

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

**UNIDAD 03 A**

**EL CONSEJO TECNICO ESCOLAR: "UNA OPORTUNIDAD PARA UNIR  
VOLUNTADES Y SABERES EN EL COLECTIVO ESCOLAR"**

**María Victoria Alemán Díaz**

**Proyecto de Innovación docente presentado para obtener el título de Licenciada  
en Educación.**

**La Paz, Baja California Sur, Julio de 2002**

# **INDICE**

## **INTRODUCCION**

### **1 .CAPITULO: ELEMENTOS TEORICOS Y CONTEXTUALES**

#### 1.1. DIAGNOSTICO

- 1.1.1. El entorno de trabajo
- 1.1.2. Entorno de trabajo
- 1.1.3. Surgimiento escolar
- 1.1.4. Descripción del edificio escolar
- 1.1.5. Descripción del recurso humano
- 1.1.6. Las interacciones de la comunidad escolar
- 1.1.7. Reconocimiento de saberes
- 1.1.8. Teoría y práctica juntas
- 1.1.9. Analizando la información

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION,**

- 1.2.1. Marco Conceptual

#### **1.3. SELECCION DEL TIPO DE PROYECTO**

- 1.3.1. Proyecto pedagógico de acción docente
- 1.3.2. Proyecto de intervención pedagógica
- 1.3.3. Proyecto de gestión escolar

### **2. CAPITULO II: ESTRATEGIA DE TRABAJO DE LA ALTERNATIVA**

- 2.1. Breve descripción de la alternativa

### **3. CAPITULO III: SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACION**

3.1. Conclusiones de la evaluación

#### **4. CAPITULO IV: ALTERNATIVA DE INNOVACION**

4.1. Antecedentes

4.2. Fundamentación

4.3. Descripción de estrategias

## INTRODUCCION

Ser maestro resulta una de las profesiones más complejas. El enseñar es un arte que no cualquier persona puede desempeñar, la vocación resulta ser sumamente importante, pero no basta el querer ser, se necesitan condiciones favorables para ejercer una docencia de calidad.

En la búsqueda de esta profesionalización y como resultado de una serie de interacciones alrededor de la práctica docente propia, surge el presente Proyecto de Innovación, estableciendo ejes de análisis, que permiten indagar tanto los factores que lo obstaculizan como los que lo hacen eficaz para una práctica docente innovadora, que haga del quehacer pedagógico una actividad que permita incrementar las competencias necesarias para el desempeño de la labor docente.

En el primer capítulo se presenta el diagnóstico donde fue posible encontrar las causas y factores que inciden en la problemática identificada como significativa. En este mismo capítulo se determina el tipo de proyecto para el seguimiento y construcción de la alternativa de innovación y el planteamiento del problema tal y como se construye a partir del análisis y la interpretación:

¿Con la alternativa de innovación puesta en práctica, logra alcanzar el maestro la motivación que le permita realizar una práctica de trabajo colaborativo?

En el capítulo siguiente se describe brevemente la alternativa de innovación, se presenta el cronograma de actividades que especifica el tiempo ideal y el tiempo real en que se cumplieron.

En otro orden de ideas, se considera que este proyecto de innovación docente, permitió conocer el estado en que se encontraba la práctica docente propia, y realizar además en el desarrollo de este proyecto una evaluación permanente de los constructos que se alcanzaron en lo individual, en la práctica docente y en los destinatarios.

En el cuarto capítulo se abordan los antecedentes de la alternativa, su fundamentación y se realiza la descripción de las estrategias, las reflexiones, los anexos y la bibliografía consultada.

El proyecto se encamina hacia una sensibilización en el conjunto de maestros y maestras que integran el Consejo Técnico Escolar, propiciar el trabajo colegiado, desarrollando un trabajo en colaboración que permita detectar, ajustar, modificar y transformar la visión individualista y aislada que busca resultados y reconocimientos personales, por una visión social del trabajo, haciendo equipo, reconociendo lo individual como parte importante del colectivo cuando se contribuye a encontrar soluciones compartidas.

Se pretende con el proyecto en su conjunto rescatar valores como la solidaridad, la honestidad, la cooperación y la responsabilidad, entre otros.

No se busca entregar fórmulas mágicas, recetas o manuales, simplemente es encontrar por sí mismo y con los demás los caminos adecuados para un resultado que se espera sea mejor y de no ser así tener la oportunidad de seguir buscando.

## **CAPITULO I**

### **1. ELEMENTOS TEORICOS Y CONTEXTUALES**

#### **1.1DIAGNOSTICO**

Considerando que los fines educativos no son independientes del contexto social sino por el contrario están estrechamente ligados a la sociedad que educar se inicia el presente diagnóstico con la descripción del contexto de la comunidad, esperando permita en un primer plano abrir las oportunidades para un conocimiento más aproximado de las características del medio en el que se encuentran laborando los maestros, objeto de este estudio.

El sentido y la consistencia de lo que los alumnos aprenden en su vida escolar lo da el fluido y complejo cruce de culturas que se producen al interior de la escuela, donde se caracterizan de manera peculiar las normas, los valores, las presiones cotidianas, la cultura institucional, rutinas; actos propios de la escuela como institución escolar específica, y que por lo tanto así debe ser tratada. Considerando lo anterior se aborda el contexto escolar y posteriormente el contexto áulico donde la cotidianidad de lo que ocurre dentro del aula y la interacción con los alumnos se hace presente, la identificación de esta realidad fue de gran utilidad en la realización del diagnóstico de la problemática que se ha considerado como significativa, "El trabajo colaborativo como herramienta útil para mejorar el desempeño y rendimiento de la labor docente, en la escuela primaria Ignacio Zaragoza T. M."

##### **1.1.1 El entorno de trabajo**

La escuela primaria "Ignacio Zaragoza" T .M., se ubica en la esquina de las calles Félix Ortega y Márquez de León, en la colonia Centro de esta ciudad de La Paz, Baja California Sur.

En la misma manzana en la parte posterior a ella se encuentra el Jardín de Niños "Magdalena Contreras", ocupando en su totalidad el espacio de dicha manzana ambos edificios. Frente a este centro de trabajo por la calle Márquez de León se encuentra la escuela normal " Domingo Carballo Félix"; hacia la derecha hay una serie de negocios ya la izquierda casas habitación, siendo la mayoría de concreto, al igual que las escuelas mencionadas.

En las cuadras más próximas se encuentran, consultorios, bancos, gasolineras, restaurantes y otros negocios pequeños como: papelerías, farmacias, paletterías, panaderías y mercerías entre otros; es decir es una zona comercial cuyos servicios, al parecer satisfacen las necesidades de los habitantes de la misma.

También cercano está el Centro Cultural "Jesús Castro Agúndez", ubicado a dos cuadras de la escuela hacia el malecón, hecho que permite el traslado de los alumnos y profesores caminando, cuando hay algún evento al cual haya que asistir; cuenta con dos teatros uno formal y otro al aire libre, además de una biblioteca y dos salas de exposición de arte, así como la Rotonda de los Sudcalifornianos Ilustres.

### **1.1.2 Entorno social**

Las familias que viven en este sector ya tienen muchos años en el mismo, encontrándose añejos troncos de familias paceñas como: los Hirales, Cordero, Carballo, Delgado, y muchos otros. Algunos de ellos refieren haber estudiado en esta escuela primaria, así como sus hijos y ahora sus nietos, razón por la que conocen su historia y la de los maestros que por varios años han trabajado en ella.

En la actualidad hay muy pocos niños que correspondan al sector, por la matrícula, se sabe que está constituida por niños provenientes de distintos puntos de la ciudad.

Las actividades que desempeñan los padres de familia de esta escuela van desde: empleados de la iniciativa privada, funcionarios del gobierno municipal, estatal y federal,

hasta los que trabajan por su cuenta como comerciantes, y profesionistas.

### **1.1.3 Surgimiento escolar**

Esta escuela surge en un principio dentro de las instalaciones de la Normal Urbana, pues su objetivo era que los futuros maestros observaran y practicaran en ella, por ese motivo originalmente se le llamó "anexa a la normal".

En 1967 fue reubicada al lugar donde se encuentra actualmente ya de manera independiente, el edificio ha sido remodelado en dos ocasiones una al principio (creación de aulas y encementado de patios) y otra recientemente para ampliar sus instalaciones y anexos.

### **1.1.3 Descripción del edificio escolar**

Al realizar un recorrido al interior de la escuela, ingresando por la puerta principal hay un pasillo, hacia la izquierda se encuentra la dirección ya la derecha la placa conmemorativa que hace referencia a su inauguración, llevada a cabo en noviembre de 1962 y que a la letra dice:

ESCUELA IGNACIO ZARAGOZA  
LA PAZ BAJA CALIFORNIA SURNOVIEMBRE DE  
1962  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA LIC.  
ADOLFO LOPEZ MATEOS  
GOBERNADOR DEL TERRITORIO, GRAL DE DIV.  
BONIFACIO SALINAS LEAL

Si se avanza por el pasillo principal de acceso, al frente se observa el patio cívico, a la derecha de éste seis aulas correspondiendo tres para quinto grado y tres para sexto; atrás del último salón se encuentra la cisterna, hacia la izquierda se hallan tres aulas que ocupan los

primeros grados, otras tres para segundos y una más ocupada por un tercer grado; frente a ésta se puede observar la que corresponde al cuarto grado.

Al centro está el patio cívico en el que se encuentra el asta bandera, a la derecha diez bebederos, a espaldas de ellos están los sanitarios, enseguida un pasillo en el que está ubicada la cooperativa escolar, que cuenta con bodega y área de servicio.

Cruzando por este pasillo se llega a las canchas de básquetbol, voleibol y fútbol; más allá se encuentran dos salones para tercer grado y dos para cuarto, así como la biblioteca y el salón de USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular).

Se encuentra delimitada en partes con barda de bloque y en partes con malla ciclónica, encontrándose una puerta posterior por la que pueden ingresar autos, la que a su vez comunica con la calle Marcelo Rubio.

En total cuenta con diecinueve aulas, una biblioteca, tienda escolar, patio cívico, bebederos, sanitarios, canchas de básquet, voleibol y fútbol, así como el anexo correspondiente a cada una de las direcciones tanto del turno matutino como del vespertino.

Cada aula cuenta con: un escritorio con una silla para el maestro, un estante, un pizarrón acrílico, cuatro abanicos de techo, un aire acondicionado, mesas y sillas o mesa bancos para los niños, un porta garrafón, y un botiquín.

### **1.1.5 Descripción del recurso humano**

El personal docente de esta institución la integran: un director, dieciocho maestros frente a grupo, uno de USAER (contando con recursos humanos de apoyo para los casos especiales), dos de educación física, tres intendentes y un paletero que por su antigüedad en la institución se considera parte del personal realizando funciones de intendente sin percepción alguna.

En un lapso de catorce años que se lleva de laborar en este centro de trabajo, han transitado cinco directores, cada uno le ha dado un ambiente distinto de acuerdo con su personalidad.

El C. Prof. José Dolores Gómez Monteverde (q.e.p.d.), fue el director fundador de la misma, permaneciendo en el cargo durante más de cuarenta años, parece ser que su sencillez y el conocimiento que poseía de las familias de los alumnos le facilitaban la comunicación y comprensión de los problemas dándoles por lo general soluciones satisfactorias

Al respecto Alicia Nora Corvalán dice: " Andrew Pettigrew considera el proceso de formación de la cultura como el primer papel de la administración: El líder no crea los aspectos racionales y tangibles de la organización, como la estructura y la tecnología, sino que es igualmente el creador de símbolos, ideologías, de un lenguaje de creencias rituales y mitos"<sup>1</sup>

A su retiro por causa de fuerza mayor, se hizo cargo de la dirección un compañero de esta escuela cuya experiencia, le permitió lograr un diálogo con el personal docente y de apoyo. Al terminar el ciclo escolar 1994-1995, se jubiló.

En septiembre de 1995, asume la dirección otro compañero maestro que también había laborado muchos años en esta escuela, durante este año se involucraron de manera interesante las madres de familia, y se efectuaron diversos eventos donde se observó la participación de la comunidad, se destaca este periodo por la convivencia entre maestros, alumnos y padres de familia. Este maestro, al año consiguió el puntaje escalafonario

---

<sup>1</sup> CORVALÁN, de Mezano Alicia Nora. "Relevancia de la noción de cultura, desde el enfoque de la Psicología Institucional.", En Antología básica: Escuela Comunidad y Cultura en ...LE 94', SEP-UPN, México, 1994, p. 18

suficiente para ascender a inspector y se fue.

En el curso escolar 1995-1996 llega como directora, una maestra que permaneció ocho meses al frente de esta responsabilidad, teniendo que salir debido a una serie de problemas que se dieron durante este tiempo, fue re ubicada como respuesta a la organización de padres de familia, personal docente y administrativo del centro de trabajo. A partir de este hecho quedó al frente de la administración el compañero maestro de mayor antigüedad en el plantel y que durante ese año escolar había ocupado el cargo de auxiliar adjunto a la dirección. Al terminar el curso escolar se jubiló.

