GLORIA CHAVEZ ROMO

CHIHUAHUA, CHIH. SEPTIEMBRE DE 2001

DEDICATORIA

**A Jesús hijo único de Dios,
Por sus grandes intervenciones ante el orador**

**A mi esposo Hugo, a mis hijas
Emma, Lydía y Daniela**

**A mi familia. Gracias por la paciencia
Que me tuvieron y por el estímulo que
Significaron para mí**

**A mis compañeros, amigos
y maestros**

**A ustedes que con su apoyo me
Impulsaron para seguir luchando. Gracias a eso hoy lo puedo ver plasmado
en una mejor persona, en una profesionista con más elementos
Para desenvolverme con seguridad en cualquier terreno que pise.**

Gracias

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- A. Justificación
- B. Objetivos
- C. Delimitación

CAPÍTULO II

EL DIAGNÓSTICO

- A. Dimensiones del diagnóstico
- B. Modelo pedagógico
- C. Elección del proyecto

CAPÍTULO III

LA ALTERNATIVA

- A. De Gestión Escolar
- B. Plan de Trabajo
 - 1. ¿Qué son las estrategias?
 - 2. Estrategias que propician el trabajo colegiado
 - 3. Propósitos de las estrategias
 - 4. Evaluación.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS

- A. Desarrollo de las estrategias
- B. Análisis e interpretación

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INNOVACIÓN

- A. La idea innovadora

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación tiene la finalidad de dar a conocer un análisis que se hizo sobre el trabajo colegiado dentro de un ámbito educativo.

En el primer capítulo se plantea a grandes rasgos en dónde se originó el problema y da justificación del por qué de la investigación.

El diagnóstico pedagógico como elemento importante en el proceso de la investigación se detalla en el segundo capítulo, en donde se describe ampliamente las características en sus diferentes dimensiones de los que participaron para que éste trabajo se llevara a cabo. Todo esto con el fin de analizar el origen, desarrollo y perspectiva de la problemática que se suscitó.

Por otra parte, se podrá encontrar la alternativa de Gestión Escolar que resultó más viable y está fundamentada teóricamente. La elección de cada una de las estrategias tiene como objetivo propiciar el trabajo colegiado, para ello se detalla el Plan de Trabajo, así como la manera que se va a evaluar éste.

El capítulo IV corresponde al resultado que arrojaron las estrategias tanto el análisis que se hizo de lo vivido en cada situación, así como la interpretación que se hizo en general del resultado de todas las estrategias.

Como penúltimo capítulo 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 hablará sobre las conclusiones, las limitantes que se tuvieron y las satisfacciones que se produjeron al haber realizado esta investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La razón de ser de la Unidad de Servicios Técnicos, ha sido y seguirá siendo el apoyo a los maestros. La U.S.T. está regida por tiempos. Estos tiempos están determinados por el desarrollo del programa y por los principios marcados en el Acuerdo 200, mismo que marca cinco momentos importantes del ciclo escolar (bimestres) para informar a padres de familia y autoridades educativas el avance de los alumnos.

Estos cinco momentos son los que determinan que el trabajo esté realizado de manera bimensual, así, cada bimestre los asesores técnicos deben elaborar dosificaciones, material de apoyo, pruebas pedagógicas y cursos-taller, aparte de responder a otros trabajos como: valorar grupos de diferentes escuelas que así lo solicitan, asistir como jurado a distintos eventos, aplicar evaluaciones a niños en particular cuando el director o padres de familia de una escuela lo pidan, atender trabajos especiales marcados por Educación, además de colaborar en proyectos educativos propios de la institución. Todo esto provoca que el trabajo planeado para realizarse en equipo se individualice con el fin de dar respuesta y celeridad a las tareas existentes. Las consecuencias no tardan en evidenciarse: hay fallas en la comunicación al interior y al exterior del equipo, la calidad desmerece y por lo tanto la interacción y socialización planeada para enriquecer el trabajo es nula, lo que va en detrimento de los productos que ahí se generan.

De aquí surge la interrogante que guió este proyecto:

¿COMO PROPICIAR EL TRABAJO COLEGIADO CON LOS ASESORES
TECNICOS-PEDAGÓGICOS DE TERCERO Y CUARTO GRADO DE LA U.S.T.?

A. Justificación

La U.S.T. como Institución rectora de la Educación en el Estado debe ser puntera en la aplicación de reformas y programas de actualización.

Dichas reformas, hoy por hoy, ponderan la importancia del trabajo colegiado o trabajo en equipo como la forma de obtener óptimos resultados en el trabajo. Por lo tanto, la organización de la U.S.T. responde a dichos lineamientos.

Puede definirse el trabajo colegiado como la serie de acciones que realizan personas de la misma profesión (en este caso maestros) en busca de un objetivo común.

El trabajo colegiado tiene las siguientes características:

"Los sujetos están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una determinada acción coordinada que forma parte del trabajo asignado y de la cual ellos son responsables. Los equipos constituyen unidades, ya sea permanentes o temporales relativamente independientes y autónomas, aunque mantienen una dependencia de las otras partes involucradas en el proceso en cuestión"¹

Si el trabajo en equipo se diera de la manera descrita tendría muchas ventajas:

- a) Para la institución. Se lograría óptima calidad en los materiales. Los cursos-taller alcanzarían el nivel académico requerido y por lo tanto, conseguirían la aceptación de la comunidad magisterial.
- b) Para los maestros. Encontrarían auténtico apoyo a sus necesidades sentidas en cuanto a materiales y cursos-taller.
- c) Para los niños. Tendrían materiales atractivos, bien pensados y estructurados de acuerdo a sus necesidades, además contarían con maestros más capacitados y constantemente actualizados.
- d) Para los asesores. Las ventajas serían definitivas, lograrían aprendizajes continuos, lo que se traduce en actualización para el crecimiento personal y profesional.

Aumentaría la productividad y el rendimiento que son parte medular de su labor, así como también, se afianzaría o reivindicaría el prestigio profesional de los asesores

¹ CÁZARES González Yolanda María. Manejo efectivo de un grupo p. 16

de la U.S.T.

Hay un gran trecho de la realidad que se vive en el equipo a las afirmaciones teóricas de lo que debe ser el trabajo en equipo, por tanto, la meta de este proyecto fue acortar esa distancia.

En los siguientes renglones se describirán los objetivos que se quieren lograr.

B. Objetivos

-El objetivo central, es lograr el trabajo colegiado de los asesores de tercero y cuarto grado de la U.S.T.

-Derivado del anterior se pretende que los asesores logren su crecimiento personal profesional.

-Logren eficiencia y eficacia en su trabajo.

-Y por lo tanto gocen de reconocimiento profesional.

El logro de estos objetivos por los asesores, acarreará múltiples ventajas a los beneficiarios de su labor: maestros y alumnos.

C. Delimitación

La problemática de la que se ha estado hablando se hace evidente en el equipo de tercero y cuarto grado de la U.S.T. con las ocho integrantes que lo conforman.

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

Por consiguiente, los objetivos se llegaron a cumplir 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 integrantes de este equipo, fue necesario llevar a cabo este proyecto de investigación para que el trabajo que se

realiza en la U.S.T. De esta manera, los ocho integrantes de este equipo tuvieron la clara conciencia de la problemática, en donde con el acuerdo de cada uno de ellos se buscaron mejores formas y espacios de tiempo para llegar con satisfacción al logro de una mejora en nuestro ambiente de trabajo.

Este proyecto de investigación fue factible de realizarse, ya que como lo mencionaba hay conciencia de la problemática, así como también el interés por innovar; es decir, intentar hacer cosas que no se habían hecho antes.

Por otra parte hubo el deseo de mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales, ya que se habían dado intentos de acercamiento entre los miembros con pocos o nulos resultados.

Los requerimientos del trabajo precisan de la comunicación y por lo tanto es de reconocerse la disponibilidad de los miembros del equipo para subsanar los detalles de la problemática.

CAPÍTULO II

EL DIAGNÓSTICO

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

A lo largo de mi carrera he tenido ciertos obstáculos que de alguna manera he analizado y en parte buscado las alternativas para solucionarlos de una manera sencilla, tal vez pragmática.

A estas alturas de mi carrera y formación profesional considero que la intuición y sentido común no siempre son suficientes para resolver una situación conflictiva, por tanto me empeñé en dar forma a esta investigación.

¿COMO PROPICIAR EL TRABAJO COLEGIADO CON LOS ASESORES TECNICOS DE TERCERO y CUARTO GRADO DE LA UNIDAD DE SERVICIOS TÉCNICOS?

Si bien es cierto el trabajo en equipo o trabajo colegiado, es indispensable para realizar productos de calidad, ahorrando esfuerzo y tiempo. Pero qué pasa cuando a un grupo de personas se le olvidan las ventajas de trabajar en equipo y optan por realizar las actividades individualmente aún sabiendo que la naturaleza de su trabajo es precisamente "trabajar en equipo". Tal vez existan diversos factores que lo impide por ello fue necesario encontrar las causas por las que se deja a un lado el intercambio de opiniones, lo cual es preocupante por las repercusiones en el trabajo.

Como parte del proceso de este tipo de investigación fue necesario realizar un diagnóstico pedagógico, entendiendo éste como, "el análisis de las problemáticas significativas que se están dando en la práctica docente".² Hacer un diagnóstico nos

² ARIAS Ochoa Marcos Daniel. "El diagnóstico pedagógico" Antología "Contexto y valoración de la práctica docente" p. 40

sirve para iniciar un proceso de investigación, para analizar el origen, desarrollo y perspectiva de los problemas a los que se enfrenta el docente y que obstaculizan de una u otra forma el desarrollo del trabajo escolar.

Al haber realizado este diagnóstico se evidenciaron diversas problemáticas que repercutían grandemente la armonía en las labores cotidianas como la falta de comunicación, la falta de confianza, la socialización carente en cuanto a los conocimientos que ahí se generan; poca cooperación entre las compañeras, 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 trabajo colegiado como tema principal, abarcaba en su gran mayoría las demás. Es por eso que no se estudiará por parte separada cada una, sino que van inmerso en el presente tema de este proyecto.

Esta investigación se basó en el método de investigación acción, la cual se lleva a cabo en un grupo social y el desarrollo se basa principalmente en la solución de los problemas identificados en el mismo grupo. El proceso de esta investigación implica el Compromiso colectivo y la propia identidad en base al problema que se investiga.

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.

"El aprendizaje grupal como teoría de la acción y de los valores y la investigación-acción como métodos de investigación de la realidad para su transformación, permite generar los mecanismos para enlazar lo micro y lo macro"³

Así pues el objetivo fundamental de la investigación-acción consiste en mejorar,

³ JANITA Barabtarlo y Zedansky. "A manera de prólogo..." Antóloga Básica: "Proyectos de innovación" p. 94

en cambiar la práctica en vez de generar conocimientos; en este caso, el objetivo fue propiciar el trabajo colegiado en situaciones concretas que faciliten de alguna manera la forma de realizar el trabajo educativo que se realiza en el segundo ciclo de la U.S.T.

