



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D.F. NORTE**

**Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente
desde la Práctica Gestiva**

SONIA HERRERA MORALES

ASESOR: MARIBEL GALLEGOS MOLINA

D.F., 2004



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D.F. NORTE**

**Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente
desde la Práctica Gestiva**

SONIA HERRERA MORALES

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

D.F., 2004

Al ser que me guía
y hace posible mi existencia

A mis padres por su amor, ejemplo
e infinita comprensión y cuidado

A la persona con quien comparto mi vida,
gracias por su cuidado, paciencia, amor y
enseñanza en terrenos no conocidos: Alberto

INDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 CONTEXTO EDUCATIVO	
1.1 El placer y la norma en la Institución Escolar	4
1.2 La escuela como organización	9
1.3 Marco normativo en la escuela primaria	13
1.4 Diagnóstico de escuela y descripción de la problemática	16
CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA UN TRABAJO COOPERATIVO DENTRO DEL COLECTIVO DOCENTE DESDE LA PRÁCTICA GESTIVA	
2.1 El estudio etnográfico y la teoría de Carl Rogers	22
2.2 La investigación-acción en el campo educativo	25
2.3 La Pedagogía Institucional	29
CAPITULO 3 EL TRABAJO COOPERATIVO EN EL COLECTIVO DOCENTE	
3.1 Descripción de la alternativa de solución a la problemática	32
3.2 Estrategia de gestión para favorecer el trabajo cooperativo en la escuela primaria	53
3.3 Aprendizaje y trabajo cooperativo en la Institución Escolar	57
3.4 Hacia una calidad en la gestión escolar	66
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La vida del ser humano se encuentra llena de procesos, etapas y acciones necesarias, trátase de proceso de crecimiento, proceso de integración, de conocimiento y el que ocupa al docente: su práctica.

Dentro de esta práctica docente la vida escolar favorece la interacción, el aprendizaje y desarrollo de las capacidades afectivas, cognoscitivas y psicomotriz, por lo que la escuela en su función socializadora establece permanentemente comunicación e intercambios.

Por tanto, el trabajo escolar requiere de una aportación de intereses, de esfuerzos, saberes y de ideas que generen transformaciones oportunas con una toma de decisiones en conjunto para llegar a las acciones que mejoren el servicio educativo.

Este servicio educativo tiene la finalidad de cumplir con los Propósitos Educativos Nacionales, con el Artículo 3º Constitucional y con el Plan y Programas estipulados, satisfaciendo así, las demandas de los beneficiarios: alumnos, padres de familia, comunidad y docentes que laboran en la escuela por lo que, es necesario entonces, que quienes trabajan dentro de la Institución Escolar se relacionen e interactúen para el logro de objetivos propuestos, individuales como colectivos, conciliando ambos a través de un trabajo cooperativo.

Dentro de este trabajo cooperativo las relaciones interpersonales tienen un lugar importante dentro de las actividades que incluyan los valores de: respeto, tolerancia, cooperación entre otros, ya que interactúan y se vivencian dentro de todo proceso educativo.

Mi función como personal de Apoyo Técnico Pedagógico dentro de la escuela primaria, hace que surja en mí la inquietud de investigar las razones por las que a

nivel Institución Escolar no se logran algunos objetivos propuestos, dentro de la planta docente.

La función técnica pedagógica permite mantener una transmisión de necesidades tanto de alumnos, padres de familia, docentes, directivo e instancias superiores, en donde se pueden generar las posibles soluciones a problemas detectados en la Institución Escolar.

La presente propuesta se encuentra relacionada directamente con el valor de la cooperación, con acciones e investigaciones realizadas dentro de una escuela primaria urbana para beneficio de una gestión escolar por lo que se requiere del apoyo y cooperación de todos los actores involucrados, ya que el cooperar, significa operar con el otro, y es un valor universal necesario e imprescindible para metas compartidas.

Se aborda la problemática del trabajo cooperativo dentro del colectivo docente considerando que la participación activa se enlaza con un trabajo cuyo clima sea favorable para la función que desempeño, ya que es importante brindar y recibir apoyo por parte del colectivo docente y del directivo para la realización de toda acción educativa y lleve a la Institución Escolar al éxito en su tarea.

Este trabajo plantea en su primer capítulo el contexto educativo, en el cual se parte del marco normativo que fundamenta toda actividad educativa y la relación que guarda con la organización escolar, vinculando lo normativo con el desarrollo de las acciones dentro del plantel para llegar a una descripción de la problemática detectada.

Una vez detectada la problemática se plantea el diseño de un Proyecto de Innovación Docente de Gestión Escolar para realizar las acciones que a nivel Institución Escolar se lleven a cabo para beneficiar a los docentes de manera directa y por ende a quienes acuden a sus servicios.

El capítulo dos se refiere a la fundamentación de este proyecto, iniciando con un tipo de paradigma de investigación crítico-dialéctico con bases teóricas a la luz de una Pedagogía Institucional y la Teoría de Carl Rogers, vinculándose con la descripción de la problemática detectada en la escuela primaria.

En el capítulo número tres se habla de la Gestión Escolar, sus estrategias dirigidas al logro de un trabajo y un aprendizaje colectivo y cooperativo dentro en los docentes como parte de esa gestión.

Es necesario entonces dentro de la práctica gestiva, valorar las capacidades de los docentes como personas y profesionales de la educación a través de las acciones colectivas e individuales, que son la suma del potencial humano en una organización logrando intercambios con proyección y participación de la comunidad que rodea a la escuela primaria.

A través del **Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente desde la Práctica Gestiva** se generan las acciones en un equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos compartidos, los actos valorados socialmente entre ellos, el de la cooperación, razón de ser de la misma organización que propicie el desarrollo de una identidad institucional y un sentido de pertenencia para dar continuidad en su existir de la propia Institución Escolar.

CAPITULO 1

CONTEXTO EDUCATIVO

1.1 El placer y la norma en la Institución Escolar

El ser humano en el desarrollo de sus actividades busca la satisfacción de necesidades diversas; necesidades que no siempre coinciden con la norma establecida por el conjunto de leyes o reglamentos de los cuales depende la persona dentro de un colectivo.

Cuando se habla de la norma dentro de una escuela primaria se hace referencia a los reglamentos, circulares, acuerdos y lineamientos que rigen para poder establecer el orden dentro de ella, como organización social.

A lo anterior, se puede agregar el clima de trabajo que se genera para favorecer o no el desenvolvimiento de las actividades propias de la escuela primaria.

Se considera a la norma como una regla de comportamiento, jurídica cuando es obligatoria y de tipo moral cuando no es obligatoria. Se reconoce además a la norma jurídica como bilateral por sus derechos y obligaciones.

La norma regula entonces el comportamiento porque vivimos en sociedad, hay un contacto exterior y se aplican sanciones, por ello es coercible a voluntad de un sujeto exterior, es decir heterónoma, mientras que la norma administrativa surge cuando el legislativo faculta al ejecutivo para aplicarla.

De esta manera, se encuentran relacionadas tanto la norma como la administración, siendo necesario reconocer el papel de esta última.

Recordemos también que “el papel de la administración educativa en una escuela dependiente se centra en la elaboración de normas y en la verificación de su cumplimiento”¹

Si en la norma se habla de regular el comportamiento, es necesario entonces hablar del placer y la emoción que causa tal o cual estado de comportamiento.

El placer ha sido por otra parte, el objeto primero de las Ciencias Sociales por su relación entre verdad y conocimiento de ese orden social, y en la sociología se hace referencia a los términos éticos, mientras que en la psicología social se refiere a términos científicos.

Resulta necesario entonces, que el placer y la norma se conjuguen o bien que en varios puntos de estabilización en la Institución Escolar coexistan y logren una armonía y un sistema de tipo ecológico dentro de la escuela primaria.

Dentro de este sistema ecológico, el interés, la disposición y deseo que nos provoca el placer en la actividad laboral no siempre se encuentra presente, ocasionando problemas o ajustes para el buen funcionamiento de la escuela, es decir se busca constantemente el equilibrio en ella.

En el personal de la escuela primaria “Mtro. Silio R. Escalante” turno vespertino en la cual laboro, se ha observado que existe el desinterés por una mejora constante, tanto personal como colectiva y por consecuencia en el servicio que se brinda.

Pensando en un inicio que la ausencia del placer de estar laborando ahí por parte de los docentes se debía a la aplicación de la norma, ya que no estaban acostumbrados a ella, consideré necesario entonces saber con mayor profundidad si efectivamente placer y norma no podrían coexistir dentro de la escuela.

¹ UPN., Institución Escolar, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994., México, 1994, p.97

Antes de continuar, es importante destacar el sentido y lo que implica el placer, ya que en él se ponen de manifiesto las emociones, el sentir de la persona, mientras que en la norma se manifiesta la razón de lo establecido o de lo que se establecerá.

La razón y la emoción no se encuentran aisladas o separadas en el ser humano, su manifestación es constante y entrelazada, entran en coordinación, ya que el hombre piensa y siente ante situaciones dadas. Por ello es necesario reconocer y saber acerca de nuestras emociones, así como su manejo, empezando por saber el concepto que se tiene de emoción.

“La raíz de la palabra *emoción* es *motere* del verbo latino mover, además del prefijo **e**, que implica **alejarse**”.² Lo anterior pone de manifiesto que la emoción nos mueve a actuar, mientras que la norma señala los actos que **deben ser** para regular en este caso una vida escolar.

Mientras tanto, las normas y reglamentos atienden el orden y equilibrio de manera racional para ser coherentes con la vida social en armonía, y logro de metas deseadas.

Estas normas y reglamentos se encuentran dentro de la organización para regular lo que ocurre dentro de ella, teniendo el carácter legal para asegurar la interpretación unívoca y sistemática.

De acuerdo a la norma y al rol que desempeño en la organización escolar como Apoyo Técnico Pedagógico con la función de secretaria, me encuentro relacionada directamente con el rol del Director de la escuela, docentes frente a grupo, trabajadores de apoyo y asistente al plantel, alumnos, padres de familia y supervisor escolar.

² **GOLEMAN**, Daniel, *La inteligencia emocional*. Vergara. México, 1995, p.24

Al mantener estas relaciones interpersonales me di cuenta que lo más importante es el ser humano, la persona misma, antes que ver el cargo que desempeñan en la escuela primaria.

Es así que el ser humano como ser social y como ser individual relaciona su personalidad con el rol que le corresponde y no deja a un lado ni lo emocional, ni lo racional.

Es importante entonces tener el apoyo en la norma coordinando ésta con nuestras vivencias, pensamientos y emociones para mejorar las relaciones interpersonales.

Ahora bien, estas relaciones interpersonales dentro de la escuela primaria son continuas y necesarias, para su propia regulación y funcionamiento encontrando en la norma su orientación y justificación dentro de la sociedad.

Resulta necesario entonces combinar placer y norma en los recursos humanos que laboran en una escuela y el de propiciar y proporcionar el mejor servicio educativo para sus beneficiarios, siempre en el desempeño del rol que se tiene dentro de la organización.

Para una organización, como la escuela en la que laboro, lo más importante se pretende sea la persona, por lo que es importante conciliar placer y norma.

El clima de trabajo por ende, ha dependido de la interacción entre las personas, de su comunicación y no solo de la relación entre roles a desempeñar, sino también de las relaciones humanas que se tengan, el autoconocimiento y conocimiento de los compañeros de trabajo.

No olvidemos por otra parte que en una toma de decisiones, si se toman en conjunto, se comparten la responsabilidad y comprensión desde varios puntos de vista, así como en la elaboración de planes comunes y su realización, dando soporte a que “el

papel de las emociones en la toma de decisiones más racional es estar en sintonía con nuestros sentimientos”.³

De lo común, como aquello que nos une, hace que surja precisamente la identidad entre las personas y la Institución Escolar, por ello es necesario generar a su vez un clima de convicciones o valores más que de obligaciones, en lo que Bennis incluye cinco elementos que me es necesario mencionar a continuación:

El primero de ellos, la total y libre comunicación entre el personal; en seguida se encuentra la confianza; la habilidad y conocimiento de técnicas; la atmósfera que promueva precisamente la expresión emocional y finalmente una actitud básicamente humana.

Si se cuenta con estos cinco elementos, se hablará entonces de un trabajo dentro de la escuela que produce placer con sentido de cooperación, buena comunicación, negociación, participación activa y valoración de los actos dentro de una gestión escolar en el desempeño de cada rol con respeto y trabajo de equipo para reinventar la práctica compartiendo experiencias y expectativas.

Con la tendencia de mejorar la práctica profesional en conjunto, se mejora la práctica institucional, ya que lo que se realice en un centro educativo, debe ser precisamente educativo, con actitudes humanas, en donde se aceptan los inevitables conflictos en la escuela como retos para fortalecer y crecer conjuntamente.

Surge así una relación de tipo dialéctica entre lo que la norma establece y las aspiraciones o deseos de un colectivo, encontrándose por parte del colectivo deseos, mientras que la norma establece leyes; libertad para el colectivo encontrándose restricciones; el aspecto individual y por otro el institucional. Esta relación se establece para guardar un equilibrio dentro de la institución y conformar precisamente una realidad.

³ Ibidem p. 48

La realidad vista por los docentes no era, dentro de la escuela primaria “Mtro. Silio R. Escalante” turno vespertino compartida, cada persona tenía diferente realidad sobre la escuela, lo anterior se manifestó a través de la encuesta aplicada a los docentes, para hacer la detección de necesidades y puntos de vista en relación a la aplicación de la norma como parte de la organización escolar.

Cuando quienes desempeñan y se involucran en el trabajo de dirección escolar cumpliendo con sus funciones, incomoda al personal, molesta y critica el actuar cuando se cumple con el reglamento para regular las acciones del colectivo, surgiendo así diferencias entre los docentes y con la dirección, mostrando desinterés, se corta la comunicación y repercute en el trabajo de equipo de docentes.

Considero que un trabajo requiere de un desempeño en equipo, porque así nos unen acciones y planes para autorregular el trabajo a nivel institución con respeto, responsabilidad y cumplimiento.