En octubre de 1997, llega un director proveniente de la ciudad de México, con más de treinta años de servicio, con estudios de normal básica y superior , generalmente nunca falta a sus labores, atendiendo primordialmente las disposiciones administrativas y burocráticas, con frecuencia recurre a memorándums ya procedimientos formales para sus solicitudes. Los asuntos los trata en forma privada con él o los involucrados.

### **1.1.6 Las interacciones de la comunidad escolar**

Las relaciones que se dan entre la dirección de la escuela y los maestros más que nada son de índole laboral, en las que subyace la normatividad oficial, dejando de soslayo los contactos personales, como al respecto nos señala Heller Agnes: "Las relaciones de dependencia, cuando son de inferioridad-superioridad, no presuponen obligatoriamente un contacto personal"<sup>2</sup>

Entre los compañeros maestros, las relaciones se dan dependiendo de situaciones que al interior de la escuela se manejan, pudiendo ser de índole sindical, social, político o por afinidad de gustos o caracteres.

---

<sup>2</sup> HELLER Agnes. "El contacto cotidiano". En Antología básica: Análisis de la práctica docente propia". LE94', SEP-UPN, México, 1994, p. 14

En lo concerniente al trabajo docente, cada uno tiene una idea propia de cómo realizarlo, de resolver los problemas de su aula, siendo de esta manera como se establecen las condiciones necesarias para el proceso enseñanza-aprendizaje.

Para efectos del diagnóstico se llevó a cabo un análisis de algunas de las principales características que distinguen al personal docente, quedando de la siguiente manera (anexo 1).

En el anexo puede apreciarse que los varones representan el treinta por ciento del total de maestros frente a grupo, siendo este porcentaje una constante observada desde hace 14 años.

En cuanto a las edades, aproximadamente el setenta y siete por ciento son mayores de 40 años, los más jóvenes que forman aproximadamente el veintitrés por ciento restante son los que van llegando, cuentan al parecer con experiencia en el desempeño de su trabajo, no hay quien tenga menos de quince años de servicio.

Los maestros que tienen menos de cinco años adscritos al centro de trabajo, son los que han venido sustituyendo a los que se van jubilando.

Cabe hacer notar que hasta el momento, quien llega a esta escuela permanece durante varios años, a excepción de los directores.

En preparación profesional se observa que además de contar con la normal básica la totalidad del personal docente, un treinta por ciento cuenta con licenciatura en la UPN y un veinte con la normal superior.

En otro orden de ideas, en este centro de trabajo al parecer no se consideran las posibles estructuras de organización escolar (el consejo técnico escolar y la organización de los padres de familia), donde se pudiera tener la oportunidad de acceder al intercambio de ideas, para obtener la participación de los padres de familia, sumándole a esto la

insuficiente e imprecisa información sobre los objetivos y propósitos que se propone alcanzar.

Una de las intenciones del presente diagnóstico fue elegir los caminos para superar la problemática que en lo personal se consideró significativa y que se hace presente en los hechos encontrados en este centro de trabajo, mediante el auxilio de herramientas y técnicas de investigación como: la observación participante<sup>3</sup>, el diario de campo, entrevistas y encuestas realizadas a la comunidad escolar. Investigación que permite ver que los docentes se encuentran en la posibilidad de proponer nuevas formas de realizar el acto educativo.

### **1.1.7 Reconocimiento de saberes**

Si bien, el trabajo colegiado ha sido sistemáticamente propuesto y estudiado, sigue siendo desde una visión personal, un problema latente y vigente en su aplicación, por lo tanto los profesores frente a grupo aparecen como autores de una historia que se seguirá escribiendo, tomando en consideración el estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que ha estado en permanente construcción en los últimos años.

Valdría la pena intentar, reconocer la importancia que tiene la vinculación entre la administración escolar, y la práctica docente, con la finalidad de dotar a la institución escolar de una identidad propia, donde la meta colectiva sea concebir perspectivas que sirvan de guía para una mejor calidad de educación.

En este sentido y con la misma lógica anterior, se encuentra que las razones del presente diagnóstico son:

a) La idea acerca de que todo cambio educativo en la escuela, funciona como una

---

<sup>3</sup> Vid. GERSON Boris, "La Observación Participante y el Diario de Campo en el trabajo docente" , Perfiles Educativos, UNAM/CISE, No.5 julio-septiembre, México, 1979, pp.53-66

unidad, no en una sola aula o en un profesor aislado y de manera particular.

b) No basta el mero mandato exterior para crear las condiciones organizacionales para el desarrollo de la innovación.

c) Para la escuela primero es el aprendizaje, y el curriculum oficial solamente representa el punto de partida donde falta el diálogo, para descubrir aquello en lo que como escuela se falla y del como proceder para lograr un aprendizaje significativo en los educandos.

d) Fomentar una comunicación más directa y fluida entre alumnos, maestros y padres de familia con la comunidad.

e) Considerar otras opciones, para contrastar las ideas, trabajando en equipo, compartiendo experiencias y la responsabilidad en la toma de decisiones, permitiendo que la labor del maestro obtenga un sentido humano, que parece ser que de manera frecuente es olvidado como consecuencia de las presiones, exigencias burocráticas e intereses de grupo.

f) Porque es necesario conocer la manera en que se puede participar, para evitar la improvisación de soluciones individualistas a problemas colectivos urgentes del aula y de la comunidad escolar.

### **1.1.8 Teoría y práctica juntas**

Si gestión escolar es "...una propuesta de formación y trabajo colegiado dirigida al personal docente y directivo cuyo propósito es que se adquieran los conocimientos y las habilidades necesarias para la realización del diagnóstico y detección de problemas que enfrentan las escuelas en la consecución de sus objetivos educacionales inmersos en el currículum vigente, así como para diseñar estrategias para superarlos"<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> PRONAP-TGA-SEP, 1999-2000. Folleto: "Una nueva gestión escolar", México, 1999, p.6

Luego entonces, el órgano escolar que debería ser capitalizado para el efecto de socializar las experiencias individuales en colegiado desde un particular punto de vista vendría a ser el Consejo Técnico Escolar, en cuyo seno se podrían considerar las mejores opiniones y los acuerdos que busquen las mejores opciones para mejorar el trabajo escolar en su conjunto.

El Profesor Roberto Pascual Pacheco, señala de acuerdo a lo anteriormente expuesto que: "Hay que luchar para que el consenso sea la norma habitual en la toma de decisiones, es decir que todas las partes que constituyen el grupo decisorio en el Consejo Escolar, hagan suyo psicológicamente y efectivamente lo que se decide".<sup>5</sup>

Tales conceptos le dan un sentido a las informaciones que genera la escuela para conocer los problemas de la institución, como son los niveles de aprendizaje entre los alumnos, la manera como evolucionan, los índices de reprobación, los problemas que la causan, la eficiencia terminal, el tránsito de un nivel a otro y la deserción escolar entre otros.

Por lo tanto, pudiera ser que si las diversas situaciones que se dan al interior de la escuela se analizaran y discutieran de manera colegiada, probablemente sería posible diseñar estrategias para superarlas, considerando que los alumnos dependen del conjunto de maestros cuyas experiencias al conjugarse darán mejores resultados. De ahí la importancia de considerar a la escuela como una unidad cultural, una unidad educativa que comparte la misma manera de entender las relaciones interpersonales y el significado del grupo, donde el sistema social se configura por la estructura socio política y económica de la comunidad de la que forma parte. En este sentido se coincide con Pascual Pacheco cuando dice: "El Consenso presupone un examen serio de todas las alternativas y opciones, a la luz de los argumentos y los datos que se aportan..."<sup>6</sup> es decir; hay maneras de solución de problemas que pueden servir para mejorar o no la vida escolar.

---

<sup>5</sup> PASCUAL, Roberto: "La gestión educativa ante la innovación y el cambio, Madrid, Narcea, 1998, p. 48

<sup>6</sup> Ídem.

En el mismo sentido, R. Leis dice: "Si no partimos de nuestra realidad para comprenderla, mal podremos transformarla, pero partir de la práctica no significa quedarse en las apariencias sino acercándose a la esencia de esa realidad y esa práctica. Es ir descubriendo las necesidades reales, en la medida que corresponda a las necesidades sentidas y esas necesidades sean expresadas"<sup>7</sup>

En ese ir y venir de ideas, hechos y situaciones pedagógicas, afectivas, sociales o administrativas parecen tener relevancia las interacciones capaces de lograr que el personal se incorpore a un sistema de trabajo de tipo colaborativo, con mecanismos continuos de comunicación entre docentes, alumnos, director, padres de familia y la comunidad como un todo. César Coll dice al respecto: "En una situación cooperativa, los objetivos de los participantes están estrechamente vinculados, de tal manera que cada uno de ellos pueda alcanzar sus objetivos sí y sólo si los otros alcanzan los suyos; los resultados que persigue cada miembro del grupo son, pues, beneficios, para los restantes miembros con los que está interactuando cooperativamente"<sup>8</sup>

En este sentido se observa que existe la posibilidad de realizar trabajo colaborativo, porque la escuela cuenta con muchas potencialidades que han dado resultados positivos pero están aislados.

No se puede continuar sin antes mencionar que el tránsito por la licenciatura en educación, Plan 1994, tanto los cursos correspondientes como el eje metodológico, los

---

<sup>7</sup> LEIS, Raúl. "La relación práctica-teoría-práctica", En Antología básica: Investigación de la práctica docente propia. LE'94, SEP-UPN, México, 1994, p. 66

<sup>8</sup> COLL, Cesar. "Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar". En Antología básica: permiten el reconocimiento de los saberes docentes y el análisis de Análisis de la práctica docente propia. LE94' SEP-UPN, México, 1994, p.90

mismos, para realizar un diagnóstico de la problemática considerada significativa, por lo que es necesario que la práctica docente, se problematice y se construya como Proyecto de Innovación, con el objeto de contribuir a su transformación, mediante la construcción de conocimientos sobre la práctica docente misma y desde el punto de vista de sus actores, tratando de descifrar los significados de sus conductas y acciones; cómo se organizan, las relaciones que tienen, qué conocimientos se originan, cuáles son los obstáculos en la generación de los mismos, las contradicciones que aparecen y cómo se asumen, considerados desde una visión paradigmática de corte interpretativo, en sintonía con lo que manifiesta Peter Woods al mencionar las características de este tipo de investigación: "Se interesa por lo que la gente hace, cómo se comporta, cómo interactúa. Se propone descubrir sus creencias, valores, perspectivas, motivaciones y el modo en que todo eso se desarrolla o cambia con el tiempo de una situación a otra"<sup>9</sup>

En concordancia Con lo anterior se hace necesario aclarar que para la construcción de este diagnóstico se exponen algunos puntos de conflicto observados y se utilizan los recortes seleccionados del diario de campo<sup>♥</sup> donde aparece lo siguiente:

“Los alumnos presentan conductas V aptitudes diferentes ante los cuestionamientos encauzados con lo finalidad de conocer sus antecedentes escolares V familiares, mientras algunos están atentos, otros juegan, platican o salen del aula”.

Lo que deja ver que la conducta es diferente a un mismo estímulo, influyendo también la cantidad de alumnos y la conformación del grupo (veintisiete hombres y once mujeres).

Así como esta conducta aparece de forma particular en este grupo, surgen otras al interior de la escuela, siendo susceptibles de ser analizadas colegiadamente con el propósito

---

<sup>9</sup> WOODS, Peter. "La etnografía y el maestro". *Ibíd* p.52

<sup>♥</sup> Diario de campo de fecha 03 de septiembre de 1999.

de encontrar las formas más adecuadas para resolverlas.

En otro recorte del diario de campo ♥ se encuentra que:

“Ante la necesidad de conocer el nivel de maduración que tienen los niños al ingresar a primer grado de primaria es necesario practicarles un examen de diagnóstico para establecer el perfil del grupo V partir de allí para la planeación del trabajo docente, pero su composición V la cantidad de alumnos, no permiten evaluar de manera convincente, en el tiempo solicitado por las autoridades, por lo que surge la necesidad de utilizar listas de Cotejo en las que se van haciendo anotaciones, para lograr el propósito: tener una idea lo más aproximada del nivel de los alumnos”.

Estas situaciones son compartidas con las compañeras del mismo ciclo escolar, coincidiendo con la anterior apreciación.

Por otro lado, también de manera constante se presentan problemas con los materiales didácticos de apoyo, debido a que en algunas ocasiones los grupos vespertinos no coinciden en el grado con los matutinos, ocasionando con ello algunas dificultades por la pérdida o destrucción de estos materiales.