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

¿Pero por qué se ha catalogado el proceso que siguió esta investigación como crítico dialéctico?

En la práctica diaria es en donde se observó aquellos elementos que impedían el logro de un trabajo colegiado; como la falta de comunicación, escasas relaciones interpersonales, etc., de tal manera que fue necesario tomar de la teoría sobre lo que decían diversos autores del tema generador; esta teoría nos facilitó aun más llegar a un claro conocimiento sobre lo que en esta investigación se habla.

La teoría enriquece grandemente y da la confianza de que el proceso de investigación sea realmente sustentado.

Es por eso que se tomo en cuenta para este trabajo el paradigma crítico-dialéctico porque hay una reflexión sobre la práctica, sobre los distintos autores y, permite estar constantemente relacionando teoría –práctica.

Para llevar a cabo esta investigación, la observación jugó un papel preponderante, como instrumento de la investigación fue bastante útil, sin ella no hubiéramos podido detectar la problemática, además se tuvieron que realizar algunas encuestas para obtener cierta información sobre el trabajo en equipo y del contexto mismo de los que están involucrados en la problemática.

A. Dimensiones del diagnóstico

De esta manera se fue recabando la información que posibilitó diagnosticar en sus

diferentes dimensiones la problemática, comprenderla y encontrar las situaciones que la originaron.

Pero a cuales dimensiones nos referimos para estudiar la problemática. Son cuatro las dimensiones que según el autor Marcos Arias se deben analizar e investigar para realizar un diagnóstico pedagógico de la problemática antes planteada.⁴

En primer lugar mencionaremos de manera concreta la dimensión de saberes, supuestos y experiencias previas; esto es la reflexión y la explicación que se hace de la problemática dentro del ámbito educativo; los conocimientos que tenemos, lo que pensamos y las experiencias que se poseen de ella, en este caso del trabajo colegiado.

Como un segundo aspecto analizado en este presente diagnóstico está la práctica real y concreta, esta dimensión se observa en el espacio docente propio donde se labora y donde se originó la problemática, en este análisis se involucra los aspectos ya sean técnicos, administrativos, materiales, interacciones sociales que se dan en el interior del espacio de trabajo, en él se observa o se hacen evidentes los indicios de la problemática.

En tercer lugar mencionaremos la dimensión teórico pedagógico y multidisciplinaria, esto es, que en el estudio desarrollado se especifica la problemática, no improvisando, sino que hay que documentarse, fundamentarse sobre los referentes que se tienen con los elementos teóricos que ayuden a contrarrestarla en relación práctica-teórica-práctica.

Por otra parte, se encuentra la dimensión del contexto histórico social, 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.

Cabe señalar que en el presente diagnóstico, se rescata información, analizando las dimensiones o aspectos anteriormente señalados con el objetivo de conocer y buscar alternativas que posibiliten el trabajo colegiado entre los asesores del segundo ciclo de

⁴ Marcos Daniel Arias Ochoa. "El diagnóstico pedagógico". Antología UPN, "Contexto y valoración de la práctica docente", pp. 42-44 18

la U.S.T. Esto con el fin de crear materiales de apoyo, pruebas pedagógicas, dosificaciones y planear asesorías de manera conjunta y sobre todo con calidad.

Dentro del contexto donde se dio la problemática, es necesario mencionar todos los aspectos que viven los integrantes del grupo donde se dejó ver la falta de trabajo colegiado, lo cual a continuación se describe.

El lugar donde laboro como docente, es una institución reconocida a nivel estado, es la Unidad de Servicios Técnicos, está ubicada en la calle Bogotá No.1912 del Fraccionamiento Gloria de la ciudad de Chihuahua, este espacio educativo cuenta con más de 50 años sirviendo a los maestros del subsistema estatal y en algunas ocasiones a maestros federales.

Su objetivo fundamental es estar al día en cuanto a las innovaciones que se generan dentro del ámbito educativo para apoyar a los docentes.

Me centraré específicamente en la labor que realizamos los asesores del segundo ciclo de la U.S.T., en este ciclo trabajamos ocho integrantes, cuatro en el grado de tercero, tres en el grado de cuarto y la coordinadora que se encarga de revisar nuestros trabajos, ya sean materiales de apoyo y los demás mencionados. El trabajo que se desempeña debe ser en equipo, con la cooperación de todos los integrantes, lo cual dista mucho del deber ser, pues se concreta únicamente a la distribución del trabajo sin siquiera haber previamente un intercambio de ideas que puedan posibilitar el enriquecimiento del mismo.

Es necesario mencionar que la cooperación según Vigotsky, 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 y más concretamente en nuestro ámbito de trabajo.

Así pues, socializar nuestros conocimientos permite "el intercambio entre la actividad que desarrolla el individuo sobre la colectividad y las respuestas que el grupo le proporciona. Pero a su vez, esta colectividad responde a unas formas de organización resultado de la interacción de los individuos que la componen y

cuyas leyes de funcionamiento actúan como factores exógenos que intervienen en comportamiento individual".⁵

Esta socialización de conocimientos, esta cooperación en el trabajo, este intercambio de opiniones es el objetivo al que se persiguió con los asesores insertos en la problemática.

Por otra parte, ¿por qué es tan importante detallar las características propias de cada individuo? Porque la observación permitió detectar ciertos factores individuales que entorpecían el trabajo colegiado /o que se confirmó mediante algunas entrevistas.

En el equipo de segundo ciclo de la U.S.T. los integrantes cuentan de 7 a 19 años de servicio, por tanto las experiencias que se tienen son muchas y diversas, la preparación académica que tienen las compañeras de cuarto grado en general es la Licenciatura de la ENECH, individualmente poseen estudios como: Maestría en Desarrollo Educativo, Licenciatura en Psicopedagogía, Maestría en Educación Superior, Licenciatura en Educación Especial. Las compañeras de tercer grado cuenta una de ellas con Maestría y las tres restantes únicamente la Licenciatura de la ENECH y cursando la de la UPN., por otra parte, la coordinadora tiene preparación de Licenciatura de la UPN. y la Licenciatura de la Normal Superior.

A pesar de que la preparación y el trabajo profesional son a fin entre las involucradas cada una es muy diferente. En el equipo de cuarto grado, las compañeras son solteras y por consiguiente sus espacios libres los dedican algunas veces, a ir al cine, a conciertos de música clásica cuando se llegan a presentar en la ciudad; trabajan además en el C.A.M., asisten a diplomados, etc., les gusta leer libros que inviten a la reflexión, en fin, sus intereses y pláticas son un poco diferentes a las de las personas que están en el equipo de tercer grado, donde las cuatro integrantes son casadas mismo que la coordinadora, las tardes libres se emplean en administrar el hogar, llevar a los hijos a realizar alguna actividad deportiva, dos compañeras se dedican a cuidar a sus hijos, pues están pequeños. De cierta forma se tiene el interés en tercer grado en realizar más cosas para una superación profesional, como leer libros, asistir a cursos,

⁵ CARRETERO López Asunción. "Evolución de la noción de familia..." 21

diplomados, tener otro trabajo; pero las prioridades de este momento son otras, por lo cual las pláticas que surgen entre los integrantes de los dos grados son muy diferentes a excepción de las que son de trabajo, si es que se platica.

Estos roles tan diferentes que se desempeñan, han provocado el sentimiento de no pertenencia al grupo.

La palabra grupo definida según Krech, Crutchfield y Ballachey en términos sociológicos y psicológicos; como un conjunto de personas que se caracterizan por las relaciones interdependientes entre ellas; esto es, la conducta de cada una de las personas influye en la conducta de los demás.

Por otra parte en el grupo "sus miembros comparten una ideología; es decir, un conjunto de valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua. Esta ideología se desarrolla cuando los miembros del grupo actúan en tareas comunes y al mismo tiempo, la ideología termina siendo, hasta cierto punto, peculiar a ellos como miembros del grupo y los delimita de otras agrupaciones".⁶ ¿Pero qué pasa cuando no ha habido esa identificación entre los individuos de un grupo, o un equipo; como sucede en el equipo de 3° y 4° del espacio donde se presentó la problemática abordada? Sencillamente no hay comunicación y no se cumple con las características de ser grupo, sólo son un conjunto de personas ubicadas en un lugar y dedicadas cada quien a su asunto.

Aunado a lo anterior y continuando con el contexto, se considera importante el nivel económico de las maestras que integran el equipo, ya que determina la calidad de vida y ésta varía en base a diversos aspectos. Las docentes en su mayoría están siempre requiriendo vivir bien, por lo mismo se toma conciencia de las necesidades que se tienen, lo deseable de estas necesidades varían también porque interviene el tipo de vida que se ha tenido con la familia, la preparación, disposición u objetivos para llegar a vivir con mejor calidad.

⁶ Diccionario UNESCO de Ciencias Sociales. Antología "grupos en la escuela" p. 9

El nivel de vida es distinto en lo que se refiere a la obtención de recursos materiales que ayudan a tener mayor preparación y actualización; las personas solteras del equipo o que no tienen hijos, le dan más utilidad al dinero recibido en provecho de ellas mismas porque no tienen otro compromiso, por ejemplo, se hacen con gran facilidad de un equipo de computo, de libros, pagar los altos costos de diplomados, cursos, etc. , de esta manera, sin ninguna dificultad permite que estas personas tengan más cosas en común y se relacionen más estrechamente que con el resto de las compañeras que componen el equipo de tercero y cuarto grado de la U.S.T.

Toda esta diversidad que existe entre las compañeras, de cierta manera hace que las relaciones comunicativas se apaguen un poco, precisamente por los diferentes intereses que tiene cada una.

Esta falta de comunicación repercute en el trabajo, se vive con cierta presión por tener que hacer el trabajo en un lapso de tiempo, se olvida de pedir opiniones, de criticar constructivamente el trabajo de los compañeros, de aportar ideas; por lo tanto, el trabajo se realiza sin la riqueza de esas aportaciones.

Por otro lado, el ambiente de trabajo se vuelve tenso, apático y por tal razón no se puede intercambiar ni socializar, en pocas palabras, no se trabaja colegiadamente, donde las ventajas que resultarían de llevarlo a cabo sería compartir los saberes, las experiencias, se tomarían en cuenta las opiniones de los demás compañeros, se tomarían decisiones juntos, se unirían esfuerzos para poder lograr el objetivo, el fin proyectado, ofreciendo de esta manera productos de mayor calidad.

Aquí cabe hacer mención sobre las cosas triviales que ocurren en el espacio laboral. A la rutina cotidiana, a la monotonía, según Jackson P., puede dárseles color con acontecimientos que iluminen la vida, valorando la importancia cultural que tienen las cosas rutinarias en la existencia del ser humano.⁷

Es por eso que muchas veces se cae en una rutina sin precedente, sin

⁷ JACKSON P. La monotonía cotidiana... Antología "Grupos en la escuela" pp. 11-12

comunicación en un equipo de trabajo, sin logros verdaderos que motivan insatisfacciones personales y profesionales.

