

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

**UNIDAD 094 D.F. CENTRO**

**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 94**

**PROFESIONALISMO INTERACTIVO: UNA ALTERNATIVA PARA ELEVAR LA  
CALIDAD EDUCATIVA EN EDUCACIÓN BASICA**

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA:**

**ALICIA LOERA LOZOYA**

**ASESOR: PROFRA. TERESA DE JESÚS PEREZ GUTIÉRREZ**

**MÉXICO, D.F.**

**FEBRERO 2006.**

A mí Querido esposo:

Como muestra de mi afán de superación y en agradecimiento del apoyo que siempre me ha brindado.

Ame y Anahi:

Siéntanse orgullosas de ser  
Mujeres, estudien y preparen  
No hay mejor herencia que el deseo  
De superación.

A mis padres:

Deseando se sientan orgullosos de tener una hija maestra y correspondiendo al gran amor y apoyo que me han otorgado.

A mis queridos hermanos:

Quienes con su ejemplo, dedicación y Cariño apoyan mis acciones.

A mí querida amiga Cecy:

Por compartir juntas los momentos grandiosos de la vida como estudiantes, confidentes y profesionistas.

A mi valiosa profesora:  
Teresa de Jesús Pérez Gutiérrez.

Agradeciendo su apoyo, paciencia  
y experiencia por compartir sus conocimientos  
demostrando la grandeza de ser una excelente  
Profesionista y una gran mujer.

A todos mis compañeros docentes:

Que gracias a su apoyo, a sus palabras de aliento  
me impulsaron a manifestar un trabajo desde el grupo  
de maestros de primaria.

A ti Lucy:

Que siempre y en todos los momentos  
brindaste las palabras precisas para no flaquear  
en mi estudio y agradeciéndote compartir  
tus experiencias para plasmar el sentir de una gran  
Amiga.

A todos mis profesores de la UPN  
Quienes me enseñaron a encontrar  
El sentido de “Educar para Transformar”

¡Muchas gracias!

## INDICE

<b>INTRODUCCIÒN.....</b>	<b>7</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
Hipòtesis.....	17
Objetivos.....	18
Metodología.....	19

## CAPÍTULO I

La escuela y la vida cotidiana: El caso de la Escuela “Santiago R. de la Vega.

A.-Contexto geográfico.....	32
B.- Infraestructura y Actividades de la comunidad.....	38
C.-Contexto de la escuela.....	41

## CAPÍTULO II

EL CONSEJO TÈCNICO: UN ESPACIO DE FORMACIÒN

A.-La Interacciòn como alternativa para conjuntar el Trabajo Colegiado. Michael Fullan, Andy Hargreaves.....	45
B.- El Trabajo Colectivo una estrategia para establecer metas comunes. Antología del curso “El trabajo Colectivo” Carrera Magisterial SEP.....	54
C.-El Consejo Técnico como instrumento para elevar la calidad educativa. Normas y Procedimientos para la Constitución y Funcionamiento de los Consejos Técnicos SEP.....	66

## **CAPÍTULO III**

### **EL PROFESIONALISMO INTERACTIVO**

A.- La actualización a través del Colectivo Docente.....	70
B.- Valoración y rescate del saber del profesor.....	83
C.- La escuela que queremos.....	88
CONCLUSIONES.....	95
ANEXOS.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	132

## INTRODUCCIÓN

La labor educativa a lo largo de la historia ha evolucionado en cuanto a las necesidades de la sociedad. Los maestros en su labor docente siempre buscan las alternativas para lograr educación de calidad. En la sociedad hay una serie de fuerzas que impulsan el cambio, los profesores debemos tener un compromiso real con un trabajo en equipo y un liderazgo compartido.

Igualmente estamos convencidas que los profesionales de la educación atraviesan por momentos importantes que nos ponen frente a la solución de diversos problemas educativos. Debido a esto es necesario promover el entendimiento, la conciencia, la acción individual y colectiva considerando que el ***Profesionalismo Interactivo*** es una estrategia innovadora dentro del Consejo Técnico Consultivo que proporciona las alternativas para desarrollar un Trabajo Colegiado, como un desafío para que las escuelas y los docentes mejoren la calidad del servicio.

Los docentes tenemos la gran labor de transformar el quehacer educativo como forma de una mejor calidad de vida. En el afán de favorecer el impulso de un ***Profesionalismo Interactivo*** en los centros escolares. Durante el trabajo que hemos desarrollado en los años de servicio nos hemos dado cuenta que los profesores somos una pieza importante en la educación y que el trabajo que realizamos muchas veces no es óptimo. Es así como deben aprovecharse estas situaciones para que de manera reflexiva y crítica se planee, se investigue, se diseñen, y se evalúe el quehacer docente, mediante un trabajo conjunto y sistemático, compartiendo la responsabilidad, reconociendo que a menudo en nuestras instituciones se carece de un sentido de pertenencia, con la convicción de que la escuela es de todos y que su futuro y su prestigio depende de esto, de influir una cultura de relaciones laborales congregadas en una comunidad comprometida con la mejora sostenida y las metas comunes. Por lo tanto creemos firmemente que un factor determinante para elevar la calidad educativa es el ***Profesionalismo Interactivo*** en el que todos los actores de la institución surjan y se desarrollen, valorando y respaldando el conocimiento y la experiencia de todos en una búsqueda común.

El trabajo en equipo que deben desarrollar los profesores debe tener mayor importancia que las actividades de carácter administrativo. Los directivos deben considerar que las reuniones técnicas pedagógicas son vitales para buscar y proponer alternativas de solución a los problemas educativos. Es aquí donde nace nuestra propuesta, en la inquietud de tomar en cuenta a los docentes en las necesidades de su práctica cotidiana, abordando las prioridades que requiere la educación de nuestros alumnos, es decir, las reuniones mensuales en las que somos convocados desperdician los saberes de los docentes, no se tratan asuntos o problemáticas que afectan nuestro trabajo, solo se abordan temas que marca la agenda del directivo por lo cual consideramos que el tiempo se desperdicia con trabajo monótono y sin utilidad para el plantel y sobre todo para mejorar la calidad de la educación que se ofrece a la comunidad.

El espacio de las reuniones del colegiado debe crear una alternativa innovadora y un compromiso común, la interacción de los docentes conllevan a diseñar y fundamentar estrategias, aprender del colega al intercambiar experiencias, rescatar el significado de dichas reuniones programando asesorías bien dirigidas que propicien la necesidad de actualización profesional, así como crear la integración del equipo docente en mejora de la educación que se imparte.

Por esto aprovechamos la oportunidad que nos da esta propuesta de innovación para hablar de la importancia que tienen las reuniones Técnico Pedagógicas para realizar un Trabajo Interactivo. Consideramos que como parte fundamental de los procesos educativos el maestro debe cambiar la concepción que tiene de las reuniones del Consejo Técnico. Abordar éste espacio como formativo, buscando la interacción al compartir talleres, cursos, análisis de documentos, intercambios de experiencias, asesorías impartidas por especialistas, reflexiones, acuerdos, evaluaciones, discusiones de su quehacer educativo que den alternativas de solución.

La labor docente como transformadora del proceso educativo requiere de un gran sentido de profesionalización, el cambio educativo debe cubrir las necesidades de las demandas de la época actual. Como maestros debemos tener en cuenta que toda profesionalización en acción conlleva a buscar estrategias, métodos, técnicas etc. Para que se mejore la calidad de la educación, por ello vale la pena reflexionar sobre nuestro quehacer docente de manera colaborativa, en la que analicemos sobre lo que somos, lo que queremos, lo

que anhelamos recapacitando sobre nuestra misión, encontrando de esta manera el impulso que la educación requiere.

Al dar inicio a nuestro proyecto nos dimos cuenta que podemos aprovechar las reuniones de consejo técnico para propiciar una interacción entre todos los involucrados en la educación de nuestros alumnos, realizamos este trabajo entre dos personas pues la problemática coincide en dos contextos diferentes, en los cuales, al laborar durante mucho tiempo nos hemos dado cuenta que la función del Grupo Colegiado es desconocida y llevado a cabo de forma incorrecta, bajo la dirección de las autoridades, asimismo hemos observado que se debe trabajar para que todos los profesores se involucren en un trabajo interactivo como equipo.

Cada una de nosotras teníamos información diferente para una misma problemática que sucedía a diferente nivel la coincidencia del mal funcionamiento de las reuniones técnicas y la falta de participación de los compañeros nos condujo a investigar las causas, al intercambiar nuestros puntos de vista nos dimos a la tarea de integrar un trabajo en donde se invitara a los docentes a participar, esto nos abrió las puertas para proponer al ***Profesionalismo Interactivo*** como alternativa para elevar la calidad educativa en educación básica. Sabemos que el considerar a cada maestro, escucharlo y tomarlo en cuenta proporcionará las estrategias que solucionen los problemas de cada plantel. Confiamos en el apoyo de los compañeros ya que nos hemos dado cuenta que los maestros están deseosos de colaborar al cambio educativo que ofrezca mejores expectativas en la práctica cotidiana y en la educación de nuestros alumnos.

La primera problemática que enfrentamos era definir la forma de organizar nuestro trabajo. Elaboramos un esquema de intervención (Anexo 6) con el tema de formación docente y el propósito: Desarrollar una cultura de trabajo colaborativo en la institución en la que se manifieste un ***Profesionalismo Interactivo***. Decidimos empezar por un diagnóstico en el cual encontraríamos las respuestas de los saberes de nuestros compañeros en cuanto a las sesiones del Consejo Técnico por lo cual sugerimos una encuesta (Anexo 1), en la cual los docentes respondían las preguntas como: los años que tienen de servicio, qué saben del Consejo Técnico, cómo funciona en su plantel, que además incluía un relato de la sesión Técnica que han llevado a cabo y las sugerencias de la forma de organizar el trabajo colectivo. Asimismo

al llevar a cabo una reunión en colegiado decidimos evaluar la sesión realizada por lo que aplicamos un cuestionario (Anexo 2), con preguntas cerradas para no entrar en conflictos con los profesores, las interrogantes nos proporcionarían si los temas que se trataron en la reunión eran de su interés, si las actividades eran consideradas adecuadas, si se había propiciado un ambiente agradable, cuánta participación hubo, debatieron en algún momento, si encontraron alguna opinión que enriqueciera su labor, tomaron acuerdos, y lo más importante si estuvo de acuerdo o trataron problemas que atañen a su labor cotidiana; con esto daríamos principio a un trabajo donde obtendríamos las respuestas que sabíamos. El descontento de los maestros por la forma de trabajar en las reuniones de Consejo Técnico.

Para continuar nuestro trabajo recurrimos a la lectura de reflexión “Asamblea en la carpintería” (Anexo 3) que formalizaremos como un compromiso para despertar el interés del equipo escolar en el trabajo interactivo. Ésta lectura aborda las funciones o trabajo de las herramientas resaltando sus defectos en un conflicto por su forma de ser, enseguida el carpintero queriendo dar solución valora el trabajo de cada una y resalta sus cualidades. Lo más importante es reflexionar la necesidad y la importancia de todos para poder realizar un trabajo como equipo. Terminaremos la lectura y escucharemos los comentarios de los maestros para concluir con las ideas más importantes. Además incluiremos una hoja impresa para rescatar las reflexiones de cada uno de los participantes en la cual los compañeros nos aportarán los aspectos como: qué mensaje le dejó la lectura, cómo la compara con su vida laboral, con que personaje se identificó, las sugerencias para realizar un trabajo rescatando las cualidades de los demás y la que consideramos más importante es que reflexionen para identificar de quién depende el trabajo que realiza el carpintero en nuestra escuela.

El siguiente paso es continuar rescatando toda la información posible para que los docentes acepten originar un cambio en las reuniones colegiadas, para lo cual se aplicará unos cuestionarios (Anexo 4) Son preguntas dirigidas al personal docente para saber la percepción sobre el liderazgo en la escuela, aportan el impacto en cada una de las personas que forman parte del plantel y la incidencia que tiene sobre el trabajo. Los resultados facilitan información valiosa para elaborar propuestas de mejora. Ante la consulta del trabajo que realiza el directivo, su forma de actuar, responder, planear, coordinar, se reflexionará si el liderazgo es

ejercido correctamente para apoyar el trabajo, la toma de decisiones, el respeto y la calidad humana que es indispensable en toda labor.

En lo que respecta a planeación y estrategias las preguntas se ubican a responder como se llevan a la práctica, la elaboración del proyecto escolar, de la planeación anual, los reglamentos, si se comparten y comprometen entre todos, cómo son llevados a cabo, son planeadas, quienes participan, cuenta con objetivos, lo más importante que es revelar los valores y las características propias de la escuela. También se tocará el aspecto de la gestión personal como factor importante para la elaboración de los planes de mejora que requiera la institución, El factor humano es la base del desempeño de un buen trabajo, el valor y estímulo son necesarios por lo que al preguntar si son tomados en cuenta en la planeación, de que forma colaboran en el trabajo escolar, cuál es la manera en que el directivo organiza, valora, responde y apoya a cada docente y si fomenta, concientiza, es considerado, con las habilidades y capacidades de cada maestro, demostrará y hará reflexionar a los compañeros en la necesidad de buscar los canales básicos para respaldar el valor de cada profesor. Continuaremos con los recursos, siendo un aspecto básico para el buen desempeño del trabajo cotidiano, analizando éste cuestionario determinaremos las carencias que tiene la escuela para buscar las estrategias que nos ayuden a solucionarlas. Una parte importante que incluye este apartado es saber el grado de responsabilidad de cada maestro ante los recursos con que cuenta la escuela, los que utiliza en sus clases y las necesidades que tiene para ejercer su profesión. El espacio de los procesos está orientado a conocer cuál es el papel que juegan en los asuntos que ordenan las actividades del plantel como el proyecto escolar, los procesos de enseñanza- aprendizaje y los aspectos de gestión, se obtendrá la forma en que participan al identificar los problemas, compartir responsabilidades, desarrollar comisiones y como efectúan su práctica dentro del aula. Como último aspecto abordaremos la satisfacción personal que viven diariamente en su trabajo y la relación entre todas las personas de la comunidad escolar. Es importante evaluar la reciprocidad entre el directivo y el profesorado tomando en cuenta los aspectos como el estilo de la dirección, el desarrollo profesional etc. Así sabremos el sentir de los compañeros dentro de la escuela, con la finalidad de elevar la autoestima. Sabemos que los aspectos mencionados anteriormente deben ser tomados en cuenta para dar inicio a un trabajo interactivo en colegiado.

Dando continuidad a nuestro trabajo emplearemos la estrategia SQA (Anexo 6), al finalizar la reunión técnica. En este trabajo los docentes reflexionarán si han observado algún cambio en la sesión colegiada, se trata de responder tres preguntas ¿qué sé?, ¿Qué quiero saber? Y ¿qué aprendí? A manera de conclusiones se dará lectura a las respuestas de los docentes para que se valore el trabajo realizado.

Una de las actividades planeadas que es primordial para realizar un **Profesionalismo Interactivo** es dar a conocer la finalidad, objetivos y normatividad del Consejo Técnico (Anexo 7), se proporcionará al colectivo escolar copia de los documentos para leerlos en voz alta y comentarlo, sabemos con seguridad que para muchos serán nuevos, y que para otros ya son conocidos. Pero nosotras esperamos que al compartir las opiniones de nuestros compañeros se genere el cambio que requiere nuestras reuniones Técnicas.

Al dar inicio a una sesión donde esperamos se realice un trabajo interactivo elegimos la estrategia “destreza” (Anexo 8) es un juego de interacción que tiene como objetivo: que los integrantes perciban la necesidad de buscar las estrategias para conseguir los elementos necesarios para cumplir un trabajo.

En ésta ocasión emplearemos un juego de interacción para crear un ambiente favorable (Anexo 9), este juego nos ayudará a propiciar la interacción entre los participantes para realizar un trabajo colegiado. Un punto importante en esta actividad es que se logra la integración de los maestros en dos equipos sin importar los diferentes puntos de vista o las diversas opiniones aprendiendo a colaborar para beneficio mutuo.

Para finalizar elegimos un tema importante que afecta a todos como plantel, abordando el tema de la conducta en el aula (Anexo 10), proporcionamos al colegiado una lectura de reflexión para leerse como grupo, en ella encontraremos información valiosa para iniciar un debate, intercambiaremos opiniones y realizaremos las actividades que propone el texto. Lo más importante es establecer acuerdos y comprometernos con las acciones que se determinen.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La calidad de la educación ha sido uno de los asuntos que mayor interés ha suscitado dentro de los procesos emprendidos para la reforma del Sistema Educativo en nuestro país en las últimas dos décadas. Prácticamente existe consenso entre las autoridades, los estudiosos y los actores involucrados en ella, la calidad de la educación es cuestión primordial y urgente para enfrentar y responder a los desafíos que lanza el nuevo marco económico, social, político y cultural tanto nacional como internacional.

Dentro de una institución escolar el motor que genera las acciones y proporciona las estrategias es el Consejo Técnico, el funcionamiento, la planeación, organización y dirección debe partir de la propuesta que plantea el grupo Colegiado al interactuar en sus sesiones. A lo largo de nuestra labor nos hemos dado cuenta que en nuestro plantel no se lleva a cabo. Las reuniones Técnicas se manipulan con los intereses que las autoridades proponen y por lo general solo se abordan cuestiones administrativas. El comportamiento de los docentes es muy apático, inactivo, solo se dedican a escuchar lo que expresa el directivo, no muestran interés, ni valoran la importancia de éste espacio, carecen de una responsabilidad compartida, ignorando el trabajo en equipo. Comentan cambios pero rara vez piensan en lo que esto significa realmente. Los aspectos técnico pedagógicos no se abordan, ni se plantean problemas que afectan la calidad educativa de nuestra escuela, no existe el tiempo para escuchar las experiencias o problemáticas que atañen a cada docente en su práctica cotidiana. En el proceso de propiciar el desarrollo de un *Profesionalismo Interactivo*, en Educación Básica tenemos una visión de lo que queremos como personal, sabemos que las acciones deben ser de manera compartida, realizar una conexión entre el significado Consejo Técnico, y la acción individual y colectiva en las situaciones cotidianas.

Con el propósito de consolidar la normatividad de las acciones respecto a la implementación de estrategias con directivos y docentes valoraremos los apoyos para optimizar las reuniones del Consejo Técnico, en virtud de que consideramos que los aportes de las personas involucradas en los procesos de aprendizaje ameritan la estimación de sus acciones, de comprender el contenido pedagógico implícito así como de las aportaciones de carácter metodológico que debe proporcionar la interacción profesional de los docentes. Estimular los criterios que habrá de regir la Constitución Política, la orientación Técnico-pedagógica de la

actualización es fundamental para acrecentar la cultura magisterial y propiciar la superación profesional académica con la visión prospectiva de participar al incremento de la calidad educativa en los planteles de Educación Básica.

Por lo tanto es necesario valorar y fomentar el trabajo interactivo como una estrategia innovadora que posibilita a los docentes la integración como grupo colegiado, facilita los propósitos y aspectos relevantes que deben caracterizar el trabajo académico, mediante la consolidación de un verdadero equipo de trabajo. La reflexión de la práctica cotidiana en las aulas se debe abordar desde la representación de una docencia interactiva, partiendo de un compromiso y corresponsabilidad de los integrantes del plantel escolar, donde surja la necesidad de crear estrategias de acción para mejorar la calidad educativa.

El proceso de interacción se da en tanto se establece una determinación recíproca que se afectiviza cuando la presencia y actitud del otro es incluida y anticipada; Cuando se genera ese intercambio de expectativas recíprocas en el que cada sujeto constituye un elemento necesario, significativo y sustancial para consolidar los esfuerzos y desempeños individuales en aras de la finalidad grupal. Nos corresponde como docentes propiciar un trabajo interactivo que ayude a resolver las problemáticas del plantel escolar y al mismo tiempo valore el trabajo educativo. Si partimos de la identificación de intereses comunes es factible alcanzar la coordinación de acciones y lograr el cooperativismo en función de ciertos propósitos, persiguiendo los mismos objetivos, evitando la individualidad que prevalece sin ser, ni dejar ser y hacer. La interacción permite al sujeto abrirse al mundo exterior, mantener una apertura para objetivar y objetivarse mediante una experiencia que propicia activar pensamientos, conocimientos y expectativas. El docente como ser social vive una problemática inherente a su forma de desempeño profesional y ésta es factible de resolver a partir de su comprensión en torno a las relaciones sociales reales que se dan en el complejo educativo y de las formas de relación que se establece en éste contexto; lo cual implica una manera de conocer e interpretar el entorno social y particularmente el mundo educativo.

En este sentido, el *Profesionalismo Interactivo* por ser particularmente formativo, involucra al docente permitiendo el análisis de su propia experiencia, de los problemas que se enfrenta en situaciones concretas; le ofrece una panorámica diversa, donde su capacidad creativa, innovadora e intuitiva, adquiere el soporte teórico, técnico y práctico para impulsar una dinámica colectiva más atractiva tanto para los docentes como para la sociedad misma.

Por tal motivo y con la intención de presentar un proyecto innovador que nos lleve a la mejora continua hemos considerado importante diseñar y fundamentar estrategias para que en el ciclo escolar 2004-2005 se reconozca que la institución educativa requiere de maestros con responsabilidades compartidas, que los resultados que se obtengan sean producto de la combinación del trabajo de todos los profesores y de la experiencia escolar en su conjunto, es decir, que las acciones que ocurren en la escuela y se constituyan aciertos o errores formen parte de las experiencias formativas del personal que labora en ellas.

La educación de calidad debe organizarse en cada escuela y generarse en el salón de clases mediante el compromiso de los directores, maestros, autoridades, padres de familia, y la activa participación de los alumnos en las labores escolares. Para que esto se lleve a cabo es necesario que existan normas acordadas entre toda la comunidad escolar.

Sabemos que institucionalmente se considera al Consejo Técnico el espacio adecuado para la Interacción Profesional, un apoyo a la Gestión Escolar, una estrategia innovadora que posibilite a los docentes la integración del grupo colegiado en donde se establezcan los propósitos y aspectos relevantes que caracterizan el trabajo académico, que impactan en la labor pedagógica como una forma de mejorar la calidad educativa. Cabe señalar que no se trata de la simple suma de actividades individuales, sino de la orientación hacia una tarea compartida, una interacción profesional para lo cual el equipo o grupo colegiado requiere integrarse, armonizarse y autorregularse identificándose como una unidad que se enriquece de la diferencia de sus integrantes, con la intención de buscar alternativas de interacción que conlleven a una tarea que nos permita fortalecer los procedimientos del desarrollo, organización, y optimización del Consejo Técnico.

El proyecto de innovación que presentamos se sustenta en el área de gestión escolar, tiene relación fundamentalmente con la transformación del orden y de las prácticas institucionales infiriendo en la eficacia del servicio proporcionado por la escuela. Esta alternativa representa a una propuesta de intervención teórica y metodológica generalmente fundamentada y dirigida a mejorar la calidad de la educación.

La noción de gestión escolar se refiere “al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos, los espacios escolares con la intención de crear un marco que le permita el logro de

los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional”<sup>1</sup>. También puede hacerse referencia a la redefinición crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica, es decir, buscar un cambio que conduzca a la escuela a encontrar nuevos sentidos de la actividad laboral y nuevos estados de ánimo por la participación consciente, voluntaria y colectiva que transfiera a la satisfacción en el trabajo.

La gestión escolar cobra sentido como el medio que va a impactar la calidad al proyectar: la apertura escolar hacia la participación de la sociedad, la descentralización del servicio educativo vía el acercamiento a la toma de decisiones de los planteles, la autonomía pedagógica de las escuelas y la posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela. La alternativa más viable para mejorar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la construcción del proyecto escolar, partiendo de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que las generan, que son afectados, con el propósito de ajustar permanentemente dichas prácticas a los fines del plantel.

Hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, estilos de trabajo congruentes entre sí y con propósitos educativos, exige una eficaz colaboración entre todos los integrantes de la comunidad escolar, es decir, una nueva forma de ejercicio de la función directiva.

La cooperación profesional exige dedicar más tiempo al trabajo interactivo para crear, retener y motivar a los docentes a través de la cultura del trabajo en equipo; las normas de mejora sostenida donde las nuevas ideas se busquen dentro del escenario propio la reflexión en, sobre y para la práctica en la que se respete el desarrollo personal e individual junto con el desarrollo en colectivo.

El trabajo en colegiado puede definirse “como un tipo de organización que ejerce un grupo de personas de igual profesión y dignidad las cuales desarrollan las actividades dirigidas al logro de un propósito en común, lo que implica la necesidad de trabajar en equipo”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Antología de apoyo al curso Taller: “Apoyos Metodológicos para la optimización del Consejo Técnico”, DGSEI. México D. F. 1998.

<sup>2</sup> Antología. SEP. DEGSEI. En: “*Apoyos Metodológicos a la Optimización del Consejo Técnico*”. Serie Documentos de Apoyo. 1995.

Trabajar en equipo no significa renunciar a la particularidad, es decir a lo que nos hace diferente a los demás, es necesario un proceso que nos permita reconocer al otro y reconocernos en el otro. Es vital transformar las prácticas cotidianas apoyándonos en el colectivo escolar, considerando los elementos preestablecidos por el Sistema Educativo Nacional y las situaciones específicas que se viven, partiendo de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas, los sujetos que las generan y que son afectados por ellas ajustándolas a los fines del plantel escolar, centrados en un incremento de calidad del servicio. Al llevar a cabo el presente proyecto de innovación el *Profesionalismo Interactivo* enriquecerá las estrategias necesarias para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje que conlleven un servicio de calidad.

En base a lo anterior y para dar inicio a nuestro proyecto de innovación nos planteamos las siguientes **preguntas de investigación:**

¿Cómo rescatar la participación de los directivos y docentes para promover un servicio de calidad?

¿Cómo lograr que el personal directivo y docente desarrollen un trabajo interactivo como norma operativa en la institución?

¿Cómo fomentar el trabajo interactivo rescatando el significado de las reuniones técnicas?

¿Cómo el *Profesionalismo Interactivo* nos dará los elementos para valorar el trabajo docente?

Por lo tanto el sustento que apoyará nuestro trabajo parte de la siguiente **HIPÓTESIS:**

- El *Profesionalismo Interactivo* como estrategia innovadora proporciona las alternativas para desarrollar un trabajo colegiado que rescate el sentido del Consejo Técnico como espacio de formación docente, en donde se establezcan propuestas educativas para abordar los problemas que mejoren la calidad del servicio.

Pretendemos alcanzar los siguientes **objetivos de la investigación**.

- Integrar un grupo colegiado en donde se desarrolle el *Profesionalismo Interactivo* que conlleve a solucionar problemas educativos y así ofrecer un servicio de calidad.
- Fomentar la cultura del trabajo interactivo como estrategia para mejorar la educación básica.
- Promover un modo de vida cotidiano donde se favorezca el sentido de la responsabilidad compartida, así como favorecer la toma de decisiones en colectivo, de tal forma que el *Profesionalismo Interactivo* sea una manera efectiva para resolver las problemáticas institucionales y una manera de tomar conciencia de que la cuestión pedagógica juega un papel central en la escuela.

## METODOLOGÍA

El modelo de formación que marca el plan de estudios de la Licenciatura en Educación Plan 1994, propone la elaboración de un proyecto de innovación pedagógica mediante la problematización de la práctica educativa.

Para lo cual hemos elegido realizar un proyecto de Gestión Escolar, con propósito del mejoramiento de la calidad educativa, la formación de profesores capaces de crear iniciativas y decisiones que oriente el trabajo del plantel escolar.

Elaboramos y planeamos un esquema de intervención que contiene los temas, indicadores y actividades para llevarlo a cabo en nuestro centro de trabajo. Para aclarar un poco lo anterior mostramos la siguiente información:

Tema o contenido	Indicador	Propósito
La interacción	Trabajo en equipo, interés, roles, comentarios, sugerencias	Que los docentes compartan, comenten, analicen y reflexionen el tema propuesto en equipo asumiendo una responsabilidad compartida, donde las estrategias aportadas contribuyan a las normas de mejora del plantel.
Consejo técnico	Operatividad, roles, comunicación, intercambio de experiencias, normas de mejora, acciones, propuestas, interacción,	Que los docentes conozcan los lineamientos y normatividad del consejo técnico, asuman su responsabilidad compartiendo sus experiencias y saberes para comprometerse con los acuerdos que conlleven a mejorar la calidad educativa que se imparte en la institución escolar.
Trabajo colaborativo	Detección de problemas, realización de proyectos, trabajo en equipos, roles, interacción, acuerdos y compromisos.	Los docentes conocerán las implicaciones de realizar un trabajo colaborativo al conjuntar su trabajo en estrategias para generar acciones que solucionen las problemáticas cotidianas.
Grupos de apoyo	Temas de interés, mejora profesional, información, acciones	Analizar y conocer los diversos grupos de apoyo que pueden prestar su servicio como soporte al magisterio para contribuir tanto a la solución de problemas como a la actualización docente.
Investigación docente	Alternativas, acciones, decisiones conjuntas, estrategias que apoyan el trabajo docente	Conjuntar temas de interés que son necesarios para sustentar el trabajo cotidiano, comprender que la investigación docente proporciona un proceso interactivo en el que los docentes se prepararán profesionalmente.

Con el objetivo de conducir a nuestros compañeros a un ***Profesionalismo Interactivo*** llevaremos a cabo las actividades mencionadas en el esquema de intervención en las sesiones

de Consejo Técnico, los recursos a emplear son encuestas que proporcionarán los conocimientos necesarios que cada docente tiene sobre el Consejo Técnico, la información que proporcionen nos dirán la forma en que los individuos piensan y sienten cuando están reunidos en grupo Colegiado.

Al facilitar la lectura de textos informativos y normativos con la finalidad de proporcionar los elementos teóricos que deben abordarse en reuniones de Consejo para rescatar su significado y afrontar aspectos pedagógicos o problemáticas que acontecen cotidianamente como en el caso del problema de la disciplina, problema existente en nuestra institución y que afecta a todos. (Lectura de Amanda, y anexos que se incluyen al final. buscaremos temas de común acuerdo para reflexionar, analizar y dar soluciones basadas en un trabajo colegiado como buen funcionamiento del Consejo Técnico. Dando a conocer la normatividad para despertar el interés en los compañeros y cambiar la concepción de las reuniones técnicas valorando la importancia de las opiniones y participación de todos los elementos del plantel.

Es importante rescatar el sentido de pertenencia de nuestra institución, haciendo hincapié en la cultura de la comunidad escolar, el apoyo que requiere y el que nos brinda creando conciencia de las acciones que debemos implementar para mejorar la educación que ofrecemos. Reflexionando principalmente que aunque todas las escuelas de nuestro Sistema Educativo Nacional, tienen un orden institucional común, su estructura varía dependiendo de su historicidad, el contexto donde se ubica, así como de las características particulares de los sujetos que en ellas interactúan y de las oportunidades de desarrollo por las que han pasado. No obstante como menciona Ríos Durán, (1995) “aunque hay una marcada diferencia de una escuela a otra, todas tienen una estructura institucional similar, y este dista mucho de ser el más propicio para el desarrollo de su capacidad creadora”<sup>3</sup>. Es a partir de aquí donde urge que innovemos en nuestro grupo colegiado, impactando de tal manera que el trabajo realizado distinga a nuestra escuela de las otras, que nuestro compromiso considere las necesidades de nuestros alumnos.