En los casos donde se trabaja el mismo grado en ambos turnos, los materiales no tan sólo son valorados sino que se ven enriquecidos y bien conservados, tanto por los niños como por los maestros.

Loughtlin y Suina, al respecto señalan: “Los niños necesitan recuerdos frecuentes y oportunidades diarias de la práctica y el mantenimiento de una variedad de destrezas y

---

♥ .Ídem.

capacidades en desarrollo. Por otra parte se observa que si el niño interactúa con los materiales elaborándolos, usándolos y organizándolos genera una actitud de compromiso voluntario en el cuidado de el que siente suyo, además de elevar su nivel de autoestima”<sup>10</sup>

Estos puntos de conflicto observados podrían ser analizados para llegar a acuerdos que repercutan positivamente en los alumnos.

### **1.1.9 Analizando la información**

Para contrastar la información se utilizó la entrevista, realizando ésta a seis compañeros de trabajo distribuidos en los tres ciclos del nivel primaria. El resultado de estas entrevistas, ha permitido detectar que la problemática al parecer está implícita en la cotidianidad de los entrevistados.

Entre los cuestionamientos aparecen los siguientes:

1. ¿Cómo definiría un Consejo Técnico Escolar?
2. ¿Considera de utilidad la función de este organismo?
3. ¿Qué finalidad le otorgaría a este Consejo Técnico?
4. ¿Qué ventajas considera que se obtienen al tratar los asuntos internos del plantel de manera colegiada?

Al llevar a cabo el análisis de las respuestas se observa el deseo de trabajar de manera colegiada, como a continuación se expone:

A la pregunta No.1, los maestros coinciden en lo siguiente:

“Es la oportunidad que tenemos los maestros de aprender unos de otros, comunicar lo

---

<sup>10</sup>LOUGHLIN, Catherine E. En: "El ambiente de aprendizaje. Diseño y organización", Morata, Madrid España, 1987, p. 183.

que hacemos y decir como lo hacemos, intercambiando experiencias del trabajo pedagógico, todos hacia un mismo rumbo”,

La frecuencia de esta respuesta, permite encontrar las coincidencias con lo que expresan Cecilia Fierro y Susana Rojo: "El Consejo Técnico es el espacio en el que se nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos pensamos para mejorar nuestra labor, de aquí puede surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos"<sup>11</sup>

En respuesta a la pregunta No.2, cuatro de los encuestados contestaron con precisión:

“Sí, definitivamente sería lo mejor. Sin un verdadero apoyo de la dirección sería muy difícil. Que no nos carguen de trabajo burocrático extra”.

Como es de apreciarse en las respuestas anteriores en algunas existe la aceptación por un trabajo colaborativo, mientras en otras se observa que es aceptado pero con reservas y condicionantes.

El tercer cuestionamiento de los enlistados en este trabajo fue respondido así:

“Aprender a escucharnos, considerar otras opiniones reconociendo la magnitud de nuestra labor lo principal sería saber cómo pensamos, para ayudarnos y no nada más criticarnos. Que nos apoyemos dejando las formas individualistas, compartiendo nuestros conocimientos y experiencias. Me gustaría conocer bien lo que corresponde a cada grado. Analizando los planes y programas para llegar a un acuerdo de cuando sí y cuando no debemos reprobar a un alumno”.

---

<sup>11</sup> FIERRO, Cecilia y Susana Rojo. En: "El Consejo Técnico, un encuentro de maestros". Colección: "Libros del Rincón", SEP, México, 1994, pág. 9

En la cuarta respuesta, coinciden en contestar en que serían varias las ventajas, entre otras mencionaron:

"Habría continuidad de un grado a otro. Ya no nos culparíamos unos a otros de lo que no nos sale bien. Los padres de familia tendrían respuestas más acordes en las informaciones de uno y otro maestro. Mejorarían mucho nuestras relaciones tanto laborales como personales"

Cada una de las respuestas fueron consideradas como indicadores de que en el centro de trabajo existe la posibilidad de llevar a cabo una alternativa de innovación que favorezca el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar como punto de partida para el trabajo colaborativo.

Considerando lo anterior es posible que poner en marcha un proyecto de trabajo encaminado hacia una mejor calidad educativa requiera de un esfuerzo sostenido de todas las personas involucradas, es decir de un trabajo en equipo.

Sin embargo, históricamente la cultura magisterial en nuestro país no ha favorecido este modo de entender y aceptar a una nueva realidad que exige vivir en participación, pero parece ser que existe la posibilidad en esta escuela de crear una comunidad educativa que comparta la misma manera de entender las relaciones interpersonales, el significado de la comunidad, el valor del grupo y la manera de solucionar problemas y conflictos en el entendido de que no existe un único patrón de comportamiento, ni un único proceso de desarrollo personal y grupal, ni una jerarquización en la diversidad de personas, sino una valoración de lo que cada uno es y cada uno aporta al grupo al que pertenece.

Lo significativo sería capitalizar los vínculos que existentes en el plantel, entre la escuela y la comunidad y entre los docentes y los padres de familia, donde se establezca una auténtica relación del grupo humano como condición previa para la labor educativa y de aprendizaje.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.2.1. Marco conceptual**

Las preocupaciones educativas que se encuentran presentes cotidianamente en el ánimo de los maestros de educación primaria, al parecer emanan de distintos contextos y con características propias inherentes a cada uno de ellos.

El diagnóstico pedagógico aplicado a la práctica docente propia ha permitido inferir lo anterior en mayor o menor medida, resaltando que estas preocupaciones afectan y obstaculizan el cumplimiento eficaz de las tareas cotidianas. Como no es posible ni factible el estudio de todos estos problemas a la vez, surge como una necesidad en lo particular la identificación de por lo menos uno de ellos, que por su importancia en lo personal, hace necesario intentar la búsqueda de los mecanismos que lo originan, así como las posibles alternativas de solución, dentro de las que puede incluirse el trabajo colaborativo, en un ambiente colegiado.

Tratando de definir lo que es trabajo colaborativo, se encuentra que no es algo que Como mexicanos se tenga a manera de resultado de un proceso cultural, para resolver los problemas a los que se enfrentan de manera cotidiana como ciudadanos. Este mismo esquema se presenta de manera particular en la dimensión pedagógica.

Es innegable que el término trabajo colaborativo ha sido utilizado frecuentemente en estos últimos años. Sin embargo todavía no parece estar presente en la práctica docente de manera regular y sistemática, dado que lo más común es el trabajo individualista y personal, encontrándose en contraposición a lo expresado por Roberto Pascual Pacheco, que dice: "La participación, aparte de cualquier definición se puede entender como un instrumento, medio, estructura, técnica. ..pero, por debajo, o dando sentido a todo eso, la participación es una manera de entender las relaciones humanas, un medio de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender

y solucionar los problemas y conflictos"<sup>12</sup>. Coincidiendo con la cita, por lo tanto, se considera que la interrelación entre los involucrados, bajo un clima de cordialidad y respeto, propiciaría elevar la calidad educativa.

El diagnóstico pedagógico realizado en la escuela primaria " Ignacio Zaragoza" T. M., de esta ciudad, deja entrever que existen coincidencias entre las maestras entrevistadas y el tema tratado. Se puede percibir que el trabajo colaborativo permite al docente el intercambio de experiencias, que en lo individual quizá carezcan de significado, pero que al socializarse cobran una dimensión importante, ya que, permite comparar, reflexionar, confrontar, compartir, además de expresar sentimientos, y preocupaciones comunes al nivel escolar en el cual se desarrolla la labor docente, al respecto, la maestra "A", enunció lo siguiente:

“En virtud de que son muchos los problemas y todos son importantes y dignos de tomarse en cuenta, al resolverlos bajo un sistema de trabajo colaborativo se solucionarían más y en menor tiempo que como lo hemos venido haciendo en forma individual.”

Estas expresiones y coincidencias parecen enfocarse hacia una disposición positiva, para la implantación de un trabajo colaborativo con el grupo de maestras, que comparten espacios y problemáticas comunes de la educación primaria, en la escuela mencionada.

Esta investigación parte de la inquietud personal por mejorar la práctica docente propia y de manera simultánea intenta aportar un punto de vista particular sobre el trabajo colaborativo en el nivel educativo antes mencionado. A través de los resultados obtenidos en encuestas citadas anteriormente<sup>♥</sup>, se logra identificar que lo medular en esta problemática que se plantea son las relaciones y el nivel de participación en el acto educativo de los diferentes actores que en él intervienen, como: maestras, alumnos, directivos y padres de familia. Para realizarlo fue analizado posteriormente bajo el método interpretativo que se define como: "Lograr un entendimiento interpretativo consiste en

---

<sup>12</sup> PASCUAL, Pacheco Roberto. "La gestión educativa ante la innovación y el cambio". *Ibidem*, p.38

<sup>♥</sup> Vid SUPRA. Diagnostico pedagógico, Capitulo I

descubrir el conjunto de las reglas sociales que dan sentido a determinado tipo de actividad social y así explicarlas. Es decir, interpretar para explicar. Dar un significado subjetivo de lo objetivo"<sup>13</sup>.

Así puede verse que en los resultados obtenidos en el diagnóstico, estas variables son determinantes en la consecución del objetivo principal del planteamiento; el cambio de la práctica docente hacia una elevación en la calidad de la educación. Tal y como es señalado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la UNESCO:

“La calidad de que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”<sup>14</sup>

Partiendo de lo anterior, se considera que la calidad depende de las relaciones que se lleguen a establecer entre las personas que laboran en la escuela, con los alumnos y la comunidad inmediata a la que sirve.

Desde luego coexisten otras variables indirectas que también se hace necesario mencionar aunque ya hayan sido ampliamente expuestas en el diagnóstico, como son los contextos cultural, económico y social que juegan un destacado papel en el desarrollo de la práctica docente.

Ocurre también que, estas variables directas e indirectas se transforman en un momento dado de esta investigación en limitantes de la misma, al encontrar ciertas

---

<sup>13</sup>UPN Memoria del VI Foro Interno de Investigación Educativa. " Aprender investigando". La Paz, B.C.S., México, 1998, p.82

<sup>14</sup> 14 Cit. pos: SCHMELKES Silvia. En: “hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". Biblioteca para la actualización del maestro. OENSEP, México, 1992, p. 13

resistencias al cambio y/o actuar como barreras difíciles de sortear. Esto hace pensar que no es nada fácil aceptar el cambio, sin embargo tampoco se puede decir que es imposible de lograr, ante todo si se atiende y se trata de comprender lo siguiente:

“El reconocimiento de los problemas es el primer paso para mejorar el funcionamiento de la escuela en su tarea más importante; la educación de los niños y las niñas. Sin duda, los problemas de enseñanza y aprendizaje constituyen un reto para el director y cada uno de los maestros y, en esa medida, una oportunidad para trabajar en equipo<sup>15</sup>.

La cita anterior, puede encontrar relación a lo expresado por la maestra " B", que dice:

“Si nos brindan la oportunidad de llevar a cabo un trabajo compartido, adelante, creo que todos lo consideraríamos importante, no lo hacemos porque nadie nos lo ha propuesto”

Esta respuesta permite percibir un deseo de participación y pertenencia al grupo, por lo que pudiera pensarse que emprendiendo una campaña de sensibilización hacia el trabajo colaborativo entre el personal docente de esta escuela primaria, que podría darse iniciando con el primer ciclo, con una sesión de análisis y diagnóstico de la situación real en conjunto, que permita seleccionar y jerarquizar actividades que propicien la integración al trabajo colaborativo, a la vez que se evalúen los resultados del proceso integrador que facilite la adecuación de las estrategias.

Una vez realizado lo anterior se consideró la posibilidad de diseñar una alternativa pedagógica que implante el trabajo colaborativo aparentemente olvidado desde el particular punto de vista y que se considera de acuerdo con las entrevistas como una de las causas por

---

<sup>15</sup> SEP, Cuadernos para transformar." ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. Subsecretaría de educación básica y normal. México, p. 24

las que no se ha dado desde tiempo atrás.

Considerando lo anterior se plantea el siguiente problema:

**¿Cómo sensibilizar a los maestros del primer ciclo, para la práctica de un trabajo colaborativo, como herramienta útil para el desempeño y rendimiento de la labor docente, en la escuela primaria "Ignacio Zaragoza", T. M.?**

### **1.3 SELECCION DEL TIPO DE PROYECTO**

La LE'94, propone diferentes opciones en cuanto al tipo de proyecto para seleccionar el que más convenga para el desarrollo del objeto de estudio que se ha delimitado, explica las fases y componentes así como la finalidad de cada uno, siendo estos:

- Proyecto de acción docente
- Proyecto de intervención pedagógica
- Proyecto de gestión escolar
- 

Del análisis metodológico de cada uno de ellos, resulta que poseen como objetivo común, centrar la problemática estudiada en la o las dimensiones que resultan congruentes para el desarrollo o innovación del problema, la diferencia estriba en la forma y la finalidad específica que cada proyecto se propone lograr, para la transformación y enriquecimiento de la práctica.