Tratando de responder a la idea de Jackson P. se diseñaron estrategias diferentes de trabajo que lleven al equipo a salir de la rutina y lo orienten hacia la reflexión de esa misma rutina. En el capítulo III se hablará ampliamente de las estrategias.

Las actividades que se realizan colegiadamente favorecen la prosperidad que como equipo se tiene. De acuerdo a lo escrito por el anterior autor, la adaptación a la vida laboral en grupo, le exige al individuo a acostumbrarse a vivir sujetos constantemente a las opiniones de las otras personas; es decir, no sólo es importante lo que uno hace, sino también lo que los demás piensan de lo que uno hace.

Es importante destacar que las personas que conforman el segundo ciclo, demuestran estar conscientes de otros beneficios que el trabajo en equipo acarrea, como por ejemplo: se fortalecen las buenas relaciones, se escuchan y se respetan las ideas de otros, se ahorra tiempo y esfuerzo, el trabajo es más completo y mejor fundamentado; en fin, que la cooperación puede permitir alcanzar los objetivos en un tiempo menor al establecido; por eso se insiste en plantear la dificultad ¿por qué si se sabe lo importante que es realizar el trabajo colegiadamente no se hace?

Es cierto, que los grupos con demasiados integrantes difícilmente pueden lograr una comunicación total y realizar efectivamente el trabajo, pero en el equipo de 3° y 4° hay elementos suficientes para realizar las actividades, por tanto es probable establecer armónicamente el trabajo colegiado y sin embargo existe la problemática de cómo poder favorecer dicho trabajo colegiado.

Después de haber descrito específica mente el espacio de trabajo donde se percibió la problemática, es necesario ahora describir la Institución donde se inserta ese espacio de trabajo.

Dentro de la Unidad de Servicios Técnicos, el personal se ha catalogado en dos estructuras según sea la labor que desempeña:

a) Personal administrativo: Es el equipo formado por trabajadores manuales, impresores, capturistas, secretarias, contadores, encargados del mostrador, choferes, veladores, almacenistas, bibliotecario, recepcionista y otros más, cuya función es apoyar la labor del equipo académico.

b) Personal académico: Se integra principalmente por docentes que de acuerdo a las funciones que ahí se realizan se denominan Asesores- Técnicos Pedagógicos, están también los dibujantes, coordinadores, jefes de nivel ya sean de primaria, secundaria y preescolar.

La estructura de trabajo del equipo académico en el nivel primaria, puede representarse con el siguiente organigrama:

Jefe de la unidad de servicios técnicos

Nivel preescolar

Nivel primaria

Nivel secundaria

Jefe académico

Coordinadores técnicos

Asesores de primer ciclo, 1er y 2º grado

Asesores de 3º y 4º grados

Asesores de tercer ciclo 5º y 6º grados

A pesar de que no cuenta con un reconocimiento oficial a nivel federal (sólo estatal) la U.S.T. es considerada como una institución de apoyo para el magisterio chihuahuense, incluso, es la única Institución de este tipo a nivel nacional; de tal modo que el estado de Chihuahua es el único de la República Mexicana que cuenta con este apoyo didáctico y teórico para los maestros de grupo.

En el nivel primaria, el personal académico está dividido de acuerdo a los ciclos de educación primaria, de tal manera que hay equipos que atiende 1º y 2º grados, 3º y 4º grados y 5º y 6º grados.

Las funciones que ahí se realizan se siguen con dos líneas de acción:

1) Cursos-taller.

2) Elaboración de material de apoyo, pruebas pedagógicas, dosificaciones, etc.

Los docentes no realizan solos el trabajo, requieren la ayuda de las capturistas, dibujantes, las personas de control de calidad, impresores hasta llegar con las encargadas del mostrador. Hablando específicamente del material de apoyo, pruebas y dosificaciones, este material es un apoyo para el docente por ser un material impreso, gráfico e ilustrado.

La Línea de acción que es la más importante de las dos, corresponde a los cursos taller necesita también la colaboración de los dibujantes y capturistas.

Para estar en contacto con los maestros y en concordancia con las necesidades actuales se ha elegido la modalidad de curso-taller, por ser un espacio privilegiado donde se reúne un grupo de estudiosos para la enseñanza común, son espacios abiertos de aprendizaje, que deben propiciar diversos tipos de actividades, algunas de reflexión personal, otras de compartir en grupos momentos de confrontación o debate y otras más actividades que hacen reflexionar sobre el trabajo docente desde diversas perspectivas.

Los talleres que realiza el programa tienen las siguientes características:

- Reúnen grupos de 10 a 30 participantes que interactúan en lapsos de corta duración de trabajo intensivo.
- Se definen propósitos que deben estar estrechamente relacionados: elementos teórico-metodológicos y práctica docente.
- Combina técnicas didácticas que propician el conocimiento a través de la acción.
- Es flexible, se adapta a las necesidades de los participantes.
- Promueve el desarrollo de los participantes y la elaboración de productos.

Los docentes que asisten a estos cursos-taller son de la ciudad de Chihuahua, así como también se viaja para impartirlos a maestros de General Trías, Ojinaga, Buenaventura, Casas Grandes y Aldama.

Muchas veces al llevar los cursos-taller, se les dice a los maestros que enseñen a los alumnos a trabajar en equipo, que cualquier contenido se aprende mucho mejor intercambiando los conocimientos y las experiencias, pero nada más se dice porque realmente no se lleva a cabo.

Hay que tener en cuenta que una sociedad basa su progreso en la unión de todos los ciudadanos, en la interdependencia que existe entre una actividad y otra, en la comunicación que se tiene. Todos necesitan de todos para salir adelante, y si no se enseña a los alumnos a trabajar colegiadamente, se podrá retrasar el progreso y la transformación de la sociedad. Una sociedad que vive demasiado aprisa, en donde los medios de comunicación bombardean de publicidad y "comunican violencia", en donde el bienestar propio importa más, aunque ese bienestar sea a costa de otros sin importar lo que ocurre alrededor para poder aportar algo que ayude a salir adelante a otros. Esa sociedad necesita la cultura de trabajo conjunto, de buscar el bien común. Nuestra Institución también tiene esta necesidad.

Las organizaciones dentro de una Institución pueden definirse como "una unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos"⁸

La organización de la U.S.T. se caracteriza por la división del trabajo y de las responsabilidades que cada integrante o cada grupo de individuos deba cumplir; basándose principalmente en la comunicación para favorecer la realización de un objetivo. Ese objetivo es la elaboración de pruebas, materiales de apoyo, antologías, dosificaciones, láminas; y sobre todo la implementación de cursos-taller, que permiten el contacto constante y directo con los maestros.

El producto del trabajo que se realiza en la Institución, va dirigido a los docentes del estado de Chihuahua ya los niños cursando la Educación Primaria como un apoyo en su enseñanza, cabe señalar que la mayor parte de los alumnos de las escuelas oficiales pertenecen aun medio social en donde sus padres no pueden comprar toda

⁸ AMITAI Etzioni. "Racionalidad y felicidad". El dilema de la organización. Antología Institución Escolar. UPN. pp. 9-11

clase de libros, enciclopedias, juegos didácticos, etc., que pueden venderse en librerías o en otros lugares, por lo cual resulta bastante favorable poderles brindar tanto al docente como al alumno toda clase de materiales a precios cómodos.

Por lo antes expuesto se considera de vital importancia, elaborar los trabajos asignados al grupo de asesores de tercero y cuarto grado con mucha calidad y sobre todo participando en conjunto.

A continuación se describen los materiales gráficos que se elaboran en dicha Institución.

1.- Dosificaciones: Como su nombre lo indica, determinan o gradúa los contenidos que deben cubrirse en cada bimestre. Está dirigido a los maestros. Este apoyo se hace necesario sobre todo en Geografía, Historia y Educación Cívica de tercero a sexto grados. Una de las aportaciones más valiosas de la dosificación la constituyen las referencias bibliográficas que se le dan al maestro para ampliar su visión.

2.- Material de apoyo: Se elabora con el propósito de reforzar el trabajo de niños y maestros en aquellos contenidos que se encuentran desprotegidos o presentan mayor grado de dificultad. Para los niños se diseñan hojas de trabajo para iluminar, recortar, jugar, actuar y reflexionar. Al maestro se le ofrece un instructivo con sugerencias para guiar las actividades de los niños y sacar el mejor provecho. El instructivo adquiere relevancia por el propósito de ayudar al maestro a poner en práctica el enfoque. En los grados de tercero a sexto se intercala con hojas de trabajo, algunos guiones didácticos que los niños deben resolver en equipo con poca intervención del maestro para favorecer el aprendizaje autónomo.

3.- Pruebas objetivas: Sirven para medir en forma cuantitativa conocimientos y algunas habilidades de los alumnos. Se elaboran en base a los contenidos programáticos de todos los grados enunciados en la dosificación; cubren todas las asignaturas con excepción de Educación Física y Educación Artística.

Todos los materiales descritos anteriormente son los que bimestre a bimestre se elaboran dentro de los equipos técnicos, por lo tanto el impacto que puedan tener

dependerá en gran medida de la manera que se lleve a cabo su elaboración.

Mediante este diagnóstico pedagógico sobre la problemática antes citada, se considera importante manifestar que al conocer las posibles causas y factores que la provocan, se pudo encontrar de manera consciente, alternativas que favorecieran el trabajo colegiado.

Logrando lo anterior, se pueden ofrecer materiales de calidad a los maestros y niños de la ciudad de Chihuahua que están en escuelas oficiales y particulares. Dichos materiales deben reflejar la riqueza que provee el trabajo en equipo para así poder cumplir con el sistema educativo y sus objetivos así como con el fin último de formar individuos capaces de reflexionar y transformar su mundo.

B. Modelo pedagógico

Al haber confirmado la problemática mediante el diagnóstico pedagógico con todas las implicaciones que éste conlleva; fue necesario implementar la alternativa de solución que refleje las características del proyecto de Gestión Escolar, dicha alternativa toma en cuenta un modelo pedagógico que muestra los alcances y las limitaciones que se tuvo al llevarla a la práctica.

Giles Ferry menciona tres modelos pedagógicos, en donde se hace referencia al tipo de proceso, la dinámica formativa y el modo de eficiencia que se vive dentro de una Institución.

- a) Modelo centrado en las adquisiciones.
- b) Modelo de formación centrado en el proceso.
- c) Modelo de formación centrado en el análisis.

En este último se basa la alternativa de Gestión Escolar propuesta en el presente trabajo, este modelo como su nombre lo dice, se basa en el análisis de las situaciones a las que se enfrentan los involucrados en la práctica educativa, comprender las limitaciones, estableciendo y teniendo en cuenta los propósitos y metas, buscar las mejores alternativas y posibilidades para construir los conocimientos, aprender con esto,

a investigar, crear para poder transformar.