Ante tal visión debemos preguntarnos: ¿qué hacer?, ¿Cómo mejorar las órdenes institucionales actuales, en disposiciones que promuevan un servicio educativo de mayor calidad?

---

<sup>3</sup> Ríos Durán Jesús Eliceo. *Características del Proyecto Escolar de Gestión Escolar*. UPN. 1995

A partir de estas consideraciones hacemos un planteamiento de tal manera que pueda transformar el orden institucional de la escuela en que trabajamos, redefiniendo prácticas institucionales pero considerando los elementos establecidos para el Sistema Educativo Nacional así como las situaciones específicas del contexto, aclarando lo anterior mencionaremos que en gran parte de las escuelas las reuniones del Consejo Técnico se manifiestan como reuniones “informales” orientadas hacia lo administrativo, que hace de este espacio un momento para informar, organizar asuntos o eventos o un simple trámite burocrático, una orientación hacia la relación interpersonal, un momento de convivencia o una ocasión para ventilar problemas personales, laborales o sindicales. El caso de nuestra escuela no difiere mucho por lo que muchos docentes emplean el tiempo en asuntos personales faltando sin preocupación. La poca asistencia manifiesta un enorme desinterés al permanecer en silencio o realizando otros trabajos omitiendo sus opiniones cubriendo su horario “haciendo acto de presencia”.

Para iniciar nuestro proyecto en la primera reunión aplicaremos un cuestionario sobre el Consejo Técnico, ¿qué saben los maestros sobre el tema?, ¿Qué opinan de cómo se lleva a cabo su reunión técnica?, ¿Cuál es la función del Consejo Técnico?, Si conocen su normatividad, (Anexo 1), sabemos que de ésta manera las aportaciones de los compañeros reflejarán los “vicios” institucionales que se han llevado a lo largo de muchos años, conoceremos que saben del Consejo Técnico, su normatividad, funciones, objetivo y el valor que tiene dentro de la institución. Como apoyo técnico-pedagógico para fortalecer la unidad del plantel. Se dará lectura a los lineamientos que fundamentan el desempeño del Consejo Técnico, así como sus funciones y propósitos, con la finalidad que los docentes conozcan, analicen, reflexionen y valoren éste espacio rescatando su sentido y funcionalidad. Pretendemos que al concluir las actividades de análisis y reflexión los docentes comenten sus opiniones y se propongan efectuar un trabajo colegiado. El trabajo se realizará por equipos elaborando láminas para comentar. Como respaldo del trabajo se plasmarán los acuerdos y compromisos en el libro de actas. Es importante rescatar que el Consejo Técnico respalda el valor del grupo colegiado, apreciar el momento para compartir las experiencias de cada maestro, el espacio para temas técnicos- pedagógicos y sobre todo plantear estrategias para mejorar la educación de nuestra escuela.

Consideramos que es necesario tomar en cuenta a los maestros en la planeación de los temas a tratar y aunque es lamentable observar el poco interés, la apatía, malestar y el aburrimiento que se hace presente en un espacio que debe proporcionar la solución a las insuficiencias educativas, así mismo como mencionan los documentos normativos del Consejo Técnico, los temas a tratar en las reuniones deben ser propuestos con la participación de los docentes y el apoyo del directivo, es conveniente abordar temas que afectan el buen desempeño académico y propuestos por los maestros con anterioridad. Sabemos que al docente no le molesta el trabajo bien dirigido y de provecho, le molesta lo administrativo que cae en “burocrático” en donde el papeleo sobrecarga el trabajo haciéndolo tedioso y quitándole tiempo para atender a sus alumnos. Es necesario adoptar acciones coordinadas en donde se manifieste el trabajo colegiado.

Para dar continuidad a nuestro trabajo seleccionamos diferentes encuestas que nos ayudarán a evaluar el proceso interactivo que sé esta llevando a cabo y dar un giro necesario, coincidiendo en la necesidad de abordar temas de interés para todos. En ésta ocasión rescataremos las actitudes y forma de sentir de los docentes al realizar preguntas como: si se han sentido a gusto, si los temas tratados fueron de su interés, si se propicia el debate y de qué manera participa, si se establecen acuerdos y compromisos en base a las conclusiones, etc. (Anexo 2. Como parte importante para llevar a cabo un trabajo interactivo consideramos preciso dar importancia a la creación de un ambiente favorable, adecuado, cordial y amistoso que respalde el ***Profesionalismo Interactivo*** que debe estar presente en las reuniones del Consejo Técnico.

El empleo de diversos textos en la reunión del grupo colegiado es una necesidad que propicia el análisis y la reflexión, como estrategia rescata los aspectos relevantes de los temas: la interacción, el consejo técnico, trabajo colaborativo, los grupos de apoyo y la investigación docente que al llevarse a cabo conformarán la realización de un ***Profesionalismo Interactivo***. Proporcionando y estimulando la libertad de expresión, como un acceso inmediato a otras perspectivas e ideas para una organización, consideramos que son actividades amenas, breves, actualizadas e interesantes que facilitan el cambio de actitud para tomar decisiones adecuadas.

Elegimos cuidadosamente textos que conducirán a la reflexión. Uno de los textos que se emplearán para reflexionar es “La Carpintería”, (Anexo 3) Se cuestionará algunas cosas por ejemplo. ¿Qué les ha aportado la lección?, En qué lugar se ubican respecto a las herramientas,

¿con qué herramienta se identifican?, ¿Cómo compara lo sucedido en la lección con su vida laboral? ¿Qué sugiere para realizar un trabajo rescatando las cualidades de cada persona?, ¿De quién depende realizar el trabajo del carpintero? Etc.

Con la reflexión pretendemos que cada compañero valore las diferencias de los otros, acepten y de alguna manera identifiquen las cualidades y habilidades de cada uno para integrar un equipo de trabajo aprovechando todo lo que esté a nuestro alcance. En un inicio todos leerán en silencio y una persona en voz alta, al terminar empezaremos a comentar si hay personas que hacen aportaciones o comentarios significativos, se invitará a los que no participan a que lo hagan, haciendo hincapié que su opinión es valiosa, tratando que se unan a la dinámica de trabajo, y sobre todo respetando conjuntamente su posición. Se resaltarán la importancia de cada docente y de la riqueza que tenemos todos juntos, haciendo notar que tenemos necesidad de involucrarnos en un trabajo colegiado, así como la responsabilidad que implica para la institución llevarlo a cabo como debe de ser.

Invitaremos a participar al directivo, motivando su papel principal que debe abordar como nuestro líder, entendiendo que como parte de una buena gestión tiene la obligación de guiar a su equipo de trabajo, debe comprender que el trabajo conjunto da las pautas para emprender el camino hacia la mejora educativa.

Se aplicarán unos cuestionarios orientados a conocer la percepción del personal docente, incluyendo a los maestros de educación física, USAER, danza y al personal administrativo sobre el liderazgo de la escuela, el impacto en cada una de las personas que forman parte del plantel (Anexo 4) es un punto de partida pues aquí se manifestará si se integra un trabajo en equipo y si existe un compromiso para la realización de un trabajo colectivo.

Las preguntas incluidas en las encuestas cuestionan el trabajo realizado por el directivo: si se preocupa por la formación del personal, si participa en todas las acciones, emprendiendo iniciativas que lleven a la calidad del servicio, que tan accesible es ante cualquier sugerencia, si estimula a su personal, atiende y considera las sugerencias de cada integrante etc. Asimismo se abordará el aspecto de planificación y estrategias que se desarrolla como parte de una buena gestión en el plantel. Incluyendo a todos los integrantes de la comunidad escolar y al mismo tiempo considerando la importancia que tiene las propuestas aportadas por cada maestro en donde se afronten las problemáticas que se viven diariamente.

Este trabajo realizará una evaluación de la tarea anterior para establecer el compromiso del trabajo requerido en las sesiones técnicas.

Aprovechando que el plantel cuenta con un Proyecto Escolar se realizarán preguntas que refieren aspectos que se debieron de tomar en cuenta al elaborarlo como: el análisis de las necesidades y expectativas de la comunidad escolar, ¿cómo se planean las estrategias de acción educativa dentro del Consejo Técnico?, etc. La forma en que se evalúan las acciones y si se han adquirido acuerdos y compromisos elementales para el buen funcionamiento de la institución. Integraremos las preguntas referentes a los recursos que se emplean y que forman parte del inventario escolar, nuestro plantel cuenta con muchos recursos que son desconocidos por los maestros, por lo que no se usan adecuadamente. No existe un inventario que facilite el uso, ni se encuentra disponible en cualquier momento por considerarse parte de la dirección. Una acción primordial que se debe tomar en cuenta son los recursos, por lo que al contestar las preguntas esperamos estrategias de acción en el grupo colegiado.

Este cuestionario proporcionará la reflexión de los docentes para el conocimiento y empleo de los materiales que existen en la escuela y la necesidad de actualizar o adquirir los más novedosos y funcionales, pues al responder las preguntas como ¿qué tanto se emplea la tecnología en el trabajo cotidiano?, Los docentes proponen y participan en la adquisición de materiales, ¿cómo contribuir a la obtención de materiales adecuados al cambio tecnológico para la escuela?, Con la finalidad de motivar un debate pues los recursos con que cuenta la escuela son un impulso para el trabajo colegiado. También se dará un espacio para tratar el tema del inventario, dar a conocer los recursos con que cuenta la escuela, los medios para la adquisición y la actualización es un tema que requiere una atención oportuna.

El tema de la satisfacción personal se tratará en un sondeo que da a conocer el grado de satisfacción del personal institucional con la gestión y el funcionamiento del centro educativo. Una parte importante para desarrollar un trabajo de calidad depende en gran medida del ambiente de trabajo y la satisfacción personal.

Las relaciones con la comunidad escolar implican un compromiso que avala una buena calidad educativa, la reflexión de cada maestro ante los cuestionamientos de: ¿estoy satisfecho con el ambiente y el clima del plantel?, ¿Cómo está la comunicación entre tus compañeros?, ¿Te sientes valorado en el desempeño profesional? etc. Manifestarán las diversas opiniones, pues la mayoría coincidirán que el trabajo docente no es valorado por los

directivos, los maestros sabemos que los logros, innovaciones, acciones destacadas en eventos curriculares y extraclases nunca han merecido unas palabras de aliento por parte de las autoridades.

El estímulo como parte de una estrategia proporciona actitudes positivas, la disposición en el trabajo hace notorio el agrado desde el momento en que uno llega al plantel, cuando la comunicación es humana propicia las buenas relaciones, se hace presente el querer obtener mejores logros y alcanzar las metas fijadas. Y lo que proporciona la mejor satisfacción es el sentirse apreciado. Dentro de nuestro proyecto queremos lograr que cada compañero se sienta valioso, este estimulado, sea parte importante para realizar su trabajo con agrado y valore el gran equipo colegiado que existe en la escuela.

Lo estimativo debe tener un valor primordial para propiciar un buen ambiente y unas buenas relaciones en donde los integrantes del plantel lleguen a desarrollar su labor con gusto, se sientan satisfechos y valorados. El llevar a cabo este tipo de estrategias es un trabajo complejo, sabemos que las actividades pretendidas en momentos pueden ocasionar polémicas y trataremos de evitar que se pierda nuestro objetivo, lo increíble será reconocer que los elementos que se trabajarán son básicos para realizar un trabajo colegiado.

En este sentido planteamos un proyecto de innovación que recupere la participación colectiva de los docentes de tal manera que se ajusten a dichas prácticas, a los fines de la institución. Considerando lo anterior es preciso aprovechar la reunión del colegiado para rescatar la experiencia, las propuestas y estrategias con miras a la solución de problemas que atañen su labor.

Este proyecto de Gestión Escolar considera la problemática principal del orden institucional que pretende solucionar al promover un modo de vida cotidiano donde se favorezca el sentido de la responsabilidad compartida, la toma de decisiones en colectivo, de tal forma que el *Profesionalismo Interactivo* sea una manera efectiva para resolver problemáticas educativas y un modo de tomar conciencia que la cuestión pedagógica juega un papel central en la escuela. Para modificarlo, definiendo estrategias, los tiempos y los actores que participan en el nivel de implicación, así como los recursos que se utilizarán.

En virtud de que el Consejo Técnico adquiere un significado relevante como órgano de Gestión en cuanto que puede crear mecanismos tendientes a desarrollar tanto capacidades

individuales y colectivas, promover la superación académica, actualización de los docentes y directivos, orientar, optimizar el sentido pedagógico del trabajo de la relación maestro-alumno-escuela y sobre todo es el espacio propicio para la realización de un trabajo interactivo. La acción educativa de la institución podrá definir sus objetivos y establecer estrategias con el propósito de ejercer el impacto que la comunidad educativa requiere, es aquí donde se espera que el proceso de interacción se establezca entre la institución y los sujetos involucrados.

Por ello planeamos un *esquema de intervención* que nos llevara a rescatar la participación personal de la escuela promoviendo un servicio de calidad, desarrollando un *trabajo interactivo*, valorando el significado de nuestras reuniones técnicas, para lo cual establecimos temáticas como: *la interacción, el Consejo Técnico, Trabajo Colaborativo, La investigación docente, Los grupos de apoyo*, que son aspectos indispensables en una institución. Los indicadores propuestos darán la pauta para verificar si se estaba llevando a cabo un trabajo que manifestará *el interés, los roles* de todos y cada uno de los participantes, *el trabajo en equipo* proporcionará las ideas sustanciales para encontrar las *normas de mejora*, en base a la *aplicación de técnicas y acciones propuestas. La normatividad y lecturas de reflexión* conllevarán a la formación docente siendo un proceso donde *la comunicación y el intercambio de experiencias* solventarán las necesidades institucionales mediante la toma de decisiones como grupo colegiado.

Las actividades, recursos y fechas de aplicación permitirán desarrollar una cultura de *trabajo colaborativo* en el espacio más propicio que tenemos los docentes como es la reunión de Consejo Técnico que se efectúa el último viernes de cada mes. Si las actividades permiten un correcto manejo el trabajo realizado manifestará un ***Profesionalismo Interactivo***.

La aplicación del esquema de intervención (Anexo 5) se llevará a cabo conforme a un cronograma en el cual se reunirá el personal docente y directivo abordando los contenidos o temas propuestos mediante actividades como: *lecturas de reflexión, de análisis de lineamientos, técnicas grupales, conocimientos teóricos, y comentarios* los cuales al concluir cumplirán nuestro propósito, por ello es necesario considerar como premisa básica de cambio al proceso de participación comprometida como un procedimiento metodológico para la construcción y desarrollo de proyectos colectivos en donde se consoliden acuerdos para la consecución de la finalidad institucional.

Es indudable que en la medida que se conformen grupos colegiados al interior de los planteles mediante la identificación de elementos e intereses comunes, la posibilidad de romper prácticas constantes, rígidas e inoperantes está sujeta en gran medida a los mecanismos de interacción que prevalezcan en el plantel. A partir de la identificación de grupos en la escuela es factible determinar la forma en que cada integrante desarrolle o coordine determinada actividad. En todas las escuelas existen grupos de maestros que de acuerdo a sus afinidades de carácter se integran, de alguna manera la formación de diversos grupos afecta el trabajo ya que definen su posición y se estacionan haciendo presencia pero no participando, la dificultad de integrarlos en un grupo requiere de un trabajo, motivarlos a integrarse creando conciencia de que su participación es importante, hay ocasiones que su individualidad prevalece tanto que hasta los alumnos se aíslan de los demás, haciendo una extensión del plantel, su apatía se reserva en tal medida que no intervienen en el trabajo colegiado, no respetan acuerdos, en fin le dan poca importancia a su rol de compañero. Por ello sabemos que para lograr el desarrollo de un trabajo en equipo es necesaria la toma de conciencia, en la importancia que tiene cada individuo y la falta que hace en un trabajo conjunto.

La recopilación del conjunto de experiencias, conocimientos que aporten serán valorados como estrategia para fijar objetivos y llegar a la meta que toda institución desea: ofrecer un servicio de calidad. No se debe olvidar que la finalidad del trabajo interactivo es obtener buenos resultados a partir de una innovación educativa que es “*El Profesionalismo Interactivo*”.

Para realizar el desarrollo del trabajo interactivo proponemos las siguientes estrategias: iniciar con un ambiente adecuado que estimule la reflexión, unir esfuerzos directivo y docentes para trabajar en conjunto y tomar decisiones en equipo. El apoyo del trabajo interactivo se realizará mediante lecturas profesionales, elegimos la aplicación de la Estrategia SQA. (Anexo 6)

Esta estrategia fue desarrollada por Donna Ogle<sup>4</sup>, como una manera útil para ayudar a los profesores a construir significados. Ogle sugiere que los profesores identifiquen lo que saben acerca del tema (S), y lo que quieren conocer (Q). Después de haber escuchado,

---

<sup>4</sup> González Capetillo Olga, Flores F. Manuel. En: *Enfoques Innovadores para el diseño de un curso*. Trillas 1999. Pp 43.

observado, los profesores identifican lo que han aprendido (A. Por lo tanto ésta estrategia de análisis puede ser presentada de la siguiente manera: antes de leer, se cuestionará a los compañeros ¿qué saben del consejo técnico?, ¿Saben si existe una normatividad?, ¿Qué finalidad tiene? Etc. Todos los maestros sabemos que es la reunión de todo el personal al final del mes, el lugar donde se escucha lo que el directivo quiere y no se tiene definida su intención, se realiza un trabajo dirigido. Enseguida se dará lectura a la normatividad (Anexo 7), en el texto rescataremos la finalidad y los objetivos que persigue la reunión colegiada, para finalizar contestarán las preguntas que completa la estrategia.

El uso adecuado de diversas estrategias proporciona acceso inmediato a otras perspectivas e ideas sobre nuevos programas, nuevas técnicas, nuevas formas de organización y posibilidades generales de mejora. Las lecturas empleadas en las sesiones serán amenas, claras, de interés y actuales. Cuando las sesiones no lo permitan por falta de tiempo se repartirá el material para que los compañeros las lean en cualquier oportunidad. En algunos docentes se notará el trabajo realizado si observamos que comentan el contenido de los textos o de las actividades realizadas, demostrando así que se ha iniciado el proceso de interacción y de alguna manera nuestro trabajo esta siendo aceptado.

Los grupos de apoyo motivan la mejora profesional por lo que en colectivo se calendarizará las sesiones con temas elegidos. Se considerarán primordialmente especialistas (Centros de Maestros) que planteen estrategias para solucionar problemas educativos como: la conducta en el aula, el manejo de materiales y técnicas innovadoras, dónde buscar atención a niños con necesidades educativas especiales etc.

Incluiremos asesorías que brinden una forma de actualización profesional como las impartidas por proyectos académicos que ofrecen las dependencias de SEP que proporcionan el sustento a la actualización docente.

Una manera de propiciar la reflexión es la realización de autobiografías, al hacer uso de éste recurso los compañeros apreciarán lo interesante que es dedicar un espacio de meditación y más en su persona. Pretendemos que con ésta actividad evalúen su desempeño, surja la necesidad de cambiar por si mismos y emprendan las acciones necesarias al realizar procesos de interacción en beneficio de nuestros alumnos.

El presente trabajo tiene el objetivo de proporcionar a los docentes los elementos teóricos-metodológicos de la investigación participativa y la investigación acción que les permita fortalecer los procedimientos del desarrollo, organización y optimización del Consejo Técnico. Con la finalidad de que todos aquellos aportes que optimicen su funcionamiento, ameritan del análisis y la comprensión del contenido pedagógico implícito, así como de las aportaciones de carácter metodológico.

La reflexión de la práctica cotidiana, se abordará desde la perspectiva de una docencia participativa, que a partir de un compromiso y corresponsabilidad de los integrantes de un plantel escolar, surja la necesidad de crear estrategias de acción para mejorar el funcionamiento del Consejo Técnico mediante la aplicación de metodologías propias del trabajo interactivo realizado por los docentes aportando elementos de carácter técnico-pedagógico significativos que contribuyan a elevar la calidad de la práctica docente<sup>5</sup>.

La propuesta de formación del profesor investigador se inscribe en los lineamientos de una didáctica en donde se concibe al acto de enseñar y de aprender como el acto de “adquirir, indagar, investigar”, entendiendo a la unidad de enseñanza aprendizaje, a partir de un clima de interacción, donde los involucrados descubren, redescubren, aprenden y enseñan. Así el quehacer docente se concibe como el actuar partiendo de la comprensión global de la relación que el profesor establece entre un trabajo educativo realizado en la institución con las necesidades reales de la sociedad.

El desarrollo de éste proyecto responde a las cuestiones anteriores a través de la estrategia de grupos de aprendizaje, presentando así la integración de grupo, la relación entre coordinación y liderazgo, aprendizaje grupal y las implicaciones pedagógicas de ésta práctica. Al desarrollar las acciones propuestas en el esquema de intervención tratamos de lograr: *La integración del grupo Colegiado en el Consejo Técnico*.

---

<sup>5</sup> Antología de Apoyo al Curso Taller “*Apoyos Metodológicos para la Optimización del Consejo Técnico*”. USEI 1995.

Para la unificación de un grupo, enfrentaremos muchas dificultades ya que encontraremos profesores que si están dispuestos a apoyar nuestro proyecto, así como compañeros apáticos, renuentes y desinteresados en nuestro trabajo por lo cual aseveramos que no es suficiente que un número de personas esté y ocupe un determinado espacio y tiempo. En este momento empleamos la estrategia “destreza” (Anexo 8) con la finalidad que los profesores recapaciten en la necesidad de reconocer la importancia de cada persona para poder realizar un trabajo conjunto que fácilmente nos lleve al alcance de nuestro objetivo.

En la estrategia se permitirá que los compañeros trabajen en equipos según su afinidad de caracteres, se entregará a los equipos un sobre con diversos materiales (papel de colores, goma, lápices de colores, pegamento, tijeras, regla, etc.) Y las instrucciones para realizar un trabajo como el trazado y armado de una figura geométrica. El material que se proporcionará en el sobre estará incompleto por lo que al empezar a trabajar los maestros notarán que algo les falta, se darán cuenta que alguna de las cosas que necesitan las tiene otro equipo. Por lo cual tendrán la necesidad de pedir las prestadas si quieren cumplir con su labor. Automáticamente se notará el proceso de interacción y el trabajo en equipo entre todo el personal, se observará los roles de cada profesor para que posteriormente se comenten en grupo preguntas como: ¿Qué fue lo primero que notó después de leer las indicaciones del sobre?, ¿Qué hizo para poder cumplir con el trabajo encomendado?, ¿A quién recurrió y por qué? Etc. A través de las especulaciones originadas por ésta estrategia se buscará la reflexión de realizar un proceso interactivo entre todos, así como rescatar la importancia y actitud de cada persona al aportar las sugerencias para solucionar los problemas que se enfrentan cotidianamente. Se evaluará la participación de cada maestro en cuanto a su desempeño en una labor así como su capacidad para realizar un trabajo en equipo.

El grupo es un proceso que se constituye y pasa por diversas etapas durante su existencia, que comparte una finalidad, intereses, que en torno a ellos se concentre la reflexión y la práctica transformadora, tendremos la intención de establecer objetivos y metas en común. Pretendemos que los miembros tengan una función propia e intercambiable para el logro de los objetivos, trataremos de evitar que se consoliden roles rígidos y redundantes, fortaleciendo el sentido de pertenencia por el lenguaje del yo al de nosotros, propiciaremos la comunicación

e interacción a través del intercambio, la confrontación de los diversos puntos de vista del grupo y el ambiente adecuado.

El desarrollo de las reuniones dependerá de factores como: expectativas, claridad en la tarea a realizar, el miedo a la discusión, a la crítica, etc. Tanto el grupo como el coordinador detectarán la intervención oportuna de cada rol, evitaremos que el aprendizaje se obstaculice; que las aportaciones favorezcan y avancen en el logro del objetivo propuesto. Resultará conveniente establecer un liderazgo compartido en el que se valoren las capacidades, actitudes y experiencias de cada uno de los integrantes, lo que llevará a la elaboración de datos concretos; a construir un interés común, fortaleciendo y consolidando el Trabajo Colegiado de las reuniones Técnicas.

Es importante mencionar que la selección de los instrumentos de trabajo los realizamos juntas, solo que serán aplicados en diferentes contextos. Por tal motivo esperamos que causen el mismo impacto y que propicien en los profesores la inquietud y necesidad de comprometerse con el trabajo colectivo y al mismo tiempo rescaten el sentido de las reuniones de Consejo Técnico en un verdadero *Profesionalismo Interactivo*.

## CAPÍTULO I

### **La escuela y la vida cotidiana: El caso de la escuela “Santiago R. de la Vega”.**

#### **a) Contexto geográfico**

La Delegación Política Benito Juárez se crea el 30 de diciembre de 1972, cuando se modifica la ley que establece la forma de gobierno del Distrito Federal. Con es modificación, se divide la ciudad capital en delegaciones políticas con capacidad para realizar actividades tanto gubernamentales como administrativas, que hasta ese momento sólo efectuaban las oficinas centrales del Departamento del Distrito Federal. La división se hace conforme a las condiciones geográficas, demográficas, sociales y económicas que caracterizan a cada una de las 16 delegaciones actuales.

#### **Orígenes**

El territorio ocupado actualmente por la Delegación Benito Juárez se asentaba el pueblo de Mizcoac, nombre nahuac que se traduce como “culebra de nube” y significa tromba, o también lugar donde se adora a Mixcoàc”, dios considerado padre de los pueblos de Anàhuac “palabra nahuac que significa “ en la orilla del agua”, es decir, en la orilla de la ribera o costa; así nombraban nuestros antepasados al altiplano donde se asienta el actual Distrito Federal, dado que en su época había un gran lago. De esa antigua cultura sólo se conservan algunas piezas de cerámica y el basamento de un edificio conocido como la “pirámide de San Pedro de los Pinos”. A principios del siglo XIV los habitantes de Mixcoàc, bajo el dominio del señorío de Coyoacàn, cultivaban maíz para su consumo y frutales para pagar tributo. Xoco y Atoyac fueron otros pueblos que se asentaron en el territorio de la actual delegación; en el segundo hay evidencia de actividades como la elaboración de tejidos, cosecha de cacahuates y plantación de encinos.

#### **Dominación española**

Coyoacàn y sus posesiones quedaron bajo el régimen de la encomienda implantado por Hernán Cortés tras la conquista española de los pueblos del altiplano. Dicho sistema consistía en encargar a un español la catequización a cambio de tierras y el trabajo de los

indios encomendados. Si bien no era esta una forma de propiedad, se traduce de hecho en una esclavitud, disfrazada, aunada al acaparamiento de tierras. Cuando el rey de España se da cuenta de ello, dota directamente de terrenos a aquellos que le habían hecho servicios mediante las llamadas mercedes, las cuales se otorgaban sin conocer la dimensión del territorio de la Nueva España. Por otra parte, cada español se asienta en el lugar donde le conviene, y así ocurren constantes actos de corrupción por la posesión de tierras, por ejemplo: las mercedes otorgadas por los cabildos sin confirmación del rey, la compra de tierras que los españoles hacían a los indios sin permiso de las autoridades y el despojo frecuente a las comunidades indias.

Algunas personas acumulan grandes extensiones conocidas como latifundios, que con el tiempo se llamaron haciendas. Cuando poco después se concede a Cortés el título de Marqués del Valle de Oaxaca, esta zona queda comprendida dentro del marquesado y así continúan bajo el mismo dominio. La orden de frailes franciscanos fue la primera en hacerse cargo de la conversión de indios a la religión católica, para lo cual destruyen ídolos y centros ceremoniales; sobre ellos levantan templos católicos por ser estos lugares a los que acudían para asuntos religiosos, de manera que se adoptara la nueva fe. Sobre el territorio del que nos ocupamos en este momento, se construyen los templos de la Santa Cruz en 1564, así como el de Santo Domingo de Guzmán en 1595. Dichos templos y sus congregaciones se transfieren a los padres dominicos años después. Se adopta la costumbre de imponer un santo patrón a cada pueblo, cuyo nombre es antepuesto a la designación indígena, por ejemplo San Lorenzo Xochimanca y San Simón Ticomàn, en donde se construyen templos durante el siglo XVII. En el XVIII se edifican otros en Santa María Nativitas y San Juan Evangelista.

Durante el virreinato, el territorio de la actual delegación se caracterizó por ser una zona de haciendas; estaba compuesta, bajo la jurisdicción de Coyoacàn, por los pueblos de Santo Domingo Mixcoàc, la Piedad, Santa Cruz Atoyac, Activan, San Juan Malinaltongo, Santa María Nonoalco y Xoco; los barrios de la Candelaria, Santo Tomás Tecoyotitla y Atepuzco; así como por los ejidos de San Simón, las haciendas de Portales, San Borja y Narvarte, así como por los ejidos de San Simón, San Andrés de las ladrilleras, La Piedad y Santa Cruz. Durante ese largo periodo la zona se había especializado en la manufactura de paños y en la producción de ladrillos. En la actualidad, los restos de un obraje en la Plaza Jáuregui son

evidencias de la actividad textil durante la Colonia y el socavamiento para extraer material destinado a la fabricación de ladrillos es evidente en el Parque Hundido.

### **En el México independiente**

Al despuntar el siglo XIX, Mixcoàc era la población principal en el área donde actualmente se encuentra la Delegación Benito Juárez. Guadalupe Victoria, primer presidente que tuvo nuestro país, expidió el 18 de noviembre de 1824 un decreto con el cual se eleva la Ciudad de México al rango de Distrito Federal, sede de los supremos poderes de la federación y le otorga el área geográfica cedida por el Estado de México. El territorio se establece circular al comprender dos leguas a la redonda a partir de la Plaza Mayor o Zócalo; el gobierno del Distrito Federal queda bajo la jurisdicción del gobierno federal, tanto en lo político como el lo económico. Por aquel tiempo, la casa de Valentín Gómez Farías es centro de reunión de los liberales que buscan establecer el federalismo, mediante la disolución del gobierno centralista de Santa Anna. El 11 de enero de 1858 el Partido Conservador depone al gobierno federal de Comonfort; Benito Juárez, por su carácter de Presidente de la Suprema Corte de Justicia y por ende Vicepresidente de la Nación, asume la Presidencia de la República; el 31 de enero de 1859, el general Miguel Miramón se hace cargo de la jefatura del gobierno conservador y se dirige a poner sitio a Veracruz, donde Juárez se encontraba en un intento por conseguir dinero para defender la República. Sin embargo, Miramón tiene que regresar a la Ciudad de México para repeler las fuerzas del general Santos Degollado que, de Morelia, se dirigían hacia allá. El 11 de abril del mismo año, los vecinos de Mixcoàc ayudan a las fuerzas del general Santos Degollado a tomar la plaza de Tacubaya, en una batalla en la que fueron derrotadas las fuerzas federalistas. En venganza, el usurpador Miramòn manda fusilar a varios de los habitantes de Mixcoàc que participaron en la batalla, entre ellos el licenciado Agustín Jáuregui.

En aquellos años, Mixcoàc tiene unos 1 500 habitantes y empieza a sufrir transformaciones en la tenencia de la tierra como resultado de la desamortización de bienes de las comunidades religiosas, establecidas en las Leyes de Reforma. La hacienda de Narvarte decaía tiempo atrás y, de ella surgió el rancho de los Álamos; parte de la hacienda San Borja pasó al rancho de Nápoles, donde más tarde se asienta el parque de La Lama, por su parte, las haciendas de Nonoalco, La Castañeda y Xoco viven momentos de mayor auge, aunque esta última se encuentra en ruinas para 1888.

