

2010-04

Gestión para la mejora continua del consejo técnico y su impacto en la práctica educativa del docente de educación especial

Armas-Sahagún, Irma L.

Armas-Sahagún, I. L. (2010). Gestión para la mejora continua del consejo técnico y su impacto en la práctica educativa del docente de educación especial. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/4298>

Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN
ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL
29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES

MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



TRABAJO DE TESIS

Gestión para la mejora continua del Consejo Técnico y su Impacto en la Práctica Educativa del
Docente de Educación Especial

Modalidad 2: Sistematización y análisis de procesos de intervención en la gestión escolar

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA

Irma Leticia Armas Sahagún

ASESORA

Claudia Maciel García

Guadalajara, Jalisco, Abril del 2010

Dedicatorias

A DIOS: por todo

A mis padres: siempre presentes.

A Jesús, Pao, Irmíta y Marce: por siempre.

A mis hermanos y hermanas: gracias.

A Dra. Pítina y Dra. Sonia Reynaga: ejemplo a seguir.

A Claudia: ayuda constante.

A Javier Ornelas y Juan Zepeda: por su apoyo.

INDICE

CAPÍTULO I CONTEXTO

1.1	Educación Especial y los ámbitos para la atención a los alumnos con necesidades educativas especiales	1
1.2	Localización del CAM (Centro de Atención Múltiple) Niños Héroe	2
1.3	Misión y Visión del CAM	2
1.4	Niveles educativos en el Centro	3
1.5	Organización del CAM	4
1.6	Formación profesional de los docentes	6
1.7	Orientación y fundamentos filosóficos	7
1.7.1	Respeto a las diferencias	7
1.7.2	Derechos humanos e igualdad de oportunidades	7
1.7.3	Escuela para todos	8
1.8	Antecedentes del trabajo en los consejos técnicos en el Centro Educativo	9

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

2.1	Propósito del diagnóstico	11
2.2	Procedimiento metodológico para recoger la información	13
2.2.1	El cuestionario	14
2.2.1.1	Análisis de las preguntas 1,2 y 5	18
2.2.2	El trayecto formativo	20
2.2.3	El diario-agenda	21
2.3	Hallazgos en los instrumentos	28
2.4	Problematización	30

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1	El Consejo Técnico Consultivo parte importante en la vida de las escuelas	34
3.1.1	El papel del directivo en el Consejo Técnico Consultivo	37
3.1.2	La gestión directiva en una cultura transformacional en y desde el consejo técnico	39
3.2	El trabajo colaborativo, estrategia para potenciar la experiencia del Consejo Técnico Consultivo	41
3.2.1	El papel de la comunicación en la interacción durante el Consejo Técnico Consultivo	42
3.2.2	La estructura organizativa y el estilo de liderazgo en la conducción del Consejo Técnico	43
3.2.3	La sensibilización, plataforma de apertura para el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo	45
3.3	La práctica educativa, punto susceptible de mejora en y desde el Consejo Técnico Consultivo	48
3.3.1	Reflexionar la práctica educativa para significarla en el Consejo Técnico Consultivo	49
3.3.2	Caracterización de las dimensiones de la práctica educativa para la mejora en el consejo técnico consultivo	51
3.4	El constructivismo, desafío del docente de educación especial de frente a la mejora de la práctica educativa en el Consejo Técnico Consultivo	54

CAPITULO IV. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

4.1	Proceso metodológico para el levantamiento de la información	57
4.2	Pasos de la propuesta	58
4.3	Matrices para el seguimiento de la aplicación de los contenidos	61
4.3.1	Matriz de la propuesta de seguimiento en lengua escrita	63

4.3.2	Matriz de la propuesta de seguimiento en el desarrollo del pensamiento lógico matemático	64
4.3.3	Matriz de la propuesta de seguimiento para el desarrollo de los dispositivos básicos para el aprendizaje	66
4.4	Fundamentación teórica de las acciones a realizar	68
4.4.1	Justificación para la aplicación de la propuesta	68
4.4.2	Guía para observar y registrar una sesión de clase	69
4.4.3	El análisis de los registros o recuperación de las prácticas observadas	70
4.5	Plan de acción para la gestión y procedimiento a generar soluciones	75

CAPITULO V INDICADORES DE LOGRO

5.1	Evidencias concretas de la necesidad de aplicar la propuesta de seguimiento	79
5.2	Interacciones del equipo hacia la dinámica de la propuesta	79
5.3	Cambios esperados en el contexto de la escuela y en el contexto áulico	79
5.4	La mejora de la práctica educativa con el impacto de los aprendizajes del consejo en el aula	80
5.5	Indicadores de logro hasta este momento de la indagación	81

CONCLUSIONES	84
---------------------	-----------

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de indagación se pretende hacer la recuperación de las experiencias de aprendizaje en los consejos técnicos consultivos, que se realizan durante el ciclo escolar con el propósito de que el equipo de maestros se capacite de manera permanente y construya así un desempeño de calidad en la práctica dentro del aula. Una vez hecha la recuperación se procede a analizar los hallazgos para identificar la problemática a resolver e iniciar con la mejora de la práctica educativa del docente de educación especial.