Esta pedagogía fundamenta su formación en las relaciones entre la teoría y la práctica; es decir, hay una regulación entre estas dos.

Es por eso que la alternativa sugerida, atiende las características del modelo presentado.

C. Elección del proyecto

La investigación que se vino desarrollando a lo largo del presente trabajo, permitió la comprensión amplia de aquellos factores que impidieron que el trabajo colegiado de los asesores se diera en forma satisfactoria. Fue indispensable para lograr los objetivos 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 en el equipo, dejando a un lado el trabajo individualizado y la falta de comunicación entre los sujetos por un trabajo basado en la comunicación constante, en la interacción de los miembros del equipo, esto es, por un trabajo colegiado.

¿Pero por qué 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 problemas 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.⁹

Por otra parte un proyecto de Acción Docente se enmarca por la dimensión Pedagógica, que señala que 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, autoridades educativas, etc.¹⁰

Ahora bien y como respuesta a la interrogante planteada en un principio, se eligió un proyecto de Gestión Escolar para propiciar el trabajo colegiado con los asesores del segundo ciclo de la U.S.T. 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 equipo del segundo ciclo mediante este proyecto.¹¹

Características del proyecto de gestión escolar.

De esta manera 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

⁹ Adalberto Rangel Ruiz de la Peña y Teresa de Jesús Negrete. Características del proyecto de investigación pedagógica. Antología "Hacia la innovación" p. 85

¹⁰ Antología "Hacia la innovación" p. 34

¹¹ Ídem

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.

"Para la realización de un proyecto de gestión escolar debe considerarse que para transformar las prácticas institucionales, no basta la participación receptiva de información o de instrucciones de los distintos sectores involucrados, sino que es necesaria la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros" que comparten las mismas o iguales tareas laborales.¹²

Con la participación de los integrantes del equipo del segundo ciclo se pretendió en tres momentos, reflexionar la práctica, reflexionar en la práctica y transformar la práctica para un bien común, una participación consciente, comprometida y responsable en el desarrollo del proyecto poniendo en práctica alternativas, para impactar significativamente el quehacer cotidiano, lo que posteriormente se traduciría en elevación de la calidad en los servicios que ofrece la U.S.T.

¹² Adalberto Rangel Ruiz de la Peña y Teresa de Jesús Negrete. Características del proyecto de investigación pedagógica. Antología "Hacia la innovación" p. 98

CAPÍTULO III

LA ALTERNATIVA

A. De Gestión Escolar

Dada la importancia que tiene el trabajo colegiado en todos los aspectos, fue necesario contemplar aquellas categorías de análisis incluidas en la problemática para elaborar una alternativa que posibilitara los cambios deseados.

La función central del equipo de tercero y cuarto grado de la Unidad de Servicios Técnicos, se basa principalmente en la elaboración del material de apoyo, dosificaciones, pruebas pedagógicas y cursos-taller destinados a los maestros de grupo, dichas actividades se deben realizar en un trabajo conjunto entre esos dos grados por la relación existente que marca el programa. Este trabajo en conjunto se convierte en un trabajo individualizado, causante de ello es la presión del tiempo que, organizativamente se marca para cumplir en un lapso (bimestre) todos esos materiales.

Por consiguiente la socialización se vio afectada impidiendo el trabajo bien elaborado y creativo que sirve a los docentes para una educación de calidad.

Emilio Durkheim define a la educación como "la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que no están aún maduras para la vida social (...) y tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño, determinado número de estados físicos, intelectuales y morales que reclaman de él, por un lado, el medio al que está particularmente destinado".¹³

Como hemos podido ver esta concepción se refiere al ideal del hombre que reclama la sociedad, pero, qué papel juega la socialización en esta educación. El proceso de socialización tiene la función de garantizar la reproducción de la ideología dominante y debe darse a través de las instituciones que forman a la sociedad; la familia primero, y

¹³ EMILE Durkheim. "Definición de educación"... Antología "Construcción social del conocimiento y teorías de la educación" p. 120

después la escuela.

Es entonces que la educación como socialización para el cambio, considera que el papel y las funciones para lo cual se ha concebido formar la estructura en el que permite contribuir a retrasar o acelerar los cambios en una sociedad; es decir, hay una relación de los individuos con el mundo y la manera en que se apropian de él.

De manera general, se ha manifestado cómo la socialización impacta en una sociedad para el cambio de ella, pero situarnos en el ambiente laboral, en un espacio más concreto, la relación que exista entre los compañeros inciden de forma decisiva en ese proceso de socialización, esta socialización permite que se adquieran competencias, se controlen impulsos agresivos, que haya adaptación a las normas establecidas dentro de una Institución, se supera el egocentrismo, en pocas palabras se puede aspirar a un mejor rendimiento laboral.

De este modo, la alternativa de trabajo que ayudó a subsanar esta problemática estuvo orientada a mejorar las relaciones interpersonales, la cooperación absoluta para realizar el trabajo diario basado en la constante comunicación que debe darse en el equipo.

Cesar Coll señala que las diferentes teorías de Hayes (1976) Michael (1977) Johnson y Johnson (1978, Siavin (1980) y Pepitone (1981). Por citar algunos, muestras que dentro de un espacio de trabajo, las actividades que se desarrollan pueden estar organizadas de tres maneras: cooperativa, competitiva e individualista.

A continuación se presentan las diferencias de cada una y cual de ellas resulta ser la más favorable para realizar el trabajo.

1.- Cooperativa. En esta situación, los objetivos trazados por los miembros de un equipo de trabajo están íntimamente ligados, de tal forma que cada uno de ellos pueda alcanzar sus objetivos sólo si los otros alcanzan los suyos, los resultados que persigue cada miembro resultan ser beneficiosos para los restantes miembros con los que trabaja cooperativamente.

2.- Competitiva. Por el contrario, un solo miembro del grupo recibe la recompensa máxima, mientras los otros reciben recompensas menores.

3.-Individualista. Los miembros de un equipo son recompensados en base a los resultados propios.

De esta manera, investigaciones han encontrado la influencia de estos tres tipos de organización dentro de un proceso de aprendizaje, llegando a delimitar que: "Las experiencias de aprendizaje cooperativa, comparadas con las de naturaleza competitiva e individualista, favorecen el establecimiento de relaciones entre los miembros mucho más positivas que caracterizadas por la simpatía, la atención, la cortesía y el respeto mutuo, así como por sentimientos recíprocos de obligación y de ayuda",¹⁴ extendiéndose estas actitudes positivas a todo el conjunto de un espacio educativo dentro de una Institución.

Como se ha podido ver, teóricamente el trabajo colegiado requiere de la cooperación de todos los integrantes en una institución para arrojar mejores resultados.

De este modo, la aplicación de esta alternativa, como medio para contrarrestar la problemática, repercutirá grandemente en la elaboración de todos los materiales y cursos-taller que llevan a cabo los asesores de tercero y cuarto grado de la Institución, por medio de estrategias, con el propósito de arrojar trabajos de calidad en el tiempo estipulado, sin la necesidad de hacer los trabajos sólo por cumplir lo indicado y presionado.

Dicha alternativa se realizó al interior del equipo, con los asesores que prestan su labor para la Unidad de Servicios Técnicos a favor de la comunidad magisterial Chihuahuense.

La alternativa de Gestión escolar conlleva a la aplicación de diversas estrategias que los involucrados en la problemática puedan emplear para superar ésta y lograr satisfactoriamente los propósitos comunes.

¹⁴ COLL César. "Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje". Antología. "Análisis de la práctica docente propia" p. 91

De esta manera, el trabajo colegiado de los asesores, fue puesto en cuestión con la intención de modificar aquellas actitudes como la no cooperatividad, el trabajo individualizado y la falta de comunicación que repercutía grandemente en el desarrollo del trabajo en equipo; esto fue posible gracias a una serie de estrategias que fueron diseñadas para poder mejorar la forma de trabajo.

B. 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 la actividades a desarrollar a lo largo de una secuencia de tiempo específico, para lograr el propósito deseado con los criterios establecidos".¹⁵ El siguiente cronograma facilitó una mejor organización sobre la manera en que se aplicaron las estrategias. De manera general se presenta el plan de trabajo con los momentos en que se aplicaría la alternativa.

PLANEACIÓN DE LAS FASES DE APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

FASE	OBJETIVO	MOMENTOS	TIEMPO
Primera fase Preparación para la puesta en práctica de la alternativa	Debido al tiempo transcurrido en el diseño del proyecto escolar, es necesario corroborar si el problema sigue aún latente en el interior del equipo de 3° y 4° grado de la U.S.T.	Primer momento Mediante la observación constante en la realidad del equipo	Enero
Segunda fase Aplicación de la alternativa	Poner en práctica las alternativas de innovación, recuperando la información pertinente que le permita dar	Segundo momento Aplicación, registro y evaluación de la primera parte de la alternativa. Las estrategias permitirán la	Febrero

¹⁵ 15 Antología Básica. "Aplicación de la alternativa de innovación". P. 8

	seguimiento y evaluar resultados que permitan reflexionar acerca de la implementación, avances y DIF.	sensibilización. Se recuperará información	
		Tercer momento Segunda parte de la aplicación de estrategias El objetivo de estas estrategias es propiciar la cooperación para realizar algún trabajo, la socialización y el intercambio de saberes. Se recuperará información	Marzo
		Cuarto momento Aplicación, registro y evaluación de la aplicación de la alternativa Las estrategias tendrán por objetivo fomentar las buenas relaciones interpersonales, la armonía en el espacio laboral Se recuperará información	Abril

Cabe mencionar que algunas de las estrategias tuvieron que ser aplicadas en otra fecha no prevista por cuestiones de la gran carga de trabajo que se tenía en ese momento en la institución. Por tal motivo se presenta el cronograma de la aplicación de estrategias como realmente fue.

FASES DE LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

FASE	OBJETIVO	MOMENTOS	TIEMPO
Primera fase Preparación para la puesta en práctica de la alternativa	Debido al tiempo transcurrido en el diseño del proyecto escolar, es necesario corroborar si el problema sigue aún latente en el interior del equipo de 3° y 4° grado de la UST.	Primer momento Mediante la observación constante en la realidad del equipo	Enero
Segunda fase Aplicación de la alternativa	Poner en práctica las alternativas de innovación, recuperando la información pertinente que le permita dar seguimiento y evaluar resultados que permitan reflexionar acerca de la implementación, avances y DIF.	Segundo momento Aplicación, registro y evaluación de la primera parte de la alternativa. Las estrategias permitirán la sensibilización. Se recuperó información	Febrero
		Tercer momento Segunda parte de la aplicación de estrategias. Se termina de aplicar las estrategias que permiten la sensibilización de la problemática entre los integrantes del equipo. Por otra parte, se aplicaron estrategias que propiciaron a cooperación al realizar un trabajo, se recuperó información.	Marzo
		Cuarto momento Aplicación, registro y	Abril

		<p>evaluación de la tercera parte de la aplicación de la alternativa.</p> <p>Las estrategias que propiciaron la socialización y el intercambio de saberes se duplicaron en esta fecha junto con las estrategias que tuvieron por objetivo fomentar las buenas relaciones interpersonales, y la armonía en el espacio laboral, se recuperó información.</p>	
--	--	--	--

Por otra parte se redujo el número de estrategias aplicadas, en un primer momento se tenían contempladas once estrategias, reduciéndose el número a ocho, no obstante los resultados obtenidos fueron muy favorables aún y cuando fueron menos de las estrategias planeadas.