Por otra parte, las grandes extensiones se convierten en ladrilleras para satisfacer la demanda que originaba el crecimiento del Distrito Federal. Se inicia el establecimiento de un monopolio en esa actividad, al darse los primeros pasos para que una fábrica mayor de ladrillos hiciera quebrar a los pequeños productores.

Los tranvías tirados por mulas entran en servicio al final del siglo pasado, en un recorrido desde la plaza mayor de la Ciudad de México hacia el centro de Mixcoac. También en la plaza de esa localidad, se instala el alumbrado público, que fuera de trementina por esas fechas; también se funda la primera escuela municipal. A pesar de los progresos mencionados, la región tenía características básicamente rurales, pues se conformaba todavía de ranchos, haciendas y casas de campo, alejados del ritmo acelerado de la ciudad. Al empezar este siglo, la localidad tenía 2 000 habitantes. Los ranchos San Pedro de los Pinos, Amores y Nápoles comienzan a fraccionarse. Mientras la gente del pueblo vivía en chozas o casas humildes, los vecinos de la Ciudad de México ya empezaban a construir en la zona, sus fincas de recreo y residencias campestres, como la de José Ives Limantour, donde hoy se encuentra el colegio William. En 1910 se inaugura el hospital psiquiátrico de La Castañeda, construido por el hijo de Porfirio Díaz. Se pueblan las colonias Del Valle, California, Berlín, Carrera Lardizábal, La laguna y El Zacate, esta última en el pueblo que se llama Actipan. Para conmemorar el Centenario de la Independencia, el mismo año son empedradas las calles de Mixcoac y se extiende el servicio de luz eléctrica.

### **Después de la Revolución Mexicana**

El presidente Francisco I Madero introduce a la zona el servicio de agua potable procedente de El Olivar. Las calles de Eugenia y Félix Cuevas se abren en los años veinte y sus nombres se deben, en el primer caso, al afán de halagar a la esposa del entonces director del Banco Nacional de México; en el otro, como reconocimiento al fundador del Centro Escolar Rafael Dondè.

Durante esa década se dota de servicios a las colinas antes citadas, así como a las de San Pedro de los Pinos, Portales, Álamos, Santa Cruz, Niños Héroe, Independencia y La Piedad, recién urbanizadas, tras parcelar propiedades hasta entonces dedicadas a la actividad agropecuaria. Se adecuaron para el Parque Hundido los predios que fueran ladrilleras en la colonia Noche Buena. En 1945 se construye la Ciudad de los Deportes y, en 1949, la primera

unidad habitacional del país, con más de mil departamentos, llamada Presidente Miguel Alemán. Las instalaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas se construyen en 1954 y, poco después, el Hospital 20 de Noviembre, el Parque Delta, y el hospital de Traumatología de Xoco.

El acelerado proceso de modernización que vive el país a partir de los años cuarenta se refleja claramente en la ciudad capital; entre 1950 y 1960, dicho crecimiento hace que Mixcoac y los viejos poblados aledaños quedaran ya integrados a ella, con un marcado contraste en el trazo de las nuevas colonias en comparación a las callejuelas angostas e irregulares de los pueblos de Xoco y Tlacoquemècatl; ante el incremento de los vehículos en circulación, los causes de los ríos La Piedad, Becerra, Mixcoac y Churubusco se convierten en vías rápidas. Tiempo después, toca el turno de propiciar fluidez al viaducto Tlalpan y el Anillo Periférico. Para finales de los años sesenta la población de la delegación se beneficia con la inauguración del tren metropolitano, mejor conocido como Metro, así como la ampliación de las avenidas Revolución y Patriotismo.

### **Basamento de San Pedro de los Pinos o Pirámide de Mixcoac**

Único monumento arqueológico conservado en la delegación, según unos especialistas se trata de un templo dedicado a Mixcóatl, erigido por pobladores locales anteriores a los mexicas; otros plantean que es un templo construido por los mexicas poco antes de la conquista española; unos más lo consideran un palacio relacionado con los teotihuacanos, debido a las estatuillas características de esa cultura mesoamericana y dos temazcales –baños de vapor-, encontrados durante las excavaciones realizadas en el lugar. Está ubicada en Periférico y San Antonio.

### **Ex convento de Santo Domingo**

El convento se funda en 1595 por los frailes franciscanos; hacia el año de 1608 pasa a manos de los dominicos. El edificio al parecer se reconstruye, aunque el claustro conserva características originales. El templo tiene nave con crucero y cúpula, una capilla dedicada a la Virgen del Rayo y una torre de dos cuerpos. Se encuentra en la calle de Cànova número 2.

## **Parque Luis G. Urbina, también conocido como Parque Hundido**

Presenta el parque un nivel más bajo que el de la calle debido a las excavaciones de ladrilleras ubicadas en este sitio el siglo pasado, hacia finales del cual se decide formar el bosque de Noche Buena. Después se le llama Parque Hundido y finalmente es nombrado Luis G. Urbina.

En 1972 se colocan 51 reproducciones de piezas arqueológicas en seis veredas, que corresponden a las grandes culturas del México antiguo. Maya, Olmeca, Totonaca, Huasteca así como las del Altiplano y Oaxaca. El parque tiene un audiorama abierto al público, en el que puede escucharse música en un ambiente gratificante. Se encuentra ubicado en las avenidas de los Insurgentes y coronel Porfirio Díaz, muy cerca del Eje Félix Cuevas.

### **Plaza Gómez Farías**

Al oriente de la Plaza está la iglesia de San Juan Evangelista, al poniente la casa donde viviera Valentín Gómez Farías, personaje sobresaliente de la historia nacional durante el siglo pasado por el impulso que brindó al movimiento liberal. El Clero lo excomulgó por ser iniciador de la Reforma y por ello se impide su entierro en camposanto al morir en 1858; sus restos descansaron en la huerta de dicha casa hasta en 1933, fecha en la cual se trasladan a la Rotonda de los Hombres Ilustres. Actualmente se asienta en esa casa el Instituto José María Luis Mora, que puede visitarse en las calles de Augusto Rodin y Millet.

### **Casa de los Mier y Pesado**

El acaudalado matrimonio de Antonio Mier e Isabel Pesado es conocido por fundar varias instituciones de beneficencia. Los Mier y Pesado habitaron la casa cuya portada imita el Arco de Trajano, y la capilla interior el Panteón de Agipa, ambos elementos son modelos de la cultura clásica romana. La casa se encuentra en la calle de Mier y Pesado número 139 y Xola.

### **Ex palacio municipal de Mixcoac**

El edificio fue ocupado durante mucho tiempo por la comandancia de policía y ahora aloja a la Casa de la Cultura de Mixcoac. Francisco Eppens pintó el mural del vestíbulo con la

técnica de acrílico, en el cual se observan nuestras dos raíces, la indígena y la española, representada la primera por los mitos de la creación del mundo y la segunda por la Edad Media, el Renacimiento y la Conquista. La casa se encuentra en las calles de Augusto Rondón y Campana.

## **b) Infraestructura y actividades de la comunidad.**

### **La Delegación Benito Juárez en la actualidad**

Información estadística de acuerdo con el censo de 1990. Características de su territorio, ubicación y colindancias.

La Delegación Política Benito Juárez tiene una superficie de 2663 hectáreas, lo que representa 1.78% del Distrito Federal. Colinda al norte con las Delegaciones Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc, al oriente con Iztacalco e Iztapalapa, al sur con Coyoacán y Álvaro Obregón, y al poniente también con esta última. Las principales localidades de esta delegación son las colonias Álamos, Narvarte, Nápoles, Del Valle, Vértiz Narvarte, Mixcoac y San José Insurgentes. Las corrientes y cuerpos de agua de la delegación son los ríos de la Piedad, Becerra, Mixcoac, Barranca del Muerto y Churubusco, todos entubados y con sus causes subyacentes a importantes vías de tránsito.

### **Demografía**

En la Delegación Benito Juárez viven 407 811 personas, de las cuales 55.9% son mujeres y 44.1% hombres. La densidad de población es de 15 314 personas por kilómetro cuadrado, en promedio. Del total de la población, 28.9% nació en algún estado de la República: Veracruz, Estado de México, Puebla, Hidalgo, Michoacán y Oaxaca, principalmente, más del 2.5% vienen de otro país. El 1.7% de la población mayor de cinco años habla alguna lengua indígena, en particular náhuatl, otomí y zapoteco. La religión predominante es la católica, dado que el 91.5% de la población manifiesta profesarla.

La Delegación Benito Juárez presenta una de las tasas más altas de alfabetización, con 98.3% de su población. En cuanto al nivel de escolaridad, 80.6% tiene instrucción primaria completa, 5.7% tiene instrucción primaria incompleta y 2.3% no tiene instrucción primaria. Con 64.5%

de escuelas privadas, esta delegación presenta una de las mayores concentraciones. El 42.2% de la población es económicamente activa; el resto son estudiantes, amas de casa, jubilados y otras personas que no desarrollan actividades formalmente productivas. De la primera cifra, el 98.1% tienen empleo. Respecto a las actividades desempeñadas, 23.0% de los trabajadores juarenses son oficinistas, 12.2% funcionarios o directivos y 11.1% comerciantes o dependientes de comercio. De las personas económicamente activas arriba mencionadas, 0.2% trabaja en actividades agropecuarias, 18% en la industria y 77.3% en los sectores de comercio y de servicios.

### **Vivienda**

Las condiciones de la vivienda en la delegación son de las mejores en el D. F., pues de las 115319 viviendas con un promedio de 3.5 habitantes en cada una, 96.4% tiene paredes construidas con tabique, ladrillo, block o piedra prácticamente no existen viviendas con paredes de lámina o cartón; 93.5% tiene techos de losa de concreto, tabique o ladrillo, 2.5% de los techos son de lámina o lámina de asbesto y 0.7% de lámina de cartón; 74.4% tiene pisos recubiertos de madera, mosaico u otro material, mientras el 23.3% de los pisos son de cemento o firme. Además, 93.2% de las viviendas cuenta con servicio de agua entubada, 97% tiene drenaje y 98.9% energía eléctrica

### **Servicios de salud**

En el territorio de la delegación se cuenta con los servicios médicos y hospitalarios del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los trabajadores del Estado (ISSSTE) y del propio Gobierno de la Ciudad.

### **Características urbanas**

La Delegación Benito Juárez está totalmente integrada a la vida urbana y sus colonias tienen, en promedio, 40 años de antigüedad. Sus habitantes se distinguen en el D. F. por un carácter organizado, crítico y exigente, así como su activa participación en programas de vigilancia y seguridad. La mayoría de la población se opone a que las colonias pierdan su carácter habitacional, a pesar de que, tanto por su estratégica situación en el centro geográfico

del D.F., como por su excelente comunicación, existen fuertes intereses deseosos de transformar esta delegación en el espacio comercial de la capital.

### **Turismo, cultura, recreación y deporte**

La Delegación Benito Juárez ofrece varias opciones para el esparcimiento, entre las que destacan la Ciudad de los Deportes la Alberca Olímpica, el Parque de Seguro Social, el Estadio de Fútbol, La Plaza de Toros México, la Cineteca Nacional, el Poliforum Cultural Siqueiros, el Teatro de los Insurgentes, el Parque Hundido y el Parque de los Venados.

### **Sede de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes**

Este conjunto de edificios, tradicionalmente conocido como Centro SCOP –siglas de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, antecesora de la SCT- se construyó entre 1953 y 1955 por los arquitectos Carlos Lazo, Raúl Cacho y Augusto Pérez Palacios. Varios artistas se encargaron de decorar esta obra: Juan O`Gorman representó en la fachada que mira a la calle de Xola un mosaico de piedras de colores con la cosmogonía mexicana, es decir la forma en que nuestros antepasados se explicaban el mundo y la vida, además de la Patria en la figura de una mujer, un obrero y un campesino que ofrecen los productos del esfuerzo de todo el pueblo, y las figuras de Emiliano Zapata y Francisco Villa; el mismo artista plasma, en un edificio del patio oriente, la independencia económica y, en la fachada que da a la avenida Universidad, el progreso material, ambos resultantes de la soberanía y la libertad. José Chávez usó la misma técnica para representar la conquista militar y la dominación espiritual de los españoles sobre los indios, además de los caminos, el transporte y el comercio, y finalmente el desarrollo de nuestro país basado en los mártires del trabajo y la sangre de nuestros héroes. El mural de García Robledo está dedicado al Telegrafista Antonio Vaca Rivera, quien murió en cumplimiento de su responsabilidad, Francisco Zúñiga talló varias esculturas en piedra para representar al sol, la Patria, el Transporte, los Trabajadores Técnicos y los medios de difusión. Por su parte, el escultor Rodrigo Arenas Betancourt hizo una estatua de Cuauhtémoc en bronce. Esta rica muestra de arte público puede admirarse entre las avenidas de Xola, Cumbres de Acultzingo, Universidad y el Eje Central Lázaro Cárdenas.

## **Cineteca Nacional**

La Cineteca Nacional se traslada aquí después de perder su sede original -viaducto Tlalpan y avenida Río Churubusco- a causa de un incendio. La nueva sede se construyó originalmente como Plaza de los Compositores, por la Sociedad de Autores y Compositores de México, por lo que se inaugura con ese carácter el 17 de enero de 1978. Actualmente exhibe las mejores producciones de cine nacional e internacional; la plaza cuenta con cuatro salas de proyección, una biblioteca y un centro comercial. La Cineteca Nacional se encuentra entre la avenida Cuauhtémoc y la calle de Mayorazgo.

**Edificio de la Delegación Política:** Esta edificación es la sede principal de las oficinas de gobierno de la Delegación Benito Juárez, aunque algunas de sus dependencias están ubicadas en distintos lugares. En la explanada que se encuentra al frente puede verse la escultura monumental de Benito Juárez, acompañada de otras veinte, con personajes participantes en la etapa histórica conocida como la Reforma. La Delegación está en las avenidas de División del Norte y Municipio Libre.

### **c) Contexto de la escuela:**

La escuela “Santiago R. De la Vega”, está ubicada en la calle de Bolívar 1101 segunda colonia del periodista delegación Benito Juárez. Es una escuela muy antigua con 50 años, formada por 2 plantas, tiene 13 aulas, 1 gimnasio, 1 “tiendita”, donde los alumnos practican matemáticas, 1 aula de usos múltiples, 1 salón destinado a la red escolar, 1 biblioteca, dirección, 1 oficina de educación física, y tres salones vacíos, 2 patios de recreo, baños de niños y niñas, así como los de maestros y maestras, 1 salón grande de video, 1 parte pequeña de áreas verdes, y un salón de servicios de USAER, biblioteca, aula de medios, 1 bodega grande, conserjería y 2 espacios pequeños empleados como utilería. En la parte baja se distribuyen los grupos de 1° a 3er. Año y en la parte superior se localizan los grupos de 4° a 6°.

La construcción del edificio escolar es de concreto, con pisos de loseta, puertas de herrería y ventanas de cristal. En la parte alta de las bardas que la limitan tiene maya de alambre, las ventanas son de cristal y la reja de la entrada es de acrílico. Pienso que cumple con las funciones destinada pues es una escuela que por el color que la distingue se ve alegre.

Los pisos de los salones son de mosaico y algunos de loseta, así como los de los pasillos y dirección, en los patios tenemos cemento. En el salón de usos múltiples se encuentra un área con parquet que está destinada a la clase de danza. Cuenta con todos los servicios: luz, agua potable, teléfono, drenaje.

Cuenta con materiales audiovisuales como proyectores, videos. 22 computadoras, diversos materiales didácticos para que los alumnos manipulen, mapas, gran cantidad de libros de consulta, juegos educativos como rompecabezas, sellos etc.; material de educación física, 1 piano, fotocopidora.

El personal que labora en la escuela lo compone 1 director, 2 adjuntos con cambio de actividad, 1 secretaria, 1 adjunta, 5 maestras de USAER, 12 maestros de grupo, 1 maestra de educación física y 1 maestra de danza.

El personal de apoyo a la educación lo forman 4 personas, por lo que es una escuela con administración completa pues se labora con 2 grupos de 1° a 6°; en horario de 8.00 a 12.30 hrs.

Las aulas son grandes y con suficiente luz, en buen estado pues constantemente se les da mantenimiento por parte de la delegación. Por la antigüedad de la escuela y por estar ubicada en la delegación Benito Juárez sólo labora el turno matutino. Lo cual nos da facilidades para tener bien ambientados los salones con libreros y materiales didácticos así como la ventaja de que los alumnos pueden dejar sus útiles escolares sin preocupación.

## **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA POBLACIÓN ESCOLAR Y DE LA COMUNIDAD.**

La población de la escuela es de 320 alumnos, los cuales tienen un nivel económico medio alto pues encontramos que los padres de los alumnos son profesionistas y en la mayoría trabajan los dos. En su generalidad viven en casas propias, con todos los servicios.

La comunidad denominada “2ª. Del periodista” es una colonia muy bonita, limpia y con todos los servicios, además cuenta con un módulo de vigilancia que se encuentra a una calle de la escuela, frente a la escuela se encuentra un jardín de niños, un parque en donde además de haber juegos infantiles hay una biblioteca pública que da servicio de lunes a viernes. Se encuentra bien comunicada pues están las principales avenidas como el eje 5 sur, el eje central, las avenidas Isabel la Católica y Bolívar así como el eje 6 sur y la calzada de

Tlalpan. A espaldas de la escuela se encuentra el teatro María Teresa Montoya, y muy cerca de la escuela podemos encontrar, el centro de salud.

Existen muchos comercios que forman parte de la comunidad como son: tiendas de abarrotes, papelerías, centro comercial, tortillería, taller mecánico, gasolinera, por lo que hace notar que si hay actividad comercial.

Los servicios de salud con los que cuenta son: la clínica del ISSSTE Narvarte. La clínica no. 5 del IMSS y el centro de salud San Simón, también cuenta con servicio médico de particulares como: dentistas, pediatras y una clínica particular de especialidades que está a espaldas de la escuela.

En cuanto a las vías de comunicación puedo decir que es una comunidad bien comunicada pues circulan microbuses por todo el eje 5 sur, por el eje central. Por la avenida Bolívar y por Isabel la Católica, hay servicio de taxis, cerca está la estación del metro Nativitas y Eugenia.

La comunidad escolar es activa ya que la forman personas que se dedican a ejercer su profesión, así como comerciantes, empleados, etc. no se encuentran padres que ejerzan oficios.

Es muy bajo el porcentaje de madres que solo se dedican al hogar, la mayoría de los alumnos están de “paso” pues viven lejos de la escuela y por las tardes los atiende su abuelita o un familiar cercano.

Los alumnos son educados, atentos y tienen buenos modales, se ha logrado que sean participativos en todas las actividades que se realizan en la escuela, la mayoría cumple con tareas y trabajos, se presentan bien aseados, con su uniforme completo, por la clase de materiales, juguetes, loncheras, chamarras, mochilas y lapiceras demuestran que gozan de poder adquisitivo, pues llevan cosas novedosas. Es muy bajo el alumno que no tiene este nivel, cabe mencionar que la escuela no está incluida en el programa de desayunos escolares ya que se comprobó que los alumnos no lo requerían.

La participación en las actividades sociales que se programan como kermés, convivios y otras en donde se ve que son una comunidad muy colaboradora.

Los alumnos en su mayoría viven en casas propias con todos los servicios: electricidad, drenaje, agua potable, etc. Contando con aparatos eléctricos como televisión, grabadora, video casetera, computadora, hornos de microondas, etc. Así mismo su casa cuenta con sala,

comedor, cocina, baño, recamaras, jardín y muchos tienen sirvienta. Cuando llegan a la escuela son muchos los que llegan en automóvil, se les proporciona diariamente dinero para gastar. Comentan que salen de vacaciones por lo menos una vez al año. El tiempo libre lo ocupan en visitas familiares, paseos, cine, teatro, parques recreativos. Realizan sus compras en centros comerciales. Por los comentarios que realizan se nota que acostumbran a leer revistas y periódicos, se expresan fácilmente y opinan en base a sus experiencias, por lo que el nivel de la escuela es alto en cuanto al aprovechamiento escolar.

Se puede decir son pocos los alumnos con rezago educativo, hemos tenido alumnos con problemáticas de aprendizaje que siempre han sido canalizados a las instancias correspondientes gracias al apoyo de USAER o de algunos padres que laboran en dependencias especializadas. Las actividades que se realizan diariamente se basan en las necesidades de los alumnos.

La organización de la escuela es formal se contemplan principios de jerarquías y autoridad en la que el directivo decide las acciones que se efectúan dentro de la institución. La administración está basada en normas, planes estatutos y reglamentos siendo una organización burocrática, en donde se sigue una cadena para gestionar las actividades cotidianas, el trabajo se basa en la planeación con estrategias plasmadas en el proyecto escolar. (La comprensión Lectora). El personal tiene un perfil adecuado para la atención de los alumnos, la mitad de los maestros cuentan con estudios de normal básica y los restantes poseen alguna licenciatura, se ha logrado integrar a los padres de familia en un alto porcentaje a la participación de las actividades escolares lo cual nos demuestra que se realiza un trabajo conjunto en miras de la mejora educativa.

## CAPÍTULO II

### EL CONSEJO TÉCNICO: UN ESPACIO DE FORMACIÓN DOCENTE.

#### a) La interacción como alternativa para conjuntar el trabajo colegiado:

Nuestra escuela requiere de la interacción constante, de la buena comunicación, del compromiso asumido como grupo, para ello cada uno de los que laboramos debemos poner todo nuestro esfuerzo y pensar que la Interacción Profesional es la solución a muchos problemas que afectan nuestra labor. Muchas de las acciones llevadas a cabo en el plantel dependen de la calidad comunicativa de todos. Hay ocasiones en que no se realizan pues las órdenes institucionales demandan una comunicación marcada que no permite modificarse ni expresar sugerencias, esto lamentablemente afecta de manera notoria el trabajo que se realiza, cabe mencionar que tan solo para dar indicaciones de un trabajo requerido como lo es el llenado de formatos, verificación de datos en listas, estadísticas la información es enviada con los trabajadores de apoyo lo cual se distorsiona, en ocasiones los compañeros quieren comentar sus dudas con los otros y como es sabido no se puede pues en horario de clases no está permitido y en hora de recreo se deben respetar las guardias.

La falta de comunicación en los docentes no es tanto por el respeto a su individualidad, más bien es un acto de autoritarismo que se debe eliminar poco a poco. La comunicación fomenta el intercambio de experiencias y ofrece un panorama propicio para la interacción. Es necesario trabajar para romper las acciones que limitan las buenas relaciones entre docentes.

“La educación ha sido y sigue siendo fundamentalmente un proceso de interacción, en donde se conjuga una red de relaciones interpersonales que ameritan ser analizadas y reflexionadas sobre su pertinencia”<sup>6</sup> El concepto de Interacción designa que es el fenómeno de la convivencia, la comunicación e influencia reciproca; también puede entenderse como una experiencia que se comparte pero puede tener significados diferentes para quienes están involucrados en una misma situación. Una de las necesidades básicas que tiene el hombre es la de la convivencia, la comunicación, para la realización de un trabajo determinado es importante las relaciones que se establecen por medio de la comunicación, con el intercambio de saberes y experiencias, la convivencia es mejor de tal forma que en el grupo se evitan muchos problemas y el objetivo se finaliza en los tiempos determinados satisfactoriamente.

---

<sup>6</sup> Santoyo S. Rafael. “En torno al concepto de Interacción”. En: Perfiles Educativos num. 4 ene-jun. 1985 pp57

Asimismo existen diversas interpretaciones en torno al interaccionismo, como puede ser la que lo concibe como la forma en que se manifiesta la “Unidad Social”, ya que es a través de la conducta como el individuo hace patente la forma en que interpreta y actúa los diferentes papeles que socialmente le son asignados. Cuando el individuo se encuentra inmerso en un grupo, pierde parte de su individualidad o bien se retrae a sí mismo no encuentra los espacios de participación en donde se pueda realizar plenamente y desarrollar su potencial creativo, profesional o sus capacidades innatas.

Las necesidades humanas se transforman en motivaciones que se satisfacen solo en la medida que el individuo entra en contacto con otros. A partir de la identificación de intereses comunes es factible lograr la coordinación de acciones y lograr el cooperativismo en función de ciertos propósitos ya que si no se persiguen los mismos objetivos, entonces la individualidad prevalece sin dejar de ser y hacer. Como parte de la mejora institucional al partir de la interacción podemos descubrir las cualidades, habilidades y destrezas de cada docente, esto nos lleva aprovechar sus capacidades para innovar dentro del aula, aprender de cada docente proporcionará la unificación de criterios en las técnicas y metodologías aplicadas en cada salón y hablarán del prestigio escolar.

“El proceso de interacción se da en tanto se establece una determinación recíproca que se afectiviza cuando la presencia y actitud del otro, es incluida y anticipada; cuando se da este intercambio de expectativas recíprocas en las que cada sujeto constituye un elemento necesario, significativo y sustancial para consolidar los esfuerzos y desempeños individuales, en aras de la finalidad grupal, colectiva e institucional”<sup>7</sup>. Considerando lo anterior es necesario buscar un espacio de formación a través del cual se cree un ambiente adecuado para compartir ideas, experiencias, etc.

La interacción accede al sujeto, abrirse al mundo exterior, mantener una apertura para objetivar y objetivarse mediante una experiencia que permite activar pensamientos, expectativas y experiencias. La interacción es una práctica que implica el aprendizaje en virtud de que el individuo se enfrenta a una situación en la que no siempre tiene una concepción previa y organizada; tendrá que elaborarla posteriormente, comprobar su pertinencia a través de la visión de los demás, de la confrontación entre sus experiencias, marcos referenciales, conceptuales, posibilidades estratégicas y organizativas acordes con los planteamientos y

---

<sup>7</sup> Levy Valenci, Elene Amado. “*El diálogo Psicoanalítico*” En: Perfiles Educativos núm. 4 pp. 68.

objetivos que los identifican como profesionales de la docencia. El interaccionismo como antecedente de participación entre los sujetos y los hechos que intervienen en el proceso social; propicia el desarrollo de actitudes de constante relación – participación, intercambio – investigación, en torno a las prácticas concretas del quehacer pedagógico-educativo, así como el sustento teórico implícito en ellas.

El ***Profesionalismo Interactivo*** implica un cambio de actitud tanto en los docentes como en los alumnos, un cambio en el Sistema Educativo, que destaque la transmisión de conocimientos a partir de una concepción de la realidad como totalidad. Esta concepción supone el desarrollo de formas colectivas de producción educativa y organización escolar. El trabajo Interactivo en el Consejo Técnico se debe retomar como un grupo de aprendizaje interior. No se puede pretender organizar las reuniones Colegiadas sin que el personal docente entre sin dinamizar y redefinir los roles, y sin abrir la posibilidad de una enseñanza y un aprendizaje mutuo y recíproco.

Lo importante en el campo del conocimiento no es disponer de información acabada, sino poseer instrumentos para resolver los problemas que se presentan en la institución y que son un obstáculo para lograr la mejora en la calidad educativa. Cada uno de los docentes son poseedores de experiencias y de estrategias para resolver problemas, conocimientos que su labor le han proporcionado a lo largo de sus años de servicio, muchas veces los guarda en su memoria por no compartirlos, no hay oportunidad, o solamente los comparte con quien decide, la alternativa ideal es que se comprometa con todos, se unifiquen las formas de enseñanza en el plantel, se aproveche esa experiencia en beneficio de todos los alumnos. Considerando las habilidades de cada docente, es necesario definir los roles para aprovechar la experiencia que transmite al interactuar en un grupo.

En la enseñanza y aprendizaje de los grupos interactivos no se trata solamente de transmitir la información, sino también de lograr que sus integrantes incorporen, propongan y manejen los instrumentos de indagación. Se trata de valorar el trabajo docente a través del Consejo Técnico, transformarlos en coautores de las estrategias que conlleven a obtener mejores resultados. El trabajo Interactivo puede ser desarrollado en el Consejo Técnico como un instrumento de trabajo, debe orientarse a la participación libre y espontánea de todos los integrantes, propiciar un ambiente de cordialidad, respeto, confianza, favoreciendo una buena comunicación.

El trabajo Colegiado es una forma metodológica y sistemática que permite orientar la función educativa y consolidar proyectos al posibilitar la riqueza de información, los mecanismos de comprensión y asimilación; así como la interpretación idónea del trabajo colectivo en razón de la finalidad de cada sector, zona o plantel escolar<sup>8</sup>. El trabajo colectivo, respaldado dentro de la institución escolar en el Consejo Técnico debe cumplir con la finalidad de crear los mecanismos tendientes al apoyo de la práctica docente que propicien un servicio educativo de calidad. La necesidad que impera en este momento en cada escuela es la de redefinir el colectivo escolar cumpliendo la misión de consolidar los acuerdos necesarios que lleven a establecer los objetivos para alcanzar determinadas metas.

Si se analiza el cómo se llevan las reuniones del colegiado en cada plantel nos damos cuenta que no cumplen con lo mencionado anteriormente, sí se realiza la integración del colectivo escolar, pero el trabajo colegiado no llena las expectativas que debiera, considerando que la labor que se realiza está marcada por las temáticas a seguir que son producto de la administración autoritaria en donde se conforma un trabajo que vigila los intereses de los directivos, hasta el momento no se abordan contenidos que solucionen las causas del rezago escolar que como problemática importante requiere de la atención del colegiado; ni mucho menos establecen acciones que comprometan la labor docente dentro de procesos interactivos al planear y llevar a cabo estrategias en donde esté presente la unificación de los compañeros. Existe un sin fin de necesidades en un plantel escolar que requieren de la atención del colegiado para dar solución.

Es necesario que los docentes analicen y reflexionen el carácter, la importancia y el alcance que el grupo colegiado posee; asumir los aspectos relevantes del trabajo colegiado que conforme a su naturaleza es un procedimiento metodológico para el desarrollo de proyectos colectivos donde se logre consolidar acuerdos de planeación, desarrollo y seguimiento de la función educativa a partir de la detección de necesidades prioritarias y la conformación de marcos conceptuales que posibiliten a los docentes una mayor comprensión de los fundamentos teóricos-metodológicos implícitos en los planes y programas de la Educación Básica.

---

<sup>8</sup> Rojo Ustaritz Alejandro. "Reflexiones sobre el trabajo de la Academia Universitaria". En Perfiles Educativos núm. 48, 1999, pp 47

Por lo tanto beneficiarse del carácter que implica el colegiado como recurso operativo y funcional que se fundamenta principalmente en los paradigmas de la investigación acción mediante el interaccionismo académico entre la teoría pedagógica, la experiencia docente y el contexto socio-cultural e ideológico de la comunidad educativa. Su organización al hacer referencia a una alternativa didáctica que favorece la comunicación entre el personal, con el objetivo de incrementar la capacidad investigativa y potenciar el profesionalismo a través de la apertura, el diálogo, deliberación, la aproximación analítico-reflexiva del quehacer cotidiano, mediante el establecimiento de mecanismos de relación entre conocimiento y práctica que conlleven un sentido de orientación. Como una alternativa metodológica representa una propuesta para el intercambio académico con un sentido de operatividad de la función acorde a las exigencias de la realidad educativa actual, a través del trabajo colegiado de los docentes tendrán la posibilidad de recrear y reconstruir su práctica cotidiana en un contexto más realista.

El trabajo Colegiado responde al carácter normativo que le concede el Consejo Técnico, por ser el sustento de un grupo de profesionistas que desempeñan una labor conjunta, debe propiciar la interacción para buscar las estrategias que solucionen los problemas educativos, así como implementar metodologías y técnicas que unifiquen la didáctica escolar. Una de las preocupaciones más grandes que se manifiesta en cada reunión técnica es que la individualidad está presente en un centro escolar, tanto en el trabajo colegiado como en el trabajo realizado dentro del aula y del plantel.