Los consejos técnicos consultivos son reuniones colegiadas en las que se abordan temáticas, que desde la perspectiva de los padres de familia en un proceso de evaluación; son susceptibles de mejora en beneficio del proceso de aprendizaje de sus hijos. Los contenidos temáticos que se trabajan en los consejos, son la plataforma del trayecto formativo o proyecto del Centro. Esta tesis diagnostica una realidad y desarrolla una propuesta de intervención para su mejora.

Los capítulos que se desarrollan en este trabajo, describen el proceso de las experiencias en el consejo técnico consultivo en el CAM Niños Héroe TM., durante un año de trabajo, 9 sesiones mensuales. Se encuentra en este estudio a lo largo de los capítulos que se desarrollan cosas interesantes, entre ellas, la necesidad de buscar el impacto de los aprendizajes del consejo y su impacto en la mejora de la práctica educativa del docente de educación especial en el CAM. Los procesos constructivos de los perfiles profesionales de los profesores, se complementan en las reuniones del consejo técnico consultivo además de cursos estatales o de zona que organiza la dirección de Educación Especial. La tarea de búsqueda consistió en adentrarse en las experiencias del consejo y situarlas en el referente teórico correspondiente para mejorar los aprendizajes y su impacto en las aulas a través del seguimiento en el desempeño del docente.

En este proceso hacia la intervención, se pretende identificar la relación de los trabajos realizados en el consejo técnico y la mejora de la práctica del profesor

de educación especial que labora en el CAM, una vez identificada la relación, reconocer las causas por las que no hay impacto en las aulas de los aprendizajes realizados en los consejos técnicos consultivos. En el Centro que se realiza esta indagación, se atienden alumnos con necesidades educativas especiales asociadas a una o múltiples discapacidades, razón por la que las reuniones de consejo técnico consultivo son los espacios de consulta y capacitación permanente para la mejora continua de la práctica educativa del docente de educación especial que labora en el CAM y así poder dar una respuesta acorde a las necesidades educativas especiales de los alumnos.

El autor de esta indagación es el directivo, con la participación de los docentes del Centro quienes forman parte del consejo técnico consultivo. El director es quien organiza y desarrolla las reuniones del consejo técnico con el apoyo de una maestra del equipo quien es la responsable de la capacitación durante todo el ciclo escolar. La necesidad de realizar la investigación surge a partir de una evaluación que se realiza en el CAM a finales del ciclo escolar y son los padres de familia, los entrevistados y quienes dejan ver los aspectos susceptibles de mejora en las prácticas de los docentes. Es el directivo quien propone al grupo el realizar una búsqueda que permita darse cuenta de qué pasa con los aprendizajes en el consejo, por qué no hay mejora en la práctica educativa y falta impacto en las aulas, concretamente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se describe el proceso de las experiencias del consejo técnico, situado en una perspectiva cualitativa de investigación acción participativa. En el primer capítulo se habla del contexto haciendo referencia a la ubicación y las características de la población, tanto de los alumnos que se atienden como de los perfiles profesionales de los docentes. Se mencionan características de la participación de los padres y cómo éstas contribuyen al funcionamiento del CAM. En el segundo capítulo se hace mención al proceso de los consejos técnicos consultivos y cómo en estos hay un desarrollo congruente entre lo planeado y su

realización y se explica cómo esta experiencia no es garantía para la mejora de la práctica educativa del docente de educación especial.

En el tercer capítulo se desarrollan teóricamente los aspectos a considerar para una mejor realización de las reuniones del consejo técnico consultivo, se habla de características del líder que conduce el consejo, del manejo de la comunicación, características de la práctica educativa y de más aspectos que se considera ayudarán a un mejor desarrollo del consejo. El cuarto capítulo contiene una propuesta de seguimiento para la mejora de los aprendizajes del consejo a partir del análisis de las agendas de trabajo y las relatorías del desarrollo de la reunión colegiada. Una vez realizada la propuesta de seguimiento se pone a consideración de los docentes para determinar la factibilidad de su aplicación.