#### **1.3.1 Proyecto pedagógico de acción docente.**

Este tipo de proyecto se caracteriza por constituir una herramienta teórico-práctica que permite conocer y comprender de manera significativa un problema dentro de la propia práctica docente. Propone un cambio pedagógico mediante una alternativa docente, partiendo de las condiciones concretas en las que se encuentra la escuela. Permite la participación colectiva del centro escolar o la sola participación del grupo con su profesor <sup>7</sup> dependiendo de las condiciones que encuentre para su aplicabilidad. Se enfoca hacia un cambio positivo de actitudes en el quehacer docente. Se hace necesario aclarar que este cambio de actitudes se refiere a lo que expresamente señala Marcos Daniel Arias al decir que:

“El criterio de innovación de la práctica docente propia consiste en lograr modificar la práctica que se hacía antes de iniciar el proyecto se trata de superar lo diagnosticado previamente con la perspectiva de que si logramos innovar lo referente al problema tratado.

poco a poco modificaremos otros aspectos y con el tiempo lleguemos a transformar nuestra docencia”<sup>16</sup>

Es necesario que el investigador se encuentre involucrado en el problema, para analizar, dialogar, proponer la alternativa y llevarla a cabo en la comunidad escolar, requiere de creatividad e imaginación pedagógica y sociológica, así como de un tiempo máximo de ocho meses para patentizar las innovaciones construidas.

### **1.3.2 Proyecto de intervención pedagógica.**

Se conceptualiza a partir de las relaciones que se pueden establecer entre el proceso de formación de cada docente y las posibilidades que se obtienen a partir de ellas, para superar algunos problemas que le permitan construir estrategias con la finalidad de modificar su práctica docente de manera constante y permanente, abordando los procesos de formación y reconociendo la especificidad de los objetos de conocimiento que están presentes en la enseñanza-aprendizaje y la lógica de construcción de los contenidos escolares; es decir: " ...el docente tiene una actuación mediadora de intersección entre el contenido escolar y su estructura con las formas de operarlo frente al proceso-aprendizaje de los alumnos"<sup>17</sup>.

Este tipo de proyecto es utilizado por algunos docentes para la investigación teórico-práctica y desde ese punto partir con propuestas y alternativas de solución.

### **1.3.3 Proyecto de gestión escolar**

Este tipo de proyecto se define por Jesús Eliseo Ríos Durán como:

---

<sup>16</sup> Arias Marcos Daniel. "El proyecto Pedagógico de Acción Docente". En Antología Básica: Hacia la innovación, SEP-UPN. México, 1995, p.66

<sup>17</sup> RANGEL, Ruiz de a Peña, Adalberto. Et.al "Proyecto de intervención pedagógica" Ibidem, p89

“Conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional”<sup>18</sup>.

Después del análisis de los tres tipos de proyectos se considera que lo más apropiado atendiendo a las características del Proyecto de Innovación "El Consejo Técnico punto de partida para el trabajo colaborativo en la educación primaria", es conveniente utilizar elementos de los tipos de proyecto:

- Acción docente y
- Gestión escolar.
- 

Se elige al proyecto de acción docente, porque surge de la práctica y se desarrolla necesariamente en ella buscando mejorar la calidad de la educación, en concordancia con la siguiente cita:

“...nos permitirá reflexionar, analizar, mejorar las acciones, madurar más las ideas, buscar otros métodos y técnicas, replantear tareas, hacer cambios y reflexiones a lo planeado, eliminar planteamientos ambiciosos, acciones fuera de contexto, clasificar puntos clave y como se desarrolla en nuestra práctica docente, a veces se tiene que inventar sobre la marcha, reconstruir acciones y dar respuestas no previstas .”<sup>19</sup>

La problemática planteada abarca acciones que se realizan cotidianamente por los docentes y son resueltas de manera individual, considerándose necesario mejorar el proceso del hecho educativo, de tal forma que al transformar la actitud del profesor haya una respuesta positiva tanto en los compañeros docentes como en los alumnos, dándose la transformación en sus actitudes desarrolladas hacia el acto educativo en el aula.

---

<sup>18</sup> RIOS Durán Jesús Elíseo. "Características del proyecto de gestión escolar". *Ibidem*, p.96

<sup>19</sup> ARIAS, Marco Daniel. "El proyecto pedagógico de acción Docente". *Ibidem*, p.81.

En ese mismo sentido se explica el segundo tipo de proyecto elegido, debido a que gestión escolar plantea que: "La alternativa más viable para mejorar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la construcción del proyecto escolar, en permanente redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que las generan y que son afectados por ellas"<sup>20</sup>. Es decir que a partir del reconocimiento de los haceres, de la reflexión de las acciones en el ejercicio de la responsabilidad, será donde se dé la transformación propuesta. "...facilitar al colectivo la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela"<sup>21</sup>, es con este enfoque y sentido que se atenderá la problemática planteada, que involucra a la dirección de la escuela, en particular a los docentes del primer ciclo de educación primaria.

Así pues, resulta por demás interesante aplicar al desarrollo de la alternativa el tipo de proyecto de gestión escolar, como un complemento del primero, ya que además permite interactuar con todos los actores, sin que sea condicionante lo que se refiere a la integración del Consejo Técnico Escolar ya que también éste es susceptible de interpretarse de la siguiente manera: "El profesor-alumno deberá señalar que hacer, para qué, dónde, cuándo, cómo, con quién y quiénes son los implicados en la aplicación de la estrategia"<sup>22</sup> o bien lo que se refiere al colectivo escolar, que para una definición más precisa se recurre a M. D. Arias que apunta: "Debemos recordar que el colectivo escolar no necesariamente debe estar constituido por muchos participantes, puede ser un grupo pequeño pero bien organizado y comprometido en buscar y desarrollar respuestas educativas al problema docente"<sup>23</sup>, atendiendo a lo anterior, se consideró que en esta alternativa pedagógica se invitará a participar a los maestros y maestras del primer ciclo del nivel básico de educación primaria,

---

<sup>20</sup> RÍOS, Durán, José Eliseo et. al. "Características del proyecto de Gestión Escolar". *Ibíd.*, p. 97.

<sup>21</sup> RÍOS, Durán, José Eliseo et. al. *Ibíd.* p.98

<sup>22</sup> RÍOS, Dwán, José Elíseo et. al. *Ibíd.* p. 99

<sup>23</sup> ARIAS, Marco Daniel. "El proyecto pedagógico de acción docente". *Ibíd.*, p. 74

de la escuela "Ignacio Zaragoza" T. M. de esta ciudad de La Paz, B. C. S.

## **CAPITULO II**

### **2. ESTRATEGIA DE TRABAJO DE LA ALTERNATIVA**

#### **2.1 Breve descripción de la alternativa**

Los componentes considerados en el diagnóstico pedagógico permiten la construcción de una alternativa de innovación, misma que requiere del diseño de estrategias para su aplicación.

Estas estrategias plantean propósitos y objetivos de los que surgen las actividades que propicien la posibilidad de un cambio en la práctica docente propia.

Se considera que a partir de un propósito general, los maestros de educación primaria identifiquen los factores que favorecen y obstaculizan el trabajo colaborativo en el Consejo Técnico Escolar, con la finalidad de optimizar los niveles de eficacia en la labor docente.

La presente alternativa se aplicó a partir de la segunda semana del mes de octubre del año 2001, en el primer ciclo de la escuela primaria antes señalada.

Para la consecución de los fines propuestos se realizó una calendarización de actividades que permitió el seguimiento y la evaluación de la misma, a través de una planeación y distribución del tiempo de realización de las sesiones que se componen aproximadamente de dos horas y media cada una.

Esta alternativa de innovación contempla cuatro sesiones de las que se destinan dos a la sensibilización de los destinatarios y dos al rescate de valores y actitudes necesarios para la práctica de un trabajo en colaboración.

Se seleccionaron lecturas de motivación y de aplicación que en su momento fueron

los estímulos que propiciaran el diálogo, la participación, la concientización, así como el debate y el compromiso. Razón por la que se pretendió organizar a los participantes en estas sesiones con dinámicas grupales y de equipo, partiendo de lo individual a lo colectivo.

El avance y logro de los propósitos de la alternativa en su conjunto puede ser analizado en el apartado correspondiente a la evaluación.

Para un seguimiento puntual de las actividades se construye el cronograma que se presenta en la siguiente página, donde aparecen las actividades y los tiempos destinados para cada una de las estrategias planteadas en cada sesión.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL UNIDAD 03 A  
 PROYECTO PEDAGOGICO DE ACCION DOCENTE Y GESTION ESCOLAR  
 CTEPPPTC \*

UNA ALTERNATIVA VIABLE PARA LOS DOCENTES DE EDUCACION PRIMARIA  
 CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

SESIONES	ETAPA	OBJETIVO	FECHA	HORARIO
<b>I SESION</b>	SENSIBILIZACION	-COMPARAR LA EFICIENCIA DE LA TOMA DE DESICIONES INDIVIDUAL Y COLECTIVAMENTE PARA FAVORECER LA CREATIVIDAD	12 DE OCTUBRE DE 2001	11:00 A 13:30
<b>II SESION</b>	RESCATE DE VALORES	PRINCIPALES ACTITUDES Y APTITUDES QUE CARACTERIZAN EL TRABAJO COLABORATIVO	30 DE OCTUBRE DE 2001	11:00 A 12:30
<b>III SESION</b>	ANÁLISIS DE TRABAJO COLABORATIVO, CONCEPTO CARACTERISTICAS Y FACTORES QUE LO OBSTACULIZAN	EXPLICAR EL TRABAJO COLABORATIVO COMO METODOLOGIA PARA EL APRENDIZAJE	23 DE NOVIEMBRE DE 2001	10:00 A 13:30
<b>IV SESION</b>	EJERCICIO COLEGIADO PARA LA IDENTIFICACION DE PROBLEMATICAS COMUNES DEL PRIMER CICLO	QUE EL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO DEL PLANTEL COMPARTAN IDEAS, EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS TRABAJANDO Y APRENDIENDO JUNTOS, CON EL FIN DE MEJORAR LOS RESULTADOS DEL QUEHACER EDUCATIVO	14 DE DICIEMBRE DE 2001	10:30 A 12:30

---

\* El Consejo Técnico Escolar Punto de Partida Para el Trabajo Colaborativo

## CAPITULO III

### 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACION.

Una de las prioridades y objetivos de esta alternativa de innovación "El Consejo Técnico Escolar Punto de Partida Para el Trabajo Colaborativo", es conseguir la posibilidad de motivar al maestro hacia un interés por la aplicación y desarrollo de un trabajo colaborativo al interior del Consejo Técnico Consultivo del plantel, como punto de partida para la realización de un trabajo docente que estimule el aprendizaje significativo de sus estudiantes, es decir; que reúnan los elementos de calidad tal y como es señalado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la UNESCO, que dicen:

“La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”<sup>24</sup>

Para alcanzar estos objetivos se han puesto en marcha diversas estrategias a través de sesiones de trabajo, sin embargo se considera conveniente que para obtener mejores logros, las estrategias planteadas deberán cobrar vigencia en el aquí y el ahora de cada escuela y salón de clases.

Se parte entonces del planteamiento de la siguiente pregunta:

**¿Con la alternativa de innovación puesta en práctica, logra alcanzar el maestro del primer ciclo la motivación que le permita realizar una práctica de trabajo**

---

<sup>24</sup> SCHEMELKES Silvia. Op. cit. p. 13

## **colaborativo?**

Para dar respuesta a esta pregunta fue necesario la utilización de la entrevista considerando sus características particulares que son las de acercarse un poco más a la realidad a través de los entrevistados.

Se recurrió así mismo al registro de observaciones del diario de campo, técnica de investigación que como señala Peter Woods es: "...verse involucrado al punto de ser capaz de valorar la vida como un nativo, pero ser al mismo tiempo capaz de distanciarse a voluntad con el fin de poder representar esa vida con la adecuada contextualización"<sup>25</sup>.

Razón por la que se empleó en esta evaluación la observación participante con registros en el diario de campo, y que a juicio personal permitió conocer un poco más de cerca la realidad en la que ocurren los hechos. Realidad que surge de la interacción de las partes requiriendo para su interpretación ir un poco más allá de las acciones, ubicándolas en sus contextos específicos, donde se expresan incidentes, actividades, interacciones y comportamientos que se consideraron de interés para efectos de esta evaluación.

Otra herramienta de trabajo utilizada fue el cuestionario, este instrumento se adoptó con el objetivo de obtener la opinión de los docentes participantes en el trabajo desarrollado, procurando preparar el ambiente que se consideró necesario para que los asistentes a las sesiones no se sintieran presionados por las respuestas que proporcionarían.

