

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

EL TRABAJO COLEGIADO COMO SOPORTE TÉCNICO Y
PEDAGÓGICO DE LA UNIDAD DE SERVICIOTÉCNICOS.

TESINA MODALIDAD ENSAYO

QUE PRESENTA

MARÍA DE LOURDES RASCÓN AGUAYO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., NOVIEMBRE 2004

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
DESARROLLO.....	18
CONCLUSIÓN.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXO.....	49

INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi vida profesional, mediante un análisis teórico y a través de la práctica docente, especialmente en los últimos años prestando mis servicios en la Unidad de Servicios Técnicos (UST) como asesora, me ha sido posible percatarme de un hecho que me parece inobjetable y del cual pretendo presentar una tesis, refiriéndome específicamente al entorno laboral en la mencionada institución, así como a la efectividad del servicio que ahí se presta en relación con el trabajo colegiado.

Antes de abordar el tema, me permito hacer una breve reseña de lo que es la UST y la naturaleza de las labores que ahí se llevan a cabo.

El 15 de agosto de 1947, durante el gobierno de Fernando Foglio Miramontes y estando al frente del Departamento de Educación el Prof. Manuel R. Esquer, fue creada la Unidad de Servicios Técnicos de Educación Primaria (USTEP), institución que daría apoyo de tipo técnico-pedagógico a las quince zonas escolares del nivel de primaria que entonces existían en el Estado.

Las funciones que se le asignaron fueron las siguientes:

- Revisión de Planes y Programas de estudio.
- Selección de literatura infantil.
- Elaboración de pruebas pedagógicas.
- Organización de seminarios para maestros.
- Participación en reuniones de Inspectores escolares.
- Elaboración de materiales didácticos a nivel primaria.

Las diferentes reformas educativas desde entonces han sido motivo de intensas jornadas de actualización en el ámbito magisterial chihuahuense, en las que la Unidad de Servicios Técnicos de Educación Primaria (USTEP) ha organizado asesorías para analizar las líneas de acción de dichas reformas que se han difundido a lo largo y ancho de nuestro estado.

Se han dado transformaciones en la USTEP en el aspecto material; diversos edificios públicos la han albergado a lo largo de toda su existencia, en algunos de los cuales se enfrentaron limitaciones de espacio, mobiliario y equipo.

La visión de los directivos siempre fue que la USTEP contara con un edificio que respondiera a las necesidades propias del trabajo que en ella se realiza.

En el año de 1986 se hizo cargo de la Institución la Profra. Juana Armida Chavira Hernández, quien con su entusiasmo, dedicación y sobre todo una buena administración de los recursos económicos que generaba la Unidad, logró que en el año de 1992 la USTEP alcanzara el tan anhelado sueño de poseer un edificio propio y acorde a sus necesidades. Su ubicación es: Calle Bogotá No. 1912, Fraccionamiento Gloria, en esta ciudad de Chihuahua, Chih.

En 1995 estando al frente el Profr. Francisco Saldívar Álvarez, se integraron a ella los niveles de Preescolar y Secundaria del subsistema estatal con el fin de vincular las acciones técnico-pedagógicas en la Educación Básica. Entonces la USTEP se reestructura y recibe el nombre de Unidad de Servicios Técnicos, UST hasta el día de hoy.

Su propósito fundamental es el de brindar apoyo técnico y de orientación pedagógica al sector educativo en el estado, además de servir como enlace entre las autoridades educativas y el magisterio estatal.

Es una institución plenamente integrada, por lo cual tiene una estructura en la que hay una clara definición de funciones y papeles asignados, así como un sistema interno de control y supervisión. Es una organización por la división del trabajo y las responsabilidades que cada integrante o cada grupo de individuos debe cumplir. Al respecto se cita a

Amital Etson, quien define las organizaciones dentro de una institución como “unidades sociales (o agrupamiento humano) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos”.¹ No olvidar que la comunicación es el principal factor para favorecer y alcanzar los siguientes objetivos:

- Contribuir a la actualización y formación integral de los docentes.
- Elevar la calidad de la educación a través de diversas propuestas.
- Estrategias y materiales didácticos que ayuden a los alumnos en la construcción de sus aprendizajes y a los maestros en la dirección del proceso educativo.

La UST forma parte del grupo de trabajo estatal para la actualización del magisterio, entre cuyos integrantes se encuentran además PRONAP, Centro de Maestros y la USTEP Federal. El objetivo de este grupo es la actualización permanente de los maestros de educación básica en servicio, y como tal debe ofrecer a los maestros elementos que le ayuden a resolver las problemáticas particulares que se presentan en las diferentes escuelas.

Es por esto que al interior de la UST se ha dado un proceso de análisis

¹ ETZON, Amital. “Racionalidad y felicidad el dilema de la organización” En Antología Básica. Institución escolar. UPN. México, 1994. P. 11

y reflexión del trabajo cotidiano basados en los lineamientos académicos nacionales, las líneas rectoras del Plan Estatal de Educación 1999 -2004, Plan y Programas de estudio 1993, y las necesidades de los directores y docentes detectadas a través de visitas directas a escuelas y grupos: efectos poco alentadores en la comprensión lectora de los alumnos, influencia de los medios de comunicación, escaso aprovechamiento en los aprendizajes de los avances tecnológicos, entre otros.

Todos estos factores influyeron para crear un contexto general del cual surge el proyecto de reestructuración de la UST nivel Primaria. Esta institución requiere ser apoyada por equipos de trabajo que conforma la UST a través de proyectos que respondan a las expectativas que pudieran presentarse en las diferentes asignaturas de educación primaria y a su vez a las estrategias didácticas requeridas por cada grado escolar, sin dejar de realizar las funciones de:

- Elaboración de materiales de apoyo, dosificaciones y pruebas pedagógicas.
- Atender las consulta telefónicas o de gabinete a maestros, directores y padres de familia que así lo requieran.
- Cursos a maestros, directivos o inspectores escolares que lo soliciten, en los que se aborden temas relacionados con la modernización educativa, como son el enfoque y propósitos del Plan y Programas de Estudios, así

como contenidos y secuencias. Todo esto para poder brindar apoyo a los maestros.