En el capítulo quinto se presentan los resultados y el análisis de la encuesta aplicada a los docentes para la toma de decisión en cuanto a ponerla en práctica o hacerle ajustes. Se describen las respuestas a los planteamientos, en general están de acuerdo aunque hacen algunas recomendaciones en determinados indicadores. En el último apartado se presentan las conclusiones a las que se llega en este proceso de indagación y que dejan la inquietud de continuar con una práctica centrada en la mejora continua. Se presentan 3 anexos de instrumentos utilizados en esta búsqueda y la bibliografía en la que se sitúa la mejora del consejo técnico consultivo para un acercamiento al impacto de los aprendizajes en las aulas.

CAPÍTULO I CONTEXTO

En este primer capítulo se presentan algunas características de la institución educativa en la que se realiza la indagación; se habla de su origen, estructura, población, orientación filosófica, misión, elementos generales de su historia, características de la población y algunos datos que tienen relación con la forma en que se ha trabajado en los consejos técnicos de este Centro. La idea es contextualizar a la Institución para ampliar la comprensión de la forma de trabajo de estos consejos y sus repercusiones en la práctica docente del maestro de educación especial de este Centro educativo.

1.1 Educación Especial y los ámbitos para la atención a los alumnos con necesidades educativas especiales

En el marco de los propósitos principales de la educación básica, el que se refiere a cómo mejorar la calidad de la educación y fortalecer la equidad en la prestación del servicio educativo, en el que se menciona que todos los niños que se encuentren en riesgo de marginación por presentar necesidades educativas especiales asociadas a una o múltiples discapacidades, serán atendidos por educación especial. Educación especial es el nivel educativo del que la sociedad espera una respuesta para sus hijos que presentan necesidades educativas especiales cuando éstos no encuentran en la escuela regular una atención acorde a sus posibilidades cognitivas.

La escuela regular es el ámbito al que asisten alumnos con un potencial intelectual congruente a su edad cronológica y su aprendizaje es de manera natural, sin la necesidad de apoyos especiales además de una disposición cognitiva para acceder a la currícula sin tener que hacer adecuaciones curriculares debido a que responden a la planeación que hace el maestro. Los alumnos con necesidades educativas especiales requieren que el maestro de

educación especial, adecúe la currícula para que accedan y logren desarrollar las habilidades que todos los niños logran en las experiencias de aprendizaje.

En el aula regular, se dice que un alumno presenta este tipo de necesidades cuando su ritmo de trabajo está por debajo del nivel de los demás niños de su edad y esta necesidad puede estar asociada a una o múltiples discapacidades. Entre las características de estos alumnos se encuentra la dificultad para aprender matemáticas, español, déficit en los dispositivos básicos para el aprendizaje, comunicación y conducta. Es el Centro de Atención Múltiple el ámbito que recibe a estos alumnos y en la medida que avanzan, se integran a la escuela regular o a un espacio laboral dependiendo de la edad. Los alumnos llegan al CAM, derivados por la escuela regular que los detecta o directamente por las familias, quienes les atienden desde antes de la edad escolar.

1. 2 Localización del CAM (Centro de Atención Múltiple) Niños Héroes TM

El Centro de Atención Múltiple (CAM) “Niños Héroes” TM., está ubicado en la calle Prolongación Niños Héroes N°100 esquina con Patria en la colonia Infonavit La Soledad en el municipio de Tonalá Jalisco. Empezó a funcionar en el mes de agosto de 2000, inicia con 4 grupos de 16 alumnos cada uno y a la fecha tiene 9. Se le hacen mejoras a la infraestructura de manera permanente con la participación de los padres de familia, el Ayuntamiento de Tonalá y el Programa de Escuelas de Calidad.

I.3 Misión y Visión del CAM

La atención que se brinda a los alumnos con necesidades educativas especiales en el CAM, tiene como finalidad potenciar las posibilidades de los niños para integrarse a la escuela regular, que es a la que asisten los alumnos que no requieren apoyos especiales y en consecuencia encuentren un lugar en el ámbito laboral. Esta integración tiene un doble propósito, el primero, que los alumnos con nee (necesidades educativas especiales) reconozcan su potencial y

desde este reconocimiento hagan un esfuerzo para realizar las mismas tareas que se les encomiendan a los demás compañeros del grupo y en segundo lugar que los compañeros valoren su condición y aprendan de los que se integran; que a pesar de su condición pueden hacer y aprender muchas cosas más.

En el marco de la misión del CAM en lo concerniente a la integración, se propicia que los maestros de la escuela regular y del Centro de Atención Múltiple, aprendan de esta experiencia, la necesidad de revisar las formas de enseñanza, las relaciones entre los participantes de este hecho educativo, principalmente la relación entre los alumnos con necesidades educativas especiales con los alumnos que no las presentan y éstos con los maestros dentro y fuera del aula. Con esto se promueve una oportunidad más de respeto y convivencia entre los diferentes, además de considerar las diferencias como la oportunidad para que los actores en este hecho educativo se complementen.