También fue preciso plantear y conceptualizar la evaluación como un proceso enfocado hacia los cambios obtenidos tanto en los rendimientos académicos como en las conductas de los participantes, que permitieran reconocer los logros adquiridos de los

---

<sup>25</sup> WOODS, Peter. "La observación participante". En Antología complementaria: El maestro y su práctica docente. LE'94, SEP-UPN, 1994, México, p. 28

objetivos propuestos.

Objetivos que pretenden dar a conocer una serie de actitudes y aptitudes así como los diversos elementos que pudieran facilitar la práctica docente a través del trabajo colaborativo; dado que actualmente existe una necesidad de un cuidado mayor del proceso formativo en donde la capacitación se centra en la constante actualización, misma que puede darse a través de un esfuerzo y compromiso profesional.

Por lo tanto lo conveniente fue que la evaluación se planteara desde la perspectiva que argumenta: .-“...Uno de los campos donde el profesor habrá de formarse es, sin duda alguna, el de la evaluación del aprendizaje, dada su importancia como elemento retroalimentador tanto del aprendizaje como de la planeación docente. ...”,<sup>26</sup> implicando esta idea el ir cambiando cosas para ajustarse a las nuevas necesidades.

Bajo esta consideración, la evaluación educativa adquiere una nueva dimensión con la necesidad de diferenciar la labor docente, coincidiendo con la cita: "La evaluación debe ser una actividad constante, permanente, que permita, además de estimar los avances de los niños, tomar medidas correctivas en caso necesario, así como planificar nuevas situaciones de aprendizaje".<sup>27</sup>

Para valorar el resultado de las diversas sesiones se contó con elementos que sirvieron como referentes iniciales, llegando con ello a las actividades de seguimiento.

Con esta lógica, el trabajo que se abordó en la primera sesión fue de sensibilización y motivación, de acuerdo con una apreciación personal, se estima que generó los espacios de reflexión, encontrando iniciativas que apoyaron la articulación de las necesidades e intereses de los maestros, entre otras, mejorar y elevar la calidad educativa, al mismo

---

<sup>26</sup> C. E. T .E. "Estrategias de evaluación en el aula". En Antología básica: Aplicación de la alternativa de innovación. LE'94, SEP-UPN, México, 1994, p. 63

<sup>27</sup> *Ibidem*. p. 64

tiempo propició las oportunidades de intercambio y enriquecimiento para cada una de las sesiones y prácticas posteriores.

El llevarse los registros de estos acontecimientos dentro de una reunión de trabajo con los docentes, permitió encontrar expresiones de deseo de compartir sus problemas, pero a la vez también surgen dudas y un cierto grado de incredulidad como se muestra en el diario de campo y del que se extraen los siguientes recortes:

- "Poco se interesa uno como maestro o maestra en los trabajos del Consejo Técnico por considerarse una pérdida de tiempo ya que por lo general no se respetan los acuerdos a los que se llega.

- Ese tipo de trabajo es sólo simulación.

- Me agrada aprender.

- El trabajo en colectivo es muy difícil.

- ¿Si este trabajo da buenos resultados, se podría realizar realmente?

- Sigo pensando que el trabajo en equipo sólo sirve para jugar y bromear”<sup>♥</sup>

La alternativa recoge todas estas expresiones e inquietudes y las canaliza a través de acciones que tienden a proyectar un trabajo en colaboración, partiendo de la necesidad manifiesta que subyace en dichas expresiones, es decir que el maestro no trabaja en equipo porque su experiencia le dice que ese tipo de trabajo no se realiza con verdadero espíritu de colaboración sino que sólo una parte del equipo se integra y se entrega a las acciones encomendadas, mientras otra parte importante de los miembros del equipo permanece al margen de los trabajos y al final el reconocimiento del producto alcanzado es para todos los miembros por igual.

Es por ello que se plantean las dudas con relación a su operatividad, no tanto por que sea el proyecto ambicioso, a corto o largo plazo, o bien la disponibilidad de los recursos sea

---

<sup>♥</sup> Diario de campo con fecha del 19 de octubre de 2001.

una limitante, más bien se refieren estas dudas a la participación del grupo como un todo, cosa que se ve por los posibles participantes como una utopía en cuanto como se señala antes y se remarca ahora como resultado de las experiencias previas obtenidas con este tipo de trabajo colaborativo.

Sin embargo, fue posible lograr la motivación necesaria, en este caso particular con los miembros del colectivo para participar en una primera reunión, la que sirvió de plataforma de lanzamiento de la alternativa y como se ve más adelante, logró incluir a todos mediante la sensibilización y motivación hacia el trabajo colaborativo desde un enfoque teórico-práctico fundamentado en la etnografía como técnica de investigación, que le proporciona el sustento a la alternativa y que en esta evaluación se pretende mejorar el proceso a la luz de sus resultados.

En otro apartado del diario de campo de la misma fecha se registraron expresiones que también se consideraron motivo de análisis para la evaluación:

“Se percibe cierto compromiso y responsabilidad de los maestros al aceptar la reunión.

-Manifiestan deseos de compartir sus problemas.

-Trabajo de equipo si hay no se considera verdadero ni con responsabilidad.

-Existe incredulidad ante la propuesta, pero manifiestan deseos de actualización profesional.

-Aparece el liderazgo lateral, convocando a no asumir actitudes negativas". ♥

Como se puede observar los maestros participantes mostraron su particular experiencia ante la posibilidad de realizar un trabajo de tipo colaborativo al interior del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, es decir que: "...La práctica pasa por la personalización de la misma en los profesores....por algún modo de introyección en sus

---

♥ Diario de campo con fecha del 19 de octubre de 2001.

esquemas de pensamiento y comportamiento"<sup>28</sup>

En esta sesión los maestros y maestras del plantel se mostraron con un poco de recelo ante la novedad de implantar un trabajo de carácter colaborativo al interior de la institución, sin embargo en la medida en que se fue desarrollando el trabajo de la misma y fueron conociendo los objetivos y las consideraciones de implicación que representaba para ellos, como una respuesta al mejor desempeño del quehacer pedagógico mostraron una mayor disponibilidad en la participación de la alternativa, después de haber dado lectura y analizado la lección de "El juego de la NASA", como se puede rescatar del registro del diario de campo:

"En un clima armónico se establecen reglas de participación para ésta y las subsecuentes sesiones los maestros se apegan a las indicaciones y realizan el trabajo de manera individual Existen dudas que resuelven ellos mismos poniéndose de acuerdo. Muestran interés al compartir opiniones. El maestro "P" los invita a una reflexión en las respuestas colectivas y acceden. Pone su individualidad al servicio de la colectividad".<sup>▼</sup>

El establecimiento de las reglas para la realización de un trabajo en equipo, puede considerarse como un gran paso en este tipo de actividad ya que se realiza como una construcción grupal este tipo de reglas; es decir el equipo inicia su trabajo colaborativo desde este momento, por lo tanto es una de las acciones que el coordinador del grupo no pasa por alto y que debe capitalizar para que en un "continuum" estimule al grupo a seguir construyendo a favor del colectivo, lo que sin lugar a dudas estimuló en este caso concreto la disposición del grupo a rescatar lo positivo es decir; la mecánica del trabajo planteado permitió de manera natural emplear la asertividad, como premisa del trabajo y mantener al equipo cohesionado, en busca de las mejores opciones que implicaron beneficios para todos, al demostrar la efectividad de este tipo de trabajo para la consecución de metas y

---

<sup>28</sup> GIMENO, Sacristán, José. "El currículum moldeado para los profesores". En Antología básica: Análisis de la práctica docente propia. LE'94, SEP-UPN, México, 1994, p. 132

<sup>▼</sup> Diario de campo con fecha del 19 de octubre de 2001.

objetivos. Como se puede apreciar a continuación.

Al socializar las respuestas asentadas de manera colectiva se pudo observar cómo en algunos de los equipos, en concreto el que se integró por P, A, y J, se escucharon divergencias y reclamos a las mismas, tales como:

-“yo estaba bien pero tú hiciste que cambiara de opinión”.

-y ¿por qué me hiciste caso?

-Tú nos hubieras dado mejores razones para convencernos.

-Pues tú hablas mejor que yo y convences más fácilmente. -Entre varios nos equivocamos menos

-Es mejor trabajar con otros para tener oportunidad de aprender -Estaría mejor que en lugar de dos en cada equipo fuéramos tres o más, eso haría tener más opiniones.

-No cabe duda que toda regla tiene su excepción”.<sup>♥</sup>

En estas expresiones al ser analizadas se encuentra que subyace de nueva cuenta el sentido de liderazgo en los grupos que se estructuran para un trabajo colaborativo, que los grupos son deliberadores de opciones y oportunidades que pueden cambiar en función de lo que les parece más adecuado, y que con base aun trabajo de sensibilización, las opiniones con relación al trabajo colaborativo son susceptibles de transformarse de negativas a positivas, que las opiniones encontradas en un trabajo de equipo enriquece al grupo que lo lleva a cabo, dándole una gama de oportunidades de donde escoger la opción que se considere por el grupo, la acertada.

Lo anterior es una muestra de que el trabajo en colaboración desecha las prácticas individualistas y el aislamiento que pueden ser obstáculos definitivos ante cualquier tentativa de cambio e innovación; independientemente de que su aplicación promueve la exploración colectiva de acciones que permean con su huella la vida escolar.

---

<sup>♥</sup> Diario de campo con fecha del 19 de octubre de 2001.

En este sentido los participantes al ser encuestados con la pregunta: ¿qué criterios usaste en tus respuestas individuales? Entre otras respuestas aparecen las siguientes:

- “Consideré lo útil para mi.
- Mis conocimientos sobre el tema son limitados.
- Sólo me apegué a los indicadores y lo realicé según mi apreciación personal.
- Considerando lo que creí era más importante para sobrevivir según mi punto de vista.”

En cuanto a la pregunta: ¿qué opinión te merece el resultado de las respuestas obtenidas a través de la socialización y reflexión cooperativa en equipo y de manera grupal?, se encontraron las siguientes respuestas:

- “Es interesante escuchar otros argumentos.
- Las ideas personales no siempre son las mejores.
- Es una obligación, luchar por lo que se considera mejor y muy interesante compartir estos conocimientos”

Como es de apreciarse en estas respuestas subyace una mayor disponibilidad de los docentes en la participación de la sesión y en un avance en cuanto a la conceptualización del trabajo colaborativo, lo que para efectos de la presente evaluación es significativo en sus objetivos y alcances. Que se afirma cuando se expresa que:

“Cualquier estrategia de innovación o de mejora de la calidad de la práctica de la enseñanza deberá considerar ese poder modelador y transformador de los profesores, que ellos de hecho ejercen en un sentido o en otro para enriquecer o empobrecer las propuestas originales.<sup>29</sup>

Viéndolo desde este punto de vista, al plantear a los participantes la pregunta: ¿qué les hizo modificar sus apreciaciones iniciales en lo individual y las obtenidas en el equipo?,

---

<sup>29</sup> GIMENO, Sacristán, José. "El currículum moldeado por los profesores". En Antología básica: Análisis de a práctica docente propia. LE'94, SEP-UPN, México, 1994, p. 132.

las respuestas más significativas fueron las siguientes:<sup>♥</sup>

-La discusión bien argumentada y con fundamentos más sólidos por parte de los compañeros a nivel del colectivo escolar.

-En lo que a mi corresponde me convencieron con las explicaciones que dieron para priorizar las necesidades.

-En la medida en que fuimos participando más compañeros en la búsqueda de respuestas todo parecía más claro, ya que lo que a uno no se le ocurría otro si lo notó y considero más importante".

Al pasar a la hoja de respuestas proporcionada por la NASA se lanzó la pregunta:

¿Consideran que sus respuestas se aproximan o coinciden con las que da la NASA?  
¿A que atribuyen estas desviaciones o coincidencias encontradas?

Lo que se encontró como respuestas en las hojas de evaluación de la sesión fueron:

“-Algunas respuestas sí coincidieron con la NASA.

-No todas las respuestas fueron las correctas, según los criterios de la NASA.

-Ellos (los de la NASA) son especialistas en este tipo de temas y problemas, por eso lo saben resolver mejor que los no preparados.

-Es posible coincidir con algunas respuestas dadas por la NASA ya que por intuición también podemos priorizar algunos elementos de la lista.

-Como dice la lectura y conclusión...Nadie sabe tanto como todos nosotros juntos. Esto se cumple siempre que trabajamos juntos”.

En suma lograr que los docentes modificaran sus apreciaciones en relación con el trabajo colaborativo fue el objetivo de esta primera estrategia y sus actividades y que visto el conjunto de acciones didácticas emprendidas desde la perspectiva de la evaluación se

---

<sup>♥</sup> Diario de campo con fecha 19 de octubre de 2001.

puede concluir con satisfacción de que cumplió con su cometido.