Por otra parte se responde a trabajos como:

- Aplicar evaluaciones a niños en particular cuando el padre de familia o el director de una escuela lo soliciten.
- Atender trabajos especiales marcados por Educación y colaborar en proyectos educativos.

Se anexa esquema que muestra la estructura de la UST.

Dentro del nivel primaria la UST cuenta con 25 maestros que conforman el equipo docente, que se organiza a su vez en los siguientes proyectos: Gestión Escolar, Formación Cívica y Ética (FCyE), Evaluación por Portafolios, Programa Nacional de Lectura (PNL), los Medios en la Educación, Material de Apoyo y Evaluativo, y por último Control de Calidad.

Los equipos cuentan con el sólido respaldo de un grupo de capturistas y dibujantes, para que los maestros y niños en las escuelas cuenten con materiales con la calidad y presentación adecuadas, así como impresores y empleados administrativos que hacen posible la realización y difusión del trabajo.

La función de cada uno de estos proyectos se detalla de la siguiente manera:

Gestión Escolar:

El equipo de Gestión Escolar se encarga de sensibilizar a los centros escolares sobre las ventajas de trabajar con los proyectos escolares, ayudando a la consolidación de los Consejos Técnicos como verdaderos grupos colegiados.

En la primera etapa de asesorías el directivo y el personal docente de la escuela elaboran, con apoyo del equipo de Gestión Escolar, un diagnóstico para determinar sobre qué problemática se va a trabajar durante todo el año; posteriormente se realiza la planeación del proyecto estableciendo objetivos, metas de enseñanza, estrategias y formas de evaluar los progresos del trabajo. Durante todo el año se da seguimiento al proyecto y se proporcionan enseñanzas específicas sobre el tema que desarrollará cada escuela, y a fin de año se evalúan los resultados.

Programa de Formación Cívica y Ética (FCyE):

El equipo de este proyecto atiende alumnos, directores, maestros y padres de familia. Tiene como propósito brindar al alumnado una sólida

formación cívica y ética, de tal manera que encuentren en la escuela un ambiente propicio para el desarrollo de su potencial humano y la adquisición de herramientas formativas para la vida.

Asimismo, se busca lograr que los niños en sus interacciones con otras personas se conduzcan bajo los principios y procedimientos de democracia y que conozcan y defiendan los derechos humanos.

En su etapa piloto las acciones realizadas durante el ciclo escolar 2003 – 2004 son:

* Toma de acuerdos, criterios y compromisos para seleccionar 10 escuelas. La capacidad de atención del Equipo Técnico de garantizar la evaluación y seguimiento fue el factor determinante para no incluir más escuelas.

Los criterios para la selección de las escuelas son:

- Que pertenezcan a diferente nivel socioeconómico.
- Escuelas con PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) incorporadas al PEC (Proyecto de Escuela de Calidad) y de preferencia con un plan referido a valores.
- Escuelas sin PETE.

* Definición de estrategias de acercamiento a los distintos actores involucrados; posteriormente la realización de una etapa de sensibilización a los directores de las escuelas seleccionadas y en otro momento presentación, sensibilización e información a los colectivos escolares.

* En cada asesoría los maestros desarrollan actividades en cinco momentos:

Tiempo de reflexionar, tiempo de conocer, tiempo de planear, tiempo de aplicar estrategias y tiempo de evaluar.

Evaluación por Portafolios:

Es una alternativa de evaluación para considerar los conocimientos, habilidades y actitudes de los alumnos, que consiste en formar una carpeta con los trabajos seleccionados por ellos mismos con criterios que los maestros y alumnos establecen en un primer momento, y posteriormente los alumnos serán capaces de formularlos, ya que se considera al alumno como responsable del aprendizaje.

Los padres de familia también son tomados en cuenta en el proceso, pues se requiere de su participación para conocer los progresos de acciones encaminadas a lograr mejores aprendizajes.

El Portafolios les ayuda a tener una visión de lo que el alumno sabe y lo que puede hacer, cómo va su proceso y qué le falta.

Los Medios en la Educación:

El proyecto de los Medios en la Educación pretende acercar los adelantos tecnológicos al aula como elemento didáctico que mejore y facilite el proceso enseñanza-aprendizaje.

El proyecto parte del vínculo de la tecnología con la educación como un elemento de la enseñanza.

En la mayoría de los casos nuestros maestros no han accedido al uso de los elementos tecnológicos básicos, como lo es la computadora, que en estos tiempos se ha vuelto casi indispensable para las actividades del ser humano. Por esta razón la educación no debe quedar excluida de dichos adelantos, por lo que se vuelve imperativa su modernización tecnológica y la capacitación adecuada de los docentes tanto en el manejo de esta importante herramienta de trabajo como en otros medios como el retroproyector, la video, la televisión, el cañón, etc. con la finalidad de mejorar la educación, tema que es el punto de partida de este proyecto.

Programa Nacional de Lectura (PNL):

Tiene como propósito diseñar estrategias de acercamiento con los docentes para favorecer el análisis y la reflexión sobre la adquisición y el desarrollo pleno de las competencias comunicativas –hablar, escuchar, leer, escribir- y en particular, fortalecer los hábitos y capacidades lectoras, para hacer posible la formación de lectores y escritores autónomos en los seis grados de la educación primaria, así como apoyar a las instituciones que lo soliciten en la elaboración, seguimiento y puesta en marcha de los proyectos que encuadren en el plan de acción del equipo.

Materiales de Apoyo y Evaluación:

Se elaboran dosificaciones, materiales de apoyo adecuados a cada grado, en los que se trata de plasmar el enfoque de modernidad, propósitos del Plan y Programa de Estudios, así como los contenidos, secuencia y profundidad en cada grado escolar, y diseño de pruebas pedagógicas, que se convierta en el parámetro del aprovechamiento cuantitativo de los grupos escolares.

Control de Calidad:

Su función es revisar cuánto trabajo se elabora en la UST.

Todos estos proyectos tienen que mantener una estrecha interacción para canalizar adecuada y oportunamente las problemáticas detectadas en los colectivos escolares

Cabe aclarar que en la dinámica de la UST cada equipo trabaja de acuerdo a su función pero de manera aislada, por lo que no existe comunicación alguna entre los diversos equipos y las actividades que éstos realizan, lo que va en detrimento de una buena interrelación entre el personal, y por lo tanto de la calidad del servicio que se presta, pues un determinado equipo desconoce por completo la labor que otro lleva a cabo.