La visión del Centro tiene como filosofía sensibilizar a todos los integrantes de la comunidad educativa para que cada quien desde su condición y de cara a la misma tarea, hagan equipo y trabajen para que la labor de todos contribuya al desarrollo integral de los alumnos que transitan por el CAM. Se espera que los alumnos al egresar del Centro, lleven consigo el andamiaje suficiente para que puedan hacerle frente a las situaciones que se les presenten fuera de casa y de la escuela, y al mismo tiempo sean gente de bien mientras continúan con su autorrealización en y desde la convivencia con los demás. El CAM tiene como norma hacer un seguimiento hasta encontrar evidencias de su integración.

1.4 Niveles Educativos en el Centro

La educación básica en el marco de la reforma para mejorar la calidad de la educación y fortalecer la equidad en el servicio educativo, tiene entre sus propósitos asegurar que todos los niños y las niñas independientemente de su condición sociocultural tengan oportunidad de asistir a la escuela para que participen en los procesos educativos junto con los demás niños de su edad y colonia. Entre los principios generales que guían la operación y desarrollo de los

servicios para la integración educativa, está el de sectorización e implica que todos los alumnos con necesidades educativas especiales reciban los apoyos necesarios en una escuela cerca de su casa. (Mittler; 1995)

Es el nivel de educación especial dentro de educación básica de la Secretaría de Educación quien determina los lineamientos normativos para el funcionamiento del CAM, como el horario de atención para los alumnos y el del personal, los planes de estudio para educación inicial, preescolar, primaria y capacitación laboral, que son los mismos para todas las instancias del país y sobre los cuales se profundiza en su conocimiento en los espacios de Consejo Técnico; motivo de esta indagación. Otro aspecto es el número de alumnos por CAM y por grupo que se establece a partir del RAM (relación de alumnos por maestro). Por cada profesionista del CAM, debe haber entre 10 y 12 alumnos.

Los niños que se atienden en el CAM son parte de la población vulnerable insuficientemente atendida o rechazada por la escuela regular, ya que requieren de apoyos especiales para el desarrollo de su potencial humano y en esas instancias no siempre se cuenta con las condiciones físicas, con los materiales didácticos necesarios, o docentes con perfiles profesionales en educación especial para que den respuesta a la diversidad de necesidades de aprendizaje de los alumnos. Los docentes de educación especial aunque cuentan con una especialidad, requieren de continuar en espacios de profesionalización colegiada ya que cada maestro cuenta solamente con una especialidad y los alumnos presentan una o múltiples discapacidades.

I.5 Organización del CAM

La organización del Centro, también está determinada por la Dirección de Educación Especial, se tiene el mismo horario de clases que todos los CAM, de 8:00 hrs. a 12:30 hrs. para los alumnos de primaria, de 9:00 hrs. a 12:00 hrs. para los pequeños de preescolar, de 8:00 hrs. a 10:45 hrs. para los alumnos de educación inicial y de 11:00 hrs. a 12:00 hrs para los chiquitos de maternal. Los planes y programas de estudio son los que determina la Secretaría de Educación

Pública para todas las escuelas del país, como ya se menciona en párrafos anteriores. De igual manera, la normatividad es la misma que en las demás escuelas de educación especial y regular.

Además de los programas curriculares, por disposición de la Secretaría de Educación, en el CAM se implementan tres programas cocurriculares; mismos que elabora y desarrolla el personal docente. Estos programas son: Ecología, Emergencia Escolar e Higiene y Protección. Con estas propuestas se desarrolla en la comunidad educativa y en la escuela, la cultura del cuidado, salud de la persona y del medio ambiente en el que se desenvuelve, todo esto con la finalidad de preparar el escenario para el aprendizaje de los alumnos en las mejores condiciones posibles.

Por el tipo de atención y las características de los alumnos, en educación especial no es recomendable atender más de 16 alumnos por grupo ya que la organización de la jornada es de acuerdo a los lineamientos de la propuesta multigrado. Esto significa que a cada grupo de primaria asisten alumnos que pueden trabajar con actividades de 1° a 6°. La planeación de las actividades se realiza desde el conocimiento de las implicaciones psicológicas educativas del aprendizaje social, el aprendizaje por descubrimiento, las posibilidades cognitivas de los alumnos y el enfoque humanista. Estos referentes teóricos son básicos en la planeación de los docentes.