También se consideran como parte de la evaluación los resultados de las diferentes tablas<sup>30</sup> en las que se asentaron las respuestas dadas por los docentes participantes en la sesión, como registros de las actividades llevadas a cabo en la primera estrategia de esta alternativa de innovación.

Siendo congruentes con el cronograma de las actividades planteadas y con la misma lógica de análisis, al evaluar la segunda estrategia "La lección de los gansos" de Milton Olson<sup>31</sup>, considerada para el rescate de las diferentes actitudes o aptitudes que resultan necesarias para el desarrollo de un trabajo colaborativo que se seleccionaron del diario de campo los siguientes recortes:♥

“-La naturaleza nos enseña a valorar lo que cada uno puede aportar para los otros.

-Pero nosotros no somos animales, reaccionamos de manera distinta.

-Debemos reconocer la fragilidad humana con humildad, porque todos nos necesitamos.

-Debemos trabajar todos y no por comodidad dejar de hacerlo. -Aprender hacer uso de la tolerancia y de la solidaridad, para tener confianza en los demás.

-A veces nos parece insignificante el compañero pero él nos puede dar grandes aprendizajes y apoyos.

-A veces se deposita la voluntad propia en la decisión de los otros, pero si es por el bien común vale la pena".

Con los recortes anteriores es posible inferir que en el grupo de docentes existe una

---

<sup>30</sup> Vid ANEXOS

<sup>31</sup> Vid ANEXOS

♥ Diario de Campo con fecha del 31 de octubre de 2001.

encontrada variedad de opiniones con relación a las actitudes y los valores necesarios para el trabajo en colaboración, sin embargo en la medida en que se fue dando el análisis de la lectura de Milton Olson "La lección de los gansos" se fue generando un grado de avance en lo que corresponde a la apropiación de dichos valores y actitudes para generar un clima de mayor participación en colectivo, así se encuentra que de las posiciones negativas hacia los demás se da un cambio hacia la aceptación de que el trabajo por mínimo que sea debe valorarse como un esfuerzo realizado para la colectividad y que por pequeña que parezca su aportación también es de importancia para los resultados finales del grupo en su conjunto. Cabe destacar que es sobresaliente la importancia que se le confiere a la solidaridad, la confianza, el respeto a la diversidad de opiniones y la tolerancia entre otras, que se generaron conforme se avanzaba en el análisis de la lectura.

Con relación a la cuarta estrategia que se identifica como: " La carta de Rupertito" , se trabajó como objetivo de la sesión identificar el valor del trabajo colaborativo como metodología de aprendizaje, en la que se llevó a cabo el análisis del trabajo colaborativo, su conceptualización, las características que lo identifican y los factores que lo obstaculizan.

Para evaluar esta estrategia se procedió de manera similar al proceso que se había venido realizando en las anteriores y que ya han sido descritas, a través de seleccionar lo más significativo a juicio personal de los registros en el diario de campo y que como resultado de este análisis, como en las sesiones anteriores se encuentra que se cumplen dichos objetivos, ya que al término de la sesión los docentes consideraron haber obtenido un avance al identificar de manera colectiva la diferencia entre trabajo colaborativo y trabajo de grupo, las habilidades y destrezas necesarias a desarrollar en el individuo para el mundo de hoy, las ventajas y desventajas del trabajo colaborativo (y como habrán de ser superadas ). Llegando a reflexiones y conceptos como:♥

"-Colaborar significa obtener beneficios mutuamente, mediante la interdependencia

---

♥ Diario de campo de fecha del 28 de noviembre del 2001.

positiva.

-Los objetivos que se hayan alcanzado con el esfuerzo de todos, es el resultado del trabajo colaborativo.

-Aprovechar las oportunidades y experiencias que nos brinda el Consejo Técnico Consultivo como lugar de encuentro, de reflexión y análisis de lo que se esta haciendo en cada aula.

-Juntar las experiencias y enfocarlas de manera Cooperativa hacia un mismo problema".

### **3.1 Conclusión de la evaluación**

De ninguna manera se puede decir que los docentes de este centro de trabajo están preparados para desarrollar un trabajo colaborativo, sólo se acepta que fue posible modificar conceptualizaciones con respecto al trabajo colaborativo o en equipo; es decir pasar en algunos casos de la negatividad a la asertividad.

Se arroja hasta el momento un saldo positivo, pues bien es sabido que la profesión docente no solo es algo personal y creativo, que se vincula a las posibilidades de la formación y el proceso individual del pensamiento profesional autónomo de los profesores, sino que se capitaliza en un marco que anticipa en buena medida el sentido, la dirección y la operacionalidad técnico-pedagógico de su contenido y conjunto.

## CAPITULO IV

### 4. ALTERNATIVA DE INNOVACION

#### 4.1 Antecedentes

Pretendiendo contribuir en la transformación del quehacer docente, se pone énfasis en la importancia de efectuar en la escuela primaria “Ignacio Zaragoza” T. M. , la puesta en práctica de esta alternativa de innovación. Esta propone estrategias que pueden permitir motivar al docente a realizar una práctica basada en el trabajo colaborativo. Las condiciones con que cuenta esta escuela<sup>1</sup> son un factor favorable para la puesta en común de la misma, posibilitando que surja la dinámica programada para la colaboración, posicionándola y concibiéndola como algo útil y necesario para una mejor calidad de la educación.

Estas alternativas plantean la realización de cuatro sesiones dirigidas a docentes de educación primaria, mismas que pueden llevarse a cabo desde el inicio del año escolar.

#### 4.2 Fundamentación

La literatura sobre el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar, es amplia y rica, tocando casi todas las facetas que pueden afectar la vida participativa y las formas en que se puede utilizar como medio para crear una cultura asentada en la cooperación, teniendo como fin la posible solución de los problemas.

Para llevar a cabo lo antes mencionado se señala como algo esencial el liderazgo fundamentado en el hacer de los directivos, pero también se ha determinado como característica importante el grado de colaboración del grupo de maestros de una institución.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> SAMMONS, Pam. Wt.al “Características clave de las escuelas efectivas”. En: cuadernos, biblioteca para la actualización del maestro. SEP, México, 1998, p. 29

La presente alternativa, plantea que los directivos compartan con otros miembros del grupo de maestros la responsabilidad del liderazgo, participando con ellos en un propósito común, formando estructuras organizadas por ciclos, atendiendo a que de esta manera las realidades y expectativas de los maestros sean aún más comunes y pudiera llevarse el trabajo de planeación de tal forma que permita la socialización de experiencias personales de cada uno de los que atienden el mismo ciclo escolar. Partiendo de estas consideraciones, se podrían tener condiciones importantes y claras sobre la colaboración, para ser llevadas al seno del Consejo Técnico Escolar.

### **4.3 Descripción de estrategias**

**Estrategia: "El consejo técnico escolar, punto de partida para el trabajo colaborativo".**

#### **I SESION: SENSIBILIZACION.**

**Objetivo:** Comparar la eficacia de la toma de decisiones individual y colectiva para favorecer la creatividad.

**Técnicas:** Individual y corrillos

Discusión en equipos

Lluvia de ideas con conclusiones

**Tiempo estimado:** 2:30 horas

**Recursos didácticos:** Copia del ejercicio "El juego de la NASA"

Tabla de clasificación individual.

Reglas fundamentales del trabajo en grupo

Tabla de clasificación colectiva

Clasificación tipo proporcionada por la NASA

Cuadro de comparación de resultados

Cuestionario y libreta de registro

Hojas de rotafolios, plumones.

**Lugar:** Salón de Clases.

**Desarrollo:**

Después de un cordial saludo a los maestros participantes del centro de trabajo, incluyendo al director del plantel, se da formalidad a esta reunión dando a conocer un panorama general del desarrollo del proyecto, exponiendo los motivos que lo crearon e invitándolos a participar como agentes de cambio al involucrarse en él, esperando que sea de ayuda para reestructurar y enriquecer el quehacer educativo. (10 min.)

-Se invita a los compañeros maestros a elaborar algunas reglas de participación tanto grupal como individual ya la vez a que planteen sus dudas y expectativas. (10 min. )

-Una vez establecidos los primeros acuerdos se da paso ala primera actividad que se inicia con:

-La entrega de la lectura: " El juego de la NASA" a los participantes, para que realicen su lectura de manera individual y en silencio.( 10 minutos)

**LECTURA:** "El juego de la NASA"

"Usted forma parte de un vuelo espacial programado al principio para reconstruir una nave nodriza en el centro de la zona iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas, ha tenido que alunizar a unos 320 Km. del lugar de encuentro fijado. Durante el alunizaje, la mayor parte del equipamiento de a bordo se ha estropeado, salvo los siguientes quince objetos. Es vital reconstruir la nave nodriza, y debe elegir el equipo indispensable, para ese viaje tan largo".

Terminado el ejercicio anterior se solicita contesten la tabla de clasificación individual, haciendo la observación de que en el curso de esta fase no se realiza ningún intercambio entre los participantes. ( 15 minutos )

### Instrucciones:

El ejercicio consiste en clasificar en la siguiente tabla 15 objetos por orden de prioridad para la misión, ponga el número 1 aliado del que considere más importante y así de manera sucesiva hasta 15.

**TABLA DE CLASIFICACIÓN INDIVIDUAL<sup>33</sup>**

<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>	<b>ARTEFACTOS</b>
	Fósforos
	Alimentos concentrados
	Cincuenta metros de soga nylon
	Un paracaídas de seda
	Calefactor portátil de energía solar
	Dos pistolas automáticas cal. 45
	5 Kg. De leche en polvo
	Dos tanques de oxígeno
	Atlas del cielo
	Bote inflable con CO2
	Brújula
	Cinco bidones con agua
	Caja de cohetes de señales
	Botiquín de urgencia
	Emisor-receptor de energía solar (frecuencia Media)

---

<sup>33</sup> Vid DELAIRE Guy. "Los equipos docente, Formación y Funcionamiento". Narcea, Madrid, 1998, p.140

Nota: para efectos del presente trabajo se modificó la tabla original.

-Se propone a los participantes formar equipos, de ser posible en Subgrupos de números impares. Una vez integrados en equipo se les invita a que construyan las " Reglas fundamentales del trabajo colegiado"<sup>34</sup>, para que sean leídas al interior de cada uno de los equipos. (15 minutos)

-Se les indica realizar un análisis de las reglas que acaban de leer y tomen acuerdos sobre su establecimiento y aplicación. (15 minutos)

-Sin mirar sus respuestas anteriores, vuelvan a priorizar los elementos en la siguiente tabla, de manera colectiva como su nombre lo indica. (15 min.)

---

<sup>34</sup> DELAIRE Guy. "Los equipos docente, Formación y Funcionamiento" .Ibídem. p.140

## TABLA DE CLASIFICACION COLECTIVA

ORDEN DE PRIORIDAD	ARTEFACTOS
	Fósforos
	Alimentos concentrados
	Cincuenta metros de soga nylon
	Un paracaídas de seda
	Calefactor portátil de energía solar
	Dos pistolas automáticas cal. 45
	5 Kg. De leche en polvo
	Dos tanques de oxígeno
	Atlas del cielo
	Bote inflable con CO2
	Brújula
	Cinco bidones con agua
	Caja de cohetes de señales
	Botiquín de urgencia
	Emisor-receptor de energía solar (frecuencia media)

-Concluida la actividad precedente se hace entrega a cada miembro del equipo la hoja de "comparación de decisiones"

Instrucciones:

Anoten en el cuadro "Hoja de comparación de decisiones"<sup>35</sup> sus respectivas respuestas, tanto en lo individual y lo colectivo.

---

<sup>35</sup> DELAIRE Guy. "Los equipos docente, Formación y Funcionamiento" .Ibidem. p.140

## Hoja de comparación de decisiones

ARTEFACTO	Clasificación individual	Puntos de desviación	Clasificación colectiva	Puntos de desviación	Clasificación NASA
Fósforos					
Alimentos concentrados					
Cincuenta metros de soga nylon					
Un paracaídas de seda					
Calefactor portátil de energía solar					
Dos pistolas automáticas cal. 45					
5 Kg. De leche en polvo					
Dos tanques de oxígeno					
Atlas del cielo					
Bote inflable con CO2					
Brújula					
Cinco bidones con agua					
Caja de cohetes de señales					

Botiquín de urgencia					
Emisor-receptor de energía solar (frecuencia media)					
Suma de las diferencias					

-A continuación comparan sus respuestas individuales y colectivas confrontándola con la prioridad asignada por la NASA, ( en este momento se les hace entrega) del cuadro, "Resultados y explicaciones de la NASA"<sup>36</sup>, para que asignen los puntos de desviación existentes entre ellas. La suma de las desviaciones constituirá su puntuación (individual y colectiva).

### **RESULTADOS Y EXPLICACIONES DE LA NASA**

Para establecer su clasificación, los expertos de la NASA se han fundado en la utilización alternativa de dos criterios:

- Lo que asegura la vida biológica
- Lo que asegura la posibilidad de reconstruir el cohete inicial.