Hay ocasiones que esta individualidad distingue a los docentes sobresaliendo sus habilidades y mostrando la calidad de educación que ofrecen. Pero esto hace una distinción en los grupos que lamentablemente marca la diferencia entre profesores y de alguna forma se vuelve competencia y rivalidad tanto en los maestros como en los alumnos. Otra forma de individualidad es la manera de la enseñanza, al abordar los contenidos o temas, la individualidad diferencia a los grupos, principalmente se nota cuando realizan alguna actividad y la metodología o técnica empleada por algún maestro marca una diversidad que afecta la enseñanza. Esto de alguna manera se ha manifestado en pláticas informales entre docentes que comentan los problemas que se hacen presente principalmente cuando pasan de un grupo a otro y cada alumno hace visibles los conocimientos que posee, lo cual indica la

necesidad de realizar un trabajo en colegiado que aborde la unificación de técnicas o estrategias de enseñanza en determinadas áreas.

Asimismo la diversidad de cada docente se manifiesta en la forma que emplea la evaluación en su grupo, algunos docentes adquieren exámenes comprados, otros no hacen examen, hay quien evalúa con diferentes trabajos, incluso hay quien considera el uniforme escolar para determinar una calificación. Lamentablemente esto afecta de manera notoria a nuestro plantel, manifestando la falta de interacción que unifique los criterios donde se establezcan los mecanismos para realizar una evaluación en forma permanente, esto diferencia a cada docente como un anexo de la escuela, marcando la falta de compromiso y de consolidar acuerdos en colegiado como forma de mejora en los procesos educativos.

Existen muchos problemas que son necesarios abordar en colectivo, debemos aprovechar las reuniones técnicas para integrar acciones que partan de las propuestas de docentes en conjunto.

El docente aislado no puede obtener alguna realimentación al reflexionar en grupo, al evaluarse individualmente cae en una rutina perdiendo el interés por mejorar su calidad en el trabajo, todo le parece igual, no se siente estimulado, piensa que actúa bien, y que tiene razón, es decir la forma que desempeña su trabajo se vuelve rutinaria, se aísla, mostrando que es incapaz de reconocer los esfuerzos que realizan sus compañeros, no experimenta ni contribuye al trabajo obstruyendo la labor educativa, restringe sus ideas negándose a compartirlas pensando en que se las “apropian”, se siente incompetente, limitando su participación en forma de protesta. Todo le parece mal, busca pretexto o encuentra obstáculos para defender sus argumentos al no haber realizado o participado en una actividad determinada. La necesidad de llevar a la participación de todos en nuestro plantel requiere de una colaboración compartida, de la labor que hagamos con los profesores, en las cuales las acciones nos lleven a concienciar que somos un grupo, un equipo de trabajo, en el que cada maestro proporciona ideas, estrategias para crecer y enriquecernos y al mismo tiempo todos en colegiado encontraremos el sustento que apoye nuestra labor contribuyendo a una mejora progresiva de rendimiento, es así como en el aula y en los alumnos reflejaremos la capacidad de actuar, alimentarnos, actualizarnos y sobretodo transformar nuestra práctica docente desde un *Profesionalismo Interactivo* en colegiado.

Las reuniones técnicas nos ofrecen la oportunidad de reconocer la diversidad personal de cada integrante, entre los docentes existen maestros preparados y actualizados, otros que su experiencia contiene un abanico de estrategias novedosas que comparten en cada oportunidad, podemos mencionar a los que desde que se graduaron no se han ocupado de su preparación profesional, argumentando que “no tienen tiempo”, o bien que “no es necesario”, así como los que manifiestan un liderazgo que debe aprovecharse en beneficio del plantel.

El colegiado es un recurso que debe beneficiar en muchos aspectos a la comunidad educativa, podemos mencionar la actualización y preparación profesional, la innovación en las prácticas cotidianas, la aportación, unificación y sustento de estrategias que caractericen al plantel escolar, la solución a los problemas académicos, y lo más importante que es fijar metas para mejorar los procesos educativos que se ofrecen.

Nuestra propuesta parte de la insuficiente interacción como grupo colegiado para consolidar criterios en base a la experiencia de cada maestro, de la toma de acuerdos con estrategias que resulten del proceso de interactuar en equipo, en nuestro afán de hacer el uso adecuado del consejo técnico, los docentes debemos apropiarnos de éste espacio de formación docente.

Como hemos mencionado anteriormente para el desarrollo y funcionamiento del Consejo Técnico que respalde las acciones en busca de la mejora educativa debemos partir del *trabajo interactivo*, el espacio que otorga las reuniones técnicas deben fomentar la interacción entre los integrantes del equipo escolar. El desarrollo de un trabajo colegiado necesita de un liderazgo compartido, en donde la toma de decisiones se asuma con un compromiso, una responsabilidad y plena conciencia de valorar la labor docente. El plantel escolar presenta muchos problemas que afectan en buen funcionamiento, la solución está en manos de cada miembro al conjuntar una interacción. “El profesionalismo interactivo según Fullan, incluye redefinir el rol de los docentes, directivos, y las condiciones en que trabajan”<sup>9</sup>.

Por lo que es necesario mencionar algunas sugerencias que nos pueden ayudar a realizar un profesionalismo interactivo: Los docentes deben localizar, escuchar y expresar su voz interior, es decir practicar la reflexión de sus acciones realizadas, los beneficios que le

---

<sup>9</sup> Michael Fullan y Andy Hargreaves. “*La Escuela que queremos*”. SEP, México, Amorrortu 2000 pp117.

proporciona, los obstáculos que debe vencer, los recursos con que puede contar, el impacto que va a causar, etc. Deben desarrollar una mentalidad de asumir riesgos, vencer los retos, experimentar para modificar sus errores, para innovar confiar en los procesos así como en la gente que le puede apoyar siempre, apreciando siempre el trabajo desarrollado por cada integrante, asumir un compromiso como colega procurando la variedad en todo evitando la rutina, con la intención de redefinir su rol para extenderlo más allá del aula, equilibrando el trabajo con su vida personal, apoyando y estimulando las funciones del directivo en un *Profesionalismo Interactivo* que define el compromiso con la mejora sostenida y con el aprendizaje permanente. Dentro del aula el maestro debe supervisar y fortalecer la conexión entre su desarrollo y el avance de los alumnos, considerando que los logros, triunfos en su desempeño y en sus alumnos los disfrutará de tal manera que quedará satisfecho por haber participado en la formación de cada educando.

Así mismo los lineamientos de acción para el directivo contemplan como puntos principales: el comprender la cultura de la diversidad en la comunidad donde forma parte, valorar todas y cada una de las acciones que realizan los maestros, ser amplio y comunicar el valor que representan las personas, la labor desarrollada y las aportaciones que realizan, reflexionar que al promover la colaboración y no el reclutamiento las labores se desarrollan con agrado, despertando el interés por el trabajo, por el compromiso, esto refiere que las acciones sugeridas al personal serán las alternativas, nunca imposiciones lo cual proporcionará el empleo de los recursos burocráticos para facilitar el trabajo y no para obstaculizarlo. El directivo debe ejercer un liderazgo que comprometa su trabajo con la conciencia que al formar parte de un colegiado sus acciones guíen, orienten, estimulen al personal en busca de las estrategias de un mejor trabajo. La parte fundamental es que todas las personas que laboran en un plantel deben desarrollar un criterio diferente para lograr solucionar los problemas existentes en la escuela, sabiendo que aunque hay una gran cantidad de estrategias y técnicas específicas disponibles, que se pueden emplear, éstas fallan o solamente garantizan un éxito a corto plazo, sin generar nuevas maneras de pensar o de actuar, que influyan en la mejora continua, por lo que la alternativa es brindar acciones en conjunto, asumir riesgos, vencer retos, comprometerse en un trabajo necesario que demanda la niñez que está en nuestras manos.

Considerando lo anterior Fullan menciona “aunque cada uno de los docentes debe encontrar su forma de satisfacción personal, se debe estar preparado para modificarla y adaptarse de acuerdo a las circunstancias organizativas, sugiriendo que los directivos deberán combinar las acciones apropiadas a las circunstancias que se encuentran”<sup>10</sup>. Es importante considerar a los directivos y docentes en un enlace hacia un esfuerzo de apertura para lograr las mejoras que se requieren. Por lo tanto, la institución escolar deberá adoptar las medidas que alienten, respalden e impulsen la aceptación de propuestas y un ánimo de transformación. Una de las causas por las que se fracasa en la educación, es el no compartir el poder, considerando ese poder como el mayor problema en cada nivel. Algunos sistemas todavía actúan como si directores y docentes pudieran ser obligados a ser democráticos o forzados a trabajar en equipo, sin comprender las realidades y la delegación de poder.

Al analizar la sesión de Consejo Técnico, mencionamos la importancia de reflexionar y comparar la realidad, las opiniones de los compañeros se discutirán a manera de debate, el intercambio de experiencias respaldará la importancia de conocer la normatividad y funcionalidad de las sesiones para hacer un comparativo con lo que en realidad se vive. Pretendemos que al concluir las ideas afirmen que nuestro objetivo se está llevando a cabo, pues los profesores en su conjunto con el director deliberarán, cambiarán sus opiniones con lo cual se realizará una interacción, compartiendo la responsabilidad de los acuerdos tomados.

Otra parte importante es aceptar los roles que tenemos y al mismo tiempo interactuar, llegar a acuerdos, comprometerse en las acciones a realizar. Un compromiso importante es que el directivo reconozca la necesidad de valorar y motivar al personal docente, acepte que la labor que el profesor realiza es de suma importancia, su obligación de ser parte fundamental en este equipo compartirá un liderazgo común.

Fijar la responsabilidad de realizar un trabajo armónico vigilando los intereses comunes que requiera el plantel primordialmente: mejorar nuestra calidad educativa.

“El interaccionismo como antecedente de participación implica una red compleja de relaciones entre sujetos y los hechos que intervienen en todo proceso social; es por ello que en el ejercicio de la práctica educativa requiere de una actitud de constante relación participación, acción, intercambio”<sup>11</sup>. El elemento fundamental para efectuar nuestro trabajo y quizás el más

---

<sup>10</sup> Ob. Cit. Pp. 150

<sup>11</sup> Ibidem. Pp. 172

difícil es lograr la interacción entre todos los sujetos, sabemos que esta labor requiere de la concientización y el compromiso de todos, hemos observado poco a poco la integración y la participación de los compañeros que de alguna manera se han mostrado interesados en nuestro trabajo. Confiamos que continúe la responsabilidad para llegar al *Profesionalismo Interactivo*.

El trabajo que estamos llevando a cabo pretende estimular un *Profesionalismo Interactivo* que redefina el rol del docente y directivo, así como las condiciones en que se trabaja, fomentando la cultura de trabajo en equipo que lleve a buscar nuevas ideas dentro y fuera de nuestro plantel mismas que provocarán que reflexionemos en la práctica cotidiana, respetando el desarrollo personal e individual, unificando la evaluación, las técnicas y el desarrollo en colectivo. Se adquiera mayor destreza, eficacia y satisfacción en la profesión docente. Pretendemos lograr que se aproveche al máximo el espacio creado institucionalmente como es el Consejo Técnico y que es considerado un equipo que realiza un trabajo colegiado formal, reglamentado y de carácter consultivo para la toma de decisiones, cuya conformación es representativa de todos los involucrados en el proceso educativo, que promueve la reflexión establece y fortalece las acciones académicas, profesionales y de tipo organizacional en educación básica.

Al realizar un trabajo colegiado en nuestro plantel requerimos de un trabajo interactivo para dar solución a nuestros problemas, fijar las metas de todos, plasmar acuerdos y compromisos en donde exista una correlación positiva entre las consecuencias y logros de los objetivos que nos lleven a alcanzar las metas, preparar y actualizar a los docentes, satisfaciendo las necesidades de todos y de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar. Considerando que las raíces de la mejora educativa deben partir de las acciones que se implanten en el Consejo Técnico.

#### **b) El Trabajo Colegiado: Una estrategia para establecer metas comunes.**

Uno de los objetivos que persigue el Trabajo Colegiado como alternativa metodológica del Consejo Técnico es que los docentes realicen aportes significativos para la construcción teórico- metodológica de aprendizajes en el aula, donde se propicie un cambio de actitud de los participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje y se llegue a concebir que la instrucción y la investigación son dos momentos didácticos íntimamente relacionados. La investigación

de nuevos procedimientos para mejorar la práctica educativa debe orientarse conforme a un criterio que implique una participación más significativa de los docentes en el proceso educativo.

Se trata de construir un sistema de instrucción que ayude a los docentes a dejar de ser consumidores pasivos de información. Es bien sabido que las reuniones informales de los profesores sirven para comentar problemáticas de su trabajo cotidiano. Entre sus comentarios siempre salen a relucir alguna técnica o estrategia que emplean. Muchos de ellos han aprendido en base a su experiencia y en la actualidad gracias a los cursos de preparación profesional impartidos por el programa de carrera magisterial, lo que hace una rica diversidad que debe ser aprovechada mediante una interacción coordinada y dirigida. Es necesario encauzar la finalidad del grupo colegiado.

Una alternativa para mejorar la práctica radica en los mismos docentes, no en su calidad de individuos aislados sino como grupo. En las escuelas se afirma que el Consejo Técnico es una reunión en grupo, la verdad es que no se ha establecido, no existe como tal. No se puede llamar grupo a un conjunto de personas que no interactúan durante el desarrollo del Consejo Técnico. El grupo Colegiado nos da la oportunidad de ubicarnos en una perspectiva diferente, nos sensibiliza por su riqueza de posibilidades para enfrentar y resolver problemas. Mostrándonos que, como resultado de la interacción y comunicación, se modifican de manera significativa la conducta de los docentes.

La escuela como institución que atiende al sector de la población en desarrollo, se ha caracterizado tradicionalmente, antes por el hacer que por el pensar, lo anterior promueve dinámicas donde prevalece el criterio de la inmediatez y de la urgencia, evitando con ella la posibilidad de reflexionar sobre si misma y convirtiéndose en una víctima más de sus propias situaciones. Todo el trabajo que se realiza en un plantel escolar manifiesta una burocracia inmersa en su contexto, se reciben alumnos con necesidades educativas especiales que solo el profesor que lo tiene a su cargo comprende el compromiso que lleva durante un ciclo escolar, la idea de los directivos de “cuidar la matricula para evitar el cierre” hace pensar el poco valor del trabajo docente y de la carencia de conocimientos para apreciar que cada ser que viene a nuestro plantel debe ser visto como un individuo ansioso de recibir una atención adecuada, la documentación boletas, avance, estadísticas es un ejemplo del trabajo que la gestión escolar valora como cumplimiento ante las autoridades, en reuniones de Consejo Técnico se dan

instrucciones de llenado y se manifiesta la importancia de la entrega oportuna, no son analizados ni cuestionados con fines pedagógicos, solo se entregan por “llenar y cumplir”, gran parte de las acciones se efectúan con carácter administrativo, no se responsabilizan, considerando la discrepancia entre dirección y personal docente en donde se marca la diferencia del valor de lo administrativo y pedagógico. Así mismo considerar a los docentes como empleados mecánicos o bien “hombres orquesta” es una idea que se debe rechazar.

Existe una necesidad de implementar un trabajo colaborativo de acuerdo a las capacidades de los maestros, promover un vínculo con la labor administrativa que parta del colectivo, es una estrategia que fomentará la unión de todos los integrantes. Una de las vivencias mas frecuentes que tenemos los maestros es realizar trabajos en colegiado con las indicaciones que envía la supervisión escolar y con carácter de “urgente”, no dando espacio para abordar temas técnicos- pedagógicos, estos trabajos requieren tiempo por ser burocráticos lo que además resta lugar a la tarea con los alumnos.

Un acuerdo interesante que se debe promover con la propuesta de nuestro proyecto es el de respaldar el trabajo colegiado abordando problemáticas de interés, podemos mencionar que actualmente en algunos planteles se esta trabajando con proyectos, mismos que supuestamente han iniciado de la actividad del trabajo colegiado en donde las actividades comprometen a toda la comunidad educativa, estimulando principalmente la participación de los alumnos. Este trabajo es una muestra de la necesidad de un cambio que rescate las experiencias docentes conjuntamente en el trabajo colegiado, basado en la interacción de los sujetos implicados en la comunidad escolar.

Es necesario realizar una investigación-acción orientada a la búsqueda de un conocimiento que nos acerque a la realidad, a su compromiso y transformación. “siendo la docencia un proceso en el que está presente la reflexión-investigación del entorno en el que está la práctica se da; las condiciones en que se produce y reproduce el conocimiento, los problemas específicos, las características que se asumen en el proceso enseñanza-aprendizaje, pero sobre todo el vínculo estrecho que debe existir entre la realidad y el conocimiento científico”<sup>12</sup>. habremos de considerar la Investigación Acción como: Un proceso cuya

---

<sup>12</sup> Ruíz del Castillo Amparo. “Docencia e Investigación: vínculos en construcción”. En revista: Perfiles Educativos núm 61, 1993. pp.47

finalidad consiste en propiciar, fomentar el interés el espíritu creativo de los docentes en un proceso de aprendizaje. Como medio para orientar el conocimiento y el análisis de la práctica docente desde la misma práctica, el quehacer profesional que proporciona la herramienta básica que permita al docente enfrentar con mayor acierto teórico metodológico su quehacer cotidiano, como sujeto protagónico de su propio desarrollo profesional. Desde esta representación, la investigación recibe dos características relevantes: la investigación acción como método o procedimiento de aprendizaje, y la investigación como sustento de una estrategia institucional.

Pretendiendo ser congruentes con esta finalidad pedagógica tanto del trabajo Colegiado como de los propósitos del Consejo Técnico de actualizar a los docentes buscando mejorar la calidad educativa, el reto implica convertir a la investigación en una estrategia didáctica tanto para los docentes como para el interior de las aulas; cobrando sentido y relevancia en la introducción de ésta temática en beneficio de la optimización y operatividad del Consejo Técnico. Así mismo planteamos la posibilidad de que los docentes en su papel de sujetos activos en la construcción del conocimiento encuentren en la acción investigadora la posibilidad de transformar su práctica cotidiana dando las pautas a la propuesta de mecanismos para el intercambio de saberes profesionales, experiencias, problemáticas que presentan en sus aulas, propongan estrategias como concursos de diversos contenidos curriculares, se fijen metas que apoyen su proyecto escolar, definan estrategias para la adquisición de recursos, en fin un gran número de ideas que comparten como sueños alcanzables que muchas veces se obstaculizan con el abuso de autoridad y barreras de los directivos.

Por lo tanto debemos considerar como antecedente básico de cambio al proceso de participación comprometida como un proceso metodológico para la construcción y desarrollo de proyectos colectivos en donde se consoliden acuerdos para el éxito de la finalidad institucional. Dando pie a la conciencia de que los logros que se alcancen serán beneficio para todos, que se compartirán por igual y que al final contribuirán a mejorar el servicio educativo que se ofrece en el plantel.

Sabemos que “La educación ha sido y sigue siendo fundamentalmente un proceso de interacción”<sup>13</sup> en donde se conjuga una red de relaciones interpersonales que ameritan ser

---

<sup>13</sup> Ob. Cit. 57

analizadas y reflexionadas sobre su pertinencia. La interacción propicia el desarrollo de actitudes de constante relación, participación, intercambio, investigación en relación a las prácticas concretas del quehacer pedagógico. Dan inicio al trabajo interactivo de la institución educativa lo cual generará las estrategias para ofrecer un servicio de calidad.

Los docentes son poseedores en gran medida de una fuente rica de experiencias que es necesario compartir, en las pocas ocasiones que se reúnen comentan los problemas que afectan su labor, comparten innovaciones y metodologías de contenidos temáticos, esto sería de gran beneficio si se aprovecha para unificar criterios para el compromiso educativo de la institución. “La Psicología Social usa el concepto de interacción para designar el fenómeno de la convivencia, de la comunicación e influencia recíproca”<sup>14</sup> también puede entenderse como experiencia que se comparte pero puede tener significados diferentes para quienes están involucrados en una misma situación. Existen diversas interpretaciones en torno a la interacción social como puede ser la que la concibe como la forma en que se manifiesta la unidad social, ya que es a través de la conducta como el individuo hace evidente la forma en que interpreta y actúa los diferentes papeles que socialmente le son asignados. Es decir, cuando el sujeto se encuentra inmerso en un grupo pierde parte de su individualidad o bien se retrae, así mismo cuando no encuentra los espacios de participación en donde pueda realizar plenamente y desarrollar su potencial creativo, profesional o sus capacidades innatas. Las necesidades humanas se transforman en motivaciones que se satisfacen solo en la medida en que el individuo entra en contacto con otro. La tarea de conformar un equipo se ve obstaculizada por los manejos autoritarios que le impiden la participación de los maestros, así como por ambientes de tensión, rivalidad e indiferencia por los colegas.

Rescatar y favorecer la reflexión del docente, acerca de los problemas o facilidades que enfrenta en los procesos de enseñanza, así como conocer los desafíos que enfrentan los directivos para promover formas de organización e intervención que favorezca la interacción de todos como integrantes de una escuela, es un primer paso que permite identificarse como grupo y ser objeto de la reflexión misma, sin separar el hacer del sentir e el pensar, todas ellas estrechamente ligadas en la práctica profesional cotidiana.

Al conocer la información del trabajo colectivo presentará otra incompatibilidad: jerarquizar los problemas para dar prioridad al más urgente, ante la oportunidad de exponer

---

<sup>14</sup> Ibidem pp57

sus ideas y ser escuchados, cada uno valorará los problemas que considera afectan más la práctica cotidiana, algunos propondrán establecer normas de conducta, hacer concursos etc. Pero retomando lo que estamos tratando de lograr, llegaremos “el grupo colegiado debe priorizar los problemas y fijar los objetivos”. Por ello es necesario asegurar que el personal docente y directivo de la escuela asuma colectivamente la responsabilidad de los resultados educativos, se establezca relaciones de colaboración entre sí con el entorno social de la misma y se comprometa con el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación.

El trabajo colaborativo es una medida para compartir logros por lo que se puede definir como el que realizan dos o más personas en conjunto obteniendo beneficios en común. En ambiente de trabajo colaborativo todos aprendemos, al realizar una acción en grupo siempre se aprende de los demás, esta es una afirmación fácilmente de comprobarse pues en la vida cotidiana nos damos cuenta de que al colaborar en una labor hay alguien que tiene una habilidad y en el proceso de interacción la comparte por lo que todos aprendemos, es importante promover la colaboración y el trabajo en equipo.

Se ha demostrado que se aprende más, existe más gusto por lo que se hace, se establecen mejores relaciones con los demás, aumenta la autoestima y se aprenden habilidades sociales más efectivas cuando se trabaja en grupos cooperativos que al hacerlo de manera individualista y competitiva. Para aclarar un poco lo anterior es necesario hablar del trabajo colaborativo.

Colaborar es: trabajar con otra u otras personas en relación a una obra. El trabajo colaborativo ayuda a que dos o más personas trabajen juntas, permitiendo compartir conocimientos y experiencias, automatiza sus actividades ayudando a crear una memoria de organización.

El trabajo colaborativo entre profesores se basa en la comunicación y el intercambio de experiencias, la información proporciona la oportunidad de acceder a una diversidad de servicios: el intercambio de nuevos conocimientos aplicados en la práctica profesional, la colaboración para mejorar las aptitudes y resolver problemas requiere del intercambio de información, de ideas, compartir experiencias y discutir dando soluciones a las dificultades que se dan entre profesores, por ejemplo puede dar lugar, a través de la interacción a grupos de trabajo mucho más amplios y diversos, creando un conocimiento en las distintas personas que trabajan juntas durante largos periodos y desean lograr metas compartidas.

El trabajo colaborativo: es un medio para compartir logros. En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones que se dan entre ellas. Por ello, un movimiento de búsqueda hacia una mejor calidad del proceso educativo, requiere de la participación activa de los agentes implicados, es decir, del equipo docente, directivos y profesores que deben compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere de un cambio de actitudes y estar dispuestos a cambiar las mismas y sobretodo mantener esa decisión de cambio.

Mejorar la calidad implica transformar la cultura de la organización y ello depende inicialmente de la voluntad y convicción de querer transformar los supuestos y las formas de interacción, lo que refuerza y estimula la transformación de la cultura. Lo anterior es así porque “...todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo”.<sup>15</sup>

Cuando se parte de la convicción de mejorar el trabajo, se crean condiciones que favorecen la reflexión sobre aquello que se requiere mejorar, lo cual implica un cambio cultural sustentado en valores claros, compartidos y practicados por todos en las escuelas. Entre éstos, los más importantes son la preocupación central por la satisfacción de las necesidades de los alumnos, así como el desarrollo humano de las personas que interactúan dentro y en torno a la escuela. Por ello es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta la finalidad del mejoramiento y entienda el papel que le toca jugar en él. Es decir, que al participar en la puesta en común de problemas y soluciones, el equipo comprende e interioriza el cambio de visión que supone partir de las necesidades de los alumnos, y como sus miembros se involucran como agentes que favorecen la transformación de manera comprometida.

Con respecto a la dinámica grupal podemos afirmar que: aumenta la cercanía y la apertura, mejora las relaciones interpersonales, desarrolla la satisfacción por el propio trabajo. Se valora el conocimiento de los demás miembros del grupo. A nivel personal incrementa las habilidades sociales, interacción y comunicación efectivas, propicia la seguridad en si mismo, disminuye los sentimientos de aislamiento y el temor a la crítica y a la retroalimentación,

---

<sup>15</sup> Castillo Guzmán Norma, Figueroa Calleja Elena, Montante Noriega Verónica. En: Trabajo Colaborativo, Documento de Trabajo Coordinación Sectorial de Educación, En: Curso “*Personal Directivo y la Gestión Escolar*”. SEP. México. D.F.2002. pp.59

incentiva el desarrollo del pensamiento crítico y la apertura mental, permite conocer diferentes temas y adquirir nueva información, aumenta la autoestima y la integración grupal. El trabajo colaborativo promueve espacios de aprendizaje, desarrolla habilidades mixtas (aprendizaje, desarrollo personal y social). Cada miembro de grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del de los restantes miembros del grupo.

Al interactuar en un ambiente social, al escuchar diferentes inquietudes, explicaciones y puntos de vista. Aprendiendo así la habilidad de escuchar. Para ello es necesario asegurar que el personal docente y directivo de nuestra escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, se establezcan relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la misma, se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación, cumpliendo así con el objetivo de la política de transformación de la gestión escolar planeada en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

El trabajo en ambientes colaborativos busca propiciar espacios en los cuales se dé la discusión entre los docentes, al momento de explorar conceptos que interesan analizar o situaciones problemáticas que se desean resolver; se busca que la combinación de situaciones e interacciones sociales puedan contribuir hacia un aprendizaje personal y grupal efectivo, es el aprendizaje que se caracteriza por permitir una interdependencia positiva entre los actores.

La interdependencia positiva ocurre cuando uno percibe que está unido a otros de manera que, al coordinar sus esfuerzos con los de los demás, logra obtener un mejor producto y así completar una tarea de manera más exitosa. Así, el aprendizaje tiene lugar a través de la enseñanza de sus compañeros, de la solución de problemas conjuntos, de la lluvia de ideas y de una variada comunicación interpersonal. Todo esto tiene como base el proceso de cooperación, es decir, dar y recibir ideas, proveer ayuda y asistencia, intercambiar los recursos necesarios y aportar críticas constructivas.

Este método ha tenido gran impacto en la educación durante las dos últimas décadas. Este impacto se ha dado principalmente debido a que se ha encontrado que este tipo de aprendizaje trae beneficios en lo que se refiere al desempeño personal de los actores como: el desarrollo de actitudes positivas hacia el aprendizaje, promover las relaciones entre personas, aumentar la motivación y la autoestima, desarrollar habilidades interpersonales y estrategias

para resolver conflictos, promoviendo el respeto por los otros. Fortaleciendo la habilidad para opinar y escuchar, la tolerancia, la flexibilidad y la apertura hacia los demás, enseña a compartir responsabilidades, desarrolla el compromiso hacia los demás, enseña a organizarse y a dividir las tareas y los roles para lograr un mejor resultado. Brinda un espacio para superar las dificultades que alguien pueda tener en un ambiente de compañerismo y confianza que permite potenciar los talentos de las personas al favorecer el trabajo en grupo.

Para lograr un aprendizaje cooperativo se debe planear específicamente los objetivos que deben ser alcanzados y describir con precisión lo que se espera al finalizar la tarea, esta acción es óptima para el desarrollo de un buen Consejo Técnico. Deben conversar todos los autores para ponerse de acuerdo con respecto a lo que deben hacer y cómo, en qué orden, con qué materiales, etc. Llevando a cabo un *Profesionalismo Interactivo* que respalde la organización de equipos de trabajo variando cada cierto tiempo, con la finalidad de que se reconozcan entre ellos y aprendan a aceptar diferentes maneras de pensar y de trabajar.

Es importante que cada uno se comprometa con la meta o producto final, siendo capaces de comprender y aceptar que todos en el grupo necesitan manejar la información que será brindada o las habilidades a desarrollar para alcanzar dicha meta. Es indispensable evaluar tanto la participación del grupo como la que cada integrante tuvo al interior del equipo. Valorar la importancia que los equipos reflexionen regularmente sobre su funcionamiento: es decir, qué cosas han resultado bien para lograr las tareas y qué aspectos deberían cambiarse (autoevaluación). Este proceso fortalece el mantenimiento del grupo, facilita la adquisición y la práctica de habilidades sociales, recuerda a los miembros del grupo las normas y les da retroalimentación en relación a su participación. Las raíces del aprendizaje cooperativo se encuentran en una tradición educativa que enfatiza un pensamiento y una práctica democrática, en el aprendizaje activo y en el respeto al pluralismo.

“El trabajo colaborativo se caracteriza por dos aspectos: un elevado grado de igualdad. Entendiendo como el grado de simetría entre los roles desempeñados por los participantes en una actividad de grupo y un grado de mutualidad viable. Entendiendo la mutualidad como: la capacidad comunicativa y de respeto a la expresión de diversos puntos de vista”<sup>16</sup>. no todo grupo de trabajo es colaborativo. Se puede afirmar que el lema del trabajo en grupos

---

<sup>16</sup> Ob. Cit. Pp. 60

cooperativos, en el cual se refleja lo que es la independencia positiva, se encuentra en la frase célebre de los tres mosqueteros de Alejandro Dumas “Todos para uno y uno para todos”. Es sólo a través de la interacción social que se favorecen los procesos como: la posibilidad de ayudar y asistir a los demás, influir en los razonamientos y conclusiones del grupo, ofrecer modelamiento social y recompensas interpersonales.