Las emociones fluyen tanto en los alumnos, docentes, padres de familia y demás personal, afectando a todos siempre y cuando se encuentre esa identidad con el reconocimiento de que todos nos encontramos bajo una norma de la cual dependemos y podemos apoyarnos para encontrar los ajustes y equilibrios en un trabajo armónico

1.2 La escuela como organización

De acuerdo a lo que Talcott Parsons nos dice en relación a que las organizaciones son unidades de tipo social, se puede decir que en la escuela primaria formamos una agrupación de docentes con el fin de alcanzar objetivos específicos. Dejando ver una división de trabajo y por tanto una definición del rol, llámese docente frente a grupos, personal de intendencia, personal de educación física, director o bien personal de

apoyo técnico pedagógico, en los cuales se manifiesta el poder y la responsabilidad que se adquiere para la organización así como en los lazos de comunicación.

Esta comunicación es una organización formal que habla de un conjunto de características, con una estructura deliberada para el logro de los objetivos propuestos. Siendo el objetivo primordial para la organización escolar el de brindar un servicio de calidad en la combinación de su personal y sus recursos para satisfacer así necesidades sociales y personales, que incluyen una planeación, una coordinación y control de sus acciones educativas.

Es necesario entonces la integración de las personas para lograr los objetivos propuestos a nivel escuela, en donde, parte del obstáculo que he tenido para el desarrollo de las actividades es el de la falta de querer compartir e integrarse los docentes, en relación a los conocimientos que poseen, los problemas que se presentan y poder aprender de éstos, compartir la información y los objetivos claros para comprender la situación real y sobre todo, querer cambiar a nivel del colectivo docente.

Se llega entonces al punto en que la organización formal se encuentra susceptible a resolver y tener problemas, que algunos de ellos pudieran ser previsibles con las redes de comunicación y confianza, llegando a obtener más ventajas de las habilidades del personal en una escuela.

La escuela primaria como organización lleva a cabo sus acciones de acuerdo a los requerimientos cambiantes de su entorno, por lo que la actuación a nivel Institución Escolar se espera satisfactoria, adaptándose y respondiendo a las demandas requeridas. Para ello el personal deberá innovar y crecer con sus propios cambios.

Al regular las acciones, la escuela requiere de una distribución formalmente estructurada: Recompensas y sanciones para apoyar el marco normativo, correspondiendo así a los medios de control de la organización

La escuela como organización controla dos esferas principales: la instrumental y la expresiva: En las actividades instrumentales se manifiesta la fuerza que poseen los medios dentro de la organización y a la distribución de sus materiales.

Las actividades expresivas corresponden a las relaciones interpersonales y al establecimiento de una adhesión a las normas, siendo esta última, en su desarrollo, dificultosa para las actividades técnico pedagógicas.

Por tanto las actividades expresivas son las que corresponden a una organización y convivencia relacionándose así, con la función que desempeño y que se encuentra directamente involucrada para conciliar el placer de trabajar en una escuela primaria.

La idea de convivencia dentro del colectivo docente, hace necesaria una cooperación en las actividades que se planeen.

Chester Barnard,⁴ propone elaborar una teoría de la cooperación en la organización formal en el que incluye:

La **participación y la cooperación** relacionada a su actividad, agregándose a factores psicológicos, capacidades de determinación y el poder de elección así como el de poseer propósitos, por ello, tan importante es la parte de placer y norma en la escuela primaria y en la toma de decisiones.

Un **sistema cooperativo** racional con actividades humanas coordinadas, para que la escuela tenga congruencia y secuencia entre los grados.

Una **aceptación de la autoridad** en donde la coordinación de esfuerzos requiere de una comunicación eficaz entre director y personal que labora en la escuela para el cumplimiento de la norma como parte reguladora de la vida escolar.

⁴ **Apud. CHIAVENATO, I.** "Teorías de transición de la administración" en UPN., *La gestión como quehacer escolar*, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994., México, 1994, p. 87

La función del director consiste en ser el **canal de comunicación** en donde el apoyo técnico pedagógico día a día aprecie los puntos de vista de padres, alumnos y docentes.

Con lo anterior se desprenden dos clases de conceptos complementarios:

Los conceptos estructurales: el de individuo docente, así como el de sistema cooperativo en una organización formal e informal. Los conceptos dinámicos como el de la voluntad, la cooperación, la autoridad, la comunicación, el proceso de decisión y el mismo equilibrio entre ellas complementan y dan vida a las acciones escolares.

Como organización “la escuela genera estructuras, roles, valores, normas y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada”⁵, creando con el tiempo una cultura propia.

Esta organización escolar, como también se considera dentro de la función técnico pedagógico, se apoya en la persona y en sus acciones retomando la convivencia, la fraternidad y la dignidad de la persona. Esto es, los docentes trabajamos con y para personas, con seres humanos que se involucran en el proceso educativo y que por tanto su participación dentro de éste es fundamental.

Dentro de esta organización escolar el factor comunicación es de suma importancia para poder realizar una planeación, realización y evaluación del quehacer educativo.

Al manifestarse la comunicación surge la interacción como el intercambio de ideas, experiencias, emociones, pensamientos y prejuicios. Es en este intercambio donde las personas tienen la posibilidad de compartir una misma meta, un solo ideal que los una y oriente sus acciones en proyectos comunes con una realidad en común.

⁵ UPN., *La gestión como quehacer escolar*, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994., México, 1994, p. 187

Carl Rogers⁶ llama **el encuentro esencial** cuando dos personas logran comunicarse de manera auténtica y congruente traduciendo en su expresión lo que viven, sintiéndose aceptadas y comprendidas de manera mutua.

Es el deseo entonces, que la escuela primaria “Mtro. Silio R. Escalante” sea un espacio que propicie la comunicación, la unión de esfuerzos conjuntos en función de objetivos comunes con necesidades de sus miembros individual y colectivamente dando como resultado una identidad colectiva para generar un trabajo cooperativo potenciando la participación.

Para llegar a estos logros, cada persona es importante, no se encuentra aislado dentro de esta tarea educativa, es parte de un equipo de trabajo, parte activa de una escuela y que, como organización se requiere de la suma de sus integrantes, con respeto a la diversidad, a su personalidad y a su función, siendo la cooperación, esencial para la supervivencia de la organización.

1.3 Marco normativo en la escuela primaria

El desempeño de la actividad gestiva en la escuela primaria orienta la unión de esfuerzos individuales hacia nuevas ideas para responder más a las condiciones actuales con proyección a un mañana, con la suma del talento docente que se tiene dentro de la escuela.

Dentro de la gestión escolar, un administrador, planificador, investigador o docente debe conocer el marco normativo dentro del cual se desarrolla su objeto de estudio o práctica.

El marco normativo de nuestra Educación Pública se encuentra definido por el conjunto de leyes, planes, programas, presupuestos, reglamentos, decretos y

⁶ Ídem

circulares que regulan la función educativa en los aspectos: legislativo, administrativo, económico, financiero, pedagógico.

El origen de nuestro orden normativo se encuentra en la Ley, originalmente en la Constitución Política del Estado Mexicano, de ella se destaca el Artículo 3º Constitucional que enmarca los valores de: Educación integral, dignidad de la persona, libertad de creencias, igualdad y fraternidad, democracia, amor a la Patria, nacionalismo, justicia, integridad de la familia y solidaridad internacional.

Estos valores constituyen la fuerza interior y profunda hacia un sentido de responsabilidad moral tanto individual como social, que se sustentan, se viven y se inducen por el testimonio de la vida diaria.

Siendo el Art. 3º Constitucional donde se establecen los fundamentos sobre los que se apoya la educación en nuestro país, a la letra dice: “La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”⁷

Queda expresado entonces que en relación a esa conciencia de solidaridad internacional se despierten el interés por una convivencia humana pero que inicie desde el núcleo familiar, escolar y social.

Conviene destacar aquí en este mismo Artículo en su fracción II inciso C:

contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.⁸

⁷ SEP Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. SEP. México, 1993, p.27

⁸ Ibidem. p. 28

De aquí surgen dos aspectos importantes dentro de la educación: la dignidad de la persona y la convivencia humana, presentes gubernamentalmente en la sociedad, la familia y la escuela como instituciones.

La Ley General de Educación por su parte en el Art. 7º Fracción X nos dice: “Desarrollar actitudes solidarias en los individuos”⁹ y en su Art. 8º en la fracción III: “contribuirá a la mejor convivencia humana”¹⁰ muestra que existe la relación, la congruencia y el fortalecimiento de fines entre el Art. 3º Constitucional y la Ley General de Educación por lo que ambos marcos de carácter normativo se llevan a cabo en la actividad docente, dentro de cada escuela, dentro de cada aula.

Es necesario entonces que el docente tenga una cultura de participación, una cultura con el sentido de la cooperación y convivencia humana porque la escuela posee una función eminentemente social, bajo un orden normativo.

La cooperación es uno de los doce valores universales, requiere de una responsabilidad compartida, reconociendo además el papel único de cada persona y su aportación al grupo o equipo en el que se desenvuelve.

Ahora bien ¿qué relación guarda mi función dentro de la escuela primaria como personal de apoyo técnico pedagógico con este marco normativo? La relación que guarda consiste en que para el desarrollo de dicho trabajo, se necesita de la participación, de la valoración que cada docente posee como persona y como profesional de la educación, del deseo de cooperar para un fin común obteniendo de manera colectiva un trabajo y un aprendizaje cooperativo.

El trabajo y aprendizaje cooperativo, debiera emanar de este aspecto filosófico que contiene nuestra norma educativa siendo los docentes los líderes que lo impulsen.

⁹ Ídem
¹⁰ Idem

Considerar además los valores como la conciencia hacia el sentido de responsabilidad moral, individual y social, sustentándolos y vivenciarlos con relación a las reglamentaciones, las normas institucionales que se tienen para contener lo inestable, lo imprevisto o bien la condición heterogénea de la propia escuela como organización.

1.4 Diagnóstico de escuela y descripción de la problemática

Laboro en escuela primaria oficial con veinte años de servicio en la docencia. Mi función dentro de la escuela en los últimos diez años ha sido la correspondiente al Apoyo Técnico Pedagógico.

Esta función consiste en realizar las tareas administrativas, técnicas y pedagógicas dentro de la organización escolar para dar cumplimiento a todas las disposiciones y requerimientos que solicita la autoridad inmediata, atender las necesidades de los padres de familia y de los docentes para que éstas sean cubiertas en beneficio de los alumnos.

Lo anterior, demanda que el personal de Apoyo Técnico Pedagógico tenga un buen manejo de las relaciones humanas, ya que se encuentra en constante comunicación con todas las personas para el logro de objetivos en común dentro de la escuela.

Con lo expuesto, se puede decir que el trabajo escolar requiere de una aportación conjunta de esfuerzos, saberes, ideas e intereses que generen transformaciones oportunas basadas en una toma de decisiones en conjunto, para llegar a las acciones que todos los involucrados deseamos para una mejora de el servicio educativo que presta la Institución Escolar.

Es necesario entonces que quienes trabajan en una Institución Escolar se relacionen e interactúen para el logro de objetivos tanto individuales como colectivos.

Para conocer lo que nos hace falta en nuestra organización como colectivo docente, realicé entrevistas informales y encuestas a docentes, alumnos y padres de familia. En ellas se consideran preguntas dirigidas a nuestra labor en conjunto y de qué manera repercuten en la información que reciben para la realización de actividades.

En la escuela primaria en la cual laboro el trabajo y esfuerzo ha sido aislado, se ha perdido el contacto y la relación más cercana como personas y profesionales, agregándose que, por grado escolar se encuentre un solo grupo y por lo tanto un docente, reflejándose cierta fragmentación, ya que cada uno de ellos se dedica exclusivamente a su grupo de alumnos, trabaja de manera aislada atendiendo la problemática que presenta el grupo y con poco interés por participar en las actividades como equipo de trabajo se tengan planeadas.

Existen negociaciones, alternativas para solucionar los problemas, pero se ha olvidado que un problema atañe a todos, como es el caso de la baja población escolar principalmente en el primer grado, es decir, mientras un docente no tenga el primer grado, no tiene problema porque no se pone en riesgo su permanencia en la escuela, y no colabora en el trabajo para incrementar alumnos en ese grado ni en otro, sin darse cuenta que lentamente la baja captura de población repercutirá en todos los grados.

Otro de los problemas detectados es la no aceptación de la norma como parte de la vida cotidiana en la escuela y por ende la falta de trabajo en equipo para colaborar, ni placer por el trabajo a realizar, esto no es en todos los casos, pero ha dependido más del estado de ánimo de los docentes.

Es necesario resaltar la importancia que cada uno de los maestros tiene como parte de la institución y como parte del grupo de trabajo al que pertenece, ya que la función que desempeña dentro de la escuela requiere de la colaboración, disposición y aportación de los docentes para obtener información, difundirla, realizar enlaces con padres de familia, alumnos y comunidad en general.

Con lo anterior se desprende que las redes de comunicación son muy importantes, requiriéndose apoyo y apertura para que todas las actividades académicas tengan esa continuidad y enlace entre los grados. Uno de los factores que surgieron en el diagnóstico para la detección del problema consistió en que la interpretación de la información recibida era diversa, es decir, ante una misma información, la interpretación o acomodo de ella era diferente.

El trabajo aislado ha permitido cierta ruptura de las actividades con los alumnos, argumentándose por parte del docente, que no corresponden al grado y el problema es que no son vistas como acciones a nivel escolar, a nivel organizacional por todo el personal.

A lo anterior, se agrega la falta de colaboración y cooperación para el trabajo como escuela, siendo necesario reforzar el sentido de pertenencia, en donde podríamos aprender unos de otros, para un beneficio e interés común y que a través del trabajo en equipo saber que somos parte importante y activa de nuestra escuela, reconociendo lo que cada integrante posee y aporta para la Institución Escolar.

Otras de las repercusiones que se han tenido sin ser favorables a la propia escuela es el hecho de que no se han compartido retos a nivel escuela con apoyo de los docentes, como se mencionó anteriormente en relación a la población escolar y su incremento. Por tanto hace falta crear y trabajar con el otro y para el otro, con un beneficio colectivo.