Estos dos criterios significan, por su asociación, la supervivencia.

---

<sup>36</sup> DELAIRE Guy . "Los equipos docente, Formación y Funcionamiento" .Ibídem. p.142

Tabla de resultados NASA<sup>37</sup>

Objetos	Utilidad	Clasificación NASA
Fósforos	La ausencia de oxígeno no permite encenderlo	15
Alimentos concentrados	Medio eficaz de repara la pérdida de energía	4
Cincuenta metros de soga nylon	Útiles para hacer una cordada, escalar ocas; eventualmente para subir heridos	6
Un paracaídas de seda	Puede servir para protegerse de los rayos solares	8
Calefactor portátil de energía solar	Sin utilidad: los trajes espaciales calientan	13
Dos pistolas automáticas cal. 45	Puede servir para acelerar la propulsión, si acaso para poner fin a sus días	11
5 Kg. De leche en polvo	Trampa nutricional: mas voluminosa que los alimentos concentrados	12
Dos tanques de oxígeno	Primer elemento de supervivencia esencial	1
Atlas del cielo	Indispensable para orientarse	3
Bote inflable con CO2	Para servir de trineo para arrastrar los objetos: el gas (CO2) empleado para este	9 9

<sup>37</sup> DELAIRE Guy. "Los equipos docente, Formación y Funcionamiento". Ibidem. p.141

	artefacto puede servir para la propulsión	
Brújula	Sin utilidad en la Luna: el campo magnético no está allí valorizado	14
Cinco bidones con agua	Indispensable para compensar una fuerte deshidratación debida al gran calor que hace en la cara iluminada de la luna.	2
Botiquín de urgencia	Las inyecciones de vitaminas, serum, etc. Necesitan una abertura especial (prevista por la NASA) en el traje especial.	7
Caja de cohetes de señales	Útiles cuando la nave nodriza inicial este a la vista	10
Emisor-receptor de energía solar (frecuencia media)	Útil para tratar de comunicar con la nave nodriza, pero este aparato no es de largo alcance	5

Con los datos anteriores se procede a la comparación de resultados calculando los puntos de diferencia en cada rubro, dividiendo la suma de cada uno de ellos entre el número de participantes. (15 min.)

A continuación el coordinador invita a los equipos para que den a conocer sus resultados.

Los participantes pueden indicar las razones que los llevaron a esa toma de decisiones. (para esta actividad se cuenta con formatos en hoja de rotafolio), (20 min.)

Hojas de rotafolio ( diseño ):

Nombre del Equipo	Puntuación individual	Puntuación colectiva	Razones de la toma de decisiones.

De manera que todos los integrantes den a conocer sus puntos de vista, se les invita a contestar en forma individual el siguiente cuestionario, mismo que se les entrega en ese momento. (15 min.):

### **Cuestionario**

1 .Al ordenar los elementos de la tabla. ¿Qué criterio usaste el hacerlo en forma individual?

(En esta pregunta se le puede orientar si su respuesta corresponde a experiencias, intereses particulares, vivencias y si utilizó valores como: la solidaridad, el amor, la empatía, entre otros).

2. ¿Qué te motivó a cambiarlos o a sostenerlos?

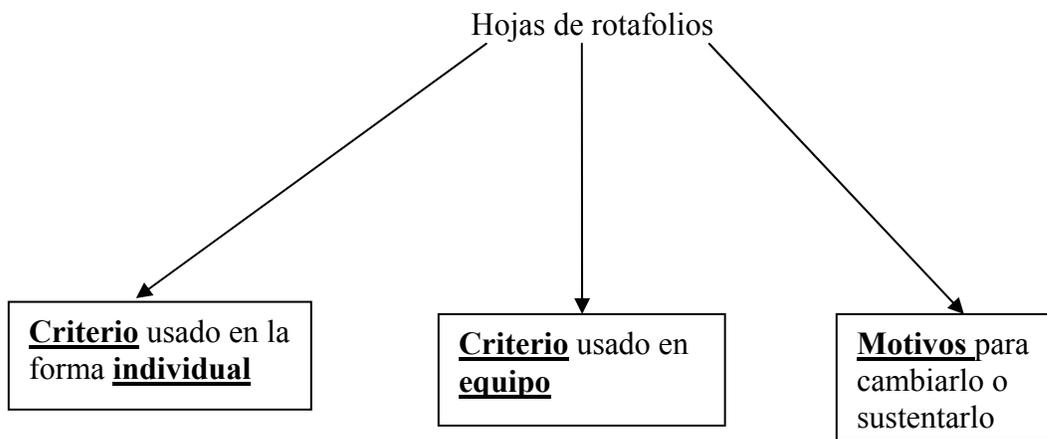
(Es necesario que mencionen si los elementos expresados fueron lo suficientemente fuertes y válidos para que cambiara de opinión o si al defenderlos consideraron su postura como la más correcta después del análisis y la crítica con base en lo planteado en la lectura).

3. ¿Tuviste la oportunidad de expresar tus ideas? \_\_\_\_\_ ¿por qué?

4. ¿Escuchaste con atención las opiniones de los otros, o trataste de imponer tu propia lista? \_\_\_\_\_

5. ¿Consideras enfocar cooperativamente un mismo problema? \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_ →

Una vez que terminan de contestar el cuestionario, cada uno de los participantes da lectura a sus respuestas mientras el coordinador escribe las distintas opiniones alrededor de la idea central de cada pregunta:



Se concluye la sesión con la lectura del siguiente mensaje:

"Nadie sabe tanto como todos nosotros juntos. Esto se cumple siempre que trabajamos juntos"

Se hace una reflexión o análisis del mensaje a través de cuestionamientos, como los siguientes:

- ¿Siempre se cumple?
- ¿Qué se requiere para lograrlo?
- ¿En qué casos no se cumple?

Alguna vez cada uno ha intentado cambiar situaciones poniendo su mejor empeño y

esfuerzo en este propósito, pero también hemos sentido que ese ánimo ha declinado al darnos cuenta que tal pareciera no haberse reflejado como lo esperábamos y puede ser que una de las razones sea que lo hacemos en forma individual y aislada.

Con la técnica de lluvia de ideas, se invita a los integrantes del grupo a que pase uno (a) de ellos (as) a anotar en el pizarrón las frases que cada equipo haya construido para definir el trabajo colaborativo a fin de obtener los aspectos puntuales a los que se haya arribado.

Para concluir esta primera sesión se dará lectura a estas frases y se anotarán en una libreta de registro. (10 min.)

## **II SESION: "RESCATE DE VALORES"**

Objetivo: Identificar las diferentes actitudes y aptitudes que resultan necesarias para la realización de un trabajo colaborativo.

**Descripción:** Principales actitudes que caracterizan el trabajo colaborativo.

**Técnicas:** Individual y grupal  
discusión en equipos  
conclusiones.

**Tiempo estimado:** 1 h. 30 min.

**Recursos didácticos:** Rotafolio,  
Hojas para rotafolio.  
Plumones  
Copia de la lectura: "La enseñanza de los gansos"  
Tarjetas con fragmentos de la lectura.

**Lugar:** Biblioteca de la escuela.

### **Desarrollo:**

-Antes de iniciar esta sesión se invita y motiva al grupo para que participen con todas sus opiniones ya que en esta ocasión resultan igualmente importantes. (10 min.)

### **Actividades:**

-Se indica a los integrantes que se les entregará la lectura: " La enseñanza de los gansos" de Milton Olson (Anexo 2), de manera que escogido al azar un integrante del grupo le dé lectura en voz alta. (15 min.)

-Una vez realizada la lectura se solicita que de manera libre y espontánea hagan los comentarios que ésta les sugiera.

-Con la finalidad de guiarse hacia el objetivo central de la sesión se pueden plantear las siguientes interrogantes.

¿Cuál es el contenido esencial de la lección?

¿Qué identifican en -las diversas acciones de los gansos?

¿Qué ventajas obtienen los gansos al actuar de esa manera?

¿Cuáles son las actividades y actitudes que identifican y que son las que ayudan a superar las situaciones que se les presentan a los gansos?

-Una vez comentada la primera actividad, se organiza al grupo por binas para analizar cinco distintos fragmentos en los que se ha dividido la lección, de manera que, de cada uno se extraiga el significado central del trabajo que realizan en forma colaborativa (15 min.)

(Los diferentes fragmentos escogidos aparecen en el anexo 3)

-Una de las posibles sugerencias para esta actividad podría ser la siguiente:

Análisis de cada fragmento de la lectura: "La enseñanza de los Gansos".

Con el movimiento de sus alas, cada ganso va creando "UNA FUERZA DE SUSTENTACION" que ayuda al ganso que viene justo detrás de él volando en formación "V". La bandada completa puede cubrir una distancia 71 % más grande de lo que cubriría cada ganso volando por separado.

1. Cuando un ganso sale fuera de la formación, sorpresivamente siente la resistencia y el esfuerzo que significa volar solo, por lo que rápidamente vuelve a la formación para aprovechar la fuerza de "LEVANTARTE" del ganso que va delante de él.

2. Cuando el ganso que lidera la formación se cansa, cambia su posición pasando a la formación y otro ganso toma la ubicación de la punta.

3. Los gansos, en la parte posterior de la formación, graznan para alentar a los que van en la punta para que mantengan la velocidad.

5. Cuando un ganso se enferma, es herido o bajado por un disparo, dos gansos salen de la formación y lo siguen hasta abajo para ayudarlo y protegerlo. Se quedan con él hasta que es capaz de volar o muere. Luego, ellos con su propia formación, alcanzan a la bandada de la cual salieron.

Con esta actividad se pretende encontrar los valores que se encuentran de manera subyacente en cada uno de los fragmentos en que fue dividida la lectura "La lección de los gansos", y se iniciaría por entender cual es esa lección que los gansos nos dan con sus actitudes desarrollando un trabajo en colaboración dentro de la parvada.

Por lo que se iniciaría este rescate de valores:

1 .En este fragmento el coordinador señala que las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad, pueden llegar adonde se propongan más fácil y rápidamente porque van apoyándose mutuamente además intenta orientar al grupo hacia las formas en que se crean estados de ánimo positivos, mismos que conducen hacia la eficacia para desarrollar el nivel de competitividad de los integrantes del grupo, mediante la

colaboración con responsabilidad compartida.

2. En esta sección se promueve la necesidad de aprender a conocer y valorar dependencia mutua, es decir; la interdependencia a fin de lograr mayores éxitos en las tareas que se emprendan. En este caso si nosotros actuáramos como los gansos, nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

3. En el análisis de este fragmento se comenta sobre la capacidad con la que contamos para aprender y desarrollar tareas de liderazgo y la necesidad de los grupos de trabajo colaborativo y de un liderazgo compartido. Para que como en la lección si el líder se cansa, se coloca en uno de los puestos de atrás y otro toma su lugar ya que tiene la capacidad de compartir sus responsabilidades.

4. En esta parte del análisis se pretende que el docente descubra el valor de la solidaridad y el refuerzo que el grupo aporta con actitudes de apoyo y reconocimiento al o a los responsables de la organización, en lugar de realizar críticas negativas no propositivas. Es posible obtener mejores resultados si tomamos turnos en la realización de los trabajos.

6. Se destaca la solidaridad el sentido de cuerpo y de pertenencia, apuntando que todo ello hace posible mantener al grupo cohesionado y en marcha hacia las metas fijadas.

-Una vez analizados los fragmentos, los equipos realizan la exposición de sus resultados en hojas rotafolio que ya contienen los diversos pensamientos de la lección (fragmentos) " La lección de los gansos" de Milton Olson. (25 min.)

-Al terminar, se anima al grupo para que comparta la experiencia que les dejó esta sesión mientras se toma nota de los conceptos más significativos como producto de este análisis. (15 min.)

-Se procede a cerrar la sesión con las conclusiones sobre las diferentes actitudes que resultan necesarias para la realización de un trabajo colaborativo y su repercusión en el quehacer pedagógico diario que se realiza en la escuela. (10 min.)

### **III SESION: "ANÁLISIS DEL TRABAJO COLABORATIVO, CONCEPTO, CARACTERISTICAS y FACTORES QUE LO OBSTACULIZAN".**

**Objetivo:** Explicar el trabajo colaborativo como metodología para el aprendizaje.

**Descripción:** Con base en el objetivo advertir la necesidad de conocer los fundamentos teóricos para el trabajo colaborativo.

**Técnica:** Individual y discusión en equipo,  
Lluvia de ideas  
Conclusiones.

**Tiempo estimado:** 3 horas.

**Recursos didácticos:** Hojas rotafolio, plumones, hojas blancas tamaño carta, fotostáticas de textos.

**Lugar:** Biblioteca de la escuela.

#### **Desarrollo:**

Después dar una cordial bienvenida a los maestros participantes, se da inicio a la reunión explicando el propósito y la mecánica que se utiliza en esta sesión. (10 min.)