Finalmente, la interacción interpersonal permite que los integrantes del grupo obtengan retroalimentación de los demás, y que en buena medida ejerzan presión social sobre los miembros menos motivados para trabajar. Para asegurar que cada uno de los participantes sea valorado convenientemente se requiere: evaluar cuánto del esfuerzo que realiza cada miembro contribuye al trabajo del grupo. Proporcionar retroalimentación a nivel individual y asegurar que cada miembro sea responsable del resultado final. Promover el trabajo en grupo requiere del desarrollo de habilidades interpersonales y de manejo de grupos como: Conocerse y confiar unos en otros, comunicarse de manera precisa y sin rodeos, aceptarse y apoyarse unos a otros, resolver conflictos constructivamente. Todo trabajo en equipo requiere de espacios en donde los miembros reflexionen y discutan entre sí respecto al logro de sus metas y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas. Este trabajo puede orientarse a cuestiones como: identificar cuáles de las acciones de los miembros son útiles y cuáles no, tomar decisiones acerca de qué acciones deben continuar o cambiar. Así mismo podemos afirmar que un grupo no funciona cooperativamente y la interdependencia positiva no está presente, cuando observamos el abandono impulsivamente, que se abordan temáticas diferentes al trabajo, que realizan su propio trabajo mientras ignoran a sus compañeros, no comparten respuestas ni materiales y no confirman si los demás han aprendido o no.

El trabajo es una realidad cooperativa, cuando se observa: una interdependencia positiva entre todos los integrantes del grupo, en donde la interacción se realiza cara a cara asumiendo la responsabilidad individual que le corresponde a cada integrante haciendo uso de habilidades interpersonales durante el análisis y reflexión como parte de un ejercicio sistemático en donde la revisión de las situaciones analizadas lleven a obtener conclusiones o construir acuerdos.

El proceso de interdependencia se logra a través de la estructura de incentivos en donde se debe considerar que las tareas sean de un tipo en la que éstas no se encuentren subdividida entre los miembros del grupo, sino que todos ellos las realicen a la vez y conjuntamente, considerar la necesidad de recompensas idénticas para todos los miembros y no sean centradas en individuos concretos dentro del grupo, dichas recompensas deben ser en función del rendimiento individual de los sujetos que forman el grupo y no con base en una medida de rendimiento global del grupo. Ofrecer las mismas posibilidades de hacer aportaciones particulares al éxito del grupo. Todos y cada uno de los integrantes deben ser estimulados, alentados, valorando su trabajo y sus capacidades. A continuación se presenta un “cuadro” en el cual se destacan las diferencias que distinguen a los grupos de trabajo cooperativo de los grupos de trabajo tradicionales<sup>17</sup>

Cuadro comparativo del trabajo cooperativo y del trabajo tradicional

<b>Grupos de trabajo cooperativo</b>	<b>Grupos de trabajo tradicionales</b>
Interdependencia positiva	No hay interdependencia
Valoración individual	No hay valoración individual
Miembros heterogéneos	Miembros homogéneos
Liderazgo compartido	Sólo hay un líder
Responsabilidad por los demás	Responsabilidad por sí solo
Enfatiza la tarea y su mantenimiento	Solo enfatiza la tarea
Se enseña directamente habilidades sociales	Se presumen o ignoran las habilidades sociales
Ocurre el procesamiento en grupo	No hay procesamiento en grupo

El mejoramiento de la calidad educativa requiere de un trabajo colaborativo, este aporta los apoyos pedagógicos, teóricos y técnicos en relación al trabajo docente que ayuden a vencer los problemas que obstaculizan su desarrollo, así como las habilidades individuales básicas necesarias para desarrollar un trabajo Colaborativo en cada institución educativa.

Desempeñar cualquier tarea compleja (la educación lo es mucho) junto con otras personas, dentro de una organización supone múltiples ventajas y beneficios tanto para los sujetos que la desarrollan como para los destinatarios de su trabajo. Pero junto a esos

<sup>17</sup> Ibidem. Pp.62

beneficios: la posibilidad de ayuda mutua, mejor distribución de las cargas, posibilidad de formarse y enriquecerse con las aportaciones de los colegas u otros muchos que cualquiera reconoce, existe también una serie de “tributos” que hay que pagar y de reglas de juego que hay que cumplir si se quiere actuar efectiva y honestamente como miembro del grupo. En el caso de nuestra institución, trabajar junto con los otros compañeros supone poner una parte de uno mismo: capacidades, convicciones, grados de libertad, etc.; al servicio de la organización. La educación escolar es una tarea colectiva que está cada vez más presente entre los maestros de nuestra escuela. Por eso cuando tratamos de analizar y mejorar su organización y funcionamiento adquiere gran importancia conceptos como: objetivos comunes, trabajo colaborativo, coordinación, división del trabajo, pero también otros como desajustes de intereses, conflictos o negociación.

Así mismo nos obliga a superar hipótesis o perspectivas de análisis de los centros como instituciones donde los hechos se dan en forma independiente para concebirlos como organismos vivos, culturas o escenarios donde se desarrollan algo más que actuaciones aisladas, siendo éstos procesos interactivos.

La necesidad de acuerdos entre profesores para desarrollar una tarea colectiva se hace aún más decisiva si analizamos la naturaleza y características de los centros escolares y la función social que deben ejercer; básicamente dar respuesta a un derecho fundamental de los individuos, su educación. Por otra parte los derechos de los profesores, no son mayores en número ni más importantes que los de sus alumnos, en el caso de que los derechos pudieran medirse o pensarse. Los estudiantes tienen derecho a recibir una enseñanza de calidad y ésta no es posible si entre sus profesores no existen planteamientos congruentes y actuaciones solidarias a partir de algunos criterios comunes. Conviene considerar además, que si los enseñantes no dan ejemplo de si consideración recíproca y de su cooperación a pesar de sus diferencias, hay pocas posibilidades de ser convincentes para pedir a los alumnos respeto a ellos mismos ya que los demás tienen un espíritu democrático. Esta comprensión general contribuye a un aumento en el sentido de pertenencia a la organización y en el de responsabilidad compartida necesaria, por otra parte, sea cual fuere el planteamiento personal de cada enseñante o el modelo de análisis de la realidad que se utilice.

Establecer acuerdos entre los profesores de nuestra escuela no es tarea fácil. Pueden ser frecuentes los desajustes y diferencias entre las expectativas de cada persona por la falta de

consenso respecto a fines y valores, lo que proporciona la evidencia de que en el centro escolar se vive un clima de conflicto. El conflicto por lo tanto, no es necesariamente un indicador de una organización deficiente o sinónimo de una gestión inadecuada, sino un condición permanente de la naturaleza de las organizaciones.

Las diversas percepciones, interpretaciones o expectativas entre los miembros del colectivo escolar manifiestan que el conflicto debe verse no como una situación disfuncional sino como una característica inherente a la escuela, son argumentos que justifican actitudes de interacción, las cuales afirman que el trabajo colaborativo o los planteamientos de la reunión son abordados justificando en todos los casos las circunstancias que ameritan los intentos por pasar de los planteamientos individualistas a otros más colaborativos o globales.

Por otra parte, sabemos que para que las innovaciones tengan continuidad y arraigo deben hacerse dirigiéndose a los objetivos del proyecto escolar, en su totalidad pensando en él y concibiéndolo como una verdadera unidad de cambio y no a través de pequeñas situaciones aisladas, de ámbito reducido que afectan a pocos individuos durante poco tiempo. El posible éxito o fracaso de las innovaciones dependen sobre todo de variables organizativas tales como: planificación, toma de decisiones, resolución de conflictos, seguimiento de los acuerdos, metodología de trabajo en grupo, colaboración, utilización del espacio y del tiempo, liderazgo, participación, forma de agrupar a los alumnos etc. Todas éstas variables tienen que ver con decisiones tomadas colaborativamente.

### **c).-El Consejo Técnico como instrumento para elevar la calidad educativa.**

El Consejo Técnico es un equipo que realiza el trabajo colegiado formal, reglamentado y de carácter consultivo para la toma de decisiones, cuya conformación es representativa de todos los involucrados en el proceso educativo, promueve la reflexión, establece y fortalece acciones académicas, profesionales y de tipo organizacional de la educación básica. Funciona como un órgano de apoyo a la institución, para analizar, estudiar, acordar y proponer recomendaciones de orden técnico-pedagógico y técnico administrativo, todo ello encaminado a mejorar la práctica docente. Tiene como propósitos: Identificar las necesidades educativas de la escuela y promover acciones para su atención, fortalecer la comunicación, cooperación y

creatividad de sus integrantes, proponer estrategias que involucren a los docentes en el mejoramiento de la práctica pedagógica; fortalecer la vida académica de las escuelas, fundamentar la toma de decisiones, mediante la participación responsable de todos los involucrados, participar activamente en la integración, operación y elaboración del proyecto escolar.

Así mismo realizar el seguimiento y evaluación de las acciones que favorezcan la calidad del servicio educativo incrementando las posibilidades para la actualización profesional y superación académica, promoviendo la investigación educativa a partir de la identificación de necesidades específicas de la práctica docente en la búsqueda conjunta de soluciones a la problemática educativa detectada, contribuyendo al intercambio y enriquecimiento de experiencias educativas.

Las funciones generales de los Consejos Técnicos están establecidas dentro de los lineamientos normativos (Anexo 7) que determinan las funciones, propósitos, metas, líneas de acción, integrantes, mecánicas para su desarrollo en sus fases.<sup>18</sup> La mayor parte de ésta información es desconocida por los docentes. De hecho institucionalmente cada plantel concibe la forma en que se lleva a cabo la reunión, dependiendo de la personalidad del directivo y de la supervisión de zona quien reúne a los directivos días antes de que se lleve a cabo la sesión en cada plantel, es aquí donde administrativamente se “eligen” los temas a tratar. Por lo general los puntos de la agenda traen unas instrucciones a seguir como forma de control.

Como parte esencial del buen funcionamiento del Consejo Técnico como estrategia para abordar las problemáticas educativas que conlleven a la mejora de la calidad del servicio ofrecido, debe ser que el personal de la escuela conozca, analice y valore la normatividad y funciones que tiene el grupo colegiado sustentado en el Consejo Técnico. Actualmente una oportunidad que tenemos en la escuela para realizar un trabajo colegiado es la elección de un proyecto escolar (cada plantel decide el tema), por lo cual aunque de manera “autónoma” se inició un trabajo en donde nos dimos cuenta que muchas de las acciones eran encaminadas con el “toque personal” del directivo y que poco del trabajo provenía de los docentes, afirmamos que sí existe la calidad de equipo de trabajo y que las acciones que realizamos conjunta un

---

<sup>18</sup> Publicado en el Diario Oficial el 7 de diciembre de 1982.

trabajo que procura plasmar la diversidad de nuestra institución con miras a mejorar la calidad educativa. Es por ello que con el interés de realizar un *Profesionalismo Interactivo* valorando a cada compañero pretendemos rescatar el espacio del Consejo Técnico con acciones que cada docente proponga como parte de un trabajo que muestra la preocupación por dar la atención necesaria a los problemas educativos que vivimos cotidianamente.

Sabemos que las acciones que cada docente sugiere son parte de su experiencia y que se enriquecen con lo que cada maestro aporta, en nuestras manos está aprovechar la oportunidad que institucionalmente nos brindan las reuniones de Consejo Técnico, sabemos y estamos concientes que es un gran reto a vencer los obstáculos que se nos presenten, demostrando que al reunirnos los procesos de interacción serán encaminados a la jerarquización de problemas para unificar criterios llevando a cabo estrategias para dar la atención que cada alumno requiere obteniendo una educación de calidad.

El Consejo Técnico al reunir a los docentes debe llevar inmersa la idea de considerar que es un espacio que brinda la oportunidad de actualizar y preparar a todos y cada uno de los integrantes como forma de compromiso, en donde cada maestro al hacer presencia y formar parte de un grupo colegiado sabrá que su actuación será en base a una responsabilidad compartida, ejerciendo un *Profesionalismo Interactivo* que plasmará sus acciones teniendo como meta contribuir a ofrecer una calidad de educación de acuerdo a las necesidades de la comunidad escolar.

Esta propuesta enfrenta ciertos retos teniendo su propósito de alentar la discusión académica en las reuniones. Lo que implica revertir algunas tendencias que han prevalecido en nuestro sistema. Lo anterior nos lleva a sostener que el Consejo Técnico es una ocasión privilegiada para promover un proceso de diálogo orientado al entendimiento entre sujetos que comparten una misma realidad y que enfrentan problemas comunes.

Para resolver nuestros problemas educativos también tenemos que cambiar nuestras representaciones sobre la importancia y el rol de la investigación educativa que tiene poca consideración. Es una realidad que en las investigaciones hay muy poco interés y que para generar mejoras en nuestras escuelas, es necesario una base de investigación, siendo ésta una oportunidad para adentrarnos en este aspecto fundamental y resolver el problema planteado.

Considerando la problemática a investigar debe contemplarse una forma de investigación educativa que sea encaminada no únicamente a la interpretación, sino a la transformación de las prácticas educativas, de los valores educativos y de las personas que intervienen en el proceso. “Por difícil que pueda parecer esta tarea, es una lucha en la que merece la pena comprometerse, de otro modo equivaldría a negar a los educadores la oportunidad de asumir el papel de intelectuales transformativos”.<sup>19</sup>

La categoría de intelectuales puede resultar útil si se cuenta con una base teórica para examinar el trabajo de los docentes, encaminando a la participación y colaboración, entendiéndola como una investigación en y para la educación, es decir contempla a los educadores profesionales de la enseñanza. El reto que queremos vencer depende de muchos factores que afortunadamente forman parte de nuestra cotidianidad, consideramos que es más fácil pues parte del colectivo docente del cual somos integrantes y teniendo a nuestro favor el ser maestros y no autoridades confiamos en el apoyo de nuestros compañeros.

---

<sup>19</sup> DGSEI Proyecto de Fortalecimiento de la Educación, Bonais Joan (1998). En: “*El Trabajo en equipo del Profesorado*”. Graó Biblioteca del aula, España. Pp87

## CAPÍTULO III

### a) La actualización a través del colectivo docente.

La actualización del maestro como un proceso de formación permanente a través del cual mantiene vigente la capacidad del ejercicio docente acorde a las necesidades y retos que los alumnos, la comunidad y sociedad requieren y que plantean para el desarrollo de su quehacer educativo, es un reto importante que debemos enfrentar, considerando por un lado la profesionalización del trabajo docente y por otro su actualización. Nuestro plantel requiere un cambio en su administración, en los aspectos técnicos y pedagógicos que proporcionen la transformación en miras a lograr la calidad educativa. Lo anterior apoya nuestro deseo de transformar las prácticas educativas que existen lo cual nos ha llevado al deseo de contribuir buscando una estrategia innovadora que sustente las acciones plasmadas en un proyecto de gestión escolar titulado “*Profesionalismo Interactivo*” que hemos llevado a cabo a la fecha.

A lo largo de la implementación de nuestra estrategia que propone la realización de el *Profesionalismo Interactivo* como alternativa para elevar la calidad educativa mediante el cambio institucional en las sesiones del Consejo Técnico, la actualización y preparación de los docentes mediante la interacción como grupo colegiado ha habido una gran diversidad de propuestas y posturas debido a que los medios como la forma tradicionalista que marca las órdenes de las autoridades, las características personales y profesionales del directivo quien no permite fácilmente sugerencias de los maestros en cuanto a su trabajo, las vías en las que recibimos la respuesta de no obstaculizar el trabajo administrativo, han sido múltiples así como su interpretación de sí en verdad nuestra propuesta es lo correcto para conjuntar el trabajo colegiado como estrategia para solucionar los problemas que enfrenta nuestra escuela, así como las actividades que realizamos durante las sesiones otorgadas las cuales no siempre se han llevado a la culminación eficaz.

Nuestro trabajo se llevó conforme a lo planeado en un esquema de intervención que como instrumento facilita la organización del personal docente y administrativo en torno a los objetivos, actividades claras que permitan mejorar los resultados haciendo más eficiente el uso de los recursos. En él precisamos el propósito, las actividades, medios y el tiempo que se pretende alcanzar. La observación de los indicadores fortalecieron las acciones conjuntando el esfuerzo de los sujetos implicados en la búsqueda de la mejora educativa.

Con el propósito de desarrollar una cultura de trabajo colaborativo en la institución, manifestando un *Profesionalismo Interactivo* se llevaron a cabo las siguientes acciones: lecturas de textos que llevarán a los docentes a la reflexión como en el caso de la “Carpintería”, “La interacción”, etc. Recopilamos la información mediante el desarrollo de las actividades grupales como juegos “destreza”, ¿Adivina quién?, la estrategia SQA, etc. El llenado de listas de cotejo, comentarios y sugerencias que aportaron los compañeros con las cuales procuramos hacer una descripción detallada de los procesos, actitudes y aportaciones para conformar y evaluar nuestra propuesta.

A través de las lecturas de reflexión (la carpintería, lineamientos, la interacción etc.) tratamos de integrar a los compañeros con la finalidad de realizar una interacción entre todos los docentes, al principio fue muy difícil pues los compañeros pensaron que se trataba de temas no interesantes o más bien de un trabajo común, nos enfrentamos a la negatividad al cambio, a la apatía, a la crítica pero seguimos adelante. Nuestro mayor problema lo enfrentamos al proponer al directivo el desarrollo de nuestro trabajo, convencerlo en nuestra inquietud de dar un giro a las reuniones técnicas fue una labor titánica, pues considerando que los docentes no tenemos acceso a la planeación de dichas reuniones, reafirma que la cultura institucional prevalece en el plantel. La posición marcada en su respuesta “los aspectos de la agenda a tratar vienen de la supervisión y no se pueden cambiar”, demuestran que las autoridades “tienen miedo” pues les preocupa que los maestros se reúnan, las conversaciones entre docentes hacen pensar a la autoridad en un “complot” o pérdida de tiempo, implica que el personal no está en orden o infringen la normatividad. Nos costó mucho trabajo aunque en varias ocasiones se le mostró nuestro documento y se le explicó nuestro objetivo. Finalmente accedió a darnos la oportunidad de llevar a cabo la propuesta.

En la primera reunión explicamos a nuestros compañeros la urgente necesidad de valorar el espacio de nuestras reuniones técnicas, sensibilizándolos en la importancia de pertenencia al grupo y de las acciones que debemos ejecutar como grupo de trabajo colegiado. Al principio expresaron sus opiniones en contra de nuestra propuesta, su negatividad era muy notoria, hubo muestras de apatía y desinterés o abstencionismo. En ocasiones referían su inconformidad como forma de no querer reconocer la necesidad de plantear acciones que no se pueden realizar por ser determinadas por las autoridades, o por ser imposible “que los docentes propongan acuerdos a un trabajo diferente”. “es una utopía”, no se puede cambiar el

orden institucional que tiene sus raíces en el autoritarismo. A medida que nos escucharon y conocieron nuestra propuesta se interesaron en desarrollar algo diferente

Iniciamos nuestro trabajo con la aplicación de ésta encuesta (Anexo 1), en la Escuela Primaria “Santiago R. de la Vega” con el objetivo de conocer los resultados y obteniendo que los profesores de la institución conforman una plantilla de 12 maestros frente a grupo, 4 de USAER, 1 de Educación Física, 2 de apoyo técnico, 1 secretaria, 1 adjunta y el director. Se abordó el espacio del Consejo Técnico. El resultado de la primer encuesta ha demostrado que la mayoría de ellos tienen entre 15 y 27 años de servicio, solamente se encuentra una profesora que esta en su primer año de trabajo. La mayoría de los compañeros tienen muchos años en la escuela, algunas compañeras fue su primer escuela y siguen ahí, manifiestan que están a gusto aunque vivan lejos.

La concepción que tienen del Consejo Técnico es: la reunión de profesores y directivo para tratar asuntos relacionados con su labor, temas o problemas, el espacio donde los maestros tienen la oportunidad de actualizar y enriquecerse técnicamente tomando decisiones. Aquí se puede demostrar que la mayoría acepta y sabe que las reuniones de Consejo Técnico tienen la finalidad de apoyar el trabajo realizado cotidianamente. Solamente se encontró un docente que considera que esta reunión es para “perder el tiempo, ya que no se tratan realmente temas importantes”.

Al preguntar sobre el funcionamiento del Consejo Técnico en el plantel la generalidad coincidieron en que: Funciona mensualmente, el directivo elige los temas a tratar, aborda todo el tiempo, haciendo abuso del verbalismo por lo que no permite la participación de los docentes. Que en muchas ocasiones se emplea el tiempo para sobrecargar de trabajo administrativo a los compañeros y que nunca se tratan problemas que afectan el aprendizaje de los alumnos. Dieron a entender que el trabajo realizado en las reuniones se presentan por “cumplir” o por “obligación” no se realiza un trabajo colegiado y solo se demuestra el autoritarismo del directivo. Lo cual hace que el abstencionismo y desinterés este presente creando una apatía a las reuniones Técnicas.

Al relatar el trabajo realizado en la sesión de Consejo Técnico los profesores demuestran la molestia por el abuso de la palabra del directivo al tratar temas personales comentando sus anécdotas, o bien hablando de temas que son impuestos y que confunden el trabajo a realizar lo que conduce a la falta de participación de los maestros, la ausencia de una

agenda planeada lleva a que el directivo aborde y exponga solo sus ideas confundiendo al personal en cuanto a la línea de trabajo que se debe seguir lo cual tiene como consecuencia que algunos compañeros ocupen el espacio para realiza otras actividades que van desde la lectura de libros, revistas, catálogos o bien conversaciones entre ellos, perdiendo el sentido de reunión técnica.

La pregunta de manifestar si es o no de su agrado participar en las reuniones proporcionó respuestas en las que la mayoría de los maestros dicen que no. Les causa mucha molestia pues la falta de orden, de retroalimentación es una lucha entre directivo y docentes por defender posturas muy personales en cuanto a la forma de pensar, los maestros se dedican a calificar cuadernos, hacer material, se salen frecuentemente etc., mostrando que no hay interés a la junta. En general manifiestan que son reuniones muy monótonas, la falta de compromiso, de valorar el tiempo, de ser incongruente del discurso con la forma de actuar. Falta respetar y cumplir acuerdos lo que ocasiona falta de seriedad y formalismo. Es notorio el descontento que se muestra en la planta docente pues en la reunión de Consejo Técnico no existe un liderazgo directivo que comparta responsabilidades en busca de solución a los problemas que afectan la práctica cotidiana.

Los docentes sugieren que las reuniones de Colegiado deben contener una temática afín con intereses grupales y compartidos desarrollando un trabajo interactivo que aporte estrategias que den solución a los problemas cotidianos. Asimismo manifiestan el interés que sean juntas menos tediosas y más activas, que se traten asuntos técnicos- pedagógicos de organización basados en las necesidades del grupo colegiado y no de la dirección, que haya apoyo bibliográfico o si es posible de un especialista en donde se realice un intercambio de experiencias para unificar los criterios en un trabajo colaborativo.

El personal opinó que la organización de las reuniones Técnicas deben conjuntar una agenda de trabajo considerando las necesidades reales del plantel, abordar los temas respetando los tiempos de planeación, tomar acuerdos y sugerir alternativas de solución. Incluir problemáticas comunes que sean benéficas, contando con la participación responsable y respetuosa de todos. Tomando en cuenta a todos jerarquizando los problemas y promover un liderazgo compartido.

En conclusión al aplicar esta encuesta (Anexo 2), nos dimos cuenta que la mayoría de los docentes cuentan con el respaldo del conocimiento de la función y propósitos del Consejo Técnico, han demostrado que tienen ganas de efectuar un trabajo colegiado pero muchos de los problemas que se enfrentan en las reuniones mensuales es causa de la conducción errónea del directivo al no tomarlos en cuenta para conjuntar la agenda de trabajo ignorando los temas que son necesarios para valorar el trabajo colegiado. Los docentes necesitan ser tomados en cuenta para aprovechar este espacio destinado a buscar alternativas que mejoren la calidad educativa que se ofrece en las escuelas. Con lo anterior se afirma que los docentes están inconformes de la forma en que es llevada la reunión de Consejo Técnico, los temas que se tratan no son de su interés puesto que ellos nunca los proponen siempre son elegidos por el directivo. No participan de las actividades puesto que no las hay, su posición consiste en escuchar el discurso sin sentido que les proporciona el directivo. No se crea un ambiente determinado pues siempre son en el mismo salón, no existe una agenda de trabajo. La participación de los docentes es nula, muestran una apatía y aunque se encuentran presentes no se les estimula, solo se dedican a escuchar el oración del directivo. Se carece de debate pues no se les toma en cuenta, no hay intercambio de experiencias ni se toman acuerdos, falta de sentido por lo que no les gusta. Han demostrado que si están dispuestos a cambiar y participar de manera diferente siempre y cuando se establezca un objetivo común.

La idea principal de ésta reunión determinó que en los planteles que se trabaja colegiadamente se discuten los fines, los objetivos y las metas que se desean alcanzar en conjunto; los valores que apoya la práctica pedagógica y la relación que tienen éstos con la enseñanza y el aprendizaje. Durante ese tipo de trabajo el desacuerdo es parte importante hasta cierto punto promovido por el mismo grupo. Todo grupo colegiado debe contar con bases sólidas sobre las cuales se apoyen los integrantes permitiendo una discusión o debate temporal que justifique las estrategias acordadas para llegar a un objetivo común. El respeto a la individualidad y el tomar en cuenta al maestro como persona conlleva a la participación activa en donde los docentes se comprometen, se identifican con lo propuesto por el equipo de trabajo, todas las acciones realizadas tendrán como meta el plantel, existiendo un sentido de responsabilidad compartida.

Asimismo dando continuidad a nuestro trabajo, integramos a los docentes en equipos por ciclos, realizamos la lectura “La Carpintería”, (Anexo 3), escuchamos los comentarios y posteriormente con las aportaciones integramos la idea central “todos somos herramientas de una carpintería, aún con nuestros defectos somos necesarios debemos aprovechar nuestras cualidades integrándolas de acuerdo a nuestras habilidades para desempeñar un trabajo en equipo que brinde calidad”. Así mismo en base a unas preguntas impresas como: ¿qué mensaje te dejó la lección?, ¿cómo la interpretas dentro del ambiente escolar?, etc. Reflexionamos, los comentarios como “conforme iba leyendo identificaba personajes de la lección con los compañeros”, “siempre nos fijamos en los defectos de las personas y no aprovechamos sus cualidades”, llegamos a la conclusión de la importancia que tiene cada uno como parte de un equipo, con sus características individuales y que son parte importante del desarrollo de un rol determinado para llevar a cabo un trabajo interactivo. Debemos evitar fricciones ya que esto ocasiona muchos problemas y obstáculos para cumplir nuestro objetivo. Hubo un comentario de un profesor quien dijo “habemos personas que no aceptamos a otro por algo que nos molesta y esto hace que cuando tenemos que colaborar juntos no llevemos a cabo la tarea y afectamos a otros”. Durante el proceso de nuestras actividades había un ambiente de tensión que nos hacía pensar en renunciar a nuestro proyecto. Nos dimos cuenta de lo difícil que es integrar a las personas si no están interesadas en una actividad. Después de la lectura del texto, se escucharon los comentarios y opiniones de cada maestro, primero fueron los que siempre participan para que después invitáramos a hacer uso de la palabra a los que permanecen indiferentes. Se proporcionó a los compañeros una hoja con preguntas de reflexión.

Con facilidad coincidieron que el mensaje principal de la lectura es “no fijarnos tanto en los defectos de las personas”, debemos descubrir y valorar las habilidades de cada persona al fin de cuentas todos estamos conviviendo juntos por mucho tiempo y en algún momento nuestro trabajo se junta en una meta común: la educación los niños. Un comentario muy generalizado fue la desesperación y la impotencia que cae en un fastidio por tolerar la forma de ser del directivo, que no hace nada por conducir, planear y organizar la escuela. Aportaron que el maestro a diferencia del carpintero muestra una indiferencia por cada docente, hubo quien comentó “parece de lagunas mentales” pues dice una cosa y hace otra. No valora el trabajo ni estimula al personal.

Mencionaron que afortunadamente en la escuela no existe rivalidad entre compañeros, no existen problemas personales pero sería muy bueno reunir las habilidades de cada maestro y propiciar un trabajo colectivo. Se identificaron con las herramientas, hubo quien sin necesidad de “ponerle el saco” solos dijeron yo soy martillo “me gusta hacer mucho ruido y hacerme notar”, una maestra mencionó que ella era el metro “permite que todos me midan y algunos ya saben de los que soy capaz”, y también hubo personas que se dijeron “perfectas” esto no me compete. Pidieron organizar las comisiones escolares (puntualidad, aseo, disciplina etc.) de acuerdo a sus capacidades, las que llegan temprano harán la guardia de entrada, las que tienen facilidad para los trabajos manuales realizarán el periódico mural y el adorno de la escuela etc. En la pregunta ¿De quién crees que depende el trabajo del carpintero? Se propició un gran debate: hubo quien mencionó que indiscutiblemente al director pero al mismo tiempo se escucho “aunque sea al maestro no debemos esperar que el organice el trabajo”, pues es bien sabido que a pesar de tener tres años con el directivo y que nos “presume” de su gran preparación no ha demostrado su capacidad. Necesitamos unirnos como equipo y emprender acciones para cambiar muchas cosas de nuestra escuela. El trabajo llevado a cabo en esta sesión demostró que la interacción que se da entre profesores a través del trabajo colegiado facilita el intercambio de experiencias, de información y de puntos de vista, es una forma de estimular y poner en juego las capacidades profesionales que cada maestro ha desarrollado estimulando así la solidaridad para solucionar problemas que son responsabilidad de todos.

Una de las actividades planeadas que dan seguimiento a nuestro trabajo inició es la siguiente sesión, proporcionamos hojas de trabajo y se colocó el mismo material en grande en el pizarrón. Al observar nuestros materiales, se fue despertando el interés de otros compañeros, el ambiente fue cambiando, la participación aumentó. La labor siguió su desarrollo en equipos, a través de la lectura “*Profesionalismo Interactivo*” informamos de la interacción y sus propósitos, aplicamos la estrategia **SQA**, (anexo 6) donde algunos bromeaban con las preguntas ¿qué **Se**?, ¿qué **Quiero** saber?, ¿qué **Aprendí**?, se proporcionó papel bond y marcadores, cada equipo elaboró láminas con los puntos principales y se comentaron para concluir: La necesidad y los beneficios que aporta la interacción en un trabajo de equipo. El interés que despertó en los compañeros despertó una alegría inmensa pues se sintieron cómodos y valorados en sus opiniones, cuando tuvieron la oportunidad de expresarse. Los

roles que desempeñaron en su trabajo demostraron que la escuela cuenta con un magnifico personal que le gusta trabajar, que le hace falta un buen líder para conducir sus acciones a objetivos comunes. Hubo quien propuso algunas actividades para la próxima reunión. Continuando con nuestro trabajo comentaron “así se debe trabajar siempre”, “repitan la actividad”, “no permitan que el director les cambie su idea”. Lamentablemente el directivo no asistió a la reunión por lo que no pudo darse cuenta del trabajo llevado a cabo.

Al comentar las respuestas de la hoja de trabajo se encontró que solo algunos sabían que era el trabajo interactivo, la mayoría comprenden el significado de la palabra interacción que a sus pasibilidades relacionan con el trabajo, solo se encontró una persona que dejo su hoja en blanco por “no estar interesada”. Las respuestas a ¿qué sé? Generalizaron la idea de relación o trabajo conjunto, alguien aseveró que es una convivencia con un fin común. Se menciona que la interacción como proceso establece normas para llegar a una meta. En lo que respecta a la pregunta ¿qué quiero saber? Hubo mucho tiempo para prestarse a bromear pues comentaban en voz alta y a manera de broma cosas muy diferentes a las que tratamos.