Lo anterior habla de una falta de unidad en el trabajo docente, como lo es en la entrega de documentación, planeación de actividades, información a padres de familia y alumnos, todo en tiempo y forma. Los docentes argumentan dentro de este diagnóstico que dan prioridad a su trabajo dentro del grupo y después de acuerdo al tiempo que dispongan al registro de actividades y documentos solicitados porque su actividad es pedagógica y no resulta necesario el registro, su seguimiento, menos informar resultados.

Se agrega también el hecho de la falta de querer ver y tener una realidad en común para conservar el sentido que tiene la escuela dentro de la comunidad y no quede rezagada a nivel zona escolar en el trabajo técnico, pedagógico y administrativo, siendo otro de los factores que dificultan la función que desempeña, ya que se es un enlace entre lo que dispone y solicita se le informe a la autoridad, Director, supervisor de zona y lo que realice y evalúe el docente frente a grupo dentro de la escuela.

Si algún integrante dentro de esta dinámica de trabajo no cumple, como ha sucedido, el trabajo que se haya planeado o realizado provoca el atraso y desarticulación de las acciones programadas, sin conservar esa unidad institucional, además de la falta de iniciativa.

Los problemas principales que han causado esta falta de articulación y congruencia entre los docentes se ha detectado: La falta de comunicación, de seguimiento en las acciones y mirar todos hacia una misma realidad, o bien compartirla faltando la cooperación en la planeación y ejecución en las acciones.

La falta de un trabajo cooperativo dentro del colectivo docente ha repercutido negativamente en el deseo de querer aprender en conjunto, en el desempeño organizacional, en la comunicación, en la decisión en equipo así como en la planificación y en las relaciones interpersonales, según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a padres de familia y docentes.

Se necesita una cultura en común, una cultura de cooperación dentro de la escuela primaria con proyección a su entorno.

Lo anterior se hace necesario para que en la planeación anual, se ajuste y realice el proyecto de escuela, considerando los ámbitos de organización escolar, trabajo en el aula y la relación con padres de familia y tomando en cuenta los planes de trabajo

por grupo, es decir de primero a sexto grado y por comisiones estructuradas dentro del Consejo Técnico Consultivo.

Al momento de revisar los planes de trabajo de docentes por grupo y por comisiones integradas, se detectó que se siguen los lineamientos que indica la normatividad para dicha planeación, de acuerdo a las necesidades de la escuela, sin embargo, solo han quedado en la elaboración y ha faltado la acción constante y el seguimiento a ellas.

Queda olvidado entonces uno de los aspectos principales dentro de esta planeación, quizá porque se considera dentro de lo obvio, el de la integración y cooperación entre los docentes para llevar a cabo nuestra tarea como Institución que da un servicio a la comunidad.

Tomando en consideración fortalezas y debilidades en los aspectos anteriores, resulta necesario crear una estrategia de trabajo en el Proyecto Escolar que ya desarrolla la escuela se integre al personal como un equipo de trabajo, el cual sea el medio de realización individual y grupal en el ámbito laboral, con un aprendizaje cotidiano en las acciones que nos generen satisfacción y placer dentro de el marco normativo.

El trabajo realizado con unidad, definiría las metas compartidas, así como los medios para alcanzarlas con el intercambio de opinión y la incorporación de valores de respeto, solidaridad, cooperación, libertad, tolerancia entre otros.

Dentro de la actividad técnico pedagógica, se presta atención al papel de la administración educativa en la detección de necesidades para ordenar la realidad o la dificultad real de desarrollar una propuesta pura con un alcance colectivo, por esa razón se requiere de una alternativa de trabajo de gestión escolar, que incluya las dimensiones técnicas y pedagógicas.

Las funciones administrativas, engloban los elementos de la administración, que incluyen la planeación, organización, el dirigir, coordinar y controlar en la organización, ya que dichas funciones no se encuentran aisladas en una gestión escolar, se articulan para tener congruencia global.

Se entiende a la gestión escolar como la serie de acciones en las cuales se vinculan los aspectos técnico pedagógico, político, administrativo, con los involucrados en la escuela primaria.

Es necesario entonces, que las actividades anteriores sean de construcción entre los docentes partiendo de la interacción personal.

Parte fundamental corresponde al elemento teórico-práctico que se genere y enriquezca a la alternativa de trabajo para ser funcional y atienda las demandas de los involucrados, por ello, se propone trabajar con la alternativa **Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente desde la Práctica Gestiva**.

Dicha alternativa de trabajo requiere de un sustento teórico en cuanto a la investigación, el estudio etnográfico y la pedagogía institucional que fundamente la acción de la alternativa.

CAPITULO 2

FUNDAMENTACION TEÓRICA PARA UN TRABAJO COOPERATIVO DENTRO DEL COLECTIVO DOCENTE DESDE LA PRÁCTICA GESTIVA

2.1 El estudio etnográfico y la teoría de Carl Rogers

“El hombre para sobrevivir y desarrollarse, requiere del éxito de su práctica, el cual depende de la objetividad de su pensamiento” ¹¹ . Es así como también dentro de la práctica docente se requiere tener éxito en las actividades para cubrir las demandas de la población escolar e ir de acuerdo al avance del tiempo actual, dando un soporte teórico a nuestras acciones, ya que la teoría como reflejo objetivo de la realidad se encuentra ligada a nuestra práctica, siendo una guía para la transformación que se desea hacer.

Para el logro de una transformación dentro del colectivo docente de la escuela primaria, se encuentra apoyo en la etnografía y en la teoría de Carl Rogers.

La etnografía presenta condiciones favorables entre la investigación educativa y práctica docente, la etnografía significa literalmente **descripción del modo de vida de una raza o grupos de individuos**, se interesa por lo que la gente hace, como se comporta, como interactúa.

Se cuenta entonces con la teoría del etnógrafo Carl Rogers¹², la cual habla del ser humano, con sentimientos positivos, con bondad interna y tendencia al desarrollo y actualización, además de una participación individual, grupal y de equipos de trabajo.

¹¹ **TECLA** J. Alfredo. *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*. Taller abierto. México, 1995, p.207

¹² Ídem

La teoría de Carl Rogers se construye a partir de otras teorías, habla de la bondad innata del ser humano y del porvenir, haciendo referencia al naturalismo de Rousseau; del principio del placer, del psicoanálisis, habla de una educación centrada en el cliente, en este caso docente y a la no directividad.

De ahí la importancia que se tiene de estar con placer dentro del ámbito de trabajo, como se hace mencionar en el primer capítulo.

En los docentes de la escuela primaria “Mtro. Silio R. Escalante” se encontraron algunas dificultades para acceder y mantener esa tendencia a la actualización ya que en algunas ocasiones la respuesta para algunas actividades era **así siempre se ha hecho**, notándose que como personas tenemos un concepto individual de la realidad, sin tomar en cuenta que el hombre tiene un devenir.

En la escuela como organización, y para el logro de un trabajo cooperativo se requiere conjuntar esos puntos de vista individuales, tener un conocimiento empático, es decir, conocer la realidad individual del otro, para generar, conocer y transformarlos en una sola realidad institucional: la de la escuela como organización e institución planteando metas compartidas, con una actitud positiva para nuestro devenir, ya que como docentes, el grado que atiende actualmente una maestra, ya lo conocía otro docente, porque trabajó con él un año anterior o más, conociendo también a los padres de familia de ese grupo.

Esto coincide dentro de la teoría de Carl Rogers, en el continuo devenir del hombre, y la realidad como un concepto individual, haciendo alusión al existencialismo porque nos habla del **vivir el aquí y el ahora**, agregándose el pragmatismo norteamericano donde se habla de un aprendizaje significativo. Rogers resalta de igual manera, la experiencia y la confianza en la persona.

Rogers habla en su teoría de un empirismo experimentalismo, cuya base del conocimiento y de la vida es la experiencia. A través de las vivencias propias y

experiencias el hombre adquiere valores y normas, con la tendencia al desarrollo y actualización individual y grupal.

Es así que la experiencia docente es un apoyo muy fuerte e importante para las acciones diarias, pero que también tiene un gran peso dentro del proceso de transformación porque en algunas personas surge la inseguridad o temor al cambio porque se dan respuestas como **así siempre me ha funcionado** o bien **yo así lo trabajo y no he tenido problema, llevo años de servicio y nada es nuevo.**

Las respuestas anteriores, dificultan en un inicio en el acceder de la persona para investigar, para sentir esa necesidad de actualizarse primeramente de manera individual y posteriormente o al mismo tiempo en grupo, aprendiendo unos de otros. Sin embargo, lo no directivo en el cliente, en este caso el docente, se mantiene la confianza en que el cliente puede manejar constructivamente su vida y solucionar sus propios problemas, en donde hay que facilitar y poner las condiciones necesarias para su desarrollo.

Por esas razones, la alternativa **Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente desde la Práctica Gestiva** se apoya en la etnografía ya que contribuye y relaciona la actividad entre el investigador y el maestro, así como la investigación educativa y la práctica docente.

El etnógrafo se interesa por lo que existe detrás de la actividad, por el punto de vista de la persona y se encuentra uno mismo como docente dentro del ámbito para observar, a lo que se llama observación participante.

Resulta muy útil entonces para el desempeño de mis funciones como apoyo técnico pedagógico en la escuela primaria el trabajo etnográfico, porque mantengo el contacto con la persona, con su historia personal y profesional, lo que favorece u obstaculiza en la organización de la escuela, al mantener ese contacto, se ponen de manifiesto la sensibilidad emocional de lo que acontece en la persona misma y en el

trabajo escolar, ya que algunas maestras fueron fundadoras de la escuela, o llevan cerca de veinte años laborando en esta escuela.

A lo anterior, se agrega la experiencia que como docentes se tiene para observar, entrevistar y obtener información de las personas.

La teoría de Carl Rogers, sugiere dentro de esta alternativa de trabajo, el hecho de que el docente aprenda a aprender, centrándose más en la relación interpersonal como una manera de aprender a cambiar e intercambiar para facilitar un aprendizaje y trabajo cooperativo.

No hay que olvidar la parte más importante de la persona, su aprecio, aceptación y confianza al manifestar su ser mismo en lo que a razón y emoción se refiere, ya que podría implicar para algunas personas un riesgo.

Considerar dentro de este proceso de cambios que lo más importante es la persona, prestar atención al aspecto humano, para humanizar aun más nuestra tarea como docentes, conscientes de sí mismos y de nuestro actuar, entendiendo a la no directividad como el abandono voluntario a un poder, sea en el grupo, sea en la función que se desempeñe o en la antigüedad de servicio dentro de la escuela.

En este abandono voluntario de poder, me refiero al saber delegar, para poder involucrarse todo el colectivo docente en el trabajo con una comprensión empática y realizar así actividades de gestión en la escuela.

2.2 La investigación-acción en el campo educativo

En apoyo al trabajo etnográfico y bajo el paradigma de la investigación educativa: crítico-dialéctico, se investiga y pretende entender la situación real de la escuela, en donde el concepto de realidad surge en la vida cotidiana, con una comprensión para transformar la realidad misma.

Mediante el diálogo con los involucrados, con una participación tanto individual como colectiva, se reconoce que el colectivo posee un potencial a desarrollar para analizar críticamente mediante la investigación-acción.

Cabe señalar que el paradigma como modelo básico justifica el hacer algo, o bien, determina una forma peculiar de pensar acerca de algo, incluyendo valores.

A través de la investigación-acción, afloran contradicciones existentes, para resolverlas se necesita de un compromiso concreto: el mejoramiento a nivel institucional de manera cooperativa.

Es cooperativa porque se han tomado en cuenta las experiencias de los docentes, su aportación al reflexionar sobre bases en común así como en una forma de evaluación sobre las actividades que se realizan a nivel escuela.

Es necesario resaltar que la práctica docente es la forma de investigación para que explicar y entender sean dos momentos de la transformación en el quehacer educativo, porque investigar es problematizar, además de una comprensión profunda de el problema, mediante la comunicación oral y escrita dentro del ambiente formal de un Consejo Técnico Consultivo o en la cotidianidad de nuestra labor.

Esta investigación-acción se encuentra basada en cada profesor de la escuela primaria para que dentro de esta comunicación se tomen los acuerdos y decisiones más convenientes de acuerdo al momento en que se encuentra la escuela como organización.

Partiendo de que la investigación es un proceso de producción de conocimientos y la acción es la modificación intencional de una realidad dada, se ven así, las posibilidades de un aprendizaje colectivo en los docentes. De esta manera teoría y práctica; aprendizaje y trabajo cooperativo se van entrelazando.

Se habla de este aprendizaje colectivo porque al colaborar, ponemos de manifiesto nuestra experiencia, los aprendizajes que de manera individual se han tenido y que al compartirlos se propicie el aprendizaje de otros, incorporando saberes y experiencias que van siendo colectivas al incorporarlas y compartirlas.

Al propiciar este aprendizaje se llega a una indagación reflexiva o auto reflexiva con la idea de mejorar nuestras prácticas y en la participación dentro de la toma de decisiones, se lleva a cabo una formación docente, que involucra el ser participativo, activo, crítico y dinámico porque se sabe importante para el equipo de trabajo.

La investigación-acción se considera dentro de la alternativa de trabajo como un proceso metodológico que tiene mayor riqueza si tiene una participación de todo el colectivo, de tal manera que no haya sujetos y objetos, sino participantes en la transformación de la realidad.

Cuando se habla de esta autorreflexión, se ha propiciado que el docente sea un investigador dentro de esta participación, que consiste en investigarse a sí mismo dentro del colectivo, como docente social, lo que lleva a una conciliación más entre la teoría y la práctica cotidiana.

Considerando el panorama anterior, se agrega que en el marco de la investigación-acción, los docentes aprendan de los problemas, creando así una comunidad de aprendizaje, mejorar la situación que se guarda dentro del colectivo, y el entendimiento de la práctica docente de manera colectiva enriqueciendo las acciones en la práctica.

“La mejora de una práctica consiste en implantar aquellos valores que constituyen sus fines”¹³ y el fin de esta alternativa es la cooperación dentro del colectivo docente para una práctica gestiva.