El cronograma de la aplicación de las estrategias especificando la fecha en que se aplicaron, el propósito y los recursos de cada una, se presentan en el anexo No.3

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 pueden presentarse.

1.- ¿Qué son las estrategias?

Antes de mostrar las estrategias que se aplicaron para que esta alternativa pudiera tener éxito o que ayudara a propiciar el trabajo colegiado; es necesario saber lo que son las estrategias. Haciendo un paralelismo con la definición de estrategias de lectura,

podemos decir que:

"Las estrategias son sospechas inteligentes, aunque arriesgadas, acerca del camino más adecuado que hay que tomar. Su potencialidad reside precisamente ahí, en que son independientes de un ámbito particular y pueden generalizarse (...) Un componente esencial de las estrategias es el hecho de que implican auto dirección -la existencia de un objetivo y la conciencia de que ese objetivo existe- y autocontrol, es decir, la supervisión y evaluación del propio comportamiento en función de los objetivos que lo guían y la posibilidad de imprimirle modificaciones cuando sea necesario"¹⁶

Estas estrategias están diseñadas o se tomaron en cuenta de acuerdo a las características del grupo donde se desenvuelve la práctica.

Conviene hacer notar que teóricamente las diversas dinámicas para grupos que se aplicaron como técnicas grupales, poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias, entre las áreas más importantes de aplicación destacan:

- Formativa
- Psicoterapéutica
- Educativa
- Sociabilización
- Trabajo en equipo, del cual se adquieren conocimientos y cómo aplicarlos, habilidades y valores y actitudes.

En esta última área de aplicación es donde recae el peso de las estrategias diseñadas para el presente proyecto.

Antes de seguir definamos lo que es la Dinámica de grupo:

¹⁶ ISABEL Solé. "Estrategias de lectura en la adquisición de la lectura y la escritura en la escuela primaria".
Lecturas, México, SEP. 2000 p. 96

"La Dinámica de grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia. Del conocimiento y comprensión de ese todo y de su estructura, surge el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus componente"¹⁷

Es así como algunas de las estrategias aplicadas se basaron en la teoría de la Dinámica de grupo siendo estas ejercicios y casos problemas conocidos también como: Juegos experienciales, Ejercicios vivenciales, Experiencia estructuradas o el más común: Dinámicas para grupo. Son vivenciales porque hacen vivir o sentir una situación real bajo la forma de juegos o ejercicios con una estructura mínima para que las personas involucradas puedan sacar el mayor partido de la experiencia.

Las estrategias planeadas que en el anexo 5 se mencionan, permitieron que este proyecto se llevara a cabo, es preciso resaltar que no son las únicas pero contribuyeron a mejorar el trabajo que se realiza en el segundo ciclo con los asesores de la U.S. T., no se descarta la posibilidad de que aún cuando haya pasado tiempo y vuelva a presentarse alguna problemática parecida, ya sea en el mismo ciclo o en otro, se tenga la decisión y el interés de implementar estas mismas o en su defecto, diseñar otras con el claro objetivo que se desea conseguir.

2.- Estrategias que propician el trabajo colegiado

Estrategia No.1 "Una persona de este grupo"

Estrategia No.2 "Caso secuestro"

Estrategia No.3 "Trabajando en binas"

Estrategia No.4 "Supervivencia en las montañas rocosas"

Estrategia No.5 "Las gafas"

Estrategia No.6 "Diálogo simultáneo y cuchicheo"

Estrategia No.7 "Lluvia de ideas"

Estrategia No.8 "La ida al cine"

¹⁷ Antología de Referentes teóricos. UPN. p. 160

3.- Propósitos de las estrategias

- Llegar a la sensibilización de todos los miembros sobre la problemática.
- Que haya concientización del problema.
- Que haya socialización o un intercambio de opiniones entre los asesores.
- Que exista una mejor comunicación tanto laboral como personal.
- Derivado del propósito anterior se podrá tener más confianza entre los involucrados.
- Que exista cooperatividad en el espacio de trabajo.
- Que haya madurez crítica para aceptar o rechazar alguna opinión, trabajo, etc.
- Que se afiancen las relaciones amistosas.
- Finalmente como producto de los propósitos anteriores, que haya reconocimiento, de los asesores por aquellos maestros a los cuales va dirigido el trabajo.

Todos estos propósitos se pudieron lograr a través de un determinado tiempo de aplicación de las estrategias, éstas fueron diseñadas después de un largo proceso de investigación, basado en el método de investigación-acción que permitió cambiar costumbres que obstaculizaban el avance dentro del ámbito educativo. Estos cambios de actitudes suponían:

- Que los involucrados tenían conocimiento lo más objetivo posible de la realidad.
- Se tenía una conciencia crítica de la misma realidad y
- Hubo una reflexión dialéctica y constante sobre la acción que se vivía.

Así pues el objetivo fundamental de la investigación-acción consiste en mejorar, en cambiar la practica en vez de generar conocimientos; en este caso, el objetivo fue propiciar el trabajo colegiado en situaciones concretas que faciliten de alguna manera la forma de realizar el trabajo educativo que se realiza en el segundo ciclo de la U.S. T.

El enfoque en el cual se basó la aplicación de las estrategias fue situacional, en donde la formación que se dio de este proceso e hizo a través de experiencias

situacionales reales, que sirvieron para ampliar, modificar y enriquecer la práctica educativa.

Por tanto los resultados que se obtuvieron, pudieron en el menor de los casos no cumplir con un aspecto con algo que estaba planeado, pero la mayor parte resultó favorable, siendo cumplido significativamente este proyecto de Gestión Escolar.

Las acciones que se realizaron tuvieron bien trazadas las metas a las que se pretendió llegar por medio de pláticas de reflexión sobre el problema, de dinámicas, de comentarios críticos y propositivos.

Aunado a lo anterior, los recursos que se requirieron fueron mínimos, el principal de ellos fue la disponibilidad de los asesores de tercero y cuarto grados de la U.S.T. para realizar una serie de dinámicas que lograran los objetivos propuestos. 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 trabajo grupal.

"El trabajo grupal significa en este contexto un intercambio de experiencias en un conjunto de individuos que, reconociéndose con las mismas necesidades y problemas, optan por acrecentar cualitativamente sus experiencias para coadyuvar a un proceso de toma de conciencia de la realidad que contempla a la propia en calidad de sujeto social".¹⁸

Atreverse a crear, a producir ideas para resolver un problema no es nada fácil, se requiere de un largo proceso en donde los saberes, las condiciones materiales y académicas en el que se desarrollan actividades en los espacios de trabajo, son los elementos importantes para crear.

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

¹⁸ ANITA Barabtarlo y Zedansky "A manera de prólogo..." Antología Básica. "Proyectos de innovación" p. 92

un proceso que culminó satisfactoriamente, la práctica docente en el grupo de tercero y cuarto grados de la U.S.T. se modificó y mediante ideas nuevas se pudo superar en gran parte la problemática. Tan fue así que los otros equipos al darse cuenta de lo que se estaba realizando mostraron un interés real, pues de cierta manera ellos estaban pasando por una situación similar. Opinaban que lo que se estaba aplicando se podía traspasar a los otros espacios.

La jefa académica, también se interesó, pues para ella representaba una ayuda positiva de que uno de sus equipos a los que tiene a su cargo, se estuviera conformando y se estuviera haciendo más sólida la comunicación y por lo tanto el desarrollo del trabajo armónico.

4.- Evaluación

¿Por qué es importante la evaluación de este proceso de investigación?

El crecimiento profesional depende de una constante evaluación de sí mismos y de todo lo que rodea el ambiente de trabajo. 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 referente a la motivación y eficacia.

Tomando en cuenta estos factores es importante resaltar que más que evaluar conocimientos de los integrantes que participaron en este proyecto es necesario identificar aquellas características que permiten el desarrollo profesional basado en un trabajo colegiado.

En este caso se observaron las expectativas que tienen los involucrados en cuanto al trabajo colegiado dentro del segundo ciclo de la U.S.T., la orientación positiva sobre los riesgos que conlleva la forma de trabajar, las actitudes abiertas hacia el cambio de la forma de trabajar y ante la crítica, el deseo de experimentar cosas nuevas, sobre las experiencias que se hayan tenido ya sea positivas o negativas del trabajo colegiado.

Stiggins y Duke (1988) plantean que para que se pueda dar un crecimiento profesional dentro de un espacio laboral es necesario tener una relación de cooperación, tener confianza, tolerancia, flexibilidad, capacidad para crear sugerencias, experiencias laborales, etc. De esta manera, la evaluación de este proyecto es cualitativa, lo que sirve a los interesados para demostrar las ventajas del trabajo colegiado. Teóricamente representa una evaluación formativa, pues como proceso sirve para informar los logros obtenidos, advirtiéndole en qué aspectos es necesario retroalimentar, permitiendo así la búsqueda de nuevas estrategias. Este tipo de evaluación deberá ser constante y permanente para el desarrollo de los objetivos.

CAPÍTULO IV

RESULTADO DE LAS ESTRATEGIAS

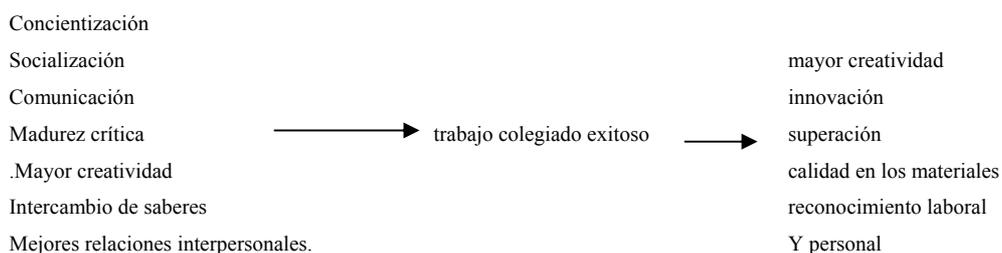
Es importante recordar aquellos factores que de alguna manera impidieron el trabajo colegiado entre los asesores, como es: la presión que se vive en los equipos causada por cumplir en los tiempos establecidos con los materiales de apoyo, evaluaciones y dosificaciones que son la base de la solvencia económica de la U.S. T. aunado a esto, se tienen que cumplir con múltiples compromisos o proyectos escolares lo cual genera que se hagan las cosas lo más rápido posible y se individualice el trabajo.