Esta propuesta de planear las actividades teniendo como plataforma las implicaciones psicológicas educativas para favorecer las experiencias de aprendizaje de los alumnos, surge a partir del análisis de la dinámica de los consejos técnicos, en donde se pretende mejorar la práctica educativa a partir de un reconocimiento a profundidad de los contenidos de los planes de estudio. Los consejos técnicos son considerados como los espacios para capacitación, actualización y toma de decisiones colegiadas para la mejora continua en la intervención con los alumnos. Es en estas experiencias que los participantes se

dan cuenta que los contenidos deben situarse en un marco teórico, psicológico y metodológico para su impacto en el aprendizaje de los alumnos.

En el Centro siempre se han trabajado los Consejos Técnicos y la necesidad de mejora en el desempeño docente continúa debido a que la diversidad de necesidades educativas especiales no puede ser atendida siempre con las mismas estrategias, el personal requiere estar en constante actualización dentro de su entorno.

1.6 Formación Profesional de los Docentes

Aunque los maestros al servicio de los pequeños que asisten al CAM tienen en su formación una licenciatura en educación especial, la realidad les señala la necesidad de una capacitación continua y colegiada (dentro del horario de clases y con los compañeros) debido a que la atención a los alumnos con NEE (necesidades educativas especiales) requiere ser desde una perspectiva multidisciplinaria. Esto es, la estrategia de intervención necesita del consenso de los diferentes especialistas del Centro.

Entre los especialistas que participan en la toma de decisiones para la intervención de los alumnos, se encuentran dos psicólogas, una trabajadora social, una maestra de comunicación, la maestra responsable del grupo y la directora. La intervención a los alumnos se favorece gracias a que las aportaciones de los compañeros en el Consejo Técnico son desde las diferentes especialidades en las que están formados y los alumnos generalmente presentan múltiples discapacidades. Al desempeño docente subyace la filosofía de la educación especial para lograr brindar una atención con equidad en la que se pondera que el sujeto con necesidades educativas especiales, antes de requerir apoyos especiales, primero es una persona.

I.7 Orientación y Fundamentos Filosóficos

La atención que brinda el CAM está regida por los principios filosóficos en los que se basa la integración de los alumnos con necesidades educativas especiales asociadas a una o múltiples discapacidades. Estos fundamentos son parte de las bases éticas y morales en las que se rige la escuela al intencionar los aprendizajes desde los que se forma a los alumnos en las aulas, para que más allá de la escuela, ellos se sirvan de lo aprendido y le hagan frente a la vida. Que sean sujetos de bien para la sociedad.

Los principales fundamentos son los siguientes

I.7.1 Respeto a las diferencias

Las diferencias entre los sujetos de una sociedad humana son tantas como los sujetos que la conforman. Éstas se deben a factores propios y externos de cada sujeto. Pueden ser consideradas como problema y se resuelve homogeneizando a los individuos o también pueden aprovecharse como una característica de enriquecimiento para todos los individuos de un contexto. Desde esta segunda visión es que se comprende a la sociedad cada vez más heterogénea y la educación pone al alcance de cada persona los mismos beneficios y oportunidades para que tengan una vida lo más normal posible. (Toledo; 1981)

I.7.2 Derechos humanos e igualdad de oportunidades

El hecho de pertenecer a un grupo social nos hace partícipes de derechos y obligaciones. Del buen cumplimiento y respeto de estas responsabilidades se determina el bienestar del grupo y en consecuencia el bienestar personal. Una persona con discapacidad tiene entre sus derechos, la oportunidad de recibir una educación de calidad, para lo cual primeramente hay que considerarla como persona y luego como sujeto con requerimientos de educación especial. La educación especial más que una iniciativa política es una instancia que busca la

igualdad de oportunidades para que todas las personas accedan a la educación. (Rioux; 1995. Roaf y Bines; 1991).

I.7.3 Escuela para todos

En el artículo primero de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos se declara que cada persona debe contar con posibilidades de educación como la oportunidad para satisfacer las necesidades de aprendizaje. Hablar de escuela para todos va más allá de un lugar en el aula, se relaciona también con la calidad de educación que la persona reciba y que la escuela le brinde. (PNUD, UNESCO, UNICEF, BANCO MUNDIAL, 1990).

Desde estos dos principios de cobertura y calidad, se espera que la escuela reconozca y atienda la diversidad, que sea una escuela para todos en la medida que:

- Se preparen experiencias de aprendizaje para que todos aprendan sin importar sus características.
- Toma en cuenta el aprendizaje individual y para esto hace adecuaciones curriculares de acuerdo a lo que cada alumno puede hacer.
- Tiene la infraestructura y los materiales necesarios.
- Evita a las familias procesos burocráticos innecesarios.
- Favorece espacios de formación y actualización para los maestros.
- Tiene un concepto de la enseñanza diferente al de la escuela regular. En el CAM se centra la tarea de la enseñanza en los procesos (cómo se aprende), mientras que en la escuela regular se privilegian resultados (qué y cuánto) se aprende. (García; 1993. Remus; 1995. Marchesi y Martín; 1990).