¹³ Ibidem p. 67

La investigación-acción, “supone la transformación de la cultura profesional en otra que apoya la reflexión cooperativa sobre la práctica y tiene en cuenta las experiencias y percepciones de los clientes”¹⁴ destacándose la debida importancia de ellas en los docentes, los saberes que ya poseen en beneficio de una cultura de participación y de **lo nuestro** como escuela.

Es necesario resaltar que la comunicación de los datos nos permite la conversación reflexiva para iniciar esta transformación. Las explicaciones, comentarios, reflexiones, se dan con el diálogo, del potencial colectivo y activo para analizar críticamente a través de las encuestas, entrevistas, diario de campo individual y de escuela.

En este proceso de transformación, dentro de mis funciones se promueve la cooperación y decisión dentro de la gestión escolar, con la idea de generar un clima de confianza y apertura con equidad, exactitud y comprensión de la información y de las fuentes recabadas a través del diálogo.

Cabe resaltar que dentro de la investigación-acción los docentes “emprendan un diálogo profesional sobre la validez de las interpretaciones prácticas del docente, respecto a los valores educativos”,¹⁵ con fundamento en el Art. 3º Constitucional y la Ley General de Educación mencionados dentro del marco normativo.

Lo anterior hace recordar una vez más el valor de la práctica social para cumplir con las responsabilidades adquiridas como docentes.

El esquema a seguir dentro de la investigación-acción para desarrollar la alternativa **Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente desde la Práctica Gestiva** consiste en una idea inicial, el de trabajar en armonía con cooperación dentro del colectivo docente, reconociendo que al tener dentro de la escuela primaria un grupo

¹⁴ Ibidem p. 74

¹⁵ Idem.

de cada grado, el docente se ha aislado, planteándose entonces la presente alternativa que apoye el enlace dentro del apoyo técnico pedagógico que desempeño con el proyecto de escuela.

El trabajo cooperativo implementa estrategias y actividades para que los docentes de manera colectiva, como Institución Escolar aprendan a trabajar conjuntamente. Estas acciones y estructura se encuentra sujeta a una evaluación holística y naturalista con el fin de corregir o ajustar el plan de trabajo, implementa nuevas estrategias, monitoreado constantemente con análisis mas detallado en las reuniones de Consejo Técnico de cada mes.

Se requiere además de la fundamentación teórica en el trabajo etnográfico y en el campo de la investigación-acción, una más que coincida en puntos importantes para la triangulación de esta alternativa y es la correspondiente a la Pedagogía Institucional.

2.3 La Pedagogía Institucional

La no directividad, manejada en el trabajo etnográfico, también se considera en el campo de la Pedagogía Institucional, lo que permite contar con un respeto a la personalidad, conociendo las fortalezas y debilidades institucionales, pero que serán enriquecidas a través del intercambio, la iniciativa, la acción común y los sentimientos positivos del docente.

A la Pedagogía Institucional le corresponden las técnicas, organizaciones, métodos de trabajo que surgen de la práctica de clases activas, colocando a niños y adultos en nuevas situaciones que requieren la entrega personal, iniciativa y continuidad en la acción. Por ello es importante para el desarrollo de un trabajo cooperativo. De ella, de la Pedagogía Institucional, se derivan los cambios en las relaciones interpersonales y de grupo en niveles conscientes e inconscientes, ya que la

institución tiene la característica de crear situaciones para favorecer la comunicación y dar así intercambios.

En los intercambios con trabajo colectivo, adquiere relevancia el trabajo cooperativo, involucrándose los saberes, experiencias, voluntades, esfuerzos y demás valores como el de la solidaridad, altruismo, respeto, confianza, honestidad, solo por mencionar algunos.

La transformación del trabajo dentro de la Institución, se va dando con respeto a la personalidad, a la acción e iniciativa de cada docente, generándose intercambios de experiencias e ideas para dar continuidad al trabajo académico así como la congruencia entre el plan y la acción dentro de los grados escolares.

La Pedagogía Institucional está centrada en la transformación de las Instituciones Escolares”¹⁶ por ello es necesario conocer y manejar las dos nociones de la no directividad, la primera con respecto a la aceptación, el sentido de respeto a la personalidad del docente y como consecuencia a padres y alumnos; la otra noción es la congruencia, surgiendo la necesidad de ser uno mismo, que da sentido a la aceptación. Por ello, la relación entre placer y norma, sentimiento, razón, emoción mencionada en el primer capítulo.

El respeto a la personalidad necesariamente involucra también a la realidad del otro con la idea de una evolución positiva de las demás personas para trabajar y dialogar en equipo de trabajo.

En la escuela primaria y dentro de esta al, el eje, el motor principal es el colectivo docente, ya que de él se desprende el actuar y pensar más comprensivo y explicativo de la situación de la escuela, porque se propicia la buena comunicación.

¹⁶ **UPN.** *Corrientes pedagógicas contemporáneas.* Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994, p.65

La Pedagogía Institucional, la teoría de Carl Rogers y la Investigación-Acción permiten analizar la escuela donde laboro, organizar los procedimientos para la toma de decisiones colectivas en la solución y prevención de problemas.

El colectivo lo hacemos todos, y como parte de un equipo, cada persona lo enriquece, reconocerse uno mismo para reconocer al otro, por lo que es importante valorarnos.

No se puede realizar un trabajo docente, que no posea un valor y maneje los valores que contiene el aspecto filosófico de el Artículo 3º Constitucional, por tanto requiere también una serie de acciones que favorezcan el trabajo cooperativo y solidario, permitiendo al mismo tiempo un aprendizaje dentro del colectivo docente.

Lo anterior, da inicio al próximo capítulo con una descripción de la alternativa de solución a la problemática planteada en un principio

CAPITULO 3

EL TRABAJO COOPERATIVO EN EL COLECTIVO DOCENTE

3.1 Descripción de la alternativa de solución a la problemática

La alternativa **Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente desde la Práctica Gestiva** encuentra su justificación en la solución y prevención de problemas a nivel institución escolar, contando con el ser positivo que todos llevamos dentro, con la reciprocidad que se tiene en las acciones para mejorar nuestras actividades y considerando las necesidades tanto propias como colectivas; lo que nos lleva a una valoración de cada docente para la institución escolar.

Se trata además de que las relaciones de trabajo sean afectivas, de cooperar (operar con el otro) y tener un liderazgo compartido, ya que cada uno de nosotros, con nuestras propias fortalezas en determinadas circunstancias podemos ser gestor de la acción que se plantee y sirva para mejorar y enriquecer nuestro servicio educativo.

Los actores dentro de esta alternativa, corresponden a la planta docente, cuyo personal es heterogéneo, conformado de la siguiente manera: Un Director, una secretaria, seis docentes con grupo, un profesor de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER), un profesor de educación física, una trabajadora de apoyo al plantel y con una matrícula de ochenta alumnos.

Se involucran al mismo tiempo factores de tipo cultural, social y psicológico a través de la comunicación, resaltando que ésta sea constante y necesaria en las relaciones humanas, lo que facilita la interacción, el apoyo y la oportunidad para desarrollar de manera conjunta acciones y tomar acuerdos.

La aplicación de la alternativa tiene que ver con la correspondencia entre las demandas y expectativas del trabajo de la escuela con la idea de mejorar las relaciones y aprendizaje colectivo, es decir, seguir aprendiendo unos de otros, reconocer las fortalezas y valores que como seres humanos poseemos para llegar a nuestro objetivo como Institución.

Se considera dentro de la alternativa un análisis mensual, realizado por los propios actores involucrados en el proceso de cambio, que permita conocer y comprender tanto logros como dificultades en las actividades y metas propuestas, buscando en conjunto las alternativas y estrategias para dar solución a problemas detectados.

Para llegar a esta detección, se pretende realizar las investigaciones, que nos permitan observar y registrar de la propia práctica con el fin de obtener un aprendizaje y trabajo cooperativo dentro de la escuela primaria, a través de la experiencia y un cambio de actitud positiva en las acciones.

La escuela primaria "Mtro. Silio R. Escalante" con clave económica 22-0812-124-16-x-016 y con clave de centro de trabajo 09DPR1505L lugar donde se aplica la alternativa pertenece al medio urbano con domicilio en la calle Fray Pedro de Gante No. 159 Col. Vasco de Quiroga, delegación Gustavo A. Madero en el Distrito Federal.

Tiene un horario de 14:00 a 18:30 horas, su construcción es de planta baja y tres niveles de tabique delimitado por sus cuatro bardas igualmente de tabique.

El edificio escolar cuenta con un aula de usos múltiples, la dirección escolar tanto matutina como vespertina, dieciocho aulas para grupo, sanitarios para niños y niñas, así como para profesoras y profesores. En el patio de recreo, se encuentran marcadas las canchas de básquetbol, voleibol, futbol, así como dibujos para juegos.

Para llegar a la escuela, se cuenta con avenidas principales como son la Avenida cinco de mayo y Avenida Eduardo Molina, por ella transitan vehículos particulares y transporte público con tres diferentes rutas. (Ver anexo 1)

Cuenta con calles pavimentadas y todos los servicios que requiere la comunidad que la rodea: alumbrado público, agua potable, drenaje, transporte público y servicio telefónico.

Dentro de la zona de influencia se cuenta con dos escuelas primarias más y gran número de comercios establecidos.

La escuela primaria se fundó en el año de 1970, cubre una demanda de ochenta alumnos en el turno vespertino, el índice de reprobación es del 4% y una deserción escolar del 1%, de acuerdo a los indicadores revisados que envía la Secretaría de Educación Pública.

De los docentes involucrados, el papel del director como líder es fundamental, capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de la calidad educativa. Comprometerse a involucrar al personal en un proceso participativo, constante y permanente, ya que es el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre resultados cada vez mejores y mas acordes a las necesidades de la comunidad que rodea a la escuela con el apoyo técnico pedagógico.

Cabe señalar que la coordinación con el director de la escuela y el desempeño de la función técnica pedagógica que realizo consiste en la comunicación y planeación de actividades.

De los maestros, se consideran las características, actitudes en el trabajo, concepciones y tipo de relaciones con la comunidad, para transmitir eficazmente la intención de las actividades realizadas dentro de la escuela hacia los alumnos y padres de familia.

En cuanto a los tiempos, la alternativa se trabaja a lo largo del ciclo escolar 2001-2002 en donde mensualmente se evaluará con los docentes la actividad desarrollada y se programará o ajustarán las siguientes.

Primeramente se requiere sensibilizar a todo el personal, con la finalidad de acceder a un cambio gradual, con espíritu de responsabilidad y compromiso para un bien común.

Para alcanzar ese bien común, en donde todos salimos ganando, se inician actividades previas para establecer proyectos sujetos a una constante explicación y participación del personal docente, con técnica grupales durante el ciclo escolar, de acuerdo a las siguientes etapas:

- Sensibilización iniciada en mayo del 2001
- Conocimiento y debate del análisis de la propuesta en agosto de 2001
- Planes individuales para conformar un plan a nivel Institución Escolar
- Aprovechar en lo posible, los tiempos de reuniones técnicas para evaluar y modificar lo necesario, con intercambios de opinión durante el ciclo escolar 2001-2002

La alternativa de trabajo consta de las siguientes fases¹⁷ en las que el conocerse, confiar unos de otros y el de aceptarse y apoyarse son puntos a reforzar al inicio y desarrollo de la propuesta. (Ver cuadro No. 1)

¹⁷ **UPN.**, *Bases para la planeación escolar*, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994., México, 1994., p. 65

Cuadro No. 1 Fases de la alternativa de trabajo

FASE	TIEMPOS	ACCIONES	REGISTROS
PREPARACIÓN Es el momento de inicio de la alternativa, para motivar, orientar y organizar actividades	Agosto y septiembre de 2001	Organización de metodología Análisis de la información obtenida en el diagnóstico para informar en Consejo Técnico	En el acta de Consejo Técnico Consultivo Archivo de metodología y de teoría Diario de campo
DISEÑO En él se trabajan los aspectos que requieren reflexión para el logro de aspiraciones de manera colegiada consistente en trazar el camino por el cual se va a ir	Septiembre y octubre de 2001	Relacionar y dar congruencia a los objetivos de la alternativa con los compromisos que adquiere el personal docente, solicitando apoyos y recursos necesarios	Plan de trabajo de la alternativa
EJECUCIÓN Corresponden las acciones, todo lo que se planea, se lleva a la práctica y si es necesario reorientar el camino	Noviembre de 2001 hasta finalizar el curso	Dar el seguimiento de las actividades	Diario de campo
EVALUACIÓN Es la revisión y valoración de manera colectiva y sistemática de cada apartado de la alternativa	De inicio hasta finalizar el curso escolar 2001-2002	Aplicación de instrumentos de manera continua, cualitativa y cuantitativamente	Entrevistas Cuestionarios Observación participante Descripciones

Dentro de estas fases, merece un apartado especial el que corresponde al Plan de Trabajo de la Alternativa, ya que en la planificación se considera que todo cambio es un proceso, el cual se monitorea para tener un control.

Es en este monitoreo que se requiere planear, hacer, revisar y actuar manifestándose en la comunicación los criterios cualitativos, esfuerzos, actitudes, constancia, crítica y autocrítica, sin perder de vista los objetivos que se proponen.

La propuesta de **Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente desde la Práctica Gestiva** tiene como objetivos los siguientes:

- Solidificar las relaciones interpersonales entre los docentes
- Generar acciones colectivas con apoyo de los valores universales
- Promover la participación activa y de colaboración
- Fomentar el pensamiento crítico y creativo en los docentes de manera respetuosa en la diversidad
- Empatía constante
- Generar ideas en el trabajo y aprendizaje colectivo
- La cooperación como la razón de ser de la escuela

Dichos objetivos consisten en facilitar los procesos y acciones en el sentido cognitivo, motivacional y afectivo-relacional con la planta docente.

Dentro de las acciones realizadas, se consideran las técnicas como los recursos para operar sobre el plan con el repertorio de instrumentos, entre los cuales se maneja la observación, las fuentes documentales concretadas en el archivo de metodología y archivo de teoría que fundamentan y orientan teóricamente el trabajo.