Por otra parte, la poca comunicación, falta de confianza, relaciones personales nulas, falta de intercambio de opiniones, de socialización, colaboración, dificulta aún más el trabajo.

Queda claro que el trabajo que se realiza en la unidad es responsabilidad de los que laboran ahí y que se deben cumplir. Fue conveniente hacer una reorganización que pueda eficientar el trabajo sin necesidad de caer en el individualismo, presión y por lo tanto bajar la calidad de los materiales que ahí se realizan.

Esta reorganización va en el sentido de seguir haciendo las mismas cosas, pero de manera diferente, lo que requiere de la participación de todos, en forma de propuestas, así como una buena dosis de disposición.

Esta alternativa de Gestión Escolar, pretende propiciar el trabajo en equipo con la aplicación de estrategias con propósitos bien definidos para que puedan minimizar la problemática obteniendo a grandes rasgos dentro de nuestro equipo de trabajos los siguientes frutos:



Confianza.
Cooperación personal.
Colaboración

A. Desarrollo de las estrategias.

Estrategia: Una persona de este grupo.

Propósito:

Percatarse que la comunicación entre un grupo es indispensable para llegar a conocer los intereses, gustos, habilidades, etc. 1 de todos los integrantes.

Desarrollo:

Les expliqué a las compañeras la importancia de realizar estrategias para mejorar el trabajo colegiado. Hacen un silencio total y una de ellas dice: "en otra ocasión, tenemos mucho trabajo", otras ni levantan la mirada. La coordinadora les dice que colaborar con los compañeros es parte del trabajo. Suspiré fuerte de haber obtenido el apoyo de la coordinadora, cierran los libros, los guardan y se miran unas a otras y luego se ríen.

Les expliqué la actividad y repartí las hojas de trabajo, observé las muecas que hacían, alzaban los ojos, se volteaban a ver, etc. Leen las hojas y comentaban que está un poco difícil porque no nos conocemos en realidad. Expresaron comentarios, estaban más sonrientes y platicadoras. Miré el reloj y vi que se estaban tardando un poco más de lo que les había indicado. Cada una comentó cuál fue la finalidad de la dinámica y profundizan sobre el tema. Escuché con atención cual fue el fruto de dinámica y sonreí.

Se llegó la hora de la salida y dejaron que pasara más tiempo, pues comentaron lo interesante de la actividad. Hicieron conclusiones sobre las sorpresas que obtuvieron de la dinámica. Vi el reloj y no me importó que se pasara la hora de salir, me sentí muy contenta sobre la dinámica que se proyectó.

Tiempo utilizado: 40 minutos

Estrategia: Caso secuestro

Propósito:

Que el grupo sepa como controlar su funcionamiento, reglamentar las tensiones negativas que pudieran surgir y por consenso intervenir activamente para modificar la situación no deseada en beneficio de todo el grupo y del logro de los objetivos.

Desarrollo:

Les pedí permiso para aplicar la estrategia. Contestaron moviendo la cabeza acertadamente ya la vez comentaron que fuera lo más rápido posible. Sugerí se juntaran en el escrito. Se movieron de su lugar con pasos apresurados, veían su reloj y miraban al exterior del cubículo. Leí al grupo las instrucciones de la dinámica a realizar, repartí los fragmentos de hoja. Cada una tomo los cachitos de hoja y empezaron a leer los indicios para encontrar la respuesta.

Observé los gestos y las miradas de las compañeras. Empezaron a opinar sobre las posibles respuestas, excepto una compañera, hablaban y hablaban sin ponerse de acuerdo. Me restregaba las manos, leía y leía los indicios y observaba la tardanza por la que no llegaban a la respuesta. Por fin llegaron a la respuesta en consenso.

Inicié una conversación sobre la importancia del trabajo en equipo. Todas las compañeras comentaron algo al respecto. Una de ella me dice que "estuvo suave". Les entregué un cuestionario sobre la dinámica. Me regresó el cuestionario y salen del cubículo. Me quedo leyendo lo que ellas habían escrito.

Tiempo utilizado: 25 minutos

Estrategia: Trabajando en binas.

Propósito:

Trabajar en binas, dejar a un lado el individualismo, tratar de aportar más de lo que uno solo podría hacerlo. Propiciar el intercambio de opiniones para enriquecer el trabajo diario.

Desarrollo:

Les expliqué que cambiaríamos la forma de realizar el material de apoyo que sería por binas o todo el equipo. Las compañeras de tercer grado nos dividimos en binas y las de cuarto grado como eran tres, optaron por realizarlo juntas.

Comentaron que si resultaba trabajar o elaborar el material en equipo lo seguirían haciendo de esa manera.

Observé por varios días si realmente estaban trabajando en equipo o por binas. Algunas compañeras se atenían a la otra persona en ocasiones. Se escuchaban las pláticas referentes a las opiniones del material por varios días. Pregunté si les había agradado la forma de trabajar en binas o equipo.

Y contestaron que sí. Llevaron a revisar los materiales elaborados; por lo que la coordinadora hizo una felicitación por haber trabajado de esa manera. Al terminar la elaboración aplique un cuestionario a las compañeras y la coordinadora. Ellas comentaron las ventajas que esta forma de trabajar acarrió. Los invite a seguir trabajando de esa manera.

El siguiente material a pesar de no haberles sugerido trabajarlo en equipo, así lo hicieron.

Tiempo utilizado: 2 semanas

Estrategia: Supervivencia en las montañas rocosas.

Propósito:

Observar cómo el trabajo en equipo posibilita una mejor comprensión, agilidad y éxito en las actividades:

Desarrollo:

Propuse la actividad para otro día, pues tuvieron que salir algunas de las asesoras fuera de la Unidad. Muy sonrientes dijeron que sí. Únicamente repartí las hojas y se las encargué de tarea.

Al día siguiente pedí la tarea. Con ojos grandes y volteándose a ver dijeron que no la habían llevado. Les dije que para el día siguiente, pero que no me fallaran. Apenas dijeron que no dejarían de hacerla. Al tercer día les pedí la tarea. Contentas dijeron que ahora sí la habían hecho.

Les pedí que se reunieran todas en el escritorio. Inmediatamente se organizaron para buscar la respuesta de la estrategia; sacaron lápiz, calculadora, unas leían, otra apuntaba, otra sumaba, etc. Les pregunté que cuándo se les había hecho más difícil, en la casa o en equipo y respondieron que en la casa. Hablaron sobre la rapidez de trabajar en equipo, sobre la organización, comunicación, etc.

Tiempo utilizado: 30 minutos

Estrategia: Las gafas.

Propósito:

Comprender el punto de vista de los otros/as y cómo una determinada postura condiciona nuestra visión de la realidad.

Desarrollo:

Solicité permiso para aplicar la estrategia y para esto les pedí unos lentes para poder llevarla a cabo. Con caras de incógnita sacaron sus lentes.

Juguetearse se sentaron en círculo e inició una de ellas.

Explicé la dinámica y sugerí sentarse en un círculo. Expusieron algo sobre los temas surgidos en la dinámica. Cada una escuchaba silenciosamente los comentarios y movían la cabeza sí o no según estaban o no de acuerdo con lo que decían.

Escuchaba atentamente lo que cada una decía y reflexionaba el tema o las cosas que decía cada una. Personas ajenas al grupo miraban extrañadas la estrategia, por lo que las invitamos a realizar la actividad. Todas comentaron que la dinámica había estado muy bonita y propuse volverla a hacer en otro momento.

Tiempo utilizado: 40 minutos

Estrategia: Diálogo simultáneo y cuchicheo.

Propósito:

Propiciar la reflexión y el análisis de un tema determinado a través de la comunicación.

Desarrollo:

Como era una actividad de mucho tiempo, les pedí que me dijeran qué día podíamos hacer la dinámica y así fue, estuve de acuerdo con lo que ellas me dijeron. Las compañeras prefirieron por consenso que la actividad fuera un día antes de salir a vacaciones.

El día que eligieron, les recordé la actividad y al haber aceptado les indique las instrucciones. Alegres y después de los saludos accedieron a realizar la actividad, estuvieron presentes las dos compañeras de control de calidad.

Se sentaron en un círculo cuidando de no quedar dos personas del mismo equipo juntas. Empezaron a dialogar en voz baja, sólo se escuchaba el cuchicheo.

Pasó un tiempo y expliqué la segunda etapa de la dinámica (la de opiniones). Cada pareja expresó lo que habían dialogado o cuchicheado sobre algún tema conflictivo para el equipo, como fue: mayor comunicación, conocer el trabajo de ambos grados, convivir en armonía, trabajar en equipo.

Atenta escuchaba lo que cada compañera decía y lo iba grabando; me di cuenta que todos los temas eran conflictivos, sin decirles o guiarlas coincidían en cuanto al tema de trabajo en equipo. Indiqué la otra etapa de la actividad (formular una pregunta generadora). Fueron opinando para llegar a la pregunta generadora.

Sugerí las siguientes etapas. (Buscar las causas, sugerencias y establecer los acuerdos y llevarlos acabo).

Las compañeras abundaron con comentarios en la etapa de las causas y de las sugerencias. Fueron levantando la mano constantemente y por consenso se tomaron los acuerdos. Al final pegué las cartulinas con los acuerdos escritos.

Salimos de vacaciones y al regreso observé que ciertamente los acuerdos se estaban cumpliendo.

Tiempo utilizado: 1 hora

Estrategia: Lluvia de ideas.

Propósito:

Producir ideas originales o soluciones nuevas, la posibilidad de que surja la idea brillante.

Desarrollo:

Se reunieron en equipo para realizar la estrategia. Al principio entraban y salían compañeros de otros equipos, de igual manera las compañeras del equipo, se salían y hablaban por teléfono. Estaba poco molesta por las interrupciones, les lanzaba miradas de inconformidad porque no se llegaba al inicio de la actividad.

Pidieron disculpas y luego se quedaron calladas. Después de un rato les propuse que eligieran el tema de valores para hacer el material de apoyo que corresponde a los dos grados.

Propusieron el valor de la honestidad, se organizaron para nombrar a un secretario, quien escribiría la lluvia de ideas. Cuando me tocó el turno al igual que todas mencioné mi idea y la secretaria también lo escribió. Cada una fue comentando su idea que pudiera quedar en el material de apoyo. Después de un rato les propuse elegir la idea más brillante que surgió de esa lluvia. Eligieron un juego para el material "Serpientes y escaleras". Se conformó el juego con dibujos que cada una fue opinando. Justificaban, ampliaban o enriquecían cada participación.

Con caras de extrañeza miraron el reloj y exclamaron la rapidez en que estuvo listo el material. Les proporcioné un cuestionario para rescatar información sobre la

dinámica. Sonriente les agradecí que la actividad haya sido muy fructífera a pesar de las interrupciones que en un inicio fueron molestas. Una de ellas pidió que se realizara el otro material, pero ahora del valor de tolerancia.