- A continuación se entrega una tarjeta en la que se solicita que escriban el concepto que poseen hasta este momento sobre trabajo colaborativo. Conforme vayan terminando dan lectura a sus conceptos, mismos que se escriben en el pizarrón a fin de que con la participación de todos se construya una definición que se coloca al frente y permanece hasta el término de la sesión. (15 min.)

Se invita a los participantes a formar equipos para dar lectura a los siguientes documentos: (fotocopias como anexos: 5, 6, 7)

"Educación (aprendizaje) colaborativo" (Anexo 5 )

"Normas sociales para el trabajo en equipo" (Anexo 6)

"Pensamiento y acción; la distribución entre grupo y equipo de trabajo" (Anexo 7)

Se distribuye un tema por equipo mediante selección al azar<sup>♥</sup> . (15 min.)

Una vez terminada la lectura se realizan los comentarios pertinentes. (15 min.)

Se proporcionan hojas rotafolios y plumones, para elaborar el material necesario y en reunión plenaria cada equipo exponga el tema que le corresponda. (35 min.)

Después de cada exposición el coordinador brinda la oportunidad de realizar comentarios o plantear dudas. (20 min.)

Con los elementos anteriores se indica que se lea la situación que a continuación se les presenta por escrito ya la que hay que dar respuesta.

### **"La carta de Rupertito"**

Lunes 23 de noviembre de 2001.

*Estimado Prof. (a):*

Le escribo porque me encuentro muy preocupado por alguna cosa que he notado desde un tiempo a esta parte de mi hijo en la escuela.

La primera cosa que quiero saber es por qué han vuelto a usar los trabajos grupales (ahora les llaman trabajo colaborativo ¿Por qué?), lo cual no me parece bueno considerando

---

<sup>♥</sup> Se busca entre todos los asistentes una dinámica que permita escoger a cada equipo el texto correspondiente.

que todos sabemos que en los trabajos de grupo sólo uno o dos trabajan y el resto no hace nada, aunque la nota es igual para todos.

También veo con preocupación que Rupertito está gastando mucho tiempo en esos trabajos y no está repasando y estudiando sus materias adecuadamente ¿no sería posible que en vez de esos trabajos de grupo le hicieran un cuestionario para averiguar los temas que ahora están trabajando? Así harían más rápido el trabajo y podrían sentarse a estudiar más tiempo.

Sin otro particular le saluda atentamente.

Ruperto padre

Antes de dar respuesta a esta carta se solicita a los maestros incorporen en las respuestas los siguientes tópicos:

-Diferencias del trabajo de grupo con el trabajo colaborativo.

-Habilidades y destrezas necesarias que desarrolla en los individuos el trabajo colaborativo para el mundo de hoy.

-Ventajas y desventajas del trabajo colaborativo y cómo irán superándolas.

La respuesta se puede dar individualmente o por binas, de manera que exista un abanico de opiniones. (se les entregan hojas blancas tamaño carta) (30 min.)

Concluida esta actividad se pasa a la discusión y comentarios sobre las diversas respuestas a la carta. Centrándose en las dificultades o debilidades que se han podido observar y que se pueden presentar en este estilo de trabajo, así como las formas para superarlas (30 min.)

---

Al término de la sesión se invita a los participantes para hacer una revisión del concepto construido al inicio y después de una revisión invitarlos para que den su opinión sobre lo que pueda ser posible de suprimirse, modificarse o agregarse. (10 min.)

**IV SESION: "EJERCICIO COLEGIADO PARA LA IDENTIFICACION DE ,  
PROBLEMATICAS QUE APARENTEMENTE SE PRESENTAN EN EL  
PRIMER CICLO DE LA EDUCACION PRIMARIA EN ESTE CENTRO DE  
TRABAJO".**

**Objetivo:** Que el personal docente y directivo del plantel comparta ideas, experiencias y conocimientos trabajando y aprendiendo juntos, con el fin de mejorar los resultados del quehacer educativo.

**Descripción:** Construir en conjunto un listado de problemáticas que se consideren comunes en el centro de trabajo y que se estima la posibilidad de construirles alternativas de solución posible, a través de la práctica de un trabajo colaborativo.

**Técnicas:** Individual, equipo, plenaria, corrillos, diálogos simultáneos.

**Tiempo estimado:** 2:00 horas.

**Recursos didácticos:** Acetatos.

Proyector de acetatos

Fotocopias

Marcadores

Hojas para rotafolio

**Lugar de la sesión:** Biblioteca de la escuela.

**Desarrollo:**

Se da la bienvenida a los participantes a fin de crear un ambiente de cordialidad y

confianza.

- Una vez establecida la sesión, se invita a los presentes a participar con entusiasmo, aportando y compartiendo sus conocimientos y experiencias que posibiliten el enriquecimiento de los productos de esta sesión. (10 min.)
- El coordinador explica que el éxito de esta sesión radica en la prevalencia del diálogo durante el transcurso de la misma, considerando la sinceridad, el respeto a la diversidad, la tolerancia y el consenso como valores entendidos de un grupo que posee fines y metas comunes. (10 min.)
- Se propone que mediante una reflexión individual elaboren un listado de problemáticas que consideren comunes entre los docentes del primer ciclo de educación primaria, de este centro de trabajo, con la posibilidad de buscarles solución.(10 minutos)
- Enseguida se les invita a los asistentes a conformar equipos por grado con la finalidad de analizar los listados construidos individualmente, indicándoles que el objetivo es seleccionar de los listados las problemáticas que se consideren con las características ya señaladas. ( 20 min. )

Al concluir la actividad anterior se solicita que agrupen las problemáticas seleccionadas por ámbitos (cuadro 01), en los que se haya detectado cada una. Para esta actividad se hace entrega de hojas rotafolio y plumones.

**Cuadro 01**

<b>AMBITOS</b>	<b>PROBLEMATICAS</b>
Organización escolar	
Relación con padres de familia	
Prácticas de enseñanza	

En sesión plenaria se procede a realizar la exposición de los resultados de cada equipo. (20 min.)

- .Después de la exposición de todos lo equipos el coordinador les comunica que tienen un tiempo de (20 min.), para que en plenaria se resuelvan y aclaren las dudas y hagan sugerencias para el llenado del cuadro, en sesión plenaria.
- .Se presenta el cuadro 02 para ser llenado con el listado de las problemáticas, y se procede a la búsqueda de estrategias con los recursos materiales, humanos y económicos que pudieran ser útiles para la puesta en práctica de alternativas con posibles soluciones. Este ejercicio se realiza con la dinámica grupal de corrillos. (20 min.)

<b>AMBITOS</b>	<b>PROBLEMATICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>

- Con la actividad anterior se da por concluida la sesión y antes de retirarse se les entrega una hoja en blanco para que manifiesten por escrito sus apreciaciones y expectativas alcanzadas sobre la sesión que termina y también de las anteriores, dándose la oportunidad de expresar oralmente lo que consideren positivo y/o negativo de las mismas. ( 10 minutos)

## REFLEXIONES

La Licenciatura en Educación, Plan 1994, proporciona diversas opciones y competencias para el análisis de la realidad en la que se desarrolla el quehacer educativo. Sigue un proceso que ayuda a construir una visión analítica y reflexiva de la propia práctica docente, a la que convierte en objeto de la investigación con la finalidad de lograr una transformación en el hacer educativo en el aquí y el ahora.

En lo personal implicó un cambio que he venido realizando de manera substancial y positiva, tanto en la vida personal como la profesional, permitiendo la implantación de ellos como parte de una nueva conceptualización en los diversos órdenes de la vida cotidiana y profesional.

Se parte del reconocimiento de la práctica docente propia, desde la elaboración, puesta en práctica y evaluación del proyecto de innovación; en este camino recorrido se fueron promoviendo continuamente la indagación y el análisis, provocando cambios en el pensamiento, llegando un poco más allá con una visión hipotética-deductiva de la realidad educativa.

El tema motivo de este proyecto de innovación, fue desarrollado considerando que ha sido en los últimos años cuando se ha venido dando en las escuelas, la incorporación del trabajo colaborativo, como pieza fundamental para la incorporación de los Consejos Técnicos Escolares en la búsqueda de soluciones colegiadas a los problemas que enfrenta la escuela de nuestros días, y que tiene como reto lograr alcanzar la calidad educativa propuesta en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Federal.

En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo pretende encontrar uno de los tantos caminos que brinde la posibilidad de motivar y promover entre los docentes del primer ciclo de la educación primaria, un sentido de pertenencia y compromiso hacia el trabajo en equipo, en las distintas dimensiones en la que se genera la labor docente, como responsabilidad social fundamental.

En este mismo sentido, es necesario reconocer que el compromiso, la dedicación, la perseverancia y tolerancia de la planta de asesores de esta Alma Mater, posibilitaron la culminación de este proyecto que es hoy una realidad personal alcanzada en busca de mejores y superiores estadios profesionales.

## BIBLIOGRAFIA:

DELAIRE, Guy. "Los equipos docentes, formación y funcionamiento". Narcea, Madrid, 1998

FIERRO, Cecilia y Susana Rojo. En: "El Consejo Técnico, un encuentro de maestros". Colección: "Libros del Rincón". SEP, México, 1994

LOUGHLIN, Catherine E. En: "El ambiente de aprendizaje. Diseño y organización". Morata, Madrid, España, 1987

PASCUAL, Pacheco Roberto. En: "La gestión educativa ante la innovación y el cambio". Madrid, Narcea, 1998

PRONAP- TGA-SEP, 1999-2000. Folleto: "Una nueva gestión escolar". México, 1999

SAMMONS, Pam. et.al. En: "Características clave de las escuelas efectivas". Cuadernos, biblioteca para la actualización del maestro. SEP, México, 1998

SCHMELKES Silvia. En: "&'hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". Biblioteca para la actualización del maestro. OEA/SEP. 1992

SEP. Antología Básica. "Aplicación de la alternativa de innovación". UPN, México, 1994

SEP. Antología Básica. "Análisis de la práctica docente propia". LE94' UPN, México, 1994

SEP. Cuadernos para transformar. "¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?". México, 1998

SEP. Antología Complementaria: "El maestro y su práctica docente". LE'94, UPN. México, 1994

SEP. Antología Básica: "Escuela Comunidad y Cultura en ...". LE 94', UPN, México, 1994

SEP. Antología Básica. "Hacia la Innovación". LE'94, UPN, México, 1994

UPN Memoria del VI Foro Interno de Investigación Educativa. "Aprender investigando". La Paz, B.C.S. ,México, 1998

## ANEXOS

### ANEXO 1

CUADRO QUE REPRESENTA LAS EDADES, Y OTROS ASPECTOS, POR SEXO DE LA PLANT A DEL PERSONAL DOCENTE.

CONCEPTOS		H	M	TOTAL
	PERSONAL DOCENTE	4	14	
EDAD	DE 35 A 40 AÑOS		4	EAD
	DE 41 A 45 AÑOS	2	5	
	DE 46 EN ADELANTE	2	5	
ANTIGÜEDAD	DE 10 A 15 AÑOS			ANTIGÜEDAD
	DE 16 A 20 AÑOS		3	
	DE 21 A 25 AÑOS	2	5	
	DE 26 AÑOS O MAS	2	6	
ANTIGÜEDAD EN LA ESC.	MENOS DE 5 AÑOS	1	4	ANTIGÜEDAD EN LA ESC.
	ENTRE 6 Y 10 AÑOS	1	2	
	ENTRE 11 Y 15 AÑOS	1	6	
	DE 25 AÑOS O MAS	1	2	
PREPARACION	NORMAL	1	8	PREPARACION

	BASICA			
	LICENCIATURA (UPN)	1	5	
	NORMAL SUPERIOR	2	1	

## **ANEXO 2**

### **LA ENSEÑANZA DE LOS GANSOS**

Por: Milton Olson.

En otoño cuando veas los gansos dirigiéndose hacia el sur para el invierno, fijate que vuelan formando una "V". Te interesa saber lo que la ciencia ha descubierto acerca del por qué vuelan en esa forma.

Se ha comprobado que cuando el pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va de tras de él. Volando en "V" la bandada completa aumenta por lo menos en 71 % más su poder que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de que la dificultad de hacerlo solo, y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder de su compañero que va adelante. Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso ocupa su lugar. Obtendremos mejores resultados si tomamos turnos al llevar a cabo las empresas difíciles. Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante y mantener la velocidad. Una palabra de aliento o reconocimiento produce grandes beneficios.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae por un disparo otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo, se quedan acompañándolo hasta que está nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere, y sólo entonces los gansos acompañantes vuelan para alcanzar a su bandada o se unen a otro grupo. Si nosotros tuviéramos esa reacción, nos mantendremos uno al lado del otro, apoyándonos y acompañándonos en la realización de la o las tareas que sean de nuestra responsabilidad.