El presente trabajo pretende dar un panorama de lo que desde mi punto de vista representa una de las principales problemáticas que afectan el buen funcionamiento de un centro de trabajo en el que, como el nuestro, se dan diversas situaciones que no siempre contribuyen a mantener un buen clima laboral, y mucho menos a dar un servicio de calidad como el que requiere y demanda actualmente el personal docente del subsistema estatal, principal beneficiario del resultado de nuestra labor, y que impacta finalmente en la calidad de la educación.

Las causas que originan el problema probablemente sean muchas, pero para poder asegurarlo y dar una solución es necesario conocer la realidad de qué es lo que impide el trabajar en equipo dentro de la

institución; por qué se está dejando a un lado el intercambio de opiniones; el que cada quién vaya por su lado sin estar consciente de si efectivamente valdrá la pena su trabajo, en vez de laborar conjuntamente para elevar la calidad del quehacer educativo.

A continuación presento el desarrollo de mi tesis, que he construido a partir de mis experiencias y del conocimiento de teorías que tienen el propósito de demostrar este hecho.

“El trabajo colegiado favorece la labor de soporte técnico y pedagógico de la Unidad de Servicios Técnicos”.

DESARROLLO

En el tiempo que llevo en la institución he podido darme cuenta de que el trabajo que ahí se desempeña es diferente al que se realiza en el aula, aunque para poder llevarlo a cabo es necesario saber y conocer el contexto del salón de clases.

La práctica educativa cotidiana es llevada al terreno del análisis y la discusión, y mediante esto podemos plantear soluciones y transformar nuestra práctica, convirtiéndonos en investigadores y críticos de nuestro trabajo, para aprender a aceptar nuestras fallas y aciertos de una manera conciente y favorecedora.

También reflexionamos sobre aquellos conocimientos que nos indican cuáles experiencias vividas nos habrán de ayudar a resolver tal o cuál problema y desechar aquéllas que no nos ayudarán, teniendo en cuenta que debemos adaptarnos a las circunstancias.

El asesor como guía debe sembrar ideas, creatividad; reconocer las limitaciones de su saber y de su deseo de saber; actualizarse constantemente; ver la profesión como un estímulo en la vida; reconocer que en nuestras manos está el apoyar el aprendizaje, por lo que nuestra

responsabilidad es extraordinariamente mayor, pues exige investigación permanente, momentos de análisis y de reflexión, así como conocimiento del Plan y Programas, ya que no sólo somos vehículo de trasmisión del conocimiento, sino que debemos proporcionar a los maestros los elementos necesarios para mejorar su tarea a través de la transformación de tradiciones y rutinas arraigadas para el logro de los objetivos.

Así pues, la información del asesor es indispensable y valiosa, de ahí la necesidad de crear asesores capacitados, que sepan asumir el reto de desenvolverse en un entorno social tan complejo como el actual, y saber transformar para bien lo que sea susceptible de ser mejorado a través de la educación.

Cuando ingresa a la escuela, el niño lleva un aprendizaje de su hogar, y al llegar al aula, los maestros son los encargados de guiarlo para que él mismo construya sus conocimientos. El trabajo de los asesores debe fortalecer la labor de los maestros, con conocimientos, materiales y procesos actuales, de ahí que debemos seguir preparándolos para que se apropien de conocimientos y estrategias y logren mejorar su práctica docente.

Se debe dar en nosotros una continua evolución profesional, con la que tendremos las bases suficientes para enfrentar las necesidades de los

maestros, y es estando preparados mental y emocionalmente como se logra lo anterior.

El asesor, siendo una parte fundamental en el proceso educativo, debe estar dispuesto a participar en un criterio de apertura al diálogo para el tratamiento de problemas; tener la responsabilidad de comprender y valorar el trabajo que realiza y reconocer sus limitaciones y sus alcances. Requiere ser reflexivo, autónomo, responsable; debe ser capaz de desarrollar investigación sobre su propia práctica teniendo en cuenta las experiencias y percepciones para tener una actitud crítica sobre su realidad y su trabajo, encontrando nuevos elementos teóricos y metodológicos que le ayuden a interpretar esta realidad con el propósito de transformarla mejorando la calidad de su producción educativa.

En esta institución la comunicación debe ser esencial en la labor de conjunto, y sumamente importante para realizar trabajos de calidad ahorrando tiempo y esfuerzo en el logro de objetivos, cosa que de ninguna manera se podría lograr trabajando individualmente, sino a través de trabajo colegiado.

Sin embargo se ha dicho que cada proyecto se trabaja de manera independiente al resto y esta situación debe ser transformada para llevar a cabo el trabajo diario en la UST dejando a un lado el trabajo individualizado;

dejar la falta de comunicación entre los sujetos por un trabajo basado en la comunicación constante, en la interrelación de los miembros del equipo, y sobre todo que se favorezca la aportación de ideas y el hacer sugerencias, que además incluya la apropiación del trabajo, la corresponsabilidad, el fomento de relaciones cordiales y la necesidad de aprender del otro.

El tratar de comprender los problemas que se presentan en mi práctica docente de alguna manera sólo se puede lograr viviendo día con día las diferentes situaciones que se dan en el contexto educativo, entendiendo como contexto la realidad en que nos vemos inmersos dentro de nuestro quehacer diario como educadores.

Esta realidad no es simplemente física, sino también una realidad en donde nos involucramos socialmente, interpretando de diferentes maneras los hechos o sucesos que la conforman, los cuales se encuentran relacionados entre sí, para dar forma a nuestra vida. Todo hecho o suceso tiene un antecedente, un por qué se originó y cuál es su consecuencia.

Para conocer mejor la realidad del contexto, el presente de todas las cosas, es necesario tener conocimiento de los hechos históricos, ya sean políticos, económicos, sociales o culturales. Todas las cosas tienen una causa-efecto, y si estamos plenamente conscientes de esta ley universal podremos comprender mejor nuestra realidad.