Accedieron y al día siguiente se elaboró también grupalmente. Hubo comentarios sobre las ventajas de trabajar los materiales que son en común, elaborándolas grupalmente.

Tiempo utilizado: 2 días

Estrategia: La ida al cine.

Propósito:

Afianzar las buenas relaciones interpersonales fuera del ámbito laboral establecer un ambiente de confianza en donde se pueden confirmar que realmente podemos platicar, intercambiar opiniones, aún cuando los intereses sean totalmente diferentes.

Desarrollo:

Les propuse ir al cine un día de la semana que no tuviéramos mucho trabajo en casa. Se miraron unas a otras y accedieron, eligieron el día propicio. Llegamos en carros distintos, pues de ahí nos iríamos a nuestras casas. Sonrientes porque tendrían un descanso después de tanto trabajo, eligieron la película y compraron los boletos. Al entrar se compraron los dulces, palomitas, hot dog y esperamos un rato porque faltaba algo de tiempo para que iniciara. Bromeábamos, reíamos, contábamos anécdotas, platicábamos de otras películas, etc. Reía junto con ellas, pues me decía en broma que como yo las había invitado, tenía que haber pagado las entradas.

Después de un rato entramos a la sala. Se compartió la comida que compramos. Al salir comentamos la película, estuvo interesante, aunque lloramos al final. Propuse no ser la única vez que fuéramos al cine. Nos despedimos al salir y tres de ellas se fueron juntas, porque iban al centro todavía, las otras compañeras se fueron a sus casas.

Tiempo utilizado: 3 horas

B. Análisis e interpretación

Para poder interpretar los datos obtenidos de la aplicación de las estrategias, se pasó por un proceso que iniciaba con el análisis de todas las evidencias de los resultados de cada estrategia, se comprendió los elementos que reconstruyeron la realidad de las experiencias vividas, como las ideologías personales y las prácticas desarrolladas en el transcurso de cada una.

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 indispensables para traducir los resultados.

Por tanto la interpretación que a continuación se dará de la alternativa de Gestión Escolar pretendió reflexionar objetivamente lo vivido, en donde se determinaron valores que globalizaron muchos de los aspectos que se realizaron en cada aplicación, delimitando causas mediatas e inmediatas, evitando realizar aseveraciones subjetivas.

La interacción grupal en los espacios de trabajo, suele ser muy importante para el logro de 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 aun fin, integra la otro”¹⁹

Por otra parte "La interacción social favorece el desarrollo del razonamiento lógico y la adquisición de ciertos conocimientos, gracias aun 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"²⁰

¹⁹ ANGELA Peruna. "La acción y la interacción en un contexto ampliado". Antología "Grupos en la escuela" p. 42

²⁰ César Coll. "Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar"...Antología "Análisis de la práctica docente". p. 99

Por este motivo se decidió implementar una serie de estrategias que ayudaron a facilitar el trabajo colegiado mediante una interacción constante.

Al iniciar la aplicación de las estrategias planeadas dentro del espacio laboral se generó un ambiente de incertidumbre y apatía sobre el fin de dichas actividades aún cuando las asesoras decían estar plenamente conscientes de la problemática existente, esta incertidumbre me generó una decepción sobre los logros que podía obtener en dichas aplicaciones de las estrategias, pero poco a poco me fui sintiendo más animada al ver que las compañeras se estaban interesando al ir transcurriendo las dinámicas, el respeto que nos tenemos, el entusiasmo de mi parte hacia que cada vez hubiera más comunicación.

La comunicación en un grupo es indispensable, ya que forma parte del proceso en donde se producen y desarrollan las acciones o las prácticas sociales relacionadas con los involucrados.

Esta comunicación bidireccional es lo que permite que un grupo de personas o la sociedad en sí, transmita información y mensajes en los que haya entre sí una identidad, ya sea social o personal, donde se favorezcan las relaciones sociales, donde se manifiestan los estados emotivos temporales o actitudes habituales que permitan cada vez más la interacción.

Pero ¿por qué mencionó la importancia que tiene la comunicación? Este aspecto se fue logrando cada vez más con los asesores del equipo de 3° y 4° de la U.S.T. a medida que se iban aplicando las estrategias, mi preocupación por no lograr la aceptación de los compañeros en cuanto a la aplicación se fue disipando al sentir el compromiso por parte de ellas de lograr que realmente se llevará a cabo el trabajo colegiado en el equipo, pero también por el compromiso hacia mi persona por ser una compañera a la que tenían que ayudarla. Al aplicar la estrategia "una persona de este grupo" el equipo se pudo dar cuenta que la comunicación era decisiva para conocer las preferencias, ideales, desacuerdos, etc., de las compañeras, por tanto; mostraron interés y se sensibilizaron sobre la importancia que tiene la comunicación.

En cada aplicación me sentía apoyada por mi coordinadora que me daba confianza en seguir con mucho optimismo.

Los resultados de las estrategias fueron siempre positivos; de una mejor comunicación pasó a una reflexión sobre las ventajas y desventajas del trabajo colegiado, a un verdadero interés sobre la problemática.

En ocasiones, al principio de cada actividad no había concentración para realizar el trabajo, había innumerables interrupciones en el equipo, sobre todo cuando se aplicó la estrategia de "Supervivencia en las montañas rocosas". Esta actividad se pospuso como dos o tres días por no ponernos de acuerdo, por parte de las compañeras sentía que estaban un poco avergonzadas y en lo personal un poco desesperada por no cumplir con lo planeado, sin embargo, se presentó la situación y se pudo realizar. En esta estrategia seguí aumentando cada vez más la comunicación, pues había intercambio de opiniones, todos participaban para llegar al objetivo planteado, en conclusión se dio el trabajo en equipo.

Es importante destacar cómo la cooperación entre un grupo favorece la realización a corto plazo de un trabajo, aumenta la calidad de él y por consiguiente el reconocimiento.

Dentro de esta constante cooperación entre los integrantes de un grupo 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, tal como sucedió en la estrategia "Trabajando en binas"; en ésta, el propósito principal fue modificar su forma de trabajar individual a trabajar con otro compañero, esta forma de interactuar suscito interés y participación, fue una actividad que duró alrededor de quince días, tenía cierta incertidumbre sobre el resultado, pero paulatinamente me sentí satisfecha al ver que cada pareja mostró creatividad para realizar el material, gracias a esa socialización que se dio desde el inicio.

Al mencionar que hubo interés y participación en esta dinámica fue por los comentarios que hacían, por ejemplo:

Sara: "Deberíamos de trabajar siempre así, sale más rápido el trabajo"

Bere: "Sobre todo conocemos lo que esta haciendo el compañero"

Coordinadora: "Muchachos, me da mucho gusto que trabajen en conjunto, al revisar el material salen menos errores y es más creativo"

Luly: "Creo que aunque no sea una estrategia para tu trabajo Gloria, podríamos continuar en la misma forma"

Talcolt Parson 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.²¹

Esta situación que menciona el anterior autor, nos lleva a tener una conciencia de que ciertamente se puede trabajar en un grupo abrigando ese compañerismo y unión que se debe tener.

Siguiendo con el proceso que se obtuvo de los resultados de cada estrategia, la reflexión sobre la problemática permitió que se diera más la confianza entre los asesores de tercero y cuarto al expresar mediante esta dinámica algún tema concreto que tuviéramos que comunicar.

Cabe hacer mención que en algunos casos me involucré como un participante más, en otros como guía y moderadora de las estrategias aplicadas.

Al haberse logrado ya cierta confianza y el haber realizado una reflexión sobre la problemática, estuvimos conscientes de lo valioso de nuestra participación, compromiso, y motivación por establecer acuerdos que nos lleven a modificar aún más nuestra viciada forma de trabajar.

La confirmación que se hace de que hay reflexión de la problemática es por los comentarios dados en el equipo:

²¹ Talcolt Parsons. "la familia y el grupo de iguales". Antología "Construcción Social del Conocimiento" p. 34

- -"Muchachas, es muy positivo que alguien del equipo haya iniciado con esta serie de actividades".
- -"Si es cierto, hemos visto que nos hablamos un poco más, preguntamos más y sobre todo trabajamos en conjunto".
- -"Miren que bonito quedo el material"

Continuando con la interpretación de resultados, es preciso mencionar la satisfacción que me produjo el saber cómo a partir de ciertas dinámicas se podía mejorar cada vez más nuestras relaciones personales, y en lo laboral llevar a cabo el trabajo colegiado aún cuando no se tratara de una dinámica, sino en el trabajo diario, esto me queda claro que en nosotros se produjo una conscientización de ello, y al poder reflexionar las ventajas y desventajas de trabajar conjuntamente pudimos mejorar nuestro ambiente laboral.

Esta aseveración que hago, fue a raíz de la estrategia aplicada "Lluvia de ideas" con la cual se obtuvo el objetivo deseado. No voy a mentir que en ocasiones parece que volvemos a nuestra forma de trabajar individual y egoísta, pero es por momentos, porque estoy consciente que la práctica de trabajar en equipo es lo que hace que poco a poco modifiquemos nuestras conductas.

En esta estrategia el objetivo principal fue de que todos los asesores de tercero y cuarto grado elaboráramos el material que es común para los dos grados, cual fue la sorpresa para todos que se hizo en menos de dos horas, cosa que al hacerlo individualmente nos llevaría un día o dos, aquí se pudo observar la motivación, la organización que se estableció y la constante participación de cada uno, esto produjo una madurez crítica sobre lo realizado y por consiguiente, la creatividad se dejó ver generando ciertas felicitaciones por parte de la coordinadora.

Además de las felicitaciones de la coordinadora las mismas compañeras decían que había quedado muy bien el material; incluso, proponían seguir haciéndolo mediante lluvia de ideas no nada más los materiales de valores o fechas cívicas, sino, materiales también de Español y Matemáticas.

La aplicación de las estrategias culminó con una relación que no fue laboral sino

de amistad, la "ida al cine" resultó ser de lo más divertida y alegre, pudimos darnos cuenta que a pesar de los distintos intereses que tenemos podemos establecer lazos de amistad; el entusiasmo y la decisión de lograr con esta estrategia un intercambio de plática que no fuera de trabajo, se dio; en ese momento se disiparon roces, desacuerdos, inconvenientes de trabajo y salió a flote el compañerismo y sobre todo se dejó ver la convivencia positiva que tuvimos, una convivencia que es tan satisfactoria en el grupo de trabajo, porque ayuda a estrechar más los lazos de amistad, a valorar a las personas por sus virtudes, pero también a conocer los defectos; en pocas palabras favorece las relaciones interpersonales de un grupo o equipo y mejorando aún el trabajo colegiado necesario para lograr los fines, objetivos y propósitos de la Institución para lo cual trabajamos.

Para reforzar teóricamente algunas de las interpretaciones citadas en este trabajo 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 aun más enriquecer la práctica docente como son:

1.- Espíritu de trabajo y de colaboración.