Cuando una profesora mencionó con seriedad “quiero saber cómo se puede interesar a todos y principalmente al director para trabajar juntos”. En las hojas se observó que la mayoría piensan que hay una posibilidad de integrar el trabajo a partir de priorizar o bien de buscar problemas que afecten a todos. Unos cuántos cuestionan cómo la interacción puede mejorar las formas de trabajo dentro del Consejo Técnico. En la parte de ¿qué aprendí? Los compañeros aprendieron que la interacción que se da cuando existe el apoyo y la comunicación entre el equipo, que se manifiesta cuando todos aprenden, colaboran, apoyan, se comunican, dan y reciben ayuda. Una respuesta “la interacción entre los maestros estimula la solidaridad y empatía que se puede aplicar a la resolución de situaciones que son responsabilidad de todo el equipo de trabajo”.

Al finalizar la reunión se realizó una conclusión final evaluando la postura que asume cada uno de los docentes en las reuniones del Consejo Técnico. Afirmando que efectivamente se dio el dialogo como resultado de una posición actitudinal favorecida por cierto ambiente, pero que también el punto de partida para iniciar un proceso que constituye en sí mismo un aprendizaje. El establecimiento de un trabajo compartido sólo es posible a través del diálogo,

que es un instrumento por el cual se van esclareciendo los problemas y definiendo los objetivos reales en torno a los cuales se organizan los esfuerzos y se articulan las acciones, la construcción de un trabajo colaborativo es la primera meta a alcanzar por un Consejo Técnico que ha logrado ponerse en movimiento, lo que refleja el cambio que va a asumirse como planta docente para ir conjuntado poco a poco un equipo de trabajo.

En esta ocasión integramos equipos leyendo textos de información sobre el Consejo Técnico (Anexo 7), al igual que nosotros cuando iniciamos la investigación para sustentar nuestro proyecto los compañeros se asombraron con la concepción de las reuniones Técnicas llevadas a cabo durante años en comparación con lo que en realidad es. La forma de organización siempre ha sido “marcada” por la personalidad de las autoridades (supervisión y directivo), la participación de los docentes mostró el interés de innovar en éste espacio que mucho tiempo fue considerado ajeno, pues aunque su presencia es obligatoria la colaboración era deficiente pues carecía de significado por lo cual su resistencia a participar era muy notoria, los aspectos administrativos cargaban el trabajo cotidiano, el abuso del verbalismo del directivo narraban sus experiencias personales haciendo nulo abordar problemas pedagógicos. El impacto que causó el análisis y la reflexión de los documentos normativos provocó mucha polémica, las opiniones encontradas de los maestros finalmente manifestaron el deseo de trabajar en equipo para consolidar las normas de mejora que requiere nuestra institución.

Una dificultad que se dio en ésta ocasión fue conjuntar las ideas para continuar. Integramos el Consejo Técnico de acuerdo a la normatividad, definiendo los roles y comisiones, valorando lo siguiente: “El Consejo Técnico debe ser de carácter decisivo redefiniendo la posibilidad de llegar conjuntamente a decisiones y acciones, con un reconocimiento formal que apoya su cumplimiento”, el presidente será el directivo, la sugerencia de trabajar con comisiones, preparar la agenda en conjunto, levantar el acta al término de cada sesión donde se plasmen acuerdos y compromisos para dar continuidad al trabajo.

Las conclusiones más importantes aportaron que las reuniones técnicas permiten: mejorar la comunicación entre maestros, asumir las decisiones de la escuela por consensos o mayoría, respetar las diferentes maneras de pensar, de hacer y de ser de cada maestro y compartir las estrategias y actividades de enseñanzas exitosas.

Se han realizado algunas acciones en las reuniones del Consejo Técnico como lecturas de textos informativos y de reflexión, elaboración, ajuste y evaluación del proyecto escolar, trabajo en equipo de acuerdo a los ámbitos que marca nuestro proyecto escolar, toma de decisiones para evaluar y ajustar las estrategias, acuerdos en las acciones y compromisos para la realización del trabajo que han posibilitado darle una orientación a la tarea de actualización para vincularla con la labor docente cotidiana encontrándole así sentido, como un factor que influye para mejorar la calidad del servicio que los maestros prestan en nuestra institución escolar.

La actualización a través del Colectivo Docente es un proceso más abierto en donde el maestro avanza de acuerdo a sus intereses y procesos grupales que buscan una incidencia inmediata en el desarrollo de la docencia. Así mismo es un espacio propicio y adecuado en tiempo y lugar del cual no hay necesidad de trasladarse a otro lugar ni de ocupar otro tiempo con el que la mayoría de los docentes no cuentan, ya que muchos trabajan el doble turno, otros dedican la tarde a diversas actividades personales como el cuidado de su familia. Aunque sabemos que existen cursos de actualización no es fácil que el maestro decida prepararse, por lo cual hemos tratado de aprovechar la reunión de los docentes como un espacio de actualización que apoye conjuntamente su práctica cotidiana con los procesos de interacción.

Para dar inicio a ésta reunión técnica se les invitó a jugar a los maestros, mencionándoles que “como vienen cansados y aburridos del trabajo matutino” vamos a relajarnos. Sabemos que siempre se integran en equipos afines, por lo que se les separó a propósito. Al principio no aceptaban separarse pero se dio inicio al juego. El dar comienzo a una sesión con actividades de juego relajó mucho el ambiente, parece mentira pero aunque son adultos y algunos ya mayores disfrutaron al igual que los niños. Hubo momentos en que rebasaban “límites” incluso “hacían trampa”, como el equipo ganador recibiría un premio se olvidaron de sus inseparables amigos y pusieron todo su empeño en la actividad. Fue un momento de risas, bromas que se notó la felicidad. Lo difícil fue al terminar el trabajo recuperar la seriedad y seguir con nuestra reunión técnica. Se notó que esta forma de trabajo contribuye a propiciar un ambiente agradable para trabajar en equipo. Todos quedaron cansados pero contentos, sugieren repetir actividades como esta.

En éste momento iniciamos con una actividad “Destreza” (Anexo 8) en la que se encomendaba un trabajo con un sobre con materiales incompletos. El propósito principal es que los maestros descubran la necesidad de compartir, pedir ayuda, integrarse como equipo para realizar bien la labor encomendada. Al integrar los conjuntos se dejó la libertad de que permanecieran por afinidad de caracteres, abrieron su sobre y se dedicaron a seguir sus instrucciones, cuando se dieron cuenta de que sus materiales no estaban completos algunos recurrieron a sus compañeros, otros buscaron otro elemento para trabajar. Hubo reclamaciones “como quieren que haga mi trabajo si no están completos” y hasta hubo quien se molestó se les dio tiempo y al final comentamos. Un maestro opinó “pensé que era una broma” “ya me sentía niño sin mis útiles completos”. Se encontró a las personas que no se molestaron en trabajar al darse cuenta que no estaba completo su material. Es sorprendente observar las estrategias de cada maestro para trabajar. La principal conclusión fue “valoremos las capacidades de los compañeros, si algo no tengo hay en mi escuela otra persona capaz. Para realizar un trabajo como equipo debemos unirnos aprovechando las habilidades”. Aquí aprendieron que cada uno es importante y que todos juntos son uno, lo principal todos somos “nuestra escuela.”

Lo anterior demuestra que innovar la práctica docente implica una transformación del maestro, es decir que el profesor debe reestructurar sus conocimientos, de cambiar sus conceptos, de modificar su conducta, pero no se logra con el que él “otro” (experto o poseedor de información) le informe sino que se da por el propio compromiso que cada maestro se propone y establece a partir del autorreconocimiento, de su necesidad. Es por esto que los indicadores que se plantean en el esquema de intervención tienen el propósito de que el maestro analice, reflexione y avance para buscar alternativas ante los problemas que vive, es decir, seguirse formando a partir de la propia acción que cada uno realiza: acción de trabajo, de búsqueda, de análisis, de observación, de interacción.

Las actividades llevadas a cabo como: aplicación de encuestas, análisis, reflexiones, actividades de “juego”, lectura de textos informativos y conclusiones han demostrado que si es posible mejorar los procesos educativos y que los docentes están interesados en participar hacia el cambio educativo. La actualización, es un proceso de aprendizaje y como tal necesita de la participación conciente de sujeto. Por tal motivo se necesita de una interacción en donde el docente recurra a la necesidad de investigar para fomentar el proceso de actualización. El

maestro podrá cambiar, renovar, transformar su quehacer educativo, en tanto vaya sintiendo es necesidad. Pero siempre lo hará a partir de sus conocimientos actuales. Desde esta alternativa que pretendemos se debe considerar al maestro como protagonista de su propio aprendizaje, esto lleva a pensar que las actividades propuestas están encauzadas hacia una participación directa del maestro.

A través de las actividades cada uno de los indicadores que se llevaron a cabo como: trabajo en equipo, conocimiento teórico y práctico del trabajo interactivo, técnicas específicas, asesorías, conferencias, pláticas, cursos, encuestas, lecturas de reflexión, etc. Los docentes han realizado aportaciones significativas que demuestran sus capacidades y deseos de superación, las cuales se han generado en las reuniones colegiadas, el aprendizaje en la actualización se ha dado a partir de procesos de interacción entre los maestros. Cada uno ha contribuido en alguna forma, han demostrado interés, su entrega al procurar colaborar en las acciones llevadas a cabo.

Para colectivo docente resultó interesante porque se planteó una actualización que no se separa del trabajo cotidiano, sino un trabajo que haciendo uso de la investigación, del intercambio de saberes, de temas de interés que se manejan a diario, de problemas que afectan su práctica y de lo mejor que pudiera realmente ayudarlo a construir una nueva experiencia, reconoció que el trabajo colegiado dio respuestas a sus problemas cotidianos mediante el diálogo, el trabajo en equipo, a la toma de acuerdos y compromisos. Consideramos que los maestros recobraron la confianza en la capacidad que tenían para tomar en sus manos su propia labor profesional y hacerla cada día mejor. Que a través del Consejo Técnico se puso en juego la capacidad del maestro no en solitario, sino junto con sus colegas, tomando decisiones para mejorar la calidad de la enseñanza, desde esta perspectiva logramos que los maestros se reunieran en grupo y conversaran sobre su tarea cotidiana, constituyéndose como un grupo de profesionistas que estudian, que reflexionan sobre los problemas, no de un conjunto de teorización sino de los problemas de su escuela, tomando medidas para resolverlos.

Para poner a prueba el trabajo colegiado en esta sesión se pidió a los docentes que sugirieran con anterioridad un tema para iniciar una labor más formal de manera colegiada a lo que sugirieron “la conducta”, ya que es una problemática por lo que se les proporcionó un

texto que se leyó en voz alta. El director fue el encargado de investigar y proporcionar un texto informativo. Para lo cual aportó un documento de apoyo a las sesiones de consejo que proporciona la Subsecretaría de Servicios Educativos (Anexo 10). La lectura menciona un problema que cotidianamente vivimos en nuestra aula. Muchas de las preocupaciones de los compañeros es la actitud de algunos alumnos, por lo que al finalizar hubo muchos comentarios. “parece que están narrando la situación que vivo con mi alumno”, “esta es mi historia”, se expusieron problemas de muchos maestros, la mayoría de los profesores opinaron que en la actualidad los educandos no respetan límites y que su forma de actuar radica en la falta de atención de sus padres. Se originó un debate por “culpar a los padres” hay maestros que opinan que los alumnos con problemas de conducta son no porque les falte atención de sus papás, sino por la falta de interés en la educación. Después de debatir mucho cada quien defendiendo sus ideas se les sugirió buscáramos las estrategias para mejorar la disciplina, pues el problema no solo lo vive el maestro encargado del alumno, también todos y lo viviremos mientras el alumno permanezca en la escuela. En esta ocasión el director también intervino “cuando ustedes tienen el problema con algún niño me lo mandan a la dirección” no sabe para qué pero ahí lo tiene todo el día, le causa molestia estar “cuidándolo”. Todos los maestros opinan muchas de las acciones son culpables las autoridades pues han limitado la forma de actuar de los maestros que se ha reflejado en el comportamiento de los niños. La intervención de un docente “no se puede dar recetas de cocina para educar a los alumnos” no perdamos el tiempo y mejor busquemos las estrategias para mejorar la conducta. Comentaron la necesidad unir esfuerzos pidiendo apoyo a los padres involucrándolos en las actividades cotidianas, buscar especialistas para dar pláticas o terapias y mantener ocupados a los alumnos con actividades de su agrado. No enviarlos a la dirección como forma de discriminación o señalamiento. Los maestros unieron sus esfuerzos mediante las diferentes opiniones y estrategias, llegaron a acuerdos en los que se fijaron una meta. Es una de las pocas veces que se realiza un trabajo colegiado. Esperan en un corto tiempo ver los resultados y confían respetar el compromiso asumido.

Hoy es necesario que los maestros tengan la posibilidad de reunirse para acordar cuestiones implícitas en su labor cotidiana, para analizar y proponer soluciones mejor pensadas, más acordes a las necesidades educativas de la época. Es decir conformar un colectivo docente interesado por alcanzar los propósitos fundamentales de su quehacer

docente, reuniéndose para examinar, deliberar y proponer acciones tendientes al mejoramiento de la calidad educativa institucional a partir del análisis minucioso de la práctica docente.

De ésta manera el colectivo docente institucional podrá iniciar su labor a partir de la construcción de proyectos de enseñanza de más calidad. Hoy es una necesidad básica de la escuela integrar a la comunidad escolar creando innovaciones desde la realidad concreta. Ahora en las escuelas los proyectos tienen que compartirse, decidirse y evaluarse por los implicados en la enseñanza, alumnos, padres de familia pero principalmente el colectivo docente.

#### **b) Valoración y rescate del saber del profesor.**

Si observamos la problemática planteada mencionaremos que es un desafío el crear, retener y motivar a los docentes de la escuela a lo largo de su carrera y encontrar que el *Profesionalismo Interactivo* es la clave para lograr una cultura de trabajo en equipo que lleve a la búsqueda de nuevas ideas dentro y fuera del escenario, fomentando la reflexión de la práctica en la que se respete el desarrollo personal e individual, la evaluación y el desarrollo colectivo proporcionando mayor destreza, eficacia y satisfacción en la profesión docente al definir el rol docente y las condiciones en las que trabaja.

En este sentido es necesario considerar como principio fundamental el desarrollar un criterio diferente ante las problemáticas institucionales y reconocer que aunque hay una serie de estrategias y técnicas que fallan porque no se generan nuevas maneras de pensar y actuar que influyan en la vida diaria institucional. Aclarando lo anterior, durante el desarrollo de las actividades de nuestro proyecto nos dimos cuenta de los problemas a que se enfrenta un grupo de trabajo, la apatía, el desinterés, el abstencionismo son los elementos que siempre están presentes y que hay que vencer. Cambiar la forma de ser, de actuar y de pensar de un compañero es una labor compleja, por lo cual al desarrollar las actividades de nuestra propuesta en el trabajo de las reuniones de Consejo Técnico siempre manifestamos el respeto a cada persona tanto en su actitud como en sus participaciones, gracias a lo anterior pudimos observar que si se mostró poco a poco los cambios de actitud en los maestros al participar, escuchar, sugerir o simplemente aportar ideas, sólo en una compañera no logramos la

integración pues siempre marcaba su individualidad y no se integraba al trabajo mostrando una indiferencia por el trabajo, su actividad indicaba la negatividad que la caracteriza ya que no ponía atención, se dedicaba a otras actividades como recortar, calificar o simplemente hacía dibujos. No participaba en las actividades de grupo que se realizaban, eso de alguna manera no obstaculizó nuestro trabajo pues sabemos que siempre ha sido así en todas las actividades que se realizan en el plantel. A pesar de que tratamos de invitarla siempre se negaba o simplemente buscaba pretextos para salir. Lo cual nos preocupó mucho, pensamos que con la invitación del directivo y con el tiempo al observar nuestro trabajo cambiaría su actitud y trataría de integrarse.

En esta sesión trabajamos con el proceso de interacción, realizamos una actividad llamada “destreza” (Anexo 8) en la cual se permite la integración de grupos afines, se dio a cada equipo un sobre con materiales (regla, goma, tijeras, pegamento, colores, lápiz, marcador, compás, escuadra, papel de colores) y una hoja con instrucciones (trazar figuras, armar, recortar, pegar) las instrucciones fueron claras y precisas, el materia estuvo incompleto con el propósito que las compañeras se dieran cuenta que faltaba algo y que tenían necesidad de buscar en donde conseguir lo faltante para hacer su tarea. Aquí al mismo tiempo que los compañeros comprobaron lo imposible de hacer un trabajo sin los elementos necesarios también aceptaron la necesidad de recurrir a otros compañeros para cumplir su objetivo. Esta actividad fue muy divertida pues inmediatamente nos dimos cuenta de quienes buscaban ayuda con los compañeros que si tenían determinado material necesario para hacer su tarea, también observamos la manera que cada uno solucionaba sus problemas y los que se quedaban quietos en espera de una respuesta. La conclusión que dimos fue valorar las habilidades y capacidades de cada uno para desempeñar un trabajo y lo importante que es la interacción para dar solución a los problemas planteados. Posteriormente leímos la información del trabajo interactivo la cual se comentó, los compañeros realizaron aportaciones significativas que rescatamos como: “la interacción nos permite aprender”, “dos cabezas piensan mejor que una”, de hecho sabemos que en nuestra escuela los maestros comparten sus conocimientos, materiales, se prestan ayuda, podemos mencionar que son un equipo, existe una relación cordial y amistosa, ya que como tienen muchos años de conocerse también tienen una relación estrecha. Mucho del trabajo que se realiza en la escuela lo realizan por equipo pues aunque no

lo requiera el directivo, los maestros están concientes de las ventajas que tiene trabajar en equipo.

Para reafirmar el proceso de interacción en los compañeros se les pidió planear las ceremonias cívicas relevantes del ciclo escolar, en las cuales se formaron comisiones (ornato, micrófono, bailables, reseñas históricas, periódico mural). Por primera vez se notó el trabajo en equipo al elegir un trabajo determinado que mostraba las capacidades de cada profesor, y al mismo tiempo manifestaron la preocupación por destacar las capacidades de los compañeros para asumir la tarea indicada. Al realizar las tareas compartidas el intercambio de ideas, actitudes, roles demuestran la necesidad de interacción para compartir responsabilidades. Los acuerdos y compromisos que los docentes manifestaron fueron: las comisiones serán por afinidad de caracteres, capacidades y agrado todos apoyaremos las acciones que cada comisión determine, y lo más importante fue que se aceptaron las sugerencias y aportaciones de todos pues fue un trabajo colegiado.

Mencionaremos que el trabajo que el maestro realiza dentro de un espacio social específico: la institución escolar requiere de una reflexión en la cual se manifieste el sentido de pertenencia que está inmerso ya que la escuela y el maestro son los elementos necesarios para impartir educación. Si analizamos a la escuela nos daremos cuenta que éste es el lugar privilegiado en donde cotidianamente se reúnen los maestros siendo éste el lugar de comunicación, a partir del cual se participa en un proceso formativo mediante elementos formales como cursos, talleres, análisis de documentos, intercambios, reflexiones, acuerdos y discusiones sobre el propio quehacer los cuales no son suficientes para lograr una verdadera interacción profesional. Uno de los elementos básicos que proponemos en nuestro proyecto es que la interacción entre los docentes se de en las reuniones de Consejo Técnico y que sea encaminada a la reflexión de la práctica, la preparación profesional y sobretodo a las acciones que conlleven la mejora en educación.

Es cierto que el conocimiento que posee cada profesor se construye en gran manera cotidianamente en la escuela, vinculando contextos sociales y culturales propios, así como la realidad social, económica y cultural que los rodea, podemos afirmar que la diversidad de saberes del maestro se ha forjado a lo largo de sus años de servicio por lo cual se deben de compartir como forma de enriquecer la experiencia de cada uno, esto de alguna manera

contribuye a la interacción que fomenta la actualización docente. Sin embargo aunque se respeta la individualidad la institución requiere de una participación cooperativa, siendo la educación un ámbito complejo que articula dentro de si un complejo amplio de procesos de dimensiones de carácter variado, siendo importantes la interacción y la comunicación que se da en la institución, que tiene como finalidad el desarrollo profesional para el bienestar de los alumnos al proporcionar un servicio con mayor calidad.

Para poder avanzar y desarrollar esta propuesta requerimos de las búsqueda de espacios en los que participen todos los actores de la institución, en los que se diseñen y promuevan alternativas que resuelvan los problemas cotidianos, es necesario que se discutan las experiencias, que se transmitan las propuestas, que se analicen las diversas estrategias que ayuden al desarrollo de metodologías óptimas para el trabajo profesional. Ante esta necesidad deben buscarse estrategias en las que se planee el trabajo institucional de manera colectiva con la finalidad de compartir los mismos significados y se genere un ambiente para la comunicación que promueva el cambio con la participación docente, considerando que es vital el trabajo colegiado. Las raíces de la mejora en la calidad de educación que imparte una institución deben brotar del trabajo realizado en grupo colegiado. Los docentes son capaces de sugerir temas de interés y beneficio para sus alumnos como: formación de valores, desarrollo de competencias, salud, apreciación artísticas, juegos matemáticos, expresión teatral, habilidad motriz, etc. que se tratarán en las reuniones de Consejo Técnico, pues son ellos los que perciben las necesidades en el trabajo cotidiano, de alguna manera los docentes tienen que vencer día a día los obstáculos que se les presenta, hemos comentado que son muchos los problemas que afectan el aprendizaje de los alumnos, y que en ocasiones no encuentran el apoyo ni en los padres de familia ni mucho menos en las autoridades por lo cual siempre tenemos la preocupación por ayudar a nuestros alumnos a lograr una educación de calidad. Nuestras acciones comienzan a partir de la realización de éste trabajo, integrando las estrategias planeadas y apoyadas por el grupo colegiado. Tenemos confianza que se han comenzado a generar cambios partiendo de una labor común. Debemos luchar por aceptar los acuerdos y compromisos del colegiado y más cuando provengan de la interacción de un grupo de maestros que dedican su vida a la niñez.

Todo parece indicar que el uso adecuado del espacio de Consejo Técnico es lo que el profesor necesita para obtener la información acorde a las necesidades educativas, que lo

lleven a entender el planteamiento de un problema común que todos viven dentro de sus aulas, las reflexiones que surjan del trabajo interactivo en colegiado servirán para su evaluación y el diseño de proyectos en el que todos participen de manera crítica y reflexiva. Por lo anterior el trabajo colectivo debe ser desarrollado favorablemente, llevándose a cabo un compromiso verdadero y no como una imposición administrativa. Es importante analizar nuestro quehacer cotidiano asumiendo la responsabilidad del rol que implica formar parte activa de un grupo colegiado.

En los planteles que se trabaja colegiadamente se discuten los fines, los objetivos y las metas que se quieren conseguir en conjunto: los valores que respaldan la práctica pedagógica y la relación que tienen estos con la enseñanza y el aprendizaje. Durante este tipo de trabajo el diseño es parte importante y hasta cierto punto promovido por el mismo grupo. El trabajo logrado fundamenta sus bases en el apoyo, compromiso y responsabilidad compartida que se dan todos los integrantes. De esta manera se respeta y se toma en cuenta al maestro como persona, se reconoce y valora su capacidad.

El reflexionar sobre nuestros saberes, expresando voluntad de cambio, nos hará mejores como seres humanos y como profesionales de la educación. Con base en lo dicho reiteramos que las tensiones y conflictos se resolverán mediante la expresión evidente de la práctica y realidad cotidiana institucional a través de la interpretación crítica colegiada. Frecuentemente nos hemos acostumbrado a continuar con una práctica docente de rutina y únicamente a aceptar los cambios impuestos o mal entendidos, pocas veces nos detenemos a pensar lo que éstos representan realmente y mucho menos lo que significan para otras personas. Debemos evitar conflictos ocasionados por problemas personales o por “celos” profesionales, la mayoría de las acciones ejecutadas en nuestro trabajo pretendían hacer reflexionar a los compañeros que el principal reto a vencer eran los conflictos personales que perjudican las acciones conjuntas, afortunadamente lo aceptaron y se comprometieron con generar un cambio en su actitud que se reflejó al compartir las responsabilidades de su rol y aceptar los acuerdos tomados como un compromiso de transformar el trabajo escolar. Por lo anterior afirmamos que generalmente mostramos resistencia al cambio institucional, ya sea porque ignoramos los problemas o porque les restamos importancia resultando estos cambios superficiales, es el momento de comprometerse, de reafirmar que no se puede

trabajar de manera aislada, que los docentes tenemos en nuestras manos la herramienta necesaria para transformar la educación.

Sin embargo hay dos aspectos sumamente importantes los significados y las personas, ya que estos generan respuestas individuales y/o colectivas necesarias para lograr un profesionalismo compartido, reconociendo como la clave en el largo camino de hacer realidad el verdadero cambio. Hemos aceptado el significado del trabajo colegiado. La responsabilidad de planear estrategias en colectivo y el compromiso que esto representa, asumiremos el reto con una actitud de contribuir al cambio institucional que demanda nuestra escuela, compartiremos los logros como un deber entre toda la comunidad.

Es evidente, que existe gran interés por el desarrollo de un verdadero ***Profesionalismo Interactivo*** para elevar la calidad en la educación, que al considerar en un trabajo colegiado transformará la vida escolar, elevando la calidad educativa en la institución, provocando la reflexión docente sobre el quehacer cotidiano compartiendo la participación activa y comprometida de los docentes, relacionando supuestos teóricos a los saberes prácticos. Al mismo tiempo propiciaremos espacios de libertad, que contrarresten la normatividad empleada como imposición, que atemoriza cuando es empleada como amenaza por los directivos para impedir algunas acciones que innovan en las prácticas, consideramos válida la democracia escolar, al tomar decisiones y llevar a cabo nuevas propuestas dando prioridad a lo educativo sobre lo administrativo, es decir, buscaremos espacios para realizar los trabajos administrativos rescatando el sentido del Consejo Técnico al abordar temas técnicos pedagógicos para el mejor desarrollo de la práctica cotidiana, como un compromiso con el directivo y la misma comunidad, evitaremos el autoritarismo y la rigidez para dar paso a las sugerencias, al respeto, a la confianza para eliminar los criterios tradicionales y conservadores que obstaculizan el cambio institucional el cual conlleva el trabajo del ***Profesionalismo Interactivo*** que manifestará el colectivo escolar de nuestra escuela.

### **c) La escuela que queremos:**

La escuela que queremos debe orientarse hacia la solución de los principales problemas que obstaculizan el cumplimiento de la misión institucional. Por ello planeamos un proyecto de innovación encaminado a la gestión, a la realización de un ***Profesionalismo Interactivo***

que trabaje conjuntamente, deseamos dar el cambio desde los procesos de interacción que se deben dar dentro del colectivo escolar. En base a las vivencias que tuvimos en las reuniones colegiadas en donde tuvimos que romper con prácticas institucionales al innovar en nuestras sesiones de Consejo Técnico. Comenzamos con actividades en las que los compañeros conocieran los lineamientos y normatividad del Consejo Técnico, concientizando a los maestros en la necesidad de que no basta estar reunidos, no es adecuado mostrar una actitud de apatía, de poca importancia o de simple aburrimiento. Aquí fue muy difícil ya que nos enfrentamos a una lucha desde el directivo que pensaba que nuestro trabajo obstaculizaba su labor y al mismo tiempo se prestaba al “juego”, y al igual en los compañeros quienes afirmaban que su participación no era importante. Dar las explicaciones necesarias y convencer a todos fue muy complejo, hacerlos comprender que nuestro objetivo era cambiar la forma institucional del Consejo Técnico en busca de la optimización y funcionamiento del grupo colegiado y sobre todo que pretendíamos establecer metas en conjunto para buscar las estrategias que nos apoyaran a mejorar la calidad del servicio educativo pensaron en un trabajo no compartido el cual sería impuesto, pero al final aceptaron. Cuando tuvimos la oportunidad de mostrar nuestro trabajo poco a poco se fue observando el interés y las ganas de participar, hubo compañeros que cuestionaron preguntas ¿de dónde viene este trabajo?, ¿por qué lo quieren realizar Uds.?, ¿qué finalidad persigue? Asimismo hubo momentos de asombro pues la mayoría desconocía que existía algo reglamentario en lo referente a llevar a cabo una sesión, no podemos decir que la participación fue en su totalidad, algunos prefirieron abstenerse, no comentaban y se notaba que realizaban otros trabajos mostrando una actitud de indiferencia. En los momentos de lecturas logramos que aportaran sus comentarios, hubo a quien le pareció interesante y hasta hubo muestras de asombro. Pensamos que esto de alguna manera sirvió para que los compañeros reflexionaran en la oportunidad que nos brinda conocer documentos que los docentes ignoran su existencia como en el caso de la finalidad, los objetivos, las fases de aplicación y la normatividad del Consejo Técnico.

Al momento de comentar nos dimos cuenta que la interacción se estaba llevando a cabo pues los comentarios de “esto para mí es nuevo”, y “cómo es posible que se lleve a cabo de forma diferente siendo que las autoridades siempre dicen que actúan conforme a normatividad”, los comentarios como los anteriores nos dieron la pauta para enfrentarnos a la tarea de conjuntar nuestro trabajo en una sesión conforme a lineamientos. En seguida

integrarnos nuestro trabajo a la agenda directiva que estaba programada. Afortunadamente contenía aspectos para el trabajo en el ciclo en curso como: el plan de trabajo anual, la dosificación de contenidos, el diagnóstico del nuevo grupo y el avance programático. Aquí tuvimos la oportunidad de realizar un trabajo colaborativo en donde la interacción de recibir las formas de integrar nuestra documentación requerida en los aspectos que son necesarios en una planeación, llegamos al acuerdo en que el avance fuera sencillo, objetivo y veraz, los aspectos como: contenido, propósitos, actividades y observaciones fueron los aceptados y conformaron nuestro avance. Al mismo tiempo la integración de comisiones que se llevan a cabo fue un tema de mucho debate, procuramos que se determinaran de acuerdo a las capacidades de cada docente, hubo propuestas para mejorar la disciplina y puntualidad en los alumnos, las cuales consideramos que es un trabajo colaborativo, cada docente además de sus aportaciones debe comprometerse con las acciones que se llevarán a cabo, el directivo sugirió elaborar propuestas por escrito e incluir a los padres para que toda la comunidad trabajáramos en conjunto.

Si encontramos profesores que se aislaban negándose al trabajo compartido comentando que “algunas acciones no merecen el tiempo empleado por estar mencionadas en la circular 001” como en el caso de la puntualidad donde no se les debe negar la entrada a los alumnos por ningún motivo, a pesar de la labor de convencimiento del directivo y los docentes en que cada uno debe tratar de crear conciencia en padres y alumnos en la llegada temprano, en tener consideración de los casos especiales su negativa fue rotunda, esperamos que al constatar el trabajo que los demás realicemos su actitud cambie.

Sabemos que lo anterior requiere vencer los retos y obstáculos a los que nos enfrentamos habitualmente los educadores, el encontrar las dificultades para transformar el funcionamiento del plantel, nos aporta desafíos que siempre estarán presente, y que todos como colegiado debemos considerar, ya que una escuela debe garantizar que los profesores cumplan profesionalmente con su labor, que el tiempo se aproveche de manera óptima, dando mayor importancia al trabajo educativo, tomando las medidas para garantizar que las actividades educativas sean interesantes y se relacionen con los propósitos educativos, funcionar como unidad educativa en la cual el grupo colegiado comparta el liderazgo que los

lleve a alcanzar objetivos precisos de manera que ningún miembro de la escuela tenga dudas al llevarlos a cabo.