Dentro del contexto socio-cultural hay ciertas causas que hacen que las interacciones personales sean heterogéneas. Somos docentes con características en cierta manera similares, pues pertenecemos a una posición social determinada. Nuestra profesión y nuestras labores son afines en cuanto a que en ambos se persigue un objetivo común, que es lograr la calidad educativa proporcionando al maestro todo tipo de apoyo, asesorías, material, capacitación, etc.

Pero, a pesar de esta aparente afinidad, somos diferentes; tenemos costumbres distintas, nuestra forma de ver el mundo no es la misma. Los integrantes contamos con diferente tiempo de servicio, por lo cual las experiencias que se tienen, así como la preparación académica, son muchas y muy variadas. Tenemos la profesión en común, pero la forma de ejercerla puede variar. Se tienen diversas perspectivas del mundo que nos rodea, distintas capacidades, habilidades, intereses, diversiones, pasatiempos, así como en las tardes distintas actividades.

En mi caso muy particular, durante diecisiete años mi experiencia fue como docente frente a grupo en el ámbito preescolar. Ahora, el estar en un nivel distinto me da la oportunidad de aprender cosas nuevas y ampliar mi visión acerca de lo que implica formar parte de la actividad educativa. Estos roles tan diferentes han provocado sin embargo un aparente sentimiento de

no pertenencia al grupo, pues en el equipo no existe ese sentido de cooperación y solidaridad.

Se define la palabra grupo, en términos sociológicos y psicológicos, como un conjunto de personas que se caracterizan por las relaciones interdependientes entre ellas; esto es, la conducta de cada una de las personas influye en la conducta de las demás.²

Por otra parte, en el grupo “sus miembros comparten una ideología, es decir, un conjunto de valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua. Esta ideología se desarrolla cuando los miembros del grupo actúan en tareas comunes y al mismo tiempo la ideología termina siendo, hasta cierto punto, peculiar a ellos como miembros del grupo, y los delimita de otras agrupaciones.”³

Cuando no existe esa identificación entre los individuos de un grupo no se puede iniciar un movimiento hacia la calidad, por lo que se debe tratar de encontrar caminos adecuados, así como buscar propósitos comunes e iniciativas innovadoras para resolver el problema.

La falta de identificación entre los compañeros hace que las relaciones interpersonales se apaguen. Esta falta de comunicación repercute en el trabajo; se pasa por alto el pedir opiniones, el aportar ideas; por lo tanto, el

² DICCIONARIO UNESCO de Ciencias Sociales en Antología Básica. Grupos en la escuela. UPN México, 1994. P. 9

³ Ibidem. P. 9

trabajo se realiza sin la riqueza de estas aportaciones y se deja de aprender al no poder compartir esas dudas en algún tema relacionado con la práctica docente.

Cuando el trabajo se realiza desde lo individual y particular se cae en la rutina, en la monotonía, no hay retroalimentación; se entorpecen las relaciones entre el colectivo; el entorno se hace tedioso y no hay trabajo de calidad; el lugar de trabajo se vuelve tenso, las relaciones personales son rígidas y se hallan obstruidas: el trabajo se ve afectado de inmediato y se tiende a perder el tiempo. Un buen clima o un clima neutral son las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para promover actitudes favorables en las personas.

La adaptación a la vida laboral en grupo exige al individuo acostumbrarse a vivir sujeto constantemente a las opiniones de las otras personas, es decir, no sólo es importante lo que uno hace sino también lo que los demás piensan de lo que uno hace. Además, como Peter Berger menciona, la realidad de la vida cotidiana se presenta como un mundo intersubjetivo, un mundo que se comparte con otros. En realidad no puedo existir en la vida cotidiana sin interactuar y comunicarme continuamente con otros, porque se vive con los demás en un mundo común.⁴

⁴ BERGER, Peter y Thomas Lucimann. "Los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana" en Antología Básica. Análisis de la practica docente propia. UPN México, 1994. P. 67

En la UST las relaciones interpersonales no propician un clima de confianza, solidaridad y cooperación y todo esto influye en el logro de los objetivos y el que no se dé un verdadero trabajo en equipo, por lo que se deben mejorar las relaciones interpersonales para realizar las actividades diarias basadas en la constante comunicación en el equipo dentro de la organización. Esto evitará conflictos entre los diferentes roles que tienen las personas, ya que las relaciones humanas son el eje del desarrollo y el crecimiento, y les permitirá relacionarse para comunicar conocimientos, sentimientos, deseos y opiniones.

Por esto es de suma importancia propiciar el trabajo colegiado, con el fin de apoyar a los maestros de manera conjunta y sobretodo con calidad.

El trabajo colegiado se entiende aquí como grupo de personas trabajando juntas con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin. Debido a esto, se requiere ineludiblemente de la construcción de equipos de trabajo.⁵

También se ha definido el trabajo colegiado o trabajo en equipo como el intercambio de información y la toma de acuerdos. Es un medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar y cooperar; tiene

⁵ Antúnez Serafín “El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares” en Programa Nacional de Actualización Permanente. Primer curso nacional para directivos de educación primaria. SEP. México, 2000. PP. 185-187

como base la participación comprometida y democrática que se debe realizar en un clima de trabajo. Asimismo se debe resaltar en este tipo de trabajo la importancia que tiene el proporcionar al personal de una institución espacios de reflexión, preparación y retroalimentación que le permitan analizar, cuestionar o modificar en cada caso la práctica pedagógica.

El trabajo colegiado modifica positivamente las características individuales. Todos tienen un papel importante en los procesos de decisión, generando con esto un nivel de compromiso en las tareas docentes. La interacción que se da es intensa, lo que permite ser respetuosos y tolerantes con los diferentes puntos de vista de los compañeros de trabajo.

Las actividades que se realizan en equipo favorecen las relaciones; hay retroalimentación y se propicia un clima positivo en el cual los compromisos permiten la discusión, el análisis, la participación y la unión de esfuerzos. Como se puede ver, el trabajo colegiado es indispensable; sin la ayuda en común el trabajo resulta poco eficiente.

Es evidente que el trabajo en equipo resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera conjunta y en grupos donde la participación sea fluida. Es necesario que las personas involucradas participen consciente, comprometida y responsablemente en el quehacer cotidiano, permitiendo

impactar significativamente en la calidad del servicio educativo que se ofrece en la UST.