No se olvide considerar de igual manera que comunicar es estar en contacto con el otro, entre todos y a todos niveles, para que el proceder del equipo de trabajo docente sea el de la cooperación en la práctica.

La descripción anterior tiene que ver con una gestión pedagógica en la alternativa, como la articulación entre las metas y los lineamientos establecidos, llegando a ser un puente entre la gestión política, administrativa y organizacional.

Tomando en cuenta estas dimensiones de la gestión, en la alternativa de trabajo adquiere relevancia el hecho de aprender trabajando.

La aplicación por otra parte, significa poner un plan en práctica y ese plan surgió de una idea, la idea como respuesta a la necesidad de trabajar de manera cooperativa.

El Plan de trabajo se integra con los siguientes momentos:

PREPARACIÓN.- Consiste en además del diagnóstico, en motivar y orientar al personal de la escuela para facilitar la definición de compromisos y acciones que se llevarán a cabo. En esta preparación se incluye la difusión y conocimiento de la alternativa de trabajo.

DESARROLLO.- Implica la construcción y enriquecimiento colectivo de la alternativa de trabajo con una realización y revisión periódica de las actividades y sus avances. Es dar continuidad a la preparación anteriormente mencionada. Incluye las fases del Diseño y Ejecución de la alternativa de trabajo.

CULMINACIÓN.- Corresponde a una autoevaluación personal y de equipo de trabajo de los cambios observados con valoración sistematizada en cada fase de la alternativa. Esto es, el logro alcanzado y su dimensión reflejada en el transcurso del ciclo escolar. (Ver cuadro No. 2)

Cuadro No. 2 Plan de Trabajo de la Alternativa: Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo desde la Practica Gestiva

MOMENTO DEL PLAN: PREPARACIÓN

PRIORIDADES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPOS
La integración del personal docente en la escuela como unidad	-LA TELARAÑA Los participantes forman un círculo, el responsable inicia con la bola de estambre en sus manos y habla sobre sus propias aficiones, lanza la bola al azar y quien la recibe hablará de las aficiones de quien le antecedió y de las suyas, y así sucesivamente	Materiales: Bola de estambre	Sonia Herrera Morales	C.T.C En mayo de 2001
Animación	-EL ASESINO En círculo, los participantes identificarán al "asesino", que es uno de ellos, el que guiña el ojo, sin que se den cuenta los demás, pues a la persona que se le guiña el ojo regresa a su lugar y queda fuera del juego. El asesino que sea identificado también saldrá del juego.	Humanos: Todo el personal docente	Ma. Jesús Millán Flores	C.T.C. En mayo de 2001
Identificar a través de el valor posicional del número, el valor del rol que cada integrante tiene en el	-LOS NUMEROS Se forman dos equipos y el responsable dicta el número que los equipos deben formar con la tarjeta	Materiales: Tarjetas con un número del 0 al 9 en cada una	Francisco Torres Juárez	C.T.C. En junio de 2001

colectivo docente	que cada integrante tiene, sin soltarla se colocan en el orden correcto. Gana el equipo que termine primero. Ejemplo: 325, 523, etc.			
Animación y apoyo complementario de tareas a realizar	-LOS REFRANES Se reparten las tarjetas al azar y en círculo, los integrantes deberán buscar a la persona que tiene la otra parte del refrán. Gana quien la pareja o trío que termine primero correctamente	Materiales: Tarjetas con fragmentos de refranes populares	Leticia Ivon González Perea	C.T.C. En junio de 2001
Animación y concentración en la observación e identificación de mensajes	-NUMEROS CHINOS El responsable dice que es un profesor chino y va a enseñar los números del 0 al 5. Escribirá con rayas semejando la escritura china, pero en realidad con sus dedos hacia el pizarrón indicará el número que escribió, en el cero colocará las manos atrás. Por lo que es importante la observación de lo que hace el responsable de la actividad.	Materiales: Pizarrón y gis	Silvia Rodríguez Palafox	C.T.C. En agosto de 2001
Análisis del rol y la función que realiza cada integrante en el colectivo docente,	- JUEGO DE ROLES Como el sociodrama, es la actuación con gestos y palabras, retomando las características de	Humanos: Todo el personal docente	Espiridión Chávez Camacho	C.T.C. En agosto de 2001

actitudes, reacciones ante hechos concretos	sus ocupaciones. básicamente es representar y adivinar el "papel", los comportamientos de que persona se está interpretando			
Partir de los mismos conceptos para comprender los elementos del Proyecto de escuela	- LOTERÍA Se reparte al azar una tarjeta con 9 palabras diferentes a cada integrante. El responsable lee la definición que tiene en tarjetas más pequeñas y los demás colocarán el papelito, si es que corresponde el concepto leído con la palabra que tiene. Gana quien tenga correctamente todas las palabras correspondiendo al concepto y haga lotería.	Materiales: Tarjetas con 9 diferentes palabras: Diagnóstico, estrategia, actividad, objetivo, etc. Y tarjetas mas pequeñas con el concepto de cada una de las palabras	Sonia Herrera Morales	C.T.C. En septiembre de 2001
Reflexión sobre qué es una investigación participativa, así como sus elementos en la acción docente	- LA BÚSQUEDA DEL TESORO Se integran dos equipos. Cada equipo se encuentra en el patio donde recibe sus materiales: Tarjetas con el tema a investigar: Investigación participativa: los objetivos, técnicas, recabar la información, ordenarla, analizar los resultados obtenidos, alternativas,	Materiales: Sobres, hojas tamaño carta, tarjetas, bolsa con el tesoro escondido dulces, chocolates para cada	Jorge Carmona Sandoval	C.T.C. En septiembre de 2001

	evaluación. De las tarjetas entregadas existen falsas en las que los integrantes tendrán que saber cuáles no corresponden. Gana el equipo que encuentre las tarjetas correctas.			
Analizar fuerzas positivas y negativas (fortalezas y debilidades) dentro de la organización escolar	- CAMPOS DE FUERZA Cada participante elabora su lista de fuerzas positivas y negativas. Se elabora una gráfica para determinar fortalezas y debilidades de la escuela	Materiales: Hojas Lápices Pizarrón	Francisco Torres Juárez	C.T.C. En octubre de 2001

2º. MOMENTO DEL PLAN: DESARROLLO

PRIORIDADES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPOS
Animación para conciliar la norma y el placer	- CAOS En las hojas de papel el responsable escribe una acción distinta y entrega a cada participante, quien deberá actuar de acuerdo a lo que indica el papel. Todos hacen al mismo tiempo la acción y se da otro tiempo para interrumpirla	Materiales: Lápiz Hojas de papel	Ma. Jesús Vázquez Castro	C.T.C. En octubre de 2001
Establecer los puentes de comunicación	- EL RUMOR El responsable escribe un mensaje, se pide	Humanos: Todo el personal	Ma. Jesús Millán Flores	C.T.C. En octubre de 2001

para determinar cómo se distorsiona la información a partir de la interpretación	que salga el participante número uno del aula a quien el responsable leerá el mensaje, el número uno, le hablará al número dos y le hablará sobre el mensaje recibido, así sucesivamente, por separado. El último participante escribe en el pizarrón el mensaje que recibió y el responsable mostrará el mensaje escrito para comparar	docente		
La comunicación en el trabajo colectivo	- COMUNICACIÓN SIN SABER DE QUE SE TRATA Se piden tres voluntarios, quienes salen del salón. Se llama a uno de ellos para que dibuje cualquier cosa en el papel bond, se tapa al terminar, dejando solo una parte sin cubrir, entra la segunda persona y se le pide continuar con el dibujo, se cubre parcialmente y después la tercera termina el dibujo mostrando el dibujo que resulta	Materiales: Pizarrón Gis Papel bond Marcadores	Teófila Meléndez Xolalpa	C.T.C. En noviembre de 2001
Establecer los principios de la organización, el papel del dirigente o coordinador, acciones planificadas y	- EL PUEBLO NECESITA... El responsable prepara una lista de seis tareas, se divide al grupo en tres equipos con sus tareas diversas. Gana	Materiales: Los existentes en el aula	Silvia Rodríguez Palafox	C.T.C. En noviembre de 2001

acciones espontáneas	el equipo que primero termine sus tareas			
Hacer común el conjunto de ideas en la colaboración con apertura hacia una misma realidad	- LLUVIA DE IDEAS El responsable hace una pregunta clara y expresa el objetivo que se persigue. Los participantes responden a partir de su realidad, su experiencia. Se analiza, se cuestiona, se clarifica, se hacen las aportaciones entre todos los integrantes, registrándose propuestas y soluciones ante la misma realidad	Humanos: Todo el personal docente	Leticia Ivon González Perea	C.T.C. En enero de 2002
Detección de problemas y toma de decisiones concretas	- DISCUSION DE GABINETE Se plantea un problema cualquiera de manera escrita y se reparte para investigar, consultar, analizar. En la sesión de gabinete, un participante es el presidente, otro el secretario, quien anota los acuerdos	Materiales: Hojas carta Papel bond Marcadores	Jorge Carmona Sandoval	C.T.C. En enero de 2002
Ante problemas determinados, se formulan las alternativas de solución	- ESTUDIO DE CASOS El coordinador plantea un caso particular, de acuerdo al tema propuesto: Beca para alumnos. Todos los participantes discuten el caso, se anotan las aportaciones y propuestas, se sintetizan y eligen soluciones	Materiales: Marcadores Papel bond	Francisco Torres Juárez	C.T.C. En enero de 2002
Análisis de	- EN RIO REVUELTO	Materiales:	Sonia Herrera	C.T.C. En

causas y efectos de un problema	Con anticipación el responsable elabora en papel pececitos y se colocan en un círculo simulando el agua. Se forman dos equipos y cada integrante tendrá un anzuelo. El equipo que pesca más será el ganador. Cada equipo ordenará su pesca, ya que al reverso de cada pez se encuentran anotadas o causas o efectos, determinando así un problema	Papel Hilo grueso Clips, simulando el anzuelo Palos	Morales	febrero de 2002
Diferencias entre lo objetivo y subjetivo en la descripción para el uso del Diario reflexivo	-DESCRIPCIÓN OBJETIVA Y SUBJETIVA Se solicita a un voluntario, y se escoge un objeto cualquiera para que lo describa y por lo general, se mezcla lo objetivo y subjetivo. El responsable explica la diferencia de ambos conceptos y lo necesario para la descripción en el diario reflexivo	Materiales: Un objeto cualquiera	Espiridión Chávez Camacho	C.T.C. En febrero de 2002
Abstracción: Comprender conceptos de estrategia y proyección al futuro	- LABERINTOS Se reparten las hojas y se da límite de tiempo para terminar. Se comenta el concepto de estrategia y proyección al futuro: Qué hicieron, cuántas veces pasaron por el mismo camino, cuántas posibilidades vieron, etc.	Materiales: Fotocopias con laberinto Lápices	Teófila Meléndez Xolalpa	C.T.C. En marzo de 2002
Importancia del	- LA ORGANIZACIÓN	Materiales:	Silvia Rodríguez	C.T.C. En

<p>trabajo cooperativo: Planificación, dirección y división de trabajo con utilización de recursos</p>	<p>Se forman dos equipos. Cada equipo nombra a un coordinador (será “un ojo”) quien prestará atención a la forma de organizarse. Se pide a los equipos construir aviones. Terminado el tiempo, cada equipo expone las cualidades y la cantidad de aviones que elaboraron. Se comenta cómo se realizó el trabajo, problemas, diferencias, apoyos. El coordinador de cada equipo habla sobre lo que observó</p>	<p>Por equipo tijeras, pegamento, papel, colores, cartulina</p>	<p>Palafox</p>	<p>marzo de 2002</p>
<p>Identificar problemas de un grupo de trabajo para mejorar la planificación</p>	<p>-REMOVER OBSTÁCULOS Basándose en la realidad concreta (problemas, planes de trabajo) el responsable formula preguntas que permitan identificar obstáculos. En tarjetas los participantes escriben sus opiniones, se clasifican para destacar el obstáculo central</p>	<p>Materiales: Planes de trabajo Humanos: Todo el personal docente</p>	<p>Jorge Carmona Sandoval</p>	<p>C.T.C. En marzo de 2002</p>

3er. MOMENTO DEL PLAN: CULMINACIÓN

PRIORIDADES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPOS
Análisis de opiniones para llegar a acuerdos de grupo de manera resumida y ordenada	- PAPELOGRAFO Se escribe en los papeles, primero individualmente y después se manifiestan los acuerdos a que llega el grupo de docentes sobre el tema del trabajo cooperativo. Se expone en plenaria	Materiales: Papel bond Marcadores Hojas carta	Leticia Ivon González Perea	C.T.C. En abril de 2002
Sintetizar o resumir lo más importante de un trabajo cooperativo en el colectivo docente	- PALABRAS CLAVE Todos los participantes aportan en una palabra clave, lo que significa un trabajo cooperativo. Se reflexiona en ello	Humanos: Todo el personal docente Materiales: Papel bond Marcadores	Teófila Meléndez Xolalpa	C.T.C. En abril de 2002
Elementos básicos en el trabajo cooperativo. Retomando la comunicación, aportes personales, actitudes de colaboración	- ROMPECABEZAS Se solicitan cinco voluntarios, se da un sobre a cada uno que contiene distintas piezas, no se puede hablar, ni dar. Lo único permitido es el trueque: Dar y recibir piezas para elaborar el rompecabezas. El resto de los participantes observa y toma notas. Se hace la reflexión sobre cómo se sintieron y cómo es que	Materiales: Cinco sobres con piezas de rompecabezas	Ma. Jesús Millán Flores	C.T.C. En mayo de 2002

	terminaron su rompecabezas			
Organización y planificación para atender necesidades y tener una sana convivencia dentro del trabajo colectivo	-UNO PARA TODOS Se forman dos equipos, quienes tendrán un rompecabezas, por hacer, en el cual se incluyen piezas falsas que son muy similares a las verdaderas. El responsable presiona con el factor tiempo para terminarlo. Cuando un equipo termina, se pide la opinión de jueces observadores. Puede darse prórroga de tiempo poco a poco. Se analiza el desarrollo del trabajo en relación a la cotidianidad de la escuela	Materiales: Rompecabezas	Sonia Herrera Morales	C.T.C. En mayo de 2002
Evaluar la correspondencia entre los objetivos, acciones y necesidades concretas dentro de la alternativa de trabajo	- TIRO AL BLANCO El responsable prepara unos "blancos" en la cartulina y abajo, se escriben los objetivos que tiene la alternativa. Los participantes escriben en las tarjetas las necesidades que viven, se colectivizan para anotar las que se tienen en común y se colocan en el	Materiales: Cartulina Tarjetas	Espiridión Chávez Camacho	C.T.C. En junio de 2002

	blanco que corresponda al objetivo, siempre y cuando responda directamente o parcialmente a él, de no ser así queda fuera			
Ordenar los pasos dentro del proceso de planificación	- LA BARAJA DE LA PLANIFICACION Se integran dos equipos con sus nueve tarjetas cada uno. El responsable actúa como juez en el orden que le otorga a cada tarjeta: Diagnóstico, objetivos, metas, recursos, planear, responsables, tiempo, ejecutar actividades, evaluar	Materiales: Tarjetas grandes en las que se escribe los pasos dentro del proceso de planificación	Sonia Herrera Morales	C.T.C. En junio de 2002

Es importante saber entonces si se logran los objetivos propuestos anteriormente y para ello la evaluación dentro de la alternativa se realiza con un enfoque naturalista, holista y participativo, cuyo mejor informante es la persona, el docente.