Una escuela funciona como unidad educativa cuando existe un ambiente en el que se comparten metas y en donde todo el personal se responsabiliza de los resultados obtenidos. Además de la revisión que cada maestro haga de sus formas de trabajo cotidiano, es muy importante y necesario valorar la organización y el funcionamiento de la escuela ya que también en este ámbito se generan problemas que afectan la enseñanza y el aprendizaje. Los problemas pueden proceder de las formas de cómo los maestros se organizan para el trabajo, de la distribución y el aprovechamiento del tiempo escolar, de la forma como el directivo ejerce sus funciones y de la existencia o carencia de espacios para la discusión académica entre el personal, como es el Consejo Técnico y la interacción del grupo Colegiado.

Abordando nos dimos a la tarea de conjuntar el trabajo colaborativo, en esta ocasión se realizó la evaluación de nuestro proyecto escolar. La labor se llevó a cabo en equipos, nuestro proyecto comprende tres ámbitos: la comunidad, el aula y la escuela, fue coordinado por ciclos procurando integrar a todos en diferente equipo y que no se formaran grupos, cada maestro asumió el rol correspondiente, se comentaron las debilidades y los avances logrados, posteriormente se analizaron los problemas para dar sugerencias de llevarlas a cabo. Al proponer las estrategias como: implementar concursos a nivel escuela (elaboración de cartas, invitaciones, calaveras, tarjetas navideñas y exposición final de los productos) se calendarizaron las fechas en acuerdo, las propuestas de los compañeros llevó a jerarquizar los problemas de materiales, espacios y tiempos para lo cual llegamos al acuerdo de programar los temas en nuestra dosificación anual.

El ajuste del proyecto escolar manifestó el compromiso de los maestros para proponer las estrategias de rincones de lectura, la creación de una biblioteca, campañas para adquirir libros etc. Mismas que fijarán las metas de nuestro proyecto. Estas actividades de alguna manera conformaron un trabajo colegiado, si se cumplió nuestro objetivo ya que no hubo abstencionismo, el compromiso de llevarlo a cabo se noto en la premiación de los concursos y la aportación de libros por parte de los padres de familia, esto demostró que se integró a la comunidad escolar en dichas actividades y que las metas fueron compartidas en un trabajo colaborativo que nos llevó a la organización de acciones que respaldan la mejora educativa.

Si la escuela, desde adentro promueve un ambiente de renovación habrá posibilidades de fomentar la innovación educativa en un sentido real, porque es precisamente ahí donde debe ocurrir, y esto se puede lograr a partir de la decisión de la integración del grupo de maestros de la propia institución. El punto de partida está en una buena coordinación y de una buena orientación o dirección pedagógica que debe ser planteada por el grupo de maestros. Por eso compartimos la idea de que mejorar la calidad de la enseñanza depende en buena medida del funcionamiento colectivo de los docentes. Un logro establecido en nuestro plantel fue el propiciar la interacción en nuestras reuniones, las lecturas de reflexión proporcionaron comentarios afines, el intercambio de experiencias en donde la participación de todos de todos y cada uno accedió a mostrar una actitud de responsabilidad al realizar una tarea. Cabe comentar que en las acciones planeadas como visitas, adornos, concursos demostraron que el cambio está presente en cada docente y emerge del aula, esperamos la unificación de criterios para abordar los diversos problemas que se viven diariamente.

De esta manera la escuela se convierte en un centro de experiencias educativas, muchas de las cuales tendrán que ver con el ambiente escolar cuya responsabilidad no recae en cada maestro, sino en el grupo de maestros. La escuela debe ser el lugar propio de la reflexión de la práctica educativa, en forma permanente, para generar la congruencia de los estilos pedagógicos de cada maestro, en cada grupo, compartiendo los objetivos, el desarrollo de las habilidades intelectuales, el fomento de actitudes y valores etc. Todo esto exige coherencia en el desarrollo de la práctica docente de los maestros de cada escuela, evitando hasta donde sea posible las contradicciones pedagógicas individualistas y que exponen a los alumnos, muchas veces a las exigencias contrapuestas a los propósitos educativos. Analizando nos dimos cuenta que son muchos que existen en nuestra escuela, (disciplina, conducta, rezago escolar, maltrato infantil, etc.) cada uno de ellos requiere de atención especial se ha sugerido al directivo haga un espacio en las reuniones para atenderlos, en esta ocasión se manejo “la conducta en el aula” abordamos con un texto informativo y una lectura de reflexión (Anexo 10) iniciamos con una técnica grupal llamada ¿Adivina quién? Integramos a los compañeros en equipos procurando se desintegraran grupos afines y al mismo tiempo involucramos a los que se mantienen aislados. Se dieron las instrucciones del juego, eligiendo a un profesor representante del equipo a quien se le colocó un letrero en la espalda con el nombre de un personaje, el cual mostró a sus compañeros para que lo leyeran, el portador del letrero puede

hacer todas las preguntas necesarias para adivinar el nombre del personaje, en un tiempo de dos minutos y con la opción de mencionar tres nombres. Al fallar el equipo en la respuesta y en el tiempo se cambia de participante, los que permanecen sentados solo pueden contestar si o no, se deben evitar pistas o señas y sobre todo hablar, cada equipo tiene su turno. En esta actividad se involucraron los indicadores de roles, interés trabajo en equipo y comunicación.

El interés se manifestó en la forma en que cada maestro disfrutaba y participaba aportando las ideas para hacer ganar a su equipo. Los roles como parte importante de la definición de su participación se dieron en el momento de cambiar su función al ser miembro del equipo, al aportar ideas, y al pasar a portar el letrero, así como en el turno de participación de cada equipo.

Trabajo en equipo: poco a poco se fue demostrando la labor realizada con la intención del participante de ser el equipo ganador pues se notó como intercambiaban ideas y hacían lo posible para ganar, se coordinaron para elegir representante (el más listo, el que habla más, el que ve más la TV, el que va más al cine, el que lee más el periódico y le gustan las noticias, etc.)

La comunicación: a manera de avanzar en el juego y ceder los turnos se fue haciendo más clara y precisa, todos trataban de lograr el triunfo.

La integración de los docentes fue satisfactoria ya que no hubo problema al participar, creando un ambiente de cordialidad y respeto que se disfrutó. En seguida se leyó el texto de “Amanda” que aborda una problemática de conducta en el aula, en el cual comentamos la necesidad de dar atención, ya que se manifiesta constantemente en el aula con alumnos de diferentes grados, aquí nos dimos cuenta que problemas como este los tenemos todos y es algo que afecta el aprovechamiento en el alumno, los textos informativos contenían preguntas como: si en los grupos con los que trabajamos hay alumnos como Amanda, ¿cómo se resuelven los problemas?, ¿qué consideran que afecta la conducta en los alumnos?, etc. Después repartimos la información de ¿qué es la disciplina y qué pretende? El cual se leyó en equipo, debido a su extensión, posteriormente intercambiamos las opiniones de todos y concluimos que este tipo de problemas se deben abordar en colectivo, dando las estrategias desde el interior del aula para que la escuela comparta las acciones con responsabilidad, así como buscar los apoyos profesionales que sustenten la atención necesaria en alumnos con problemas de conducta. Esta

acción demostró que el equipo de trabajo comparte una gama de experiencias que solo en los procesos de interacción se dan a conocer.

Las acciones que sugiere cada docente enriquecen la reflexión de todos y al mismo tiempo proporciona la unificación de criterios para distinguir el trabajo de nuestra escuela. El mejoramiento de la calidad y la equidad de los procesos y resultados educativos requieren de la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de cada escuela. La escuela es la unidad básica para el cambio, la transformación de la dinámica escolar es un proceso que requiere la participación conciente de sus protagonistas, porque implica cambiar concepciones y tradiciones organizativas culturales y pedagógicas arraigadas. Para que ese cambio sea posible la innovación debe transformar las raíces institucionales fundamentadas en el Consejo Técnico un espacio para el Trabajo Interactivo del docente. Nuestra escuela ha comenzado una alternativa para elevar la calidad educativa mediante el ***Profesionalismo Interactivo*** del personal docente y administrativo.

## CONCLUSIONES

Lo que se encuentra en ésta alternativa es un material innovador que reúne los elementos teóricos con el propósito de reestructurar algunos lineamientos operativos establecidos en la administración, de tal manera que se tenga el soporte de una estructura orientada a resolver la problemática que planteamos al inicio del trabajo, la cual fue considerar un verdadero Profesionalismo Interactivo a través del Consejo Técnico escolar.

En la escuela que laboramos no se compartían significados de nuestro quehacer docente, el trabajo se desarrollaba sin existir una reflexión sobre la relación entre los directivos y docentes, por lo cual fue necesario plantear un proyecto de innovación basado en un esquema de intervención con alternativas, estrategias e instrumentos que fueron diseñados con la finalidad de buscar y encontrar espacios propicios en los que participaran todos los actores de la institución, promoviendo con ello una cultura de trabajo en equipo que nos ayudara a promover un modo de vida profesional en donde se favoreciera el ejercicio de la responsabilidad compartida así como la toma de decisiones en colectivo, de tal manera que el Profesionalismo Interactivo fuera una manera efectiva de resolver los problemas de la institución y una manera de tomar conciencia de que el aprendizaje permanente juega un papel central en la escuela.

Los planteles donde se puso en práctica el proyecto *“Profesionalismo Interactivo” una alternativa para elevar la Educación Básica* a través del consejo técnico, significó el cambio que beneficio a los profesores de la institución. La experiencia fue más allá llegando a formar un equipo de trabajo. Que discutió, reflexionó, analizó y modificó cuando fue necesario algunas formas poco adecuadas con las que venía trabajando. Fue también un detonador de cambio con la posibilidad de acrecentar el interés por mejorar la calidad.

En las reuniones mensuales se pudo observar un encuentro de profesores resultado de la conjunción de voluntades e intereses de directivos y docentes. De ahí que sostengamos la importancia y la posibilidad que el Consejo Técnico aporta como apoyo al trabajo docente, que se ve enriquecido por la discusión de compañeros, cumpliendo con la función de actualización para los educadores en sus lugares de trabajo.

El desarrollo de las sesiones de los Consejos Técnicos dio respuestas a lo que esperaban los maestros de éste espacio, fue también una excelente ocasión para tratar de devolverle a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar, donde lo administrativo esté en lo función de lo académico y no al revés.

Una de las condiciones realmente esenciales fue contar con los tiempos suficientes, dentro de la jornada de trabajo. De la misma forma la periodicidad de las reuniones siendo una garantía para no perder la continuidad en las discusiones o tareas acordadas. El mejor uso del tiempo se dio ligado a un mayor conocimiento sobre el sentido y función del Consejo Técnico, que le permitió valorar éste espacio ganar la seguridad necesaria para orientar las tareas hacia un rumbo definido.

En el Consejo Técnico los maestros logramos algo muy importante, que se hablara de las cosas que interesaban a su labor docente, también se pudo ganar este espacio en el que cada uno dijo lo que piensa abiertamente, hubo participación, los esfuerzos se concentraron, en lograr discusiones que permitieron enriquecer a todos. El equipo de maestros fue capaz de mirar su propia realidad y decidir un sentido de pertenencia para sus reuniones de intercambio, ya no fue en funciones de cuestiones generales e indefinidas, sino de las situaciones particulares de la escuela y su contexto.

Reconocer éstas necesidades marcó desde el inicio, una diversidad de tareas para el Consejo Técnico, la realidad académica de los alumnos, las situaciones internas de la escuela y las necesidades del medio en que se trabaja fueron materia para revisar donde se está y por donde puede iniciar el trabajo del Consejo Técnico.

Se promovió la reflexión personal, la autocrítica sobre la propia práctica como elemento indispensable para el proceso. La revisión de prácticas y posturas propias fue un momento indispensable para llevar a cabo un diálogo.

El Consejo Técnico nos dio la oportunidad de aprender de otros, de escuchar, de debatir, el proceso tomó tiempo, al principio todo era caótico, pero la misma práctica aportó los elementos para aprender a debatir sin combatir. Fue una ocasión propicia para la formación de maestros y para el trabajo colegiado, capaz de proyectar hacia los distintos espacios que la conforman. Los maestros coincidieron sobre el interés por rescatar el sentido del Consejo Técnico, como apoyo para su trabajo docente y la Gestión Escolar.

Confiamos que la importancia que tienen éstos procesos de organización y relación interna del grupo de maestros no solo radica en que forma parte esencial de la experiencia educativa cotidiana, sin que son también un componente fundamental de su calidad académica.

En cuanto a la tarea de conformar el equipo Colegiado observamos la propuesta Profesionalismo Interactivo: Una Alternativa para elevar la calidad Educativa en Educación Básica a través del Consejo Técnico, enfrentó ciertos retos, dado su propósito de alentar la discusión académica en la escuela, tal como ha sido expresado en el acuerdo nacional para la modernización de la Educación Básica, de ahí que su constitución como espacio real de apoyo al trabajo docente implicó revertir algunas tendencias que han prevalecido en nuestro sistema,

Todo lo anterior nos lleva a sustentar que el Consejo Técnico es: Un espacio privilegiado para entablar un proceso de diálogo encaminado al entendimiento entre profesores que comparten la misma realidad y enfrentan problemas comunes. El establecimiento de un trabajo compartido solo es posible a través del dialogo, que es el instrumento por el cual se van esclareciendo problemas y definiendo objetivos realistas en torno a los cuales se organizan los esfuerzos y se articulan las acciones. La construcción de un trabajo compartido es la primera meta a alcanzar por un Consejo Técnico que ha logrado ponerse en movimiento, lo que refleja en un cambio que va de asumirse como planta docente para ir siendo un equipo de trabajo.

## **ANEXO 1**

### **ENCUESTA PARA PROFESORES**

1. ¿Cuántos años tiene de servicio?
  
2. ¿Qué es el Consejo Técnico?
  
3. ¿Cómo funciona en su plantel?
  
4. Relate un día de trabajo en su junta de Consejo.
  
5. Le agrada cómo es llevada a cabo la sesión. Si no ¿por qué?
  
6. ¿Cómo sugiere o le gustaría que fuera el trabajo de sus reuniones Técnicas?
  
7. En su opinión personal ¿cómo se debe organizar el trabajo?

## ANEXO 2

### EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN TÉCNICA

No. PROG.	RASGO	SÍ	NO
1. -	Los temas tratados en la reunión fueron de su interés		
2. -	Considera que las actividades fueron adecuadas.		
3. -	Se propició un ambiente agradable		
4. -	Todos los presentes participaron		
5. -	Se propició el debate		
6. -	Hubo intercambio de experiencias enriquecedoras.		
7. -	Estuvo de acuerdo en las conclusiones		
8. -	Se establecieron acuerdos		
9. -	Se trataron problemáticas importantes que afectan la labor docente.		
10. -	Se propició una interacción en los participantes.		
11. -	La reunión dejó saberes provechosos en su labor cotidiana.		
12. -	Le gustaría que la próxima reunión fuera igual.		
13. -	Aceptaría poner actividades extras.		
14. -	Se cumplió con el objetivo deseado.		

## ANEXO 3

### ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido!, El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo: “Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. –Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos!-.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limpiar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Ocurre lo mismo con los seres humanos. Observen y lo comprobarán. Cuando en una empresa el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa. En cambio al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás es cuando florecen los mejores logros humanos.

Es fácil encontrar defectos, cualquiera puede hacerlo, pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos.

**REFLEXIONES DE LOS MAESTROS AL FINAL DE LA LECTURA  
“ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA”**

1 - ¿Qué mensaje te deja la lectura?

2 - ¿Cómo lo comparas con tu vida laboral?

3 - ¿Con qué personaje te identificas?

4 - ¿Qué sugieres para realizar un trabajo rescatando las cualidades de cada persona?

5 - ¿De quién crees que depende realizar el trabajo del carpintero?

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO

**LIDERAZGO.** Cuestionario dirigido al personal docente de la escuela.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal docente y no docente sobre el liderazgo de la escuela. Se ha recogido en él, el impacto del liderazgo en cada una de las personas que forman parte del plantel, y la incidencia que tiene sobre el trabajo y el esfuerzo que realizan. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar propuestas de solución en las áreas correspondientes.

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

PREGUNTAS:

1. -	El equipo directivo de encuentra comprometido con la gestión de calidad.	1	2	3	4
2. -	El equipo directivo, para acceder a la dirección, elaboró un programa comprometido con la mejora continua de la escuela.	1	2	3	4
3. -	El equipo directivo es accesible y escucha al personal.	1	2	3	4
4. -	El equipo directivo se preocupa por la satisfacción personal.	1	2	3	4
5. -	El director, como responsable de la gestión escolar de la escuela promueve la elaboración participativa del proyecto escolar.	1	2	3	4
6. -	El director, como presidente del Consejo Técnico Consultivo, promueve la revisión participativa del proyecto escolar.	1	2	3	4
7. -	El equipo directivo coordina la elaboración del proyecto escolar.	1	2	3	4
8. -	El equipo directivo impulsa la evaluación del Proyecto escolar.	1	2	3	4
9. -	El equipo directivo se preocupa por la formación del personal en gestión de calidad.	1	2	3	4

10.	El equipo directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.	1	2	3	4
11.	El equipo directivo ayuda activamente a los docentes para emprender iniciativas de calidad.	1	2	3	4
12.	El equipo directivo anima a todos los integrantes de la escuela para que identifiquen a sus “clientes y proveedores”	1	2	3	4
13.	El directivo da importancia a las relaciones de los docentes con los alumnos y padres de familia.	1	2	3	4
14.	El equipo directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y de alumnos) y de éstos con el personal.	1	2	3	4
15.	El equipo directivo recoge las opiniones del personal.	1	2	3	4
16.	El equipo directivo reconoce y estimula el trabajo de las personas y de los equipos.	1	2	3	4
17.	El equipo directivo reconoce los éxitos de los docentes obtenidos fuera de la escuela de adscripción.	1	2	3	4
18.	El equipo directivo reconoce el esfuerzo del personal, además de los resultados.	1	2	3	4
19.	El equipo directivo depende de las opiniones y sugerencias del personal docente.	1	2	3	4
20.	El equipo directivo tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado.	1	2	3	4
21.	El equipo directivo facilita al personal el uso de instalaciones y de los materiales del centro educativo.	1	2	3	4
22.	El equipo directivo depende de las opiniones y sugerencias del personal docente.	1	2	3	4

**PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.** Cuestionario dirigido al personal docente de la escuela.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la planificación y las estrategias que lleva a la práctica la escuela.

La planificación y las estrategias la implicación de los sujetos que están inmersos en el proceso educativo del plantel.

Los resultados obtenidos proporcionarán la información valiosa para elaborar el Proyecto Escolar en mejora de las áreas correspondientes.

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo**

**PREGUNTAS:**

1. -	La elaboración del Proyecto Escolar y del Plan de Trabajo Anual se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad escolar.	1	2	3	4
2. -	La elaboración del Reglamento Interno se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.	1	2	3	4
3. -	La planificación de las estrategias de acción educativa del plantel se decide en las Juntas de Consejo Técnico.	1	2	3	4
4. -	Los docentes participan en la elaboración del Proyecto Escolar.	1	2	3	4
5. -	El proyecto Escolar es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa.	1	2	3	4
6. -	La planificación y estrategias del plantel se formulan de un modo coherente, claro y preciso.	1	2	3	4
7. -	Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético a la Planificación y a las estrategias.	1	2	3	4

8. -	El personal conoce la planificación y estrategias del Proyecto Escolar.	1	2	3	4
9. -	La planificación y estrategias incorporan un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables.	1	2	3	4
10.	Se emplea la planificación y las estrategias para la determinación de objetivos en la escuela.	1	2	3	4
11.	Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y las estrategias son compartidos por el personal docente.	1	2	3	4
12.	La planificación y las estrategias forman parte sistemática del plan y Programas de estudio de educación primaria.	1	2	3	4
13.	Los proyectos institucionales de la escuela procuran reflejar características propias.	1	2	3	4
14.	Los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y son conocidos por todos.	1	2	3	4

## **GESTIÓN DEL PERSONAL.** Cuestionario dirigido al personal docente de la escuela.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción de los maestros y del personal no docente de la gestión de personal. En él se han recogido la incidencia en los docentes y el personal no docente en la gestión de personal. Los resultados proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

1. -	El Equipo Directivo organiza al personal de acuerdo con la planeación y las estrategias concebidas al inicio del ciclo escolar.	1	2	3	4
2. -	Se implica a todo el personal y colaboradores con la planeación	1	2	3	4
3. -	El Equipo Directivo realiza encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utiliza los datos obtenidos.	1	2	3	4
4. -	La dotación del personal docente es adecuada para atender las necesidades de la escuela.	1	2	3	4
5. -	Existe un plan para sustituir de inmediato a los docentes para que continúen con el desarrollo de los procesos académicos de los alumnos.	1	2	3	4
6. -	Existe un plan de seguimiento del desarrollo de los objetivos del plantel...		2	3	4
7. -	El equipo Directivo hace corresponder la asignación de responsabilidades al personal con las previsiones de la planificación académica.	1	2	3	4
8. -	Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo.	1	2	3	4
9. -	Se revisa la planeación del plantel por parte del Equipo Directivo y del Consejo Técnico Consultivo responsable del centro educativo.	1	2	3	4
10. -	Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo.	1	2	3	4
11. -	El Equipo Directivo detecta la capacitación del personal y la vincula con las necesidades del centro educativo.	1	2	3	4
12. -	El Equipo Directivo potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades de la escuela.	1	2	3	4
13. -	El profesorado ha participado en cursos de actualización científica en el último año.	1	2	3	4

14. -	El profesorado ha participado en cursos de actualización didáctica en el último año.	1	2	3	4
15. -	El Equipo Directivo incorpora la cultura de la gestión de calidad el proceso de formación.	1	2	3	4
16. -	El trabajo en equipo es la base del desarrollo del personal en la escuela.	1	2	3	4
17. -	El Equipo Directivo concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos del centro educativo.	1	2	3	4
18. -	El Equipo Directivo valora y ayuda al personal a mejorar los resultados.	1	2	3	4
19. -	El Equipo Directivo faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo su eficacia.	1	2	3	4
20. -	El Equipo Directivo valora al personal por su participación en la mejora continua.	1	2	3	4
21. -	El Equipo directivo y los demás responsables transmiten información al personal.	1	2	3	4
22. -	El Equipo Directivo y los demás responsables reciben información del personal.	1	2	3	4
23. -	En el plantel hay una comunicación directa entre docentes, alumnos, directivo y padres de familia.	1	2	3	4
24. -	Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.	1	2	3	4
25. -	El Equipo Directivo valora a cada uno de los miembros del centro como personas.	1	2	3	4
26. -	El Equipo Directivo considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.	1	2	3	4
27. -	El Equipo Directivo toma en consideración la situación particular de cada docente al organizar el trabajo.	1	2	3	4
28. -	El Equipo Directivo fomenta la concientización e implicación del personal en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.	1	2	3	4
29. -	El Equipo Directivo fomenta la estabilidad del profesorado en el plantel.	1	2	3	4

**RECURSOS.** Cuestionario dirigido al personal docente del plantel.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de los medios materiales que se utilizan. En él se han recogido las implicaciones del personal en la gestión de los recursos y medios materiales. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

1.	El sistema de información del plantel es accesible al personal.	1	2	3	4
2.	Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación e innovación educativa.	1	2	3	4
3.	Los docentes tienen a su disposición los recursos didácticos necesarios.	1	2	3	4
4.	Hay un inventario actualizado de los recursos didácticos del plantel del que se informa al profesorado.	1	2	3	4
5.	El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las propuestas y necesidades de los docentes y de las sugerencias didácticas de los distintos grados.	1	2	3	4
6.	Las relaciones con los proveedores se desarrollan de acuerdo con los objetivos educativos del plantel.	1	2	3	4
7.	En el uso de los edificios y equipos se tiene en cuenta el impacto en el personal que labora en el centro educativo.	1	2	3	4
8.	Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos que asisten al plantel.	1	2	3	4
9.	Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente.	1	2	3	4
10.	Se alienta la investigación y la innovación pedagógicas.	1	2	3	4
11.	Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del plantel educativo y de sus usuarios.	1	2	3	4
12.	Los docentes proponen y participan en la adquisición de materiales didácticos.	1	2	3	4

**PROCESOS:** Cuestionario dirigido al personal docente.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal docente y del personal no docente sobre los procesos en que se ordenan las actividades del plantel y en él se han recogido las relaciones entre procesos y aspectos tales como proyectos institucionales, que apoyan los procesos de enseñanza aprendizaje, o aspectos organizativos y de gestión, que están al servicio de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

1.	El personal docente participa en la identificación de los problemas críticos.	1	2	3	4
2.	El Equipo Directivo considera que es un problema crítico la necesidad de un personal docente capacitado.	1	2	3	4
3.	El Equipo Directivo considera que es un problema crítico la evaluación del grado de satisfacción del personal.	1	2	3	4
4.	El Equipo Directivo designa con claridad a los responsables de los procesos y les asigna las tareas.	1	2	3	4
5.	El Equipo Directivo respeta las decisiones de carácter curricular adoptadas en las juntas de Consejo Técnico.	1	2	3	4
6.	El Consejo Técnico Consultivo revisa los planes de trabajo anual de los distintos grados, así como los contenidos curriculares.	1	2	3	4
7.	EL Consejo Técnico Consultivo revisa periódicamente la aplicación adecuada a los criterios de evaluación.	1	2	3	4
8.	El Consejo Técnico Consultivo es el órgano que establece directrices y criterios sobre la organización académica y docente.	1	2	3	4
9.	Existe una planificación y un calendario para la coordinación con los padres de familia en los procedimientos de evaluación.	1	2	3	4
10.	Los padres de familia asisten regularmente y están informados con los docentes sobre la forma en qué estos imparten clases a sus hijos.	1	2	3	4
11.	Las actuaciones de los docentes están coordinadas en los procesos de evaluación	1	2	3	4
12.	Existe un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos	1	2	3	4

	de enseñanza aprendizaje.				
13.	Las actuaciones de los docentes están coordinadas en los procesos de enseñanza - aprendizaje.	1	2	3	4
14.	La práctica docente se fundamenta en la elaboración de programaciones y unidades didácticas asumidas por el conjunto del profesorado.	1	2	3	4
15.	La metodología didáctica favorece la participación de los alumnos en los procesos de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4
16.	El desarrollo de la clase respeta los diferentes ritmos de aprendizaje de los alumnos.	1	2	3	4
17.	Los docentes informan a sus alumnos de los criterios de evaluación que utilizan.	1	2	3	4
18.	Los docentes informan a los alumnos a cerca de su progreso continuo en los aprendizajes.	1	2	3	4
19.	Se ha incorporado un modelo metodológico que favorece la autoevaluación del alumnado.	1	2	3	4
20.	Se utiliza la información personal para la definición de estándares de funcionamiento y de objetivos de mejora.	1	2	3	4
21.	El Equipo Directivo identifica, utiliza y potencia las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a su mejora.	1	2	3	4
22.	El Equipo Directivo introduce y potencia nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.	1	2	3	4
23.	Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad.	1	2	3	4
24.	El Equipo Directivo fomenta la formación personal.	1	2	3	4
25.	Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.	1	2	3	4
26.	Se comunica al personal los cambios de proceso.	1	2	3	4
27.	Se actualiza al personal docente antes de la implantación de un nuevo proceso.	1	2	3	4

## **SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.** Cuestionario dirigido al personal docente.

Este cuestionario está destinado a conocer cuál es el grado de satisfacción del personal docente y personal no docente con la gestión y el funcionamiento del centro educativo. En él se han recogido las relaciones entre satisfacción del profesorado y los aspectos tales como el estilo de la dirección integrador, animador, facilitador de recursos, las relaciones de los profesores con el alumnado y las familias, la implicación en un proyecto común, las condiciones con los directivos, las relaciones personales o el desarrollo profesional.

Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. -En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

1.	Estoy satisfecho con el ambiente y clima del plantel.	1	2	3	4
2.	Estoy satisfecho con las condiciones en que desarrollo mis tareas.	1	2	3	4
3.	La comunicación entre el personal y el Equipo Directivo es fácil.	1	2	3	4
4.	Se establecen los objetivos de cada persona y se evalúa de algún modo su desempeño en función de la escuela.	1	2	3	4
5.	Se procura que el profesorado reciba la información adecuada para su desarrollo profesional.	1	2	3	4
6.	Se tienen en cuenta las necesidades que requiere el desempeño del puesto de trabajo.	1	2	3	4
7.	El Equipo Directivo procura facilitar a los docentes los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.	1	2	3	4
8.	El Equipo Directivo reconoce el trabajo bien hecho.	1	2	3	4
9.	Me siento valorado por la dirección del plantel en cuanto a mi desempeño.	1	2	3	4
10.	El estilo de dirección facilita el desarrollo profesional del personal.	1	2	3	4
11.	Se tiene en cuenta las capacidades profesionales de cada uno.	1	2	3	4

12.	Los docentes pueden participar en los planteles y en el desarrollo del centro educativo.	1	2	3	4
13.	El profesorado conoce la Misión, Visión y Valores de la escuela	1	2	3	4
14.	El profesorado conoce los Proyectos Institucionales de la escuela.	1	2	3	4
15.	Comparto los objetivos de los Proyectos Institucionales de la escuela.	1	2	3	4
16.	El Profesorado participa en los planes de mejora de la escuela.	1	2	3	4
17.	Cuando el personal docente se planteó un proyecto innovador, el Equipo Directivo anima su realización.	1	2	3	4
18.	Cuando se comparten con los compañeros las experiencias profesionales, éstos muestran interés y se promueve un clima de intercambio.	1	2	3	4
19.	Los problemas de la escuela pueden ser tratados con los compañeros en las Juntas de Consejo Técnico Consultivo	1	2	3	4
20.	El profesorado participa en la toma de decisiones.	1	2	3	4
21.	Estoy satisfecho con el alumnado de la escuela.	1	2	3	4
22.	Estoy satisfecho con la comunicación existente.	1	2	3	4
23.	Recibo un trato justo y equitativo por la dirección de la escuela.	1	2	3	4
24.	El Equipo Directivo se interesa personalmente por los problemas que tienen algunos profesores en el aula.	1	2	3	4

**ANEXO 5**

**ESQUEMA DE INTERVENCIÓN**

TEMA: FORMACIÓN DOCENTE

PROPÓSITO: DESARROLLAR UNA CULTURA DE TRABAJO COLABORATIVO EN LA INSTITUCIÓN EN LA QUE SE MANIFIESTE UN PROFESIONALISMO INTERACTIVO.