El ambiente colegiado proporciona a través de las interacciones múltiples oportunidades de generar ideas y apoyos. El hombre como ser humano debe vivir en este mundo a través de interacciones sociales, y estas interacciones deben ser más estrechas cuando se convive en un espacio, ambiente o profesión común, como en este caso la educación.

Asimismo, como dicen Forman y Cazden en base a las ideas de Vigotsky, la interacción social es el origen y el motor del aprendizaje y del desarrollo intelectual, gracias al cual se hace posible el proceso de interiorización.⁶

En el trabajo en equipo se identifican también problemas comunes, se analizan de forma colegiada y asimismo se elaboran estrategias para superarlos, de ahí la importancia de que cada integrante dé su opinión, pero se debe tener en cuenta que cada individuo es una persona diferente que pretende ser comprendido, y bien aceptado para participar. .

⁶ COLL, César. "Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar" en Antología Básica. Análisis de la práctica docente propia. UPN México, 1994. P. 99

Hay efectos favorables cuando existen puntos de vista moderadamente divergentes sobre la tarea a realizar y se produce un conflicto entre los mismos; cuando uno de los participantes enseña o instruye a los otros proporcionándoles explicaciones, instrucciones o derechos sobre la tarea, y cuando hay una coordinación de los roles asumidos por los miembros del grupo, un control mutuo del trabajo y un reparto de responsabilidades de la ejecución de la tarea.⁷

Por eso el grado de cooperación de una persona, su grado de confianza, su productividad en el trabajo y sus opiniones, todas estas actitudes son determinadas por el grupo al cual pertenece el individuo. Hay que tener en cuenta que el progreso de una sociedad se basa en el respeto y la unión ya que todos necesitamos de los otros para salir adelante.

Desde sus inicios el hombre ha trabajado en sociedad cooperativa para poder sobrevivir, pero con el paso del tiempo se ha hecho más independiente y competitivo gracias a los avances tecnológicos, olvidándose de lo enriquecedor que es trabajar en equipo.

Como es sabido, Vigotsky propuso el concepto de zona de desarrollo próximo para explicar el desfase existente entre la resolución individual y social de problemas y tareas cognitivas. Las personas somos capaces de resolver problemas cuando contamos con la ayuda de alguien, pero en cambio no tenemos ese mismo éxito cuando abordamos las mismas tareas disponiendo únicamente de nuestros propios medios. La zona de desarrollo

⁷ Ibidem. P. 102

próximo es “la diferencia entre el nivel de tareas realizables con la ayuda de los demás y el nivel de las tareas que pueden realizarse en una actividad independiente”.⁸ (Vigotsky 1973).

Con lo expuesto y el apoyo de algunas teorías, se puede puntualizar la importancia del trabajo en la cooperación que se ha venido proponiendo y destacando desde mucho tiempo atrás, pero como organización no todos lo hemos logrado asimilar porque no se nos ha educado para el trabajo en equipo. Tal vez nuestra cultura es la de trabajar en competencia y mayormente solos y aislados; esto es parte de la formación docente, ya que estuvimos en escuelas en donde el maestro transmitía sus conocimientos sin tomar en cuenta el desarrollo del alumno, sus capacidades y conocimientos previos; cuáles eran sus intereses.

Se buscaba el objetivo de educar y formar al alumno, aunque sin encontrar vínculo alguno entre lo aprendido en la escuela en forma monótona y rutinaria, y lo aplicado en su vida cotidiana. En el aula el alumno consideraba el contenido de las materias obligatorio y tedioso. El maestro ponía en práctica una metodología que en lugar de ayudar a avanzar, hacía muchas veces perder totalmente el interés.

⁸ Ibidem. P. 100

El alumno no construía su propio conocimiento; no existía la reflexión mediante el cuestionamiento para que obtuviera conclusiones, ni confrontaba sus opiniones con el punto de vista de los otros compañeros, por lo que muchas veces no se lograba que el alumno se apropiara del conocimiento para hacer uso de él en su vida cotidiana. No se propició la cooperación, puesto que no sabemos llevar a cabo un trabajo colegiado; no se nos permitió decir nuestros puntos de vista y manifestar nuestro desacuerdo con algo. No se trabajaba en pequeños grupos, la información no se compartía; la evaluación se presentaba favoreciendo la competitividad.

Este tipo de educación que recibimos (tradicionalista) tuvo objetivos distintos a los de la escuela activa, en la cual se necesita la colaboración en el trabajo. Como docentes hoy sufrimos las consecuencias. Sin embargo la tendencia actual es promover el cambio de nuestras costumbres y dejar a un lado el celo profesional, siendo los principales actores de un proceso que mire a la calidad. Debemos mantener una relación interpersonal en donde reconozcamos que la crítica constructiva es una fuente de mejoramiento personal constante, de estímulos y motivación.

Dentro de un espacio de trabajo, los investigadores han definido básicamente tres formas de organización social en las actividades que se desarrollan: individualista, competitiva y cooperativa.

En la relación individualista no existe relación alguna entre los participantes y sus objetivos. Si un participante consigue su meta, no influye sobre el hecho de que los demás la alcancen o no.

En una situación competitiva, los objetivos de cada uno están relacionados, pero en forma excluyente. Un participante puede alcanzar su meta si los otros no lo logran. En este caso el participante ganador se beneficia pero perjudica a los demás.

En la relación cooperativa los objetivos de los participantes están estrechamente vinculados entre sí, de manera que los resultados que persigue cada uno en lo particular beneficien a todo el grupo. En ésta se favorecen las relaciones más positivas entre las personas, caracterizadas por la simpatía, la atención, la cortesía y el respeto mutuo, caso contrario a las otras dos.⁹

Pero en la UST se presentan situaciones que no podemos resolverlas en forma individual, sin embargo no logramos organizarnos para trabajar conjuntamente en la resolución de los mismos, para encontrar de manera consciente alternativas a través del trabajo colegiado.

⁹ Ibidem. P. 90

Para lograr esto se requiere una óptima comunicación entre los integrantes de los equipos, cosa que en algunos casos no se da. Entonces las consecuencias no tardan en evidenciarse: hay fallas al interior y exterior de los equipos, y por lo tanto la interacción y socialización planteadas para enriquecer el trabajo son limitadas, lo que va en detrimento de la calidad de los trabajos que ahí se generan.