1.8 Antecedentes del Trabajo en los Consejos Técnicos en el Centro Educativo

Para una mejora continua en la atención a los alumnos así como para elevar el nivel educativo de cada uno de ellos, se realizan en el CAM reuniones de Consejo Técnico, generalmente los viernes últimos de cada mes. Para la planeación de estos espacios se retoma el trayecto formativo, documento que se elabora al revisar las respuestas del cuestionario con el que se evalúa la práctica del docente desde la perspectiva de los padres de familia, los alumnos y los mismos compañeros. Este cuestionario se aplica a finales del ciclo escolar y la sistematización de las respuestas arroja los contenidos a trabajar durante el ciclo escolar.

En el trayecto formativo se registran los indicadores de los aspectos susceptibles de mejora que se señalan en las respuestas del cuestionario mencionado en el párrafo anterior. Se retoma solamente la información correspondiente a los aspectos de la práctica docente, los que tienen que ver con el tratamiento de los contenidos y su impacto en el proceso enseñanza aprendizaje. Otros factores evaluados se abordan desde otras estrategias y solamente los de carácter técnico pedagógico son los que se retoman para su análisis y mejora en los Consejos Técnicos.

La finalidad de las reuniones colegiadas para la mejora continua se centra en el análisis de aspectos generales como: elevar la calidad en el proceso enseñanza aprendizaje, reconocimiento de planes y programas de estudio, optimización en la realización de adecuaciones curriculares, la planeación que es considerada como la plataforma para un aprendizaje significativo, el reconocimiento de los dispositivos básicos que subyacen a las experiencias de aprendizaje, además de los aspectos susceptibles de mejora que surgen en la práctica cotidiana y que no pueden hacerse esperar hasta el próximo ciclo si es que tienen que ver con la mejora de la práctica educativa.

Con esta acción, en el CAM dentro y fuera de las aulas se actúa lo más ético posible, esto es, se hace lo que se necesita hacer para ofrecer a los alumnos las experiencias de aprendizaje de acuerdo a sus posibilidades cognitivas. Se reconocen y atienden las características particulares de cada alumno para potenciar sus posibilidades sociales, motoras, de autoayuda, auto cuidado y de comunicación. Desde esta cultura de atención se cumple con uno de los objetivos de la educación a nivel nacional: el desarrollo integral de los alumnos, citado en planes y programas de estudio de educación básica 1993 de educación primaria y en los actuales 2004 de preescolar y 2009 (la reforma) centrado además, en el desarrollo de competencias.

Otro de los aspectos que se abordan en los Consejos Técnicos, es el proceso de integración educativa de los alumnos. En el colegiado se revisan de manera permanente los alcances de los pequeños en cuanto a su desarrollo y manejo de contenidos de aprendizaje, se espera que muestren habilidades comunicativas y de razonamiento en situaciones problemáticas como mínimo. Esto para solicitar un espacio en la escuela regular e inscribirlos para que asistan en cuanto estén preparados. En el caso de los alumnos de taller, ellos se integran a un espacio laboral y de igual manera en los Consejos Técnicos se analizan las posibilidades que tienen para desempeñarse en un ámbito y reciban una remuneración económica.

El Consejo Técnico es el espacio para que el personal del CAM pondere la misión y visión a partir de la toma de decisiones, se signifique la tarea y se contribuya al desarrollo del potencial de los alumnos desde una intervención colegiada.

En el siguiente capítulo se abordan los procedimientos metodológicos mediante los cuales se identificaron los indicadores de mejora para potenciar las experiencias del consejo técnico y su impacto en la práctica docente.

CAPITULO II DIAGNOSTICO

En este capítulo se mostrará la situación inicial del CAM con respecto a la experiencia vivida en los espacios de consejo técnico y su relación con la práctica docente. Se delimitará el objeto de estudio y se precisarán las características de la intervención educativa para mejorar estos espacios y como consecuencia se mejore la práctica de los maestros y del equipo de apoyo. Es preciso señalar que la autoridad en la zona educativa autoriza la reunión sin la presencia de alumnos para que con el producto de estas reuniones, se potencie la temática abordada y ésta impacte en el desempeño docente.

2.1 Propósito del diagnóstico

Este diagnóstico pretende describir cómo ha sido el trabajo en los consejos técnicos del CAM, antes de la intervención educativa, y cuál ha sido su impacto en la práctica docente. Estos consejos son los espacios de trabajo colegiado para el análisis de los contenidos de estudio planteados en los planes y programas de primaria, preescolar e inicial. Se consideran para su reconocimiento: lengua escrita, matemáticas y dispositivos básicos, aspectos que son considerados como la plataforma para el desarrollo del potencial de los alumnos.