Este modelo de evaluación, fundamenta en comprender la situación que guarda la escuela y su relación con la alternativa de trabajo para estudiar la realidad como un todo y no como la fragmentación que se tiene en ella.

En la evaluación, análisis de datos y juicios colectivos poseen la finalidad de incrementar nuestra reflexión en el quehacer educativo para llegar posteriormente a una autoevaluación.

Es necesario considerar los siguientes aspectos al momento de realizar la evaluación:

- La organización del colectivo escolar y su función gestiva al coordinar, planificar, ejecutar, tener control y evaluar a la par que el Proyecto de Escuela con la idea de saber qué tanto la alternativa ha apoyado a dicho proyecto.
- El entorno socio cultural de la escuela, su magnitud y alcances que ha tenido el trabajo cooperativo con proyección a la comunidad
- Las condiciones de aplicación de la alternativa y lo que implica al analizar la propia práctica a través de la experiencia global de la escuela en relación al Proyecto de escuela y la alternativa, vivenciando los valores descritos anteriormente

La misma evaluación permite aprender, compartiendo la búsqueda de alternativas, soluciones y nuevas preguntas, partiendo de que si la escuela es propiciadora de socialización del aprendizaje, ¿por qué no propiciar que suceda lo mismo con los docentes?

En la evaluación de la propuesta, se pretende replantear a la misma alternativa de **Trabajo Cooperativo** considerando la propia tarea docente dentro del colectivo como resultado de las acciones efectuadas en conjunto, así como abrir el camino para que la gestión la realicemos todos como la vía en la que el mayor número de miembros del colectivo escolar se comprometan.

Se considera que la aplicación de la alternativa tiene que ver con la correspondencia entre las demandas y las expectativas propias de cada docente y del trabajo de la escuela primaria.

Dentro de esta evaluación se tiene presente:

- La utilidad que tiene para cada integrante del equipo de trabajo y para el proyecto mismo de escuela.

- La formalidad para su análisis y reflexión, así como la viabilidad en su aplicación e interpretación.
- La exactitud que las escalas e interpretaciones marcan en los resultados y lo reflejado en las acciones.
- La valoración por tanto, cualitativa y descriptiva.

La evaluación se encuentra orientada de la siguiente forma: (ver cuadro No. 3)

Cuadro No. 3 Orientaciones para la evaluación de la alternativa

CUESTIONES	INDICADORES	MOMENTO DE LA ALTERNATIVA	INSTRUMENTO
¿Qué se va a evaluar?	La congruencia entre el diagnóstico, planeación y justificación de la alternativa con los resultados obtenidos hasta el mes de enero de 2002	2º Momento: Desarrollo	Encuestas docentes Entrevistas informales docentes
¿Cómo se va a evaluar?	Interpretación y análisis reflexivo	2º Momento: Desarrollo	Encuestas y Entrevistas
¿Para qué se va a evaluar?	Detectar fortalezas y debilidades de la alternativa Reorientar el camino de la propuesta, realizando ajustes y enriquecimiento en relación a las prioridades que requiera el colectivo docente	1er Momento: Preparación 4º Momento: Culminación	Cuestionario inicial y final
¿Quiénes	Los docentes de	1er Momento: Preparación	Entrevistas

participan?	la escuela, alumnos y padres de familia	2º Momento: Desarrollo 3er Momento: Culminación	Cuestionarios Diario reflexivo Encuestas
-------------	---	--	--

Considerando que al cooperar se trabaja conjuntamente para lograr metas compartidas origina una interdependencia positiva, con ello el respeto al pluralismo y diversidad en la creación de grupos de aprendizaje cooperativo, por lo que se maneja en un inicio que el equipo de docentes inicia el trabajo hasta que todos los integrantes han comprendido y completado las actividades, disipando dudas.

En esta práctica diaria ante situaciones, Klemp nos habla de la estructura de competencia y desarrollo de la situación en las cuales se manejan habilidades, que puestas en marcha dentro de la alternativa de trabajo se destaca lo siguiente en los docentes:

Habilidades interpersonales, como característica de los docentes, con una empatía precisa por la comprensión a la persona y al rol que tiene en la organización. Aquí se involucran los buenos sentimientos, manifestando apoyo y manejo de ellos.

Para la **motivación de logro** se asumen riesgos como el de realizar los trámites que corresponden a la inscripción del primer grado, aún cuando la misma autoridad no nos proporciona la documentación para ello, ya que tenemos de manera global poca población, sin embargo se establece el diálogo con padres de familia en la labor de convencimiento y paciencia para que esperen la autorización de dichas inscripciones. Con ello se pone de manifiesto la consecuencia positiva de acciones al lograr el objetivo.

En la **motivación de poder** se manifiestan las habilidades interpersonales en las redes de influencia en la realización de tareas, es decir, convencer entre los docentes que presentan resistencia al cambio.

Finalmente en el **terreno cognitivo** al discernir entre los temas de organización y comunicación, enriqueciendo el aprendizaje a través de los distintos puntos de vista y aprender a partir de la reflexión, observación y análisis de la propia práctica.

Es aquí en este último donde lo más destacado de la alternativa consiste en socializar el conocimiento dentro del colectivo docente.

3.2 Estrategias de gestión para favorecer el trabajo cooperativo en la escuela primaria

Una estrategia define el camino por el cual se van a realizar las actividades y es un procedimiento heurístico y flexible.

Dentro de la alternativa **Trabajo Cooperativo dentro del Colectivo Docente desde la Práctica Gestiva**, se consideran las siguientes estrategias, mismas que se mantuvieron presentes en el desarrollo del plan de trabajo:

1. La información, consistente en tomar en cuenta a todo el colectivo docente, estableciendo los canales de comunicación oral y escrita para comprender lo que se realiza, al mismo tiempo que fomentar la participación en este intercambio de información.

Los medios de información consistieron en:

- El tríptico que se refiere al Proyecto Escolar
- Circulares informativas a docentes y padres de familia, donde se calendarizaron las actividades del mes
- Periódico mural en el cual se reflejan las actividades coordinadas y realizadas de manera cooperativa
- En el diario reflexivo se registraron la fecha, la agenda de trabajo para ese día, el relato cronológico del día, su interpretación, registro de un

nuevo plan para el día siguiente y el registro de logros y dificultades encontradas en el transcurso del día

- El archivo de metodología, en el cual se registraron la forma de trabajo y sustento teórico para dar soporte a la alternativa y que se manejó para enriquecer las actividades y como fuente de consulta
 - El archivo de teoría, que de igual manera se fue enriqueciendo con los aportes e información de los docentes, siendo una fuente de consulta más. En este archivo se registra lo consistente a la teoría de Carl Rogers, Pedagogía Institucional, Investigación-Acción, así como los temas relacionados a la alternativa tomados de las Antologías de la Universidad Pedagógica Nacional.
 - Reuniones informativas y de participación formal e informal
2. Formas de participación, las cuales se dieron de una manera respetuosa, para enriquecer el trabajo en equipo y la satisfacción personal, manifestándose entre los docentes frente a grupo, el director, el apoyo técnico pedagógico, profesor de educación física y profesor de USAER, padres de familia, alumnos y asistente de servicios al plantel.

Cabe señalar que en este proceso de información y participación, el cambio de actitud fue gradual porque contaban con la información que los docentes requerían y de la cual se encontraron convencidos.

3. Causes de la participación, la forma de participación fue distinta dentro de las reuniones de Consejo Técnico, ya que en cada reunión, un docente se encargó de llevar a cabo parte de la reunión como apoyo al director, enriqueciendo y coordinando la agenda de trabajo.

Dichos cauces se reflejaron en:

- Entrevistas a docentes, padres y alumnos para intercambiar opiniones, información y propuestas de solución al trabajo que se realiza
- Reuniones de tipo informal para comentar en el tiempo de recreo sobre lo que se desarrolla y coordina dentro de la propuesta

- Comisiones de trabajo en la organización de actividades de acuerdo al gusto de cada docente, su preferencia para dar seguimiento y control de registros y evaluaciones
 - Difusión de logros y dificultades encontradas, así como los ajustes a la propuesta de trabajo
 - Formación constante de la planta docente sobre los temas que involucran a una gestión escolar
4. Dinamización en la participación activa y congruente con la alternativa de solución en el sentido de:
- Crear los canales de comunicación de manera fluida, oportuna y clara en forma de redes
 - Aplicación de encuestas para conocer los comentarios sobre actividades realizadas. Recabar y registrar lo necesario en el diario reflexivo
 - Las modalidades de trabajo, variadas en binas de docentes, tríos y cuartetos, llegando a la integración general del docente en apoyo a las mesas redondas en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo
 - Los ajustes a la alternativa se realizan en forma conjunta y consensuada a través de la evaluación continua para organizar y reorganizar tiempos para actividades individuales y colectivas de los docentes
5. Práctica Educativa, en la que fundamentalmente se dirige a la práctica de la participación en las acciones y en los planes para dar un marco de colaboración y enriquecimiento como la suma de un pensar y actuar individual en lo colectivo. Lo anterior es el antecedente para generar una cultura de participación, para poder hablar de **lo nuestro** como institución escolar.
6. Relaciones interpersonales para favorecer la comunicación abierta con opciones de mejorar continuamente como personas y profesionales de la educación. Primeramente tener ese proceso de ser persona, apoyándonos en la teoría de Carl Rogers, reconocernos y reconocer a los demás.

La finalidad es generar un buen clima de relaciones con un ambiente de confianza, respeto y solidaridad, con cabida a los imprevistos o diferencias de participación.

Estas estrategias de trabajo contemplan fundamentalmente una incorporación total, que va desde el diagnóstico hasta la examinación de las consecuencias. Es retomar todos los caminos que encauzan las acciones dentro del plan, por lo que se consideran importantes en:

- El **diagnóstico** que se tiene de el estado que guarda la comunicación, relaciones humanas entre los docentes, así como el conocimiento de la información verídica y precisa de lo que acontece dentro y fuera de la escuela.
- La **identificación del problema**, partiendo de que, si se desea mejorar de manera colectiva, es necesario detectar los problemas colectivos que se tienen como Institución, para que se genere el plan de trabajo desarrollado anteriormente, existiendo los intercambios de opinión
- Una **sensibilización** en relación al diagnóstico integrado por el equipo docente en la detección de las demandas personales y colectivas
- La **aportación** de planes y expectativas individuales para dar solución a problemas detectados. Es parte de las oportunidades en la alternativa
- La **estabilidad de los procesos**, rescatando las acciones colectivas que se realizan y han sido funcionales, de esa manera se manifiesta la fortaleza como colectivo docente
- Una **comprensión** en la toma de decisiones colectivas, logrando así un significado compartido de la actividad escolar
- La **construcción y reconstrucción** de la realidad, basada en las fortalezas y debilidades internas de la organización escolar para poder exteriorizarlas
- La **toma de decisiones** con el consenso, evaluando y eligiendo de común acuerdo los caminos a seguir

- La **ejecución** de las acciones dentro de los acuerdos de manera colectiva y cooperativamente con un seguimiento de ella
- El **examinar consecuencias** para poder anticipar colectivamente, es decir, prever los efectos de una planeación y ejecución colectiva, considerando las posibles amenazas que se manifiesten

Lo anteriormente descrito tiene la función básica de estabilizar el proceso de la alternativa, con apoyo de las fortalezas detectadas y que generen dentro del trabajo cooperativo una práctica y calidad en la gestión escolar.

3.3 Aprendizaje y trabajo cooperativo en la Institución Escolar

Las estrategias de gestión para favorecer un trabajo cooperativo, conlleva estrategias para propiciar un aprendizaje cooperativo en la cotidianidad de nuestra tarea como docentes.

Visto el aprendizaje de los docentes como una actividad de reconstrucción de sus saberes, es decir, renovar el equipaje que se lleva a diario en la actividad educativa, en la cual se encuentran todos los actores: autoridades, docentes frente a grupo, alumnos, padres de familia, personal de apoyo técnico o de asistencia al plantel.

Se aprende constantemente de nuestros semejantes, sea cual sea la función que desempeñan, se aprende de los niños también y en todo momento al relacionarnos dejamos ver nuestro ser personal y profesional.

En esta dinámica de aprendizaje, se ponen de manifiesto los procesos de negociación y fundamentación de acuerdo al rol que se tiene.

En la escuela primaria, este espacio para el aprendizaje se fue dando inicialmente dentro de las reuniones de Consejo Técnico, los conocimientos previos que cada

docente tiene y lo que dice su experiencia relacionada con los temas expuestos en reuniones programadas en el plan de trabajo de la alternativa, así como la rendición de cuentas sobre la misma, se fue enriqueciendo.