Así pues la interacción en los espacios de trabajo suele ser muy importante para el logro de los objetivos trazados en un grupo. No es lo mismo actuar que interactuar. “Interactuar supone un intercambio; implica una respuesta, una secuencia sucesiva de acciones dirigida a un fin, integración al otro”.¹⁰

Todo esto implica la toma de decisiones, la motivación del equipo de asesores y la resolución de conflictos. Entendiendo la interacción como el desarrollo de una comunicación efectiva, que permita el diálogo y la escucha de forma activa y empática, en la que todos tengan la oportunidad de expresarse y sentir que su opinión ha sido tomada en cuenta. Supone ceder espacios de responsabilidad y poder, y con ello, la participación cumple distintos propósitos, porque promueve un modo de vida cotidiana que favorece el ejercicio de la responsabilidad.

¹⁰ PERUNA, Ángela. “La acción y la interacción en un contexto ampliado” en Antología Básica. Grupos en la escuela. UPN México, 1994. P. 42

Así pues no debemos olvidar que las personas buscan satisfacer sus necesidades primarias a través del grupo con el cual interactúan. Cuando existen dificultades en participar y en relacionarse con el grupo, ocasionan que baje la moral, la fatiga aparece más rápido y esto se refleja en la reducción de los niveles de desempeño.

Por consiguiente las relaciones deben fundarse en el respeto a las personas. El trabajo resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera conjunta y en grupos donde la participación sea fluida. Sin embargo, hay que aceptar que en la vida de los grupos son habituales las situaciones en las que algunas personas se muestran poco dispuestas a colaborar.

La socialización impacta en una sociedad para el cambio de ella. Pero al situarnos en el ambiente laboral, ésta permite que se adquieran competencias, se controlen impulsos agresivos, que haya adaptación a las normas establecidas dentro de la institución y se supere el egocentrismo. En pocas palabras, se puede aspirar a un mejor rendimiento laboral.

Con el propósito de ampliar lo mencionado, a continuación escribiré lo que piensa Asunción López al respecto: Socializar nuestros conocimientos permite la interacción del individuo dentro de un grupo determinado. Esto se da por la adaptación entre éste y su colectivo, por el intercambio entre la actividad que desarrolla el individuo y la respuesta que el grupo le

proporciona. Esta socialización de conocimientos, esta cooperación en el trabajo, este intercambio de opiniones responde a una forma de organización resultado de la interacción de los individuos que la componen, e interviene en el comportamiento individual propiciando el trabajo colegiado.¹¹

Para que esto se dé debe haber buenas relaciones, se fomenten valores y eviten cualquier tipo de discriminación; se debe reconocer que los seres humanos son ante todo personas con una identidad propia, que merecen respeto.

Por lo anterior, hay que tener conciencia y actuar para cambiar aquellas cosas que estén repercutiendo en la práctica.

Por tanto cambiar o transformar la práctica no es sólo cambiar la forma de hacer las cosas, sino fundamentalmente cambiar nuestras ideas, nuestras creencias y concepciones sobre “por qué”, “qué” y “cómo” conducirnos como profesionales, lo cual nos va a llevar inevitablemente a un cambio, una evolución en nuestra conducta, si esto se hace de manera consciente y rigurosa.¹²

Tomando en cuenta las actividades y actitudes de los integrantes es necesario cambiar el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales, ya

¹¹ LÓPEZ, Carretero Asunción. “Evolución de la noción de familia en el niño” en Antología Básica. Grupos en la escuela. UPN. México, 1994. P. 64

¹² TOSCAZO, José Martín. “ Un recurso para cambiar la práctica: “ El Diario del Profesor” en Antología Básica. El maestro y su practica docente. UPN. México, 1994. P. 76

que éstas afectan el trabajo que consecuentemente se realiza en un clima de resistencia, falta de colaboración y de iniciativa, y dentro de una atmósfera negativa; en cambio, se deben buscar mejores formas y espacios para llegar de manera conjunta y con satisfacción al logro de una mejora en nuestro ambiente de trabajo.

El cambio debe buscarse a través de la comunicación, que puede favorecer un ambiente propicio para la realización del trabajo, y de manera colectiva y colegiada hacer nuestras las dificultades y convertir estas debilidades en fortalezas.

El reto es que los asesores seamos conscientes de la situación y nos identifiquemos con un modelo participativo, capaz de tomar colectiva y colegiadamente las mejores decisiones, logrando con ello los objetivos de la UST.

“Para que la participación sea eficaz deberá estar orientada por los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación y autoridad democrática,”¹³ la cual conduce a un liderazgo democrático.

¹³ ANTÚNEZ Serafín. “Hacia una gestión autónoma del centro escolar” en Antología Básica. La gestión y las relaciones en el colegiado escolar. UPN. México, 1994. P. 21

La participación aquí se entiende como las acciones o modos de actuar que se tienen en diversos aspectos de la vida como en la toma de decisiones, en la definición de normas que regulan la convivencia, en la resolución de los conflictos. Participar es una posibilidad y una capacidad, porque involucra placer, habilidades y destrezas para debatir y tomar decisiones.

Serafín Antúnez dice: “Es casi imposible un modelo organizativo que no tenga en cuenta que la participación de todos los miembros de la institución en las tareas, es un requisito clave para implicarlos en los objetivos y en la realización activa de las tareas”.¹⁴

En cada organización hay alguien que asigna un rol y alguien que lo asume, las personas tienen roles concretos que desempeñar; sin embargo, existen algunas causas de conflicto entre roles; el coordinador debe hacer lo posible para crear en el grupo una actitud que permita que los roles puedan llevarse a cabo y desarrollarse.

La organización requiere siempre de un responsable y el compromiso del coordinador o director y este ha de tener la capacidad de lider democrático para que la gestión sea adecuada.

¹⁴ Ibidem. P.18

El término “gestión” sugiere actuación, que relacionado con la institución escolar se entiende como el conjunto de acciones, orientadas al cumplimiento de objetivos planteados en un determinado plazo, llevándose acabo a través de la actuación, de distribución de tareas y responsabilidades, así como de la dirección, la coordinación y evaluación de los procesos y resultados.¹⁵

Debido a lo anterior la actitud, en este caso del coordinador de la UST, es muy importante: debe buscar la manera de mantener buenas relaciones entre los integrantes, generando un ambiente que estimule individual y colectivamente para elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el éxito de la institución. Su función como coordinador es indispensable para crear un ambiente de confianza entre los miembros del grupo.