Es necesario comentar que en el nivel inicial y capacitación laboral, no se trabajan los contenidos de estudio que se analizan en esta indagación. Aún así las maestras participan para estar informadas y formadas en el tratamiento de estos contenidos debido a que, en otros años ellas pueden tener alumnos de otro nivel. Excepto la maestra de capacitación laboral ya que su perfil profesional sólo le permite un desempeño en este nivel. Los consejos se realizan una vez al mes, generalmente el último viernes durante el horario de clases y sin alumnos, a él asisten todos los maestros, el equipo de apoyo y el directivo.

La conducción de estas reuniones es bajo la responsabilidad de la maestra asignada para la capacitación durante todo el ciclo escolar con el apoyo del director. Las temáticas que se abordan, se desprenden de los contenidos anteriormente mencionados y se deciden al término del ciclo escolar previo, con base a las respuestas de los padres de familia en el cuestionario que se aplica por indicación de Escuelas de Calidad. Con este instrumento se evalúa la dimensión pedagógica curricular del PAT (proyecto anual de trabajo) con el que se participa en PEC (programa de escuelas de calidad)

Con independencia de todas las oportunidades de actualización que los maestros tienen a nivel estatal, en el CAM es fundamental centrar la atención en los objetos de estudio previamente mencionados debido a que son considerados como los lenguajes de acceso a las demás asignaturas así como al desarrollo integral de los alumnos. Los consejos técnicos brindan al personal la oportunidad de ampliar su comprensión con respecto a la lógica de construcción de cada contenido. Estos espacios significan para los profesores momentos para confrontar, poner en común, enriquecer etc., sus hipótesis respecto al manejo o el tratamiento de las temáticas antes señaladas.

La finalidad principal de los consejos técnicos es eficientar con lo analizado, los procesos de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas. Sin embargo no siempre se cumple esta finalidad debido a que ya iniciada la sesión y sobre la misma discusión, surgen comentarios que desvían la atención y entonces el espacio se aprovecha para hacer acuerdos que no se pueden consensar en otros momentos y que a pesar de ser de interés para el buen funcionamiento del Centro, desvían la intención técnica de la reunión del consejo. En la mayoría de las ocasiones la agenda si se cumple y los asuntos que no están agendados, se abordan en el punto de asuntos varios. Aún así no es posible observar impacto en la práctica docente dentro del aula.

2.2 Procedimiento metodológico para recoger la información

Para la realización de este trabajo se elige una metodología de corte cualitativo que promueve procesos participativos. La investigación acción participativa tiene como propósito central: movilizar los recursos humanos e institucionales, para la mejora de la participación de la gente en los programas que colabora. (Ander-Egg, 1990). La preocupación central de esta metodología tiene que ver con la búsqueda de procedimientos que involucren a los participantes en los procesos de investigación para la resolución de sus problemas. Esta perspectiva es entendida como una estrategia cognitiva y de acción porque propicia que el mayor número de personas se apropie del saber y los instrumentos para la resolución de sus necesidades.

Una de las razones por las que se elige esta metodología, es que mediante sus instrumentos da orden y consistencia al modo de abordar la realidad mediante la investigación- acción participativa. En este referente, entiéndase el término **investigación** como un proceso reflexivo, sistemático y crítico del estudio de la realidad para intervenirla. **Acción** indica la forma de realizar el estudio que ya es una manera de intervención y la **participación** es la actividad de los sujetos implicados en la intervención para la mejora del problema. Estos actores son al mismo tiempo considerados como sujetos de investigación. Con este procedimiento las personas conocen e intervienen la problemática identificada en su realidad.

Es investigación por el conjunto de procedimientos para adquirir un conocimiento a profundidad de la realidad a intervenir, y con esto la resolución del problema o bien para satisfacer algunas necesidades. Es acción porque genera procesos de actuación, sensibilización y concientización en el conocimiento del porque del problema, en el descubrimiento de sus intereses, recursos y posibilidades para la intervención de su realidad. Por ser participación se enriquecen las experiencias / vivencias de la gente que expresan su conocimiento para una mejor lectura de la realidad. Con este

procedimiento metodológico los involucrados llegan a ser un grupo autogestionario que reconoce su problema, lo interviene y lo transforma o lo mejora.