- Disposición de ayuda y colaboración en las tareas colectivas y de participación activa en la vida laboral.
- Participación solidaria en el desarrollo y mejora del entorno social y natural.
- Predisposición al respeto, la benevolencia y el perdón en el trato personal y en la convivencia. No ridiculizar ni discriminar a las demás personas por ningún motivo.
- Actitud de diálogo y apertura a las opiniones ajenas. Aceptación de la opinión de la mayoría en las cuestiones opinables.
- Solidaridad hacia personas necesitadas o desfavorecidas por cualquier motivo.

2.- Responsabilidad personal.

- Asumir tareas y funciones de servicio a favor de compañeros, de otras

personas y de la institución misma.

- Esmero y aprecio de la obra bien hecha.
- Iniciativa en la solución de dificultades o en la asunción de compromisos en beneficio de otros.
- Ponderar las implicaciones y prevenir las repercusiones al efectuar cualquier elección.
- Aceptar con sencillez y lealtad las consecuencias positivas o negativas de las propias decisiones.

3.- Capacidad de discernimiento y espíritu crítico-constructivo.

- Apreciar los valores básicos que rigen la vida y la convivencia humana y obrar de acuerdo con ellos.
- Utilizar con sentido crítico los distintos contenidos y fuentes de información.
- Apreciar adecuadamente a los seres vivos conforme a su dignidad propia, en especial a todo ser humano, cualquiera que sea su condición.
- Percatarse del valor a corto y largo plazo presentar los pequeños gestos o hábitos de comportamiento.

4.- Autodominio.

- Valorar la higiene y la salud corporal, la conservación de la naturaleza y el medio ambiente.
- Esforzarse por adoptar hábitos de sobriedad, orden, ahorro de energía y de recursos económicos, cuidado de los materiales de trabajo y de los bienes propios y ajenos.
- Tomar decisiones sin dejarse influir por el propio interés o estado de ánimo.
- Optimismo y fomento de un clima de alegría, orden y confianza mutua.
- Puntualidad en la realización de las actividades personales y colectivas.

5.- Constancia

- Terminar con esmero las actividades que se emprenden.
- Espíritu de superación y de esfuerzo ante la falta de motivación u otras dificultades.
- Firmeza en las propias convicciones y en el cumplimiento de los compromisos asumidos. Cultivo de la amistad y de la fidelidad hacia compañeros y personas que nos brindan su confianza.
- Volver a empezar, sin cansancio, tras los posibles fracasos o contrariedades.²²

²² Antología de referentes teóricas. UPN. pp. 146-147

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. La idea innovadora

La experiencia que tuve al realizar esta investigación fue muy significativa para mi desarrollo profesional y personal. Se hizo un gran esfuerzo, considero haber tenido los suficientes elementos que la Universidad Pedagógica y mi experiencia como docente me brindaron. Hubo una interiorización de aquellos conocimientos que posibilitaron enriquecer mi práctica educativa.

Estimado lector, la innovación de mi proyecto no se limita a la aplicación de ciertas estrategias para favorecer el trabajo colegiado, la innovación reside en la transformación de ciertas conductas que permitieron modificar la forma de trabajar positivamente en un ambiente de comunicación y solidaridad dentro de mi espacio laboral.

Vivimos en una sociedad en donde cada individuo desempeña funciones diferentes ya sea educativas, industriales, comerciales, etc., inmersas todas en diferentes ámbitos. No trabajamos solos, lo hacemos en cooperación de personas con profesiones e intereses afines; por lo tanto el trabajo colegiado no es exclusivo de Instituciones educativas, ni tampoco mi proyecto es exclusivo de mi espacio laboral. No es el único, ni perfecto, pero puede traspolar a otras instancias donde pudiera suscitarse la falta de trabajo colegiado originado por diversos factores; o en su defecto tomarse como guía para realizar otros más.

Mi propuesta para aquellas personas que tengan el interés por innovar y realizar un proyecto de investigación, es que conozcan verdaderamente la problemática que este afectando su ambiente de trabajo, realicen un diagnóstico mediante observaciones, entrevistas, cuestionarios, etc. Diagnosticar ampliamente en los distintos elementos como lo es social, económico, político, cultural, etc., que les pueda arrojar las verdaderas causas que lo originan, documentarse sobre lo escrito que diversas teorías no enseñan y relacionarlas en todo momento con la práctica cotidiana. Todo esto permitirá

encontrar la alternativa más viable para su solución.

Algunos puntos que son deben tener siempre presentes para realizar un proyecto de innovación que impacte positivamente en la práctica educativa:

- Tener el interés de modificar aquellos aspectos que repercuten en el quehacer docente.
- Detectar cuál de esos aspectos tienen el mayor peso y poder realizar una investigación.
- Conocer la problemática, así como también el contexto de las personas que inciden en ella, todo esto mediante un diagnóstico, con toda la estructura y formalidad que éste deba tener.
- Justificar por qué de la investigación, así como delimitar en dónde se realiza la investigación, las personas involucradas y los recursos disponibles.
- Tener siempre claros los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación.
- Fundamentar teóricamente y relacionarlos en todo momento con la práctica.
- Elegir el proyecto adecuado, ya sea de Intervención pedagógica, de Acción Docente o de Gestión Escolar, según sea la naturaleza de la problemática.
- Diseñar una alternativa con la que se pudiera dar solución o contrarrestar el problema.
- Aplicar esa alternativa en donde cada estrategia delimite el propósito que desea lograr.
- Analizar e interpretar los resultados que arrojaron las estrategias, evaluarlas y considerar si realmente la investigación realizada modificó notablemente tanto conductas como el ambiente de trabajo.

CONCLUSIONES

La finalidad de este apartado es dar a conocer las experiencias vividas durante el proceso de esta investigación, desde su inicio hasta su culminación. Es muy fácil etiquetar problemáticas a determinadas situaciones por los meros síntomas que se presentan; en algunas ocasiones resultan acertadas en 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 el bienestar laboral en el equipo de tercero y cuarto grado. 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 destinó tiempo en donde muchas veces para la aplicación de cuestionario o entrevistas se tenían que quedar tiempo extra para poder realizarlos. La coordinadora y el jefe académico dieron el permiso para que este proyecto pudiera llevarse a cabo.

Se buscaron elementos teóricos que contrastados con la práctica, que 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. a lo largo de la licenciatura. Los cursos tomados se complementaban unos con otros ayudando en gran medida a reflexionar lo que diversos autores mencionaban sobre el tema.

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 paso por un proceso en donde constantemente, se relacionaba la teoría con la práctica o viceversa, fueron etapas que respondían a objetivos

específicos, todos éstos con el fin de concluir este proceso.

Al haber analizado hondamente el problema desde conocer a cada una de las compañeras, su contexto sobre la historia de la Unidad de Servicios Técnicos, etc., fue menos difícil elaborar una alternativa mediante una serie de estrategias propias que facilitarían la práctica educativa. Con la aplicación de ellas se vivieron experiencias positivas, en algunos casos parecía que tal o cual dinámica no resultarían, pero a medida que transcurría cambiaba totalmente esa idea. Fueron pocas las estrategias que se aplicaron, pero muchos los logros obtenidos. La apatía, la hostilidad, la tensión, etc., que se vivía al interior del equipo se convertía en poco tiempo en comunicación, intercambio de opiniones, solidaridad, sociabilización, reflexión, en fin se había conseguido trabajar colegiadamente.

Los integrantes de los demás equipos también se habían interesado en lo que en el segundo ciclo se vivía, observaban la diferencia del trabajo en cuanto a la armonía, el compañerismo, etc., otra de las coordinadas pedía se les prestara las estrategias para ella realizarlas en su equipo de trabajo.

Hay que ser francos, al terminar la aplicación de la alternativa pasó un mes donde fue evidente que los objetivos propuestos se había o estaban cumpliendo. Sorpresivamente hubo una reestructuración en cada uno de los equipos de trabajo. Fue una reestructuración propuesta hacia mucho tiempo por varias personas de la U.S.T.

Tal parece que en los demás equipos se estaba viviendo una problemática similar a la que nos atañe. Fue una propuesta llevada a la práctica para que cada docente, pudiera ser más eficiente en la realización de su trabajo, esto con el fin de poder rendir al máximo.

Hoy que se ha dado la reestructuración, quedando el equipo de tercero y cuarto grado disuelto y sus miembros re ubicados en nuevos equipos, tratando de responder a sus intereses y habilidades, así como a las necesidades de la U.S. T. Aún así el resultado de esta investigación fue bastante positiva y las compañeras que en un inicio participaron en la aplicación de las estrategias, se llevaron esa conscientización y esa reflexión de lo que implica trabajar en conjunto y el no trabajar en conjunto.

Posiblemente esta reflexión incida para que ninguna de las involucradas vuelva a caer en la misma problemática.

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 el trabajo colegiado es posible de llevarse a cabo como una práctica cotidiana, sólo si se tiene el verdadero interés de trabajar en cooperación, de conseguir los objetivos que son comunes para todos.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS Ochoa Marcos Daniel. "El diagnóstico pedagógico" Antología Básica UPN. "Contexto y valoración de la práctica docente"

Antología Básica UPN. "Aplicación de la alternativa de innovación". México, 2000 Pág. 8

Antología de Referentes teóricos. UPN.

BARABTARLO Anita "A manera de prólogo..." Antología Básica UPN. "Proyectos de innovación" Pág. 94

CARRETERO López Asunción. "Evolución de la noción de familia". Antología Básica UPN. "Grupos en la escuela". México, Junio de 1994. Pág. 64

CAZARES González Yolanda María. Manejo efectivo de un grupo. Pág. 16

COLL César. "Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar"... Antología Básica UPN. "Análisis de la práctica docente propia". México, 1994 pp.91-99

DICCIONARIO UNESCO de Ciencias Sociales. Antología Básica UPN. "grupos en la escuela" México, 1994 Pág. 9

DURKHEIM Emile. "Definición de educación"... Antología Básica UPN "Construcción social del conocimiento y teorías de la educación" México, 1994, Pág. 120

ETZION Amitai. "Racionalidad y felicidad". El dilema de la organización. Antología Básica UPN. Institución Escolar. México, 1994, Págs. 11-14

JACKSON P. La monotonía cotidiana... Antología Básica UPN. "Grupos en la escuela" México, Junio de 1994, Págs. 11-12

PERUCA Ángela. "La acción y la interacción en un contexto ampliado". Antología Básica UPN. "Grupos en la escuela" México, Junio 1994

RANGEL Ruiz de la Peña Adalberto y Teresa de Jesús Negrete. Características del proyecto de investigación pedagógica. Antología Básica UPN. "Hacia la innovación" México, 1994 Págs. 34, 85 y 98

SOLÉ Isabel. "Estrategias de lectura en la adquisición de la lectura y la escritura en la escuela primaria". Lecturas, México, SEP. 2000 Pág. 96

T ALCOL T Parsons. "La familia y el grupo de iguales". Antología Básica UPN. "Construcción Social del Conocimiento" México, 1994, Pág. 134