Pero es fomentando una relación afectiva como se logrará una buena comunicación e interacción dentro de la institución, para ir poco a poco elevando la calidad educativa, es decir, intentar hacer cosas que no se habían hecho antes.

Se deben también formar valores para mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el trabajo colegiado, ya que se mejoran las relaciones cuando practicamos valores. Por consiguiente, la confianza, el

¹⁵ Ibidem. PP. 17-18

respeto, la cooperación, y la empatía son importantes para realizar el trabajo colegiado dentro de un grupo o equipo de personas.

Respecto a la confianza para emitir opiniones o despejar dudas es importante mencionar a Carl Rogers, dice que la relación interpersonal facilita el aprendizaje, y ésta se da cuando hay un clima de autenticidad, aprecio, aceptación, confianza y empatía, lo que hace generar confianza sobre la capacidad para desarrollar las propias potencialidades, favoreciendo así nuestro crecimiento como persona.¹⁶

La confianza es necesaria para que se expresen las formas de pensar, se propicie la participación y se desarrollen las actividades. Construir la confianza dentro del grupo es importante tanto para fomentar la actitud de solidaridad como para prepararse para un trabajo en común.

Así mismo cuando hay respeto se escuchan las participaciones y opiniones de todos, aunque éstas difieran unas de otras, lo que permite luego llegar a acuerdos y se facilita así el desarrollo del trabajo. En toda organización se necesita intercambiar ideas y plantear soluciones a problemas o situaciones comunes, entonces es necesario asumir el camino

¹⁶ ROGERS, Carl R. "La relación interpersonal en la facilitación del aprendizaje" en Antología Básoca. Análisis de la práctica docente propia. UPN. México, 1994. P. 75

del diálogo franco y honesto, libre de prejuicios, en el que imperen la confianza y el respeto.

Sin duda la actitud que muestran los miembros cuando se enfrentan cara a cara, es de gran importancia ya que es en la interacción social donde la subjetividad del otro se encuentra más próxima que otro tipo de relación; es un intercambio constante.¹⁷

Otro factor importante es la cooperación para favorecer la realización a corto plazo de un trabajo aumentando la calidad del mismo. La cooperación entre los integrantes de un grupo, el intercambio y la socialización de conocimientos o saberes permiten que el equipo se involucre más con la función de cada uno de los integrantes e identifiquen y resuelvan los problemas. Es el tipo de relación que se considera necesaria para que un centro pueda funcionar de manera eficaz. Entonces, si hay cooperación, en el colectivo se contará con las mejores condiciones de trabajo.

También dentro de un grupo colegiado debe haber empatía para comprender mejor los problemas de los demás. Deben ponerse en el lugar de la otra persona para comprenderla; se debe desarrollar un cierto grado de empatía no sólo para entender lo que siente la otra persona, sino para buscar soluciones satisfactorias. "Saber encontrar para cada sujeto el

¹⁷ Cp. Cit. BERGER. PP. 64 y 70

lugar ideal donde pueda sentirse cómodo y mejor para contribuir según sus capacidades, intereses, aficiones. Cualquier persona puede hacer contribuciones significativas”.¹⁸

De esta manera para los integrantes de un grupo es de suma importancia que haya armonía entre ellos, porque comprendiéndose hay mejor integración, mayor participación y se dan las condiciones para una mejor organización y corresponsabilidad.

Así que es necesario la mejora para el adecuado desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución para realizar el trabajo que se tiene encomendado y es que para poder cumplir con objetivos y metas comunes, es necesario que exista un verdadero trabajo en equipo, donde se propicie el diálogo, el intercambio, la corresponsabilidad y el mutuo aprendizaje.

Como institución de apoyo técnico-pedagógico en el estado, la UST debe como ya se dijo además ser pionera en la aplicación de reformas y proyectos de actualización hacia el interior. Uno de ellos pondera la importancia del trabajo colegiado o trabajo en equipo como la forma de obtener resultados óptimos en el trabajo. (Proyecto de Gestión Escolar). Debemos entonces aplicar este proyecto a la propia UST, lo que significaría

¹⁸ Cp. Cit. ANTÚNEZ. P. 22

propiciar una reflexión personal y grupal; crear un ambiente de apertura; fortalecer el trabajo colegiado en los asesores de la UST, mejorar las relaciones tomando en cuenta la diversidad de las personas; crear un ambiente de trabajo propicio para dar ideas y sugerencias para lograr eficacia y eficiencia en el trabajo; fomentar una cultura participativa desterrando conductas negativas; evitar cualquier tipo de discriminación, uno de los conflictos más recurrentes en nuestra sociedad, y que se presenta en la Unidad con sus repercusiones en las relaciones interpersonales; realizar intercambios académicos que contribuyan a la solidaridad y que promuevan la colaboración por medio del fomento de los valores, en contraste con situaciones como la no cooperación, el trabajo individualizado y la falta de comunicación, que repercuten negativamente en la calidad del servicio prestado de la UST..

Trabajar coordinadamente en el quehacer cotidiano, aumentaría la productividad y el rendimiento, que son parte medular de su labor, y se alcanzaría o reivindicaría el prestigio profesional de los asesores de la UST, ya que el propósito debe ser mejorar día con día el quehacer pedagógico y que los resultados puedan ser observados dentro y fuera de la Unidad.

CONCLUSIÓN

Desde sus orígenes el hombre existe y coexiste en colectividad. Ya desde los grupos nómadas de recolectores y cazadores, hasta las sofisticadas y complejas interrelaciones en los grupos contemporáneos; ya sean nómadas o sedentarios. Esta interdependencia es un valor intrínseco del hombre, pues de esta manera es como ha logrado sobrevivir y evolucionar como sociedad para llegar hasta donde ha llegado hoy en día.

En las últimas décadas se ha venido dando un desarrollo científico y tecnológico acelerado dentro de las diferentes esferas de la sociedad, afectando al mundo entero. Este crecimiento supera constantemente la capacidad del hombre para comprender los cambios que tienen lugar tan rápidamente.