TEMA O CONENIDO	INDICADOR	ACTIVIDADES DIDÁCTICAS	RECURSOS	FECHAS DE APLICACIÓN											
				A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Interacción	*Interés *Roles	*Lecturas de reflexión. *Conocimiento teórico del trabajo interactivo y lineamientos para la acción	*Textos *lineamientos	R											
	*Trabajo en equipo *Ideas	*Actividad específica por equipo, *Reflexión de la lectura	*Textos	R											
	*Normas de mejora	*Proponer estrategias para realizar un trabajo interactivo	*Hojas	R	R										
	*Técnicas específicas *Criterios. *Acciones. *Propuestas	*Aplicación de la estrategia SQA, comentarios Aportar ideas ¿Qué sé? ¿Qué quiero saber? ¿Qué aprendí?	*Hojas bolígrafos	R	R	R									

TEMA O CONENIDO	INDICADOR	ACTIVIDADES DIDÁCTICAS	RECURSOS	FECHAS DE APLICACIÓN											
				A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Consejo Técnico	*Formación Docente *Normatividad *Roles	*Lectura y análisis de lineamientos del Consejo Técnico Consultivo *Organización y Funciones del Consejo Técnico.	Lineamientos Acta Constitutiva		R										
	*Comunicación *Intercambio de experiencias  *Trabajo diario  *Propuestas  *Necesidades Institucionales  *Toma de decisiones  *Solución de problemas	*Lectura de reflexión “El trabajo académico una forma de aprender” *Técnica grupal Panel El proyecto escolar. (elaboración, evaluación y ajuste) *Proponer estrategias *Fijar metas *Analizar logros y debilidades	*Proyecto		R					R					
TRABAJO COLABORATIVO	*Problemas *Proyectos *Roles	*Lecturas de reflexión *Organizar comisiones	Textos impresos formatos		R		R	R		R	R	R			

	*Trabajo en equipo *Acuerdos	Participación en campañas, concursos, Demostraciones	convocatorias	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
	*Entusiasmo *Estrategias innovadoras *Cultura de trabajo *Solución de problemas	*Apoyar el Trabajo colaborativo en acciones acordadas en reuniones técnicas	Libros textos	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
TEMA O CONENIDO	INDICADOR	ACTIVIDADES DIDÁCTICAS	RECURSOS	FECHAS DE APLICACIÓN									
				A	S	O	N	D	E	F	M	S	M
Grupos de apoyo	*Información *Acciones	*Conocer el directorio de instituciones	*Directorio			R							
	*Temas de interés *Mejora profesional	*Conocer el servicio que ofrecen algunas dependencias especializadas	*Trípticos			R		R		R			
Investigación Docente	*Estrategias que apoyan al trabajo docente.  *Alternativas *Acciones  *Decisiones conjuntas	*Asesorías, conferencias, pláticas y cursos. *Valorar la información para mejorar la práctica docente.	Ensayos críticos										

ACOTACIONES: Programadas =X  
Realizadas = R

## ANEXO 6

### HOJA DE TRABAJO SQA.

¿QUÉ SÉ?	¿QUÉ QUIERO SABER?	¿QUÉ APRENDÍ?

Los profesores llenarán la columna 1 y 2 antes de la actividad, consecuentemente se determinará a precisión de lo que se quiere saber en la columna 2. identificando lo que han aprendido y contrastado lo que querían encontrar

## ANEXO 7

### FINALIDAD DEL CONSEJO TÉCNICO

- Integrara un diagnóstico que considere las principales necesidades de la institución educativa priorizando los de orden académica y el desempeño de los docentes frente a grupo.
- Conformar un plan de trabajo que establezca la jerarquización de asuntos a atender en el ámbito académico con base en el análisis del diagnóstico de necesidades.
- Establecer estrategias de trabajo para las academias docentes
- Considerar que la escuela es el espacio donde se debe mejorar los procesos educativos de manera organizada y participativa.
- Participar eficazmente en la conformación, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar.
- Proponer acciones que optimicen la práctica docente.
- Impulsar el trabajo de gestión escolar que realiza el personal directivo y docente
- Proponer acciones que mejoren la organización escolar.
- Actualizar o realizar el reglamento interior de la institución a manera conjunta con los representantes de la sociedad de padres de familia y sociedad de alumnos.
- Fortalecer la integración de los docentes en las acciones de comunicación, cooperación, enseñanza, productividad y quehacer académico.
- Ser un espacio abierto donde el maestro exprese lo que sabe y lo que piensa.
- Promover el hábito de actualización constante del personal directivo y docente.
- Promover la investigación, el trabajo colegiado y el intercambio de experiencias docentes.
- Realizar acciones de seguimiento, control y evaluación de las actividades acordadas en las sesiones.
- Establecer estrategias que permitan identificar, valorar y corregir problemáticas en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Evaluar permanentemente en sesión ordinaria las acciones realizadas por las comisiones.

- Orientar el trabajo docente para que se optimicen e innoven las técnicas y metodologías de enseñanza acordes a las necesidades específicas de la escuela.
- Publicar periódicamente entre la planta docente documentos que apoyen su práctica docente.
- Establecer comunicación con los consejos escolares de otras instituciones.
- Fortalecer los procesos de actualización y capacitación continua y sistemáticamente.
- Valorar las propuestas, experiencias y/o sugerencias de los miembros del Consejo Técnico durante las sesiones.
- Invitar a profesionales especializados para que compartan sus experiencias, fortalezca las acciones de la institución y/o promuevan técnicas o métodos de enseñanza acordes a las necesidades de la escuela.
- Promover acciones que fortalezcan el aprovechamiento escolar y la regularización de los alumnos de bajo nivel académico.
- Promover a través de las academias a la participación de los alumnos en concursos de aprovechamiento y la difusión de los conocimientos adquiridos.
- Difundir de manera coordinada con las academias documentos de interés pedagógico y disciplinario que fortalezcan los conocimientos de la comunidad escolar.
- Proponer estrategias de seguimiento y evaluación permanente del trabajo docente.
- Establecer criterios que apoyen las actividades de gestión.
- Reconocer públicamente a los docentes destacados en la institución promoviendo sus estrategias de trabajo entre personal docente.
- Participar en la selección, adquisición e implementación de medios e instrumentos didácticos que se consideren necesarios en el proceso aprendizaje del alumno.
- Fortalecer los procesos institucionales asumiendo con responsabilidad la función le corresponda a cada miembro.
- Pugnar por una mayor integración de la comunidad escolar con la sociedad.
- Involucra a toda la comunidad escolar en las acciones de gestión institucional.
- Establecer los mecanismos necesarios para lograr una comunicación constante con padres de familia.

Lo integran:

- Un presidente
- Un secretario
- Vocales.

Las metas son:

- La integración de los Consejos Técnicos en cada plantel
- Realiza diez sesiones ordinarias de Consejo Técnico una por mes en cada institución.

Líneas de acción:

- Integrar el Consejo Técnico en las escuelas de Educación Básica, previa convocatoria del director.
- Conformar el Consejo Técnico durante el primer mes del ciclo escolar, el cual sesionará mensualmente de acuerdo a las necesidades de la escuela.
- Desarrollar las líneas académicas de Consejo Técnico que tenderán hacia la planeación y operación del trabajo del aula, y en su caso, realizará las adecuaciones curriculares para la atención de necesidades educativas especiales.
- Al sesionar el secretario tendrá bajo su responsabilidad el libro de actas del consejo.

Normatividad:

Con la finalidad de que el Consejo Técnico se constituya de manera formal como órgano colegiado al interior de las instituciones educativas, es importante conocer la reglamentación que al respecto existe como el acuerdo 96, en lo relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas<sup>20</sup> en el que se establece lo siguiente:

Artículo 21. - en las escuelas que cuenten con un mínimo de cinco maestros se integrará un Consejo Técnico como órgano consultivo de la dirección del plantel.

En el caso de las escuelas unitarias que cuenten con un máximo de cuatro maestros el supervisor de zona será el responsable de organizar sectorialmente el Consejo Técnico Consultivo de acuerdo al número y características de las escuelas ubicadas en su zona.

---

<sup>20</sup> Publicado en el diario oficial el 7 de diciembre de 1982

Artículo 22. - El Consejo Técnico Consultivo de la escuela se integrará durante el primer mes del año escolar, con el director del plantel como presidente y los maestros como vocales, entre quienes elegirán al secretario por mayoría de votos.

En las escuelas de doce o más grupos, se elegirá un representante por cada grado, para formar parte del Consejo. Ésta selección se hará mediante el voto directo durante un año lectivo, pudiendo ser reelectos.

Artículo 23. - En caso del segundo párrafo del artículo 22, los maestros que funjan como vocales en el Consejo Técnico Consultivo desempeñarán su cargo durante un año lectivo, pudiendo ser reelectos.

Artículo 24. -El Consejo Técnico Consultivo sesionará por lo menos una vez al mes. Para la celebración de sus asambleas se requerirá de la presencia de su presidente y de la mayoría de los presentes. En caso de empate el presidente tendrá voto de calidad.

Artículo 25. - Corresponde al Consejo Técnico Consultivo analizar y recomendar respecto a los siguientes asuntos:

I planes y Programas de estudio.

II Métodos de enseñanza.

III Evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo.

IV Capacitación del personal docente.

V Adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos y.

VI Las demás cuestiones de carácter educativo.

Artículo 26. - Cuando el caso lo amerite, podrán ser desechadas las recomendaciones del Consejo Técnico Consultivo a juicio de su presidente quien emitirá un voto de calidad, o bien podrá diferirse la aplicación de las mismas, hasta ser estudiadas por el supervisor de la zona.

Artículo 27. - El secretario del Consejo Técnico Consultivo llevará un libro en el que asentarán las actas correspondientes a cada una de las sesiones que se celebren.

Artículo 28. - El Consejo Técnico Consultivo realizará sus funciones conforme a las disposiciones de éste acuerdo, y a las de los instructivos que se expidan por la autoridad competente.

Mecánica para el desarrollo de las acciones del Consejo Técnico escolar.

Es importante considerar los siguientes aspectos:

- a) Organizar las reuniones periódicas de trabajo.
- b) Establecimiento de lineamientos para la elaboración del diagnóstico escolar.
- c) Sugerencias de temáticas de respuestas al diagnóstico.
- d) Calendarización flexible de reuniones de trabajo.
- e) Presentación de las tareas encomendadas en el o los acuerdos de la sesión anterior.
- f) Conocimiento de la agenda de trabajo.
- g) Desarrollo de la misma considerando que:

>El seguimiento de acuerdos de la sesión anterior permite apreciar el cumplimiento de las comisiones y el grado de avances.

>Todos los asistentes tienen diferentes formas de pensar.

>Quien dirija la sesión tenga muy clara la tarea, centre la atención y la discusión estableciendo una mediación de las situaciones en conflicto.

>Se utilice diversidad de técnicas de discusión.

>Se promueva la participación de todos y las condiciones de diálogo para el establecimiento de acuerdos.

>Se asienten en el libro de actas el o los acuerdos establecidos.

>El seguimiento de los logros y dificultades presentadas en cada una de las sesiones, ya que permite reconocer avances y corregir desviaciones.

Recomendaciones para el funcionamiento de las reuniones de Consejo Técnico en sus fases:

#### \*PROGRAMACIÓN

- Detectar y seleccionar del diagnóstico de necesidades institucionales, aquellos aspectos que pueden ser tratados en la sesión correspondiente.
- Jerarquizar los aspectos seleccionados.
- Propiciar que el estudio de problemas comunes y/o particulares de los participantes de los consejos, sean llevados al análisis de situaciones concretas que permitan tener propuestas de solución viable.

- Considerar que para desarrollar los contenidos de las sesiones se puede apoyar el personal de una institución o instituciones afines, tomando en cuenta el nivel de especificación del tema a tratar así como la preparación y experiencia del personal que coordina al trabajo.

#### \*DESARROLLO

- Sensibilizar al personal participante en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo de la importancia de su participación, compromiso y responsabilidad para el grupo.
- Promover la apertura de criterios y las participaciones respetuosas y profesionales.
- Tratar que exista concentración en el tema por parte de los asistentes.
- Propiciar un clima agradable y democrático durante los trabajos del Consejo Técnico Consultivo.
- Fomentar el interés por la participación en los consejos.
- Retomar para las sesiones que así lo requieran, los documentos de apoyo editados por la instancia correspondiente.
- Consultar bibliografía complementaria para apoyar los trabajos de las sesiones.
- Proponer acciones que fortalezcan la práctica docente y apoyen un adecuado desarrollo de las funciones inherentes a los miembros del Consejo.
- Tener en cuenta la normatividad vigente para las propuestas y/o recomendaciones y en su caso solicitar la autorización, en caso de propuestas novedosas o especiales.

#### \*SEGUIMIENTO

- Mantener el control de los acuerdos y propuestas a fin de que éstas sean realizadas y retomadas en las subsecuentes reuniones de trabajo.
- Supervisar el desarrollo de las sesiones de los Consejos Técnicos por parte de la autoridad inmediata.
- Evaluar las propuestas y acuerdos de los Consejos Técnicos a fin de determinar los efectos que estas tienen en el desarrollo de la práctica docente.
-

## **ANEXO 8**

### **DESTREZA**

#### **JUEGO DE INTERACCIÓN**

**OBJETIVO:** Que los participantes al realizar la actividad perciban la necesidad de buscar las estrategias para conseguir los elementos necesarios para cumplir un trabajo.

**Materiales:** sobres de papel, regla, colores pegamento, tijeras, escuadras, compás, lápices, tarjetas de cartulina 8x12cm y hojas de papel.

**Instrucciones:**

1. - En las tarjetas de cartulina se escriben instrucciones claras y precisas de una tarea donde se empleen todos los materiales, por ejemplo: a) trazar un cubo de 6cm por lado, colorearlo en rojo y azul, recortarlo y por último armarlo. b) con los materiales que se encuentran en tu sobre, traza, colorea y arma una casa que tenga un jardín con macetas y árboles. C) Dibuja y arma un medio de transporte que se use en las grandes ciudades.
2. -En los sobres se colocan las tarjetas con las indicaciones de la tarea a realizar algunos materiales. Tener cuidado de acomodar los materiales de tal forma que no se incluyan todos, es decir en algunos no incluir las tijeras, el pegamento, la regla, etc.
3. -Integrar equipos permitiendo la afinidad de carácter
4. -Repartir sobres, dar las indicaciones e iniciar el trabajo.

Permitir a los integrantes la libertad de acción, observar las estrategias que emplean para realizar el trabajo requerido. Llevar el registro de sucesos significativos: ¿Cómo solucionó su problema?, ¿A quién se dirigen para solicitar los materiales que les hacen falta?, ¿Recurren a algún lugar para buscar los materiales?, ¿Si hay alguien que cuestione al guía sobre la falta de materiales?, ¿Y si alguno pregunta y pide ayuda?.

5. -Para concluir la actividad se comentarán los aspectos relevantes que fueron registrados, asimismo se rescatará la importancia del trabajo interactivo para cumplir un objetivo.

## ANEXO 9

### JUEGO ADIVINA ¿QUIÉN?

#### JUEGO DE INTERACCIÓN

Objetivo: Propiciar la interacción entre los participantes para realizar un trabajo colectivo.

Materiales: hojas de papel bond, marcadores de colores.

#### INSTRUCCIONES:

1. -Anotar en las hojas nombres de personajes conocidos como: políticos, artistas, cantantes, deportistas, cómicos, personajes de caricaturas infantiles, etc.
2. - Dividir a los integrantes por equipo, procurar que no queden grupos afines.
- 3.-Elegir un participante.
4. - Explicar a los equipos que se colocará un letrero con el nombre de un personaje en la espalda del representante de cada equipo.
5. -Se dará un tiempo para que los demás integrantes lo lean.
6. - El resto del equipo leerá el letrero. El representante tratará de adivinar al personaje.
7. -Podrá hacer todas las preguntas que desee en un tiempo límite.
8. -Los demás participantes solo podrán responder si o no a las preguntas que haga el portador del texto.
9. - No se vale hacer señas, hablar, dar pistas, pues serán anulados.
10. -Al lograr adivinar en el tiempo indicado o romper las reglas se cambiará de equipo.

MARIA FELIX

VICENTE FOX

HUGO  
SANCHEZ

EL CHAVO  
DEL OCHO

PAULINA  
RUBIO

LA BELLA  
DURMIENTE

El juego proporciona la capacidad de interacción al observar las capacidades de cada participante, cuando proporciona pistas para ganar, asimismo la integración de cada persona al conjuntar sus sugerencias y ponerse de acuerdo con tal de ganar.

Se sugiere observar la actitud de los integrantes para comentar al final ¿cómo eligieron a su representante?, ¿Quién aportó respuestas más atinadas?, ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué papel desempeñaron?, ¿Cómo pueden propiciar la interacción y el trabajo conjunto en la escuela?, etc.

## ANEXO 10

### EL MANEJO DE LA CONDUCTA EN EL AULA.

Texto proporcionado por el directivo en una reunión técnica para abordar un problema de la escuela en colegiado.

Elementos para el análisis y la reflexión del comportamiento de los alumnos en el aula.

Para iniciar la reflexión.

Lea el siguiente texto:

Amanda es una alumna de la profesora Juanita del 5° grado de primaria. Antes de terminar la clase los alumnos disponen de algún tiempo para trabajar en la tarea, pero a Amanda le cuesta trabajo concentrarse en la suya. Se sienta frente a Daniel, a quien no parece agradarle. Trata de entablar conversación con él, pero el niño no le hace caso. Después lo jala del suéter y Daniel le dice; “¡Basta!” le muestra su bolígrafo nuevo “¡ay!” la profesora se queda mirando fijamente a Amanda y le dice que se concentre en su trabajo. Amanda no le hace caso espera unos segundos y luego le pregunta a la maestra si puede salir al sanitario. La maestra le dice “No”, y Amanda regresa a su asiento. Al pasar al lado de Daniel, vuelve a picarlo. Daniel le grita” ¡Más vale que me dejes en paz”!. Amanda vuelve a su asiento y se queda mirando al salón durante algunos minutos. La maestra Juanita les dice a los alumnos que se preparen para salir al patio. Cuando están alineándose. Amanda pica muy fuerte con el bolígrafo a Daniel. El se enoja esta vez y grita “¡Te lo advertí!” y le da un golpe. La profesora ordena a Daniel que se siente. Amanda se ríe y sale del salón.

Piense en los alumnos y reflexione lo siguiente:

- En los grupos con los que trabaja hay alumnos como Amanda.
- Qué cosa considera motiva la conducta de Amanda.
- Considera que la forma de actuar de la maestra favorece la conducta de Amanda, ¿por qué?
- Cómo reaccionaría Usted si Amanda fuera su alumna.
- Qué otros problemas de conducta son frecuentes en sus alumnos.
- ¿Cómo lo resuelve?
- ¿Que problemas le resultan difíciles de afrontar?

En equipos comente sus reflexiones.

Algunos aspectos para pensar en torno al manejo de la conducta.

Definan una organización de grupo (en equipo o reunión general) para realizar lo siguiente.

Lean los siguientes textos.

Disciplina escolar. Qué es y que pretende.

Tradicionalmente, el planteamiento de la disciplina escolar se ha caracterizado por su valor terapéutico y descontextualizado del entorno específico en el que desempeña una valiosa y peculiar función, ocupándose preferentemente por atender a los alumnos con problemas en lugar de hacerlo con miras a la optimización e intervención no tanto de sujetos con problemas sino de sujetos que se hallan inmersos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En definitiva, aunque en la mayoría de las definiciones se hable de la escuela, aula, alumno, etc.; el tema de la disciplina no se ha desarrollado desde un enfoque propiamente psicoeducativo hasta épocas muy recientes y aún así el acento sigue colocado en términos de “remedio” antes que el de “optimización” diferencia nada deseable si tenemos en cuenta que, a cada uno de ellos subyacen concepciones contrastadas de los que es y pretende la actuación psicoeducativa.

Para muchos profesores resulta extraña la idea de que la disciplina que se practica en entornos escolares se halla indisolublemente unida a la consecución de los propósitos educativos que guían los procesos de enseñanza. Son numerosos los docentes para quien en términos de disciplina conserva un sabor amargo, mezcla de presión, rigidez e intolerancia: consideran que su planteamiento a nivel educativo no deja de ser arduo que realmente habría que evitar si bien la realidad obliga a usar, convirtiéndose así en lo inevitable que nadie desea. Fruto de esa actitud de rechazo a las denominadas prácticas de disciplina y de la incomprensible falta de preparación para afrontar el tema, es que todavía se observa en la mayoría de los docentes prácticas no solo inadecuadas, sino definitivamente erróneas.

La necesidad de replantear y reformular el tema de la disciplina, destacando su importancia en la situación escolar y su implicación inevitable en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje que en ellas se llevan a cabo implica desarrollar una auténtica modificación de actitudes hacia el mismo, junto con un amplio engranaje de la práctica docente y la vida de clase considerada en su globalidad.

Algunos rasgos característicos de la práctica disciplinaria son:

El valor instrumental y funcional de la disciplina en la escuela.

La disciplina escolar no consiste en un recetario de propuestas para hacer frente a los problemas de comportamiento en los alumnos, sino en un enfoque global de organización y dinámica del comportamiento en la escuela y en el aula. Coherente con los propósitos educativos cuyos logros persigue.

Así entendida, la disciplina escolar se caracteriza por su carácter funcional e instrumental, en el sentido en que su presencia se justifica prioritariamente por su aportación al buen funcionamiento en el aula y al establecimiento de una dinámica positiva en la escuela en general. El término instrumentalizado pone de manifiesto que el valor atribuido al tema le viene dado por lo que permite conseguir (orden necesario para funcionar) no tanto por ser.

La perspectiva de disciplina que se plantea no debe llevarnos a valorar únicamente los objetivos de tipo eminentemente académico, obviando los de carácter socializador que constituyen igualmente uno de los ejes fundamentales de la educación de los individuos en el sistema educativo.

Razón de más para que insistamos que el tema de la disciplina no puede desvincularse del contexto al cual se aplica y de los procesos y objetivos que lo identifican como un entorno específico y suficientemente delimitado. Es decir, desde el momento en que la escuela observa entre sus propósitos la facilitación de relaciones socialmente deseables y respetuosas entre los individuos que tienen a su cargo. La disciplina presenta un rasgo de instrumentalizada en cierto modo matizada, ya que se trata de un instrumento que presumiblemente ha de permitirse no solo en el orden preciso para llevar a cabo el trabajo escolar, sino también el desarrollo de comportamientos de interacción entre personas, que resulten adaptados y congruentes con los patrones de relación e interacción humana que la sociedad considera deseable y cuyo acceso y aprendizaje pretende facilitar a los individuos mediante por su paso por la escuela, entre otras vías.

Precisamente el valor socializador de la disciplina escolar justifica la incorporación de un nuevo rasgo distintivo de dicho concepto a los ya citados hasta el momento: el carácter positivo de la misma o, dicho en otros términos, que la disciplina no es un sinónimo de represión, sino de aprendizaje y socialización y, por consiguiente, los procedimientos y recursos que dispone el profesor para crear y mantener el orden de su grupo en clase, incluida la sanción, deben utilizarse de acuerdo a unos principios. Sin embargo lo dicho no significa en

ningún caso la eliminación de la práctica total de estrategias, de disciplinas, bajo el pretexto de que cualquiera de ellas puede en última instancia, resultar perjudicial para quienes la experimentan.

El carácter interactivo de la disciplina escolar:

El grupo escolar y cada una de las clases que lo conforman son conjuntos de personas cuyas actitudes y acciones afectan, en mayor o menor medida al resto de los miembros, generando así lo que se conoce como dinámica de clase. Esas influencias son unívocas ni se concentran en manos de una sola persona, por ello hay que resaltar que cuando se habla de que el profesor planifica y controla la disciplina, se resalta la responsabilidad del educador para instrumentalizar la moderación de dicha dinámica, a sabiendas de que el mismo puede generar conflictos o simplemente agravarlos, por lo que la planificación y demás decisiones que tomen este nivel no se basan en una supuesta capacidad de erigirse por encima del grupo y legislar su convivencia “desde afuera”, sino que desde adentro –y no tenía sentido que fuese de otra manera- y de acuerdo al rol que desempeña- gestionar los recursos del grupo con el fin de optimizar los procesos que deben llevarse a cabo – está obligado a establecer los mecanismos para que la citada convivencia En el aula sea factible. Una razón más para entender que la dificultad que entraña el desempeño de la actividad docente: hay que ser arte y parte, moderador y participante.

De acuerdo con las características apuntadas son congruentes y permiten mantener vigente la definición según la cual la disciplina escolar se refiere al conjunto de procedimientos, normar y reglas mediante las cuales se mantienen el orden en la escuela y cuyo valor es básicamente el de favorecer la consecución de los objetivos propuestos a lo largo de la enseñanza-aprendizaje del alumno. Derivadamente se entiende que el comportamiento inapropiado o lo que también se le conoce como mal comportamiento es el que vulnera o ignora la normatividad establecida y altera la convivencia y el trabajo escolar.

Algunos puntos para reflexionar:

- En su escuela, la disciplina es una acción represiva e intolerante, una acción que regula la vida escolar o tiene otra función, cuál, y por qué.
- La disciplina se ejerce para todos los integrantes de la comunidad escolar o solo con los alumnos.
- La disciplina es un asunto de toda la escuela o de cada maestro de manera individual.

- El papel de los maestros influyen en la disciplina de los alumnos, por qué, en qué.
- Qué aspectos de los planteados en el texto consideran en la disciplina que llevan a cabo en la escuela.
- En el manejo de la disciplina en su clase toman en consideración los rasgos mencionados en la lectura, cuáles, de qué manera.

Motivaciones del mal comportamiento y formas de intervención.

Cuatro motivaciones del mal comportamiento de los alumnos:

\*Deseo de conseguir la atención de los adultos y, mediante ella, la obtención de pruebas de su aceptación: hacer payasadas, travesuras, inestabilidad, vanidad, desorden, timidez exagerada, falta de concentración, ansiedad, temores, etc.

\*Deseo de manifestar su poder desafiando en una lucha de fuerzas al adulto, quien al intentar dominar la situación, le refuerza todavía más el valor del poder. Desobediencia, obstinación, desafío, rabietas, hábitos inadecuados, mentir, holgazanear, etc.

\*Deseo de venganza por el que intenta infringir daños a los demás con la convicción de que únicamente lastimándoles en la medida que ellos le hieren accederá al rango que le corresponde: comportamientos violentos y de agresión a las personas.

\*Deseo de mostrar cierta incapacidad asumida, real o imaginaria a fin de salvaguardar su prestigio: indolencia, estupidez simulada, ineptitud o total pasividad.

La solución de los problemas de disciplina se fundamentan en los siguientes principios:

- El establecimiento de las relaciones basadas en el respeto mutuo entre profesor y alumno, instando a desarrollar relaciones de igualdad por lo que refiere al derecho y la capacidad de autodecisión, en lugar de someterse a un poder superior, de manera que el rol del profesor es más el de estimular al alumno en su toma de decisiones que el de presionarlo en este sentido.
- Se exhorta al profesor a remplazar cualquier forma de castigo por la aplicación de consecuencias naturales y lógicas, mediante las cuales el alumno captará el funcionamiento de la realidad más que la fuerza y el poder de los adultos.

- Es preciso que el profesor tome conciencia de la influencia que ejerce sobre los alumnos, de manera que sus aptitudes hacia estos puede modificar considerablemente las situaciones y problemas que ocurren en el aula.

Algunos puntos para reflexionar:

•\*Cuáles de las motivaciones mencionadas en el texto se presentan con frecuencia con sus alumnos.

\*En las escuelas existen un clima de respeto mutuo, cómo se manifiesta.

\*Se promueven relaciones de igualdad o de subordinación.

\*Se establecen reglas de convivencia mutua para generar en el aula las condiciones para el trabajo escolar, por qué, cuáles.

\*Las sanciones se consensan y acuerdan o solamente se imponen.

Para compartir juntos:

Definan una organización del grupo (en equipos o en reunión general) para realizar lo siguiente:

1. - Identifiquen los aspectos en los cuales ustedes, como docentes, influyen en los problemas de comportamiento de sus alumnos.
2. -Definan, con base en los principios para la solución de los problemas de disciplina mencionados en el texto, acciones para manejar el comportamiento de sus alumnos en el aula y en la escuela, así como un plan general de trabajo para ponerlas en práctica.
- 3, -Precisen un espacio de trabajo para realizar el seguimiento de las acciones y compartir las experiencias que hallan obtenido como las acciones definidas. Pueden utilizar un espacio de la reunión de Consejo Técnico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Almaraz, Francisco J., Balance ciudadano, Benito Juárez, Luchan por sobrevivir, en Reforma, sección ciudad y Metrópoli, México, 20 de noviembre de 1994.
2. Ambrosio Ramírez Jaime. El problema de plantear el problema en: La escuela como centro de investigación, en: Antología de la Licenciatura en Educación. Hacia la Innovación, México, UPN. 1994.
3. Antología Básica de la Licenciatura en Educación, plan 1994, Investigación de la Práctica Docente Propia, México, UPN, 1994.
4. Antología Básica de la Licenciatura en Educación, plan 1994, El Maestro y su Practica Docente Propia, México, UPN, 1994.
5. Antología de Apoyo al Curso Taller Apoyos Metodológicos para la optimización del Consejo Técnico. Subsecretaria de Servicios Educativos. DGSEI. 1995.
6. Barabtarlo, Anita y Margarita Theez. La Metodología Participativa en la Formación de Profesores. Perfiles Educativos.
7. Coll César. Los contenidos en la reforma, enseñanza y aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes. España, Santillana Aula XXI. 1992.
8. Dirección General de Fomento Económico del D.D.F., anexo D. Monografías Delegacionales. Delegación Benito Juárez, fotocopias sin fecha.
9. Elliott, John. En qué consiste la investigación Acción en la Escuela. Investigación Acción en la Educación. Ed. Morata. Madrid. Tomo I Y II.
10. Ezpeleta Justa, Políticas Instituciones y Actores en Educación. Novedades Educativas. Buenos Aires, 1999.
11. Enciclopedia de México, Imagen de la Capital, Ciudad de México, 1985.
12. Enciclopedia de México, Edición especial para Enciclopedia Británica de México, 1993.
13. Fullan Michael y Hargreaves Andy. Hargreaves. La Escuela que Queremos, SEP, México, Amorrortu. 2000.
14. Fullan Michael y Stiegelbauer Suzanne. El cambio educativo. Trillas, México 2002.
15. Giroux Henry. Los profesores como intelectuales transformativos. Hacia una Pedagogía Crítica de Aprendizaje. Barcelona Paídos. 1990.

16. González Capetillo Olga Flores F. Manuel EN: Enfoques innovadores para el diseño de un curso. Trillas. 1999.
17. Guía de las 16 Delegaciones Políticas del D.F., Anuario 1994, Publicity.
18. INEGI, Benito Juárez. Distrito Federal. Cuadernos Estadísticos Delegacionales, México, 1993.
19. Jackson, Pilip. W. La vida en las aulas, Madrid. Ed. Morata S.A. 2ª. Ed. 1990.
20. López Frisa Blanca Silvia. Pensamiento Crítico y Creativo, México, Trillas, 2000.
21. López Frisa Blanca Silvia. Educación del Aprendizaje, Alternativas y nuevos Desarrollos, México, Trillas, 2000.
22. Namó De Mello Guiomar. Nuevas Propuestas de Gestión Educativa, Biblioteca normalista, SEP. México, 1998.
23. Pérez Gómez, Ángel I. La función y formación del profesor en la enseñanza para la comprensión. Diferentes perspectivas. En: Comprender y transformar la enseñanza. Ed. Morata. Madrid. 1993.
24. Sacristán, Gimeno, José. Conocimiento e Investigación en la Práctica Pedagógica. Madrid. Cuaderno de Pedagogía núm. 180.
25. Sánchez, Sánchez, Sara Et, Al. La Investigación como Práctica Formativa. En: El proceso de Enseñanza-Aprendizaje en las Escuelas Normales. En: Revista Pedagógica. Vol. 5 # 14. abril – junio 1998.
26. Santoyo S. Rafael En torno al Concepto de Interacción México. C.I.S.E. Revista Perfiles Educativos núm. 4 enero-junio 1985.
27. Schmelkes, Sylvia. La Calidad Depende de todos los que participan en el proceso. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, 1992 SEP.
28. Torres Rosa María. Qué y cómo aprender. Biblioteca del Normalista SEP. México 1998.