Posteriormente en las conversaciones informales o al desempeñar la propia función de cada docente, se manifestó la disposición y el sentido de colaboración en el colectivo de maestros.

Cooperar dentro de la actividad docente significó establecer objetivos compartidos así como la realización de actividades para alcanzarlos con el compromiso de respeto y participación activa.

Lo anterior puede decirse de manera muy sencilla, pero llevarla a la práctica significa un trabajo diario porque a cada momento, el tiempo que compartimos en la escuela primaria nos puede unir o separar más y está en cada persona, independientemente del director que se encuentre tener esa buena disposición y acercamiento para el trabajo y aprendizaje cooperativo que repercuta positivamente en alumnos y padres de familia.

En el aprendizaje cooperativo nos dice Frida Díaz Barriga, se caracterizan dos aspectos:

El primero de ellos se refiere al elevado grado de igualdad, lo que corresponde a una simetría en los roles, y el segundo como el grado de mutualidad variable, significando la mutualidad como la conexión y profundidad en la comunicación, y variable porque depende de la distribución de las responsabilidades o del rol que se desempeñe.

Con lo anterior, se interpreta que el rol no es determinante dentro del aprendizaje cooperativo, ya que todos tienen la misma oportunidad de acceder a él.

“Cuando se promueve la planificación y la discusión conjunta; se favorezca el intercambio de roles y se delimite la división del trabajo entre los miembros”¹⁸ se dan los más altos niveles de mutualidad.

Lo anterior se pone de manifiesto en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo en la escuela primaria, ya que se planifica y se discute de manera conjunta. Sin embargo el intercambio de roles es poco frecuente y por tanto la división del trabajo entre los docentes se ve solo limitada de acuerdo a la función.

Por los motivos anteriores, no resulta fácil que el grupo de docentes, aún cuando se realice un trabajo cooperativo, sea también un grupo de docentes con aprendizaje cooperativo y viceversa.

Es en los intercambios, al interior del grupo de docentes, que se deciden los cambios, la nueva organización para planificar el trabajo, según el ritmo personal de aprendizaje para innovar, crear, actuar.

Cabe señalar que de acuerdo a lo que Jonson y Holubec, 1990 se refieren a los componentes del aprendizaje cooperativo se destaca lo siguiente dentro del colectivo docente involucrado en la alternativa de trabajo:

- La interdependencia positiva, ya que los esfuerzos fueron coordinados
- Una interacción promocional, es decir, cada docente con los talentos que posee, necesita y requiere del apoyo adicional, un apoyo de compañero docente
- Lo anterior lleva a una valoración personal, y por ende a una responsabilidad también personal. Reconocer quién necesita de mi apoyo y la clase de apoyo que requiere. ¿Y cómo saber qué clase de apoyo se requiere y a través de qué se puede valorar al docente?

¹⁸ **DIAZ BARRIGA A.**, Frida. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Mc Graw-Hill. México, 1999. p.57

La respuesta se encuentra al hacer posible la interacción con los compañeros docentes

Al interactuar aprendemos actitudes, valores, información. Lo que lleva a una Reflexión que primeramente se manifiesta individualmente y posterior a ella la Reflexión entre uno o más compañeros

- Habilidades interpersonales y de manejo de grupos pequeños con la finalidad de resolver conflictos de manera constructiva, entre los involucrados, conocerse y confiar unos en otros, resaltando la importancia de la comunicación en la solución de estos
- Procesamiento en grupo para la reflexión y discusión en el logro de metas, así como la identificación de aquellas actividades útiles para la alternativa de solución y en la toma de decisiones colectivas, asumiendo responsabilidades compartidas

Es necesario señalar en este ejercicio de aprendizaje y trabajo cooperativo lo relevante de la alternativa de trabajo realizada en la Escuela Primaria “Mtro. Silio R. Escalante” y para ello se necesita retomar:

Las condiciones institucionales previas a la aplicación de la alternativa

El trabajo se presenta aislado, con una realidad distinta en cada docente, de acuerdo al grupo que atiende, pero no se identifica una realidad institucional, una realidad compartida lo que lleva a tener acciones contradictorias dentro del colectivo docente disminuyendo así la población escolar.

Los cambios que se pretenden alcanzar con la alternativa de trabajo cooperativo

El trabajar en equipo con cooperación dentro del colectivo docente, considerando necesidades individuales y colectivas.

Tener en cuenta que la suma de cada docente es la base de la institución escolar, encontrándose que lo individual conforma la parte colectiva, cada persona aporta para un equipo de trabajo cooperativo.

Con estas aportaciones, generar un trabajo y aprendizaje cooperativo, aprender de los problemas, siendo positivo, aprender a aprender y aprender a cambiar generando ideas para un bien común, el incrementar la población escolar.

Avances y logros alcanzados

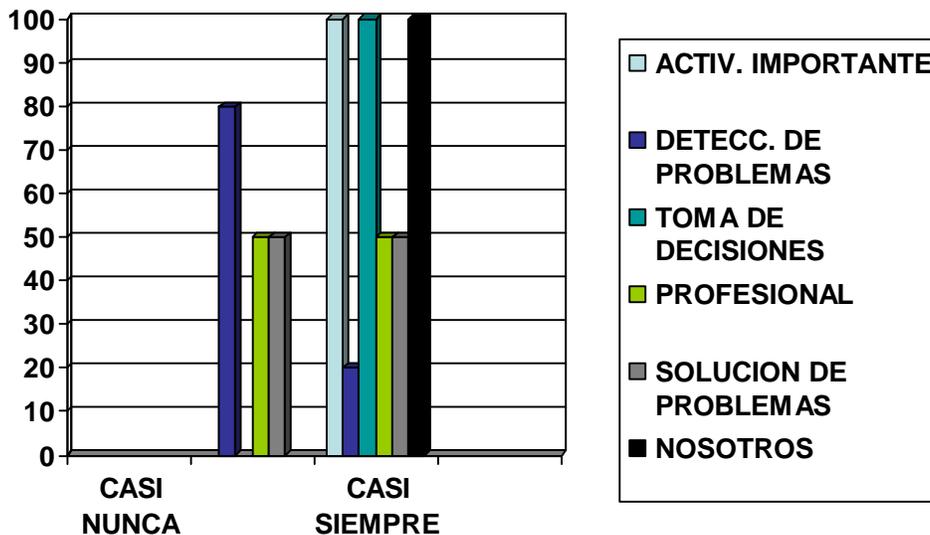
A partir de las actividades descritas en el plan de trabajo, los logros más significativos consistieron en:

- Tener la información sobre el avance del proyecto tanto de escuela como de la alternativa, ya que se han generado acciones en la práctica pedagógica y de gestión
- La participación del colectivo docente hacia todos los grupos, ya que se ha manejado un rol de lectura, en donde un docente de sexto por ejemplo, asiste al grupo de cuarto trabaja con ellos, realizando actividades antes, durante y después de la lectura. Se programan los días de intercambio en donde cada docente trabaja con todos los grados
- La congruencia entre las tareas educativas y el proyecto de escuela, porque la comunicación e información ha ido aumentando
- Se ha realizado la toma de decisiones, mejorando en la participación y actitud de los docentes
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales al cooperar en las acciones
- Acceder a la actualización dentro del colectivo docente
- Involucrar a padres de familia en un trabajo organizado y cooperativo

Dichos logros se hacen presentes en los resultados de los cuestionarios aplicados a docentes, mismos que se comunicaron y consistieron en:

El grado de conducta directiva dentro del grupo de docentes frente a grupo, ya que el 100% de los maestros seis, casi siempre siente que su trabajo es importante, al igual que desarrolla el sentimiento de **nosotros** y toma decisiones como se muestra en la grafica No. 1

Gráfica 1
Conducta Directiva en los docentes



En esta gráfica se refleja que la conducta directiva de los docentes frente a grupo corresponde al 100% al desarrollar el sentir de nosotros casi siempre, así como considerar su actividad importante en la toma de decisiones.

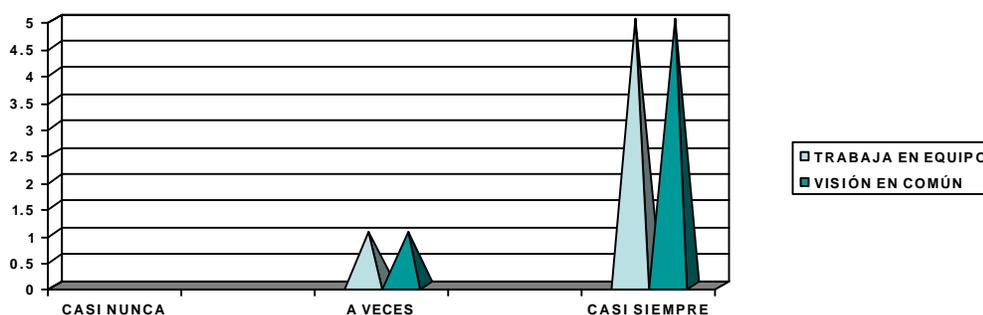
El 80% considera que su propia colaboración es a veces en cuanto a la detección de problemas.

El 50% considera que casi siempre es tratado como profesional respetable por la comunidad, mientras que el otro 50% opina que a veces.

Corresponde al 50% al personal que casi siempre colabora en la solución de problemas y el otro 50% a veces.

En las prácticas de liderazgo, al contestar el cuestionario, se destaca que de los seis docentes cinco casi siempre trabaja en equipo y con una visión en común como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 2
Prácticas de Liderazgo



Las prácticas de liderazgo que incluyen toma de riesgos, demuestran en esta gráfica que cinco de los seis docentes casi siempre trabaja en equipo y con una visión en común.

Con respecto a lo que afirman en actitud los docentes, es necesario citar que “una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto de sus símbolos”¹⁹, se considera también que “las actitudes sólo son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí”²⁰.

El escalamiento tipo Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”²¹ sumando los valores que se obtienen respecto a cada una de las frases.

¹⁹ **HERNANDEZ S.** Roberto. *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill. México, 2001. p.255

²⁰ Idem

²¹ Idem

Cada ítem es considerado dentro del cuestionario aplicado como una actividad en la que se involucra el tomar riesgos y trabajar en equipo. A lo anterior los resultados obtenidos en lo general indican que los docentes casi siempre trabajan en equipo.

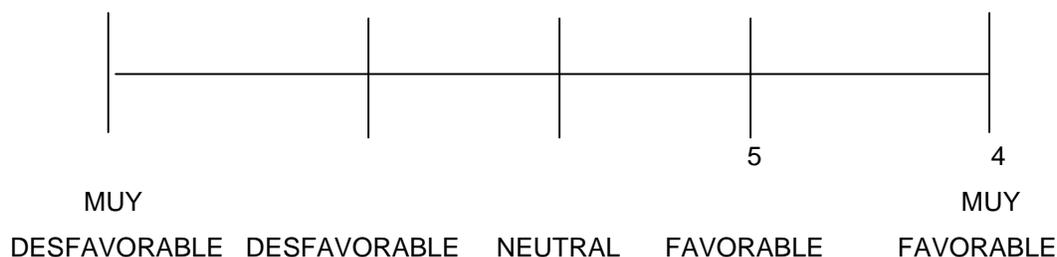
Es necesario señalar que la colaboración y disposición de los docentes para incluir cuestionarios y entrevistas fue muy favorable con el deseo de compartir los resultados obtenidos de manera colectiva.

Es importante destacar que la colaboración diaria de los docentes sí se manifiesta de acuerdo a los registros en el diario reflexivo por lo que los resultados obtenidos no se encuentran fuera de la realidad.

Lo que los docentes afirman en relación a la escuela.

Empelando la escala de Likert, la actitud en lo que afirman sobre la realidad escolar arroja el resultado de favorable y muy favorable como se muestra en la siguiente grafica

Gráfica 3
Lo que los docentes afirman en actitud



Mediante la escala de Likert, se observa que la actitud de los docentes corresponde a cinco con actitud favorable y cuatro con actitud muy favorable, lo que permitió un trabajo colaborativo.

De manera general se puede decir que los docentes empiezan a autoorganizarse en las distintas actividades como es la realización del periódico mural, eligiendo entre ellos las fechas de manera espontánea, existe la responsabilidad y ayuda mutua en los días que les toca la guardia, existe la participación de padres de familia en las ceremonias cívicas y actividades sociales.

Sin embargo falta todavía por hacer, dar mas proyección hacia la comunidad en la forma de trabajo cooperativo, incrementando la relación escuela-comunidad.

Durante el desarrollo de la alternativa de trabajo, se fortalece la confianza en la propia capacidad como colectivo, paciencia ante las posibles dificultades o resistencia sin perder el ánimo y determinación para continuar con la tarea.

Por lo anterior, en el cuadro No 5 presenta una reflexión que fue generada por el colectivo docente sobre la alternativa y su relación con algunos indicadores importantes dentro del ámbito escolar.

Cuadro No 5 Relación de la alternativa de trabajo con el Proyecto Escolar

TRABAJO COOPERATIVO DENTRO DEL COLECTIVO DOCENTE DESDE LA PRACTICA GESTIVA	EL PROYECTO DE ESCUELA EN EL AMBITO ESCOLAR
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos de la alternativa 	Fueron aceptados y necesarios para la organización escolar
<ul style="list-style-type: none"> Plan de la propuesta 	Incrementó la participación y su enriquecimiento con actividades sugeridas por algunos docentes
<ul style="list-style-type: none"> Metodología de la propuesta 	Los registros han sido valiosos para dar soporte a la actividad: teoría y práctica
<ul style="list-style-type: none"> Análisis y reflexión 	Ha sido favorable la actitud con disposición a una mejora continua
<ul style="list-style-type: none"> Participación de los docentes 	Existe inquietud por realizar más propuestas de trabajo, y dirigir las
<ul style="list-style-type: none"> Organización y relación con el Proyecto de Escuela 	Se han nutrido y enriquecido para reforzar las actividades de manera colectiva

3.4 Hacia una calidad en la gestión escolar

La escuela como organización que aprende a investigar, a trabajar colectivamente, a cambiar, aprende a aprender y que en un proceso de reflexión regula sus acciones y se autoregula, facilita el aprendizaje para todos sus integrantes dentro del colectivo, transformándose a sí mismo.

“Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa”²²

Estas acciones dentro de la práctica de gestión son permanentes en su racionalización, aplicación oportuna, pertinente y eficaz en sus recursos materiales en apoyo al recurso más importante: el humano para lograr los objetivos que se desean y además con la suma de esfuerzos para motivar la integración, el trabajo colegiado y la solución de problemas exitosamente, por lo que la unidad en los propósitos, en la línea de organización y metas claras dan el sentido colectivo de responsabilidad y conocimiento.

En este conocimiento, el aprendizaje de la organización, depende de cinco factores que actúan conjuntamente dentro de la alternativa de la siguiente manera:

1. Pensamiento sistemático o integrador al preocuparse más por los procesos que por los hechos, recordando que la calidad se encuentra en el proceso y que los problemas no se encuentran aislados, se encuentran relacionados.

²² UPN., *La calidad y la gestión escolar*, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994., México, 1994, p. 139

2. Los valores y visión compartidos sobre cómo se desea tener nuestra escuela.
3. Un aprendizaje en equipo, mejorado por la sinergia.
4. Con modelos mentales renovados que permiten un análisis de la realidad del colectivo docente, más ricos y profundos a través de la reflexión y la creatividad en el trabajo docente.

5. Lograr el desarrollo integral del docente, dentro de lo posible, creando las condiciones favorables para que cada uno se sienta en armonía propia y con la comunidad escolar.

Lo anterior refuerza la práctica docente, el trabajo cotidiano realizado con un sentido de cooperación y de pertenencia en la escuela primaria, recordando que un docente es líder para su grupo, para su escuela, para su comunidad, reflejándose en su interés por actualizarse y trabajar con los alumnos en equipo. (Ver anexo 2)

La escuela es una totalidad y la calidad de gestión la realizamos todos los involucrados en ella, entendiéndose a la calidad como una mejora continua con actitud humanista, positiva, de colaboración, superación y respeto a lo individual y a lo colectivo, ya que es un compromiso con normas y recomendaciones.

Es en esta dinámica de totalidad, que la calidad en el proceso de innovación, de aprendizaje y en el trabajo en equipo logren la formación de una cultura, la cultura de los nuestro, ya que “la cultura que se vive, trabaja en la escuela, puede y debe configurarse como una concreción de la cultura social de la comunidad donde se experimenten abierta y conscientemente los problemas, los conflictos, los intereses, las alternativas y propuestas de intervención de la misma comunidad”.²³

²³ **UPN.** *Grupos en la escuela*, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan. 1994. México, 1994., p.200

Con lo anterior, se desprende que la mayor repercusión que se puede tener como gestión escolar es precisamente que las acciones y modo de trabajo repercutan y sean modelos a seguir para la comunidad que rodea a la escuela en primera instancia. (Ver anexo 3)

Exista de igual manera la vinculación e interdependencia para que se fortalezcan estos lazos y dar cumplimiento con lo que indica el Art. 3º Constitucional.

No hay que olvidar que la escuela dentro del proceso de calidad debe autoregularse para satisfacer así las necesidades de su entorno, mirar hacia fuera de la escuela para trabajar acorde a la sociedad y a las necesidades que ella tenga para mejorar también nuestra sociedad en su organización, en sus valores, en su calidad de vida.

Precisamente esta vinculación escuela-comunidad, da poder y gestión en la escuela, considerando aspectos fundamentales como los valores morales dentro de la vida escolar. (Ver anexo 4)

Es necesario recordar que al hablar de gestión, se involucra a la administración para planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar de manera interna, por lo que se requiere de una participación activa, con organizadores y grupos de interés que se unan a la comunidad local y de escuela, logrando una autogestión.

Al participar dentro de esta autogestión, se toman decisiones sobre las tareas a realizar, y para ello se requiere en primer lugar de contar con información, realizando consultas, elaborando y delegando tareas en forma colegiada.

“Entendemos la participación en la gestión educativa como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, tanto a nivel microsocial como macrosocial, de todos los que intervienen en el proceso

educativo”²⁴ por lo que se requiere de los actores: Director, profesores, padres de familia, alumnos, representantes de la comunidad, órganos y consejos escolares para llegar al proceso de calidad dentro de la gestión escolar para mejorar así la función de la escuela y avanzar acorde a las necesidades actuales.

La gestión es el motor de procesos, es importante y básico entonces acercarse a la comunidad para lograr objetivos vitales propuestos en conjunto, por lo que se requiere de una relación cooperadora para que las relaciones interpersonales sean productivas.

Son más productivas en la medida que las relaciones humanas y la cooperación de las personas eviten conflictos, dejando a un lado diferencias individuales y colaboren, concilien en lugar de confrontar. (Ver anexo 5)

El gestor por tanto, es promotor del trabajo siendo necesaria la colaboración del colectivo y la participación de cada integrante, propicia que cada uno de ellos sea el gestor dentro del proceso de calidad, es decir, se es gestor en la medida que se participa y para participar se requiere de un trabajo cooperativo.

Y sin embargo ¿cómo lograr una calidad en la gestión escolar? A través de hacer lo correcto desde el primer intento, con la idea del mejoramiento continuo, identificando que las necesidades de los beneficiarios van cambiando.

Resulta necesario recuperar el poder de gestión dentro de la escuela primaria, que es lo que plantea la alternativa de trabajo cooperativo para aprender coordinadamente en el terreno de:

- Gestión como la forma de movilizar los procesos
- Participar activamente y generar esos poderes organizadores
- Tomar decisiones oportunas y bien analizadas para tener éxito en las tareas

²⁴ Ídem

- Definir el rol para nutrir al colectivo en todas sus funciones

Lo anterior hace promotora a la escuela como esa unidad dentro del proceso que genera calidad en la gestión escolar.

Es aquí donde la consulta y la comunicación recobran su importancia en las relaciones del colectivo docente para las prácticas gestivas.

“La complejidad de la gestión del centro escolar reclama la presencia numerosa de personas para que puedan colaborar según sus capacidades y competencias”²⁵ mismas que permiten una identidad para la institución y autonomía, no en el sentido absoluto esta última, pero sí necesaria para la dinámica de las relaciones del colectivo escolar y logren un impacto positivo hacia la comunidad que la rodea.

²⁵ UPN., La gestión y las relaciones en el colectivo escolar, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994., México, 1994, p. 20

CONCLUSIONES

El trabajo cooperativo requiere de reconocer las fortalezas individuales y colectivas, saber compartir en el tiempo oportuno con una visión clara y unida para el logro de metas propuestas.

Conocer al personal para comprender y proyectar los talentos en el colectivo docente, con respeto a la diversidad y como parte de la gestión escolar se pretende ver las bondades de la cooperación, participación, planeación y organización en general, ya que la unión del personal da frutos en la acción, por lo que, la propia Institución Escolar como organización, puede brindar con eficacia, eficiencia y efectividad sus servicios.

Se hace necesario entonces, la suma de esfuerzos en el proyecto de escuela, registrando éxitos y retos para renovarse y tener coherencia entre lo que se ofrece y lo que se realiza, porque ninguna actividad se encuentra aislada, se combinan en cadenas o redes dotadas de un objetivo común: la calidad en el servicio que presta.

En cuanto a la práctica docente, intervienen en ésta una planeación, una comunicación, la realización, y evaluación, los cuales dan vida y sentido a una acción gestiva.

Estas acciones repercuten en el conocimiento y reflexión que requiere un proceso de construcción colectiva, descubrirlo para aprender a aprender.

Por lo anterior, la actuación del docente es fundamental para coordinar y ejecutar las estrategias que se contemplen en una práctica gestiva y en la función socializadora de la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. “*Teorías de transición de la administración*” en UPN., La gestión como quehacer escolar, Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994., México, 1994.pp. 86-88

DIAZ, Barriga Arceo Frida. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Mc Graw-Hill. México. 1999. 232 pp.

GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional*. Vergara. México. 1995. 397 pp.

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México. 2001. 501 pp.

SEP, *Artículo 3º Constitucional y Ley general de educación*. SEP. México. 1993.94 pp.

TECLA, Jiménez Alfredo. *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*. Taller abierto. México. 1995. 210 pp.

UPN, *Bases para la planeación escolar*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 143 pp.

_____. *Corrientes pedagógicas contemporáneas*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 167 pp.

_____. *Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 319 pp.

_____. *Grupos en la escuela*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 187 pp.

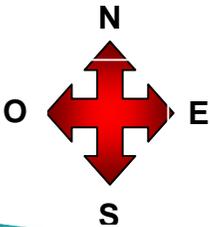
_____ *Institución escolar*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 192 pp.

_____ *La calidad y la gestión escolar*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 290 pp.

_____ *La gestión como quehacer escolar*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 205 pp.

_____ *La gestión y las relaciones en el colectivo escolar*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 1994. México, 1994. 224 pp.

ANEXOS



AV. 5 DE MAYO

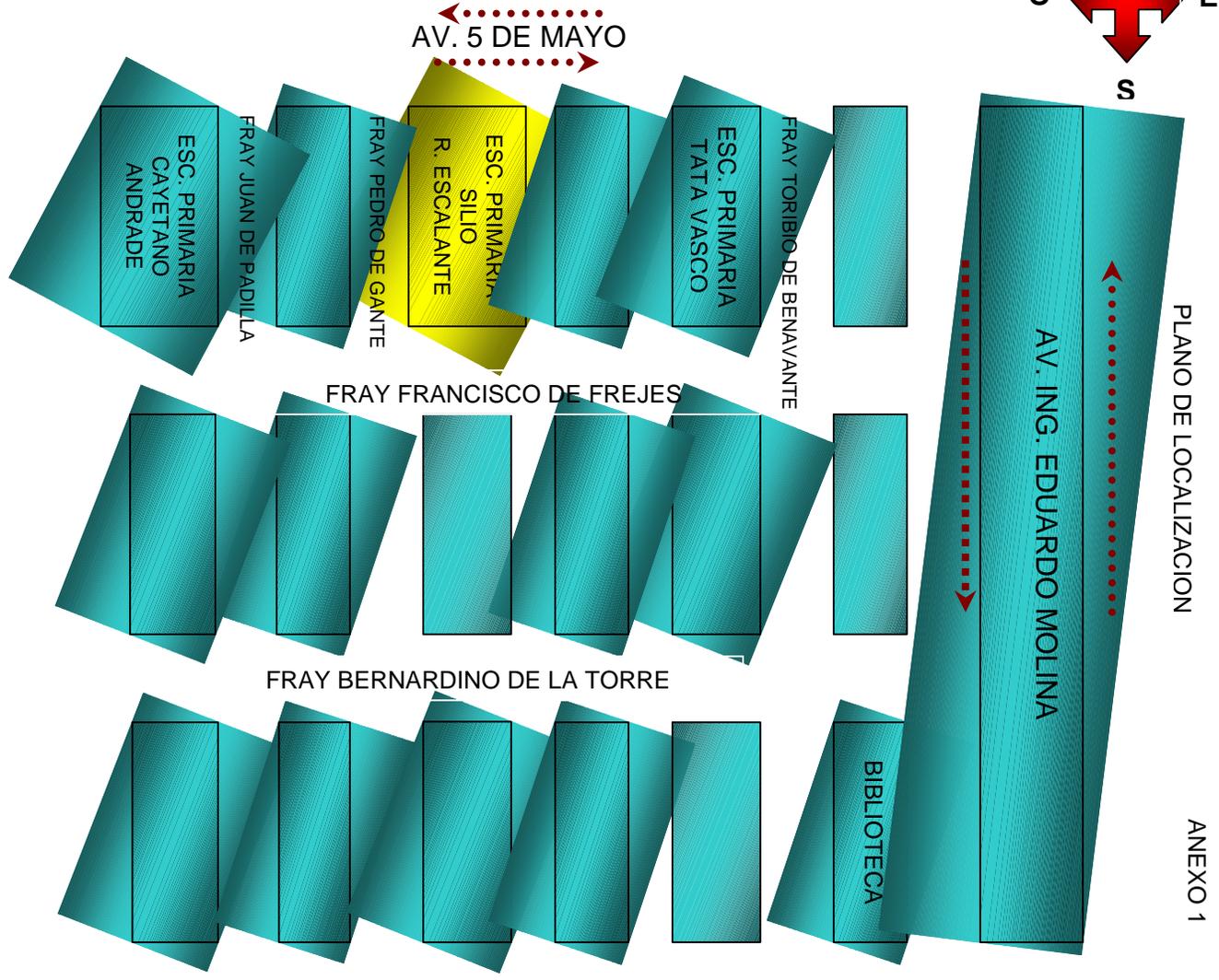
VIAS DE COMUNICACIÓN

AV. ING. EDUARDO MOLINA
CENTENARIO
AV. 5 DE MAYO

TRANSPORTE:

AUTOBUS R-100 VASCO DE
QUIROGA
COLECTIVO SN FELIPE IND.
VERDES
C.P. 07440

AV. FERROCARRIL HIDALGO



PLANO DE LOCALIZACION

ANEXO 1



Fotografía 1

En la actualización de docentes se recurrió a personal de la Benemérita Escuela Nacional de Maestros



Fotografía 2

Alumnos de la escuela inician actividades en equipo para enriquecer su aprendizaje.



Fotografía 3

Padres de familia de manera organizada dan mantenimiento y aseo al plantel escolar, mostrando un trabajo colaborativo



Fotografía 4

La colaboración y organización llegó a padres de familia quienes presentaron números diversos para los alumnos



Fotografía 5

Gracias a la participación, apoyo y preparación conjunta se logró integrar la Banda de Guerra con alumnos



Fotografía 6

Las actividades cívicas y el valor de cooperación se proyectaron a la comunidad



Fotografía 7

Con recursos materiales disponibles y con apoyo de padres de familia y docentes se integraron dinámicas para alumnos basados en el respeto y la tolerancia



Fotografía 8

Las actividades recreativas fomentaron la solidaridad e integración con la comunidad educativa