El resultado ha sido la enajenación y pérdida de lo que verdaderamente se considera valioso. En esta batalla por comprender su propio desarrollo el hombre ha perdido la facultad de ser comprometido consigo mismo y con los demás. La búsqueda del hacer por tener ha provocado que los seres humanos se olviden de hablar, escuchar y sentir.

En este panorama la educación es un servicio que trabaja en el

presente y para el futuro, pues forma a sujetos que serán adultos, por lo que se deben atender las necesidades sociales del presente, pero también debe proporcionar los elementos para que las necesidades del futuro tengan la posibilidad de ser satisfechas. Se deben fomentar los valores y fortalecerlos, ya que éstos no se aprenden si no se viven y practican. Educar en la tolerancia y en la capacidad de reconocer la riqueza de la diversidad, con ánimo de apertura, apoyo y cooperación mutua, nos permitirá satisfacer nuestras necesidades sociales.

Las necesidades tienen que ver con la convivencia con los demás. Para tener una convivencia sana, provechosa y constructiva el ser humano requiere entre otras cosas: comunicarse, aprender a valorarse a sí mismo, contar con elementos para entender a sus semejantes, tener la oportunidad de ser escuchado y aprender a escuchar. Se debe entender y valorar la diversidad, para comprender que el respeto al otro es valor fundamental para toda convivencia; enfrentar problemas y resolverlos de manera individual, pero preferentemente en equipo.

Sabemos que la mayoría de los problemas a los que nos enfrentamos en la vida no se pueden resolver en forma individual, sino que se requiere de grupos integrados por personas con habilidades y talentos distintos pero complementarios; el trabajar en equipo es una habilidad porque se fomenta el respeto de todos hacia las actividades del conjunto. Se aprende a

compartir experiencias y problemas, creando vínculos y un sentido de pertenencia al grupo, en la medida en que sus miembros se sienten considerados y trabajan con las comodidades que puede ofrecerles su lugar de trabajo.

Cuando hay cooperación el trabajo se traduce en rendimiento y calidad; se mejoran las relaciones interpersonales; el tiempo se aprovecha mejor; la individualidad se minimiza en aras de la mejora del equipo y por consiguiente no se hacen esperar los buenos resultados.

El trabajo colegiado es uno de los proyectos de la educación y son los asesores los encargados de capacitar a los maestros para esta tarea. Es por eso que los asesores debemos dar ejemplo de trabajo colegiado mediante prácticas basadas en el trabajo en común, para apoyar al maestro a través de la coordinación y la ayuda mutua.

En un equipo de trabajo se comparten percepciones, se tienen una propuesta en común, estando de acuerdo con los procedimientos de trabajo: sus integrantes cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas, y todo esto no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco.

Para apoyar al docente, la UST debe hacer su parte en este proceso.

Los asesores tenemos una responsabilidad en el proceso educativo, en la formación de los maestros, por lo que debemos establecer y tener en cuenta los propósitos; debemos asumir nuestra responsabilidad y tener una mentalidad crítica, constructiva, que nos permita hacer conciencia como participantes activos en la resolución de problemas teniendo en cuenta lo que se desea lograr; el rumbo que dirija nuestra labor docente, los compromisos y responsabilidades que de forma colegiada adquiramos dentro del espacio que nos ofrece la UST como un espacio por reconstruir y así poder potenciar las capacidades de cada integrante del equipo, logrando una cultura participativa con tintes de índole solidarios.

El trabajo colegiado es el elemento clave para mejorar la calidad y fortalecer la labor de soporte técnico y pedagógico de la institución, por lo que debemos organizarnos para que no sea una justificación la falta de colaboración entre los asesores, que hace más complicado desarrollar el trabajo en equipo, coordinarse y el logro de una verdadera interacción con otras personas. El trabajo colegiado implica un esfuerzo constante para generar un cambio en la forma de participar, y en la toma de decisiones, con un compromiso real por parte de cada uno de los integrantes.

El compromiso de los miembros de un grupo será mayor en la medida que éstos participen directamente. Un grupo se consolida cuando existen oportunidades, igualdad de condiciones independientemente de rangos

jerárquicos; se basa en la lealtad y la confianza recíprocas. Supone, a diferencia de la simple cooperación, realizar en común el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar, así como acordar y discutir en común el proceso y los resultados.

Se requiere trabajar juntos en cada aspecto para el adecuado desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución. Se deben además mejorar las relaciones interpersonales para realizar el trabajo diario basado en la constante comunicación que debe darse en el colegiado.

Por lo tanto, no es suficiente con reconocer que existen problemas, sino que es necesario tomar la decisión de cambiar. Esa decisión no corresponde sólo a una persona sino a todo el personal involucrado, porque ningún proceso de mejoramiento puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización escolar, por lo que se deben abandonar las actitudes egoístas y competitivas para adoptar otras de colaboración y solidaridad. Se necesita dejar la indiferencia para adquirir compromiso, lo cual requiere de esfuerzo para pasar de la situación actual a la que deseamos.

Logrando lo anterior se podría ofrecer apoyo con mayor calidad a los maestros y niños del estado de Chihuahua, en donde la riqueza que provee

el trabajo colegiado sea permanente y se pueda cumplir en el sistema educativo con los objetivos y el fin último de formar individuos capaces de reflexionar y transformar su mundo.

BIBLIOGRAFÍA

- SEP – Programa Nacional de Actualización Permanente. “Primer curso nacional para directivos de educación primaria”. México, 2000. PP. 208
- U.P.N. Antología Básica. “Análisis de la práctica docente propia”. México, 1994. P.P. 232
- U.P.N. Antología Básica. “El maestro y su practica docente”. México, 1994. P.P. 154
- U.P.N. Antología Básica “El niño: Desarrollo y proceso de construcción del conocimiento”. México, 1994. P.P. 160
- U.P.N. Antología Básica. “Grupos en la escuela”. México, 1994. P.P. 206
- U.P.N. Antología Básica. “Institución escolar”. México, 1994 P.P. 179
- U.P.N. Antología Básica “La gestión y las relaciones en el colegiado escolar”. México, 1994. P.P. 225

ANEXO