Esta perspectiva metodológica permite estudiar cuestiones que preocupan a un grupo de personas como lo son las reuniones de consejo técnico, en las que a un año de realizadas con la intención de mejorar la práctica docente, no se observa el impacto. La investigación acción participativa se fundamenta en el supuesto de que los actuantes- pensantes son los principales agentes de cambio en la realidad a intervenir. Esto implica una comunicación entre iguales debido a que se comparten los mismos objetivos y responsabilidades para un trabajo en común. Requiere de un compromiso efectivo desde el momento en el que el investigador es parte del proceso de la gente en la transformación de su realidad sin que éste descuide el objetivo de la investigación para la intervención.

2.2.1 El cuestionario o guía de conversación.

Para identificar la problemática se decide hacer varias tareas, la primera es tomar la decisión de investigar el proceso de las reuniones de consejo técnico para identificar la relación que guardan estas reuniones y el impacto en la práctica docente. Asume esta responsabilidad la directora del Centro y otra maestra quienes coordinan la capacitación durante todo un ciclo escolar. En reunión colegiada se establece el objetivo de esta investigación, se inicia con un cuestionario para recoger la opinión de los padres de familia, acerca del conocimiento que tienen ellos de sus hijos a través de los cuadernos y comportamientos de los pequeños.

La aplicación es individual y es el interrogador quien registra las respuestas, esto durante los meses de mayo y junio. Se elige el cuestionario para tener un acercamiento a la realidad que se quiere indagar, y se considera que son los padres de los alumnos quienes pueden ayudar con su información. Ellos a través de la observación del comportamiento de sus hijos, el conocimiento de los cuadernos de trabajo, y sobre todo la comunicación padre-hijo; es que pueden facilitar la información

que el equipo docente necesita para saber si hay impacto de los consejos técnicos en la práctica docente dentro del aula. Se pretende que la recogida de información sea de manera informal, se cuida que los padres sientan que es una conversación, comentándoles previamente el propósito de las preguntas.

La aplicación del cuestionario antes de ser una necesidad del Centro, es una indicación del Programa de Escuelas de Calidad (PEC) y tiene dos intenciones; una, evaluar las metas y las acciones del proyecto anual de trabajo con el que se participa y la otra, que sean los padres de familia quienes con su aportación al cuestionario dejen saber a los docentes cómo observan el avance de sus hijos. Cuando el Centro tiene esta información procede a la elaboración del trayecto formativo, documento que se explica más adelante en este mismo capítulo y desde el que se programan las reuniones de consejo técnico con el propósito de la mejora del desempeño docente en las aulas; independientemente de la requisición de escuelas de calidad.

El cuestionario fue elaborado por la maestra de capacitación y la directora con el objetivo de conocer de manera directa con los padres el conocimiento que ellos tienen acerca de los avances de sus hijos. Los maestros conocieron el cuestionario y le hicieron mejoras antes de aplicarlo a los padres de familia. Se formularon 10 preguntas con dos tipos de respuesta una cerrada a la que contestaron SI o NO y al mismo tiempo de manera abierta argumentaban el SI o el NO. Se aplicó de manera directa. La aplicación estuvo bajo la responsabilidad de los maestros de grupo y el equipo de apoyo. Se interrogó concretamente el tratamiento de los contenidos de aprendizaje abordados en los consejos técnicos.

A continuación se presenta dicho instrumento. Se usa un formato para cada interrogado, se informa antes de la interrogación el propósito del cuestionario y el uso que se le dará a los datos que nos proporcionen. La aplicación se facilita porque todos los padres saben acerca de las formas de rendición de cuentas que se hace al PEC, entonces participan y nos dedican su tiempo para la entrevista. Todos los docentes hacen un análisis de las características de una entrevista para que esta experiencia se

realice de manera eficaz y la información obtenida sea lo más confiable y objetiva posible. Las preguntas del cuestionario se presentan a continuación.

**CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE
CAM NIÑOS HÉROES TM.**

Cuestionario de evaluación del ciclo escolar 2008-2009

Propósito: Conocer el nivel de conocimiento que tienen los padres de familia respecto al desarrollo y nivel de conocimientos de sus hijos para que con la información, se hagan mejoras al trabajo de los docentes en el aula.

Nombre del padre o madre _____

Nombre del alumno _____ Grupo _____

Fecha _____ Entrevistador _____

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.- ¿Ha observado avance en su hijo en lo que hace en español?	¿En qué? SI NO
2.- ¿Ha observado avance en su hijo en lo que hace en matemáticas?	SI NO ¿En qué?
3.- ¿Nota usted interés en el niño por el cuidado de su persona?	SI NO ¿En qué?
4.- ¿Podría mencionar en qué actividades el niño pone más atención para cuidar su medio?	SI NO ¿En cuáles?
5.- ¿Podría mencionar en qué actividades el niño pone más atención al ejecutar lo que se le pide?	SI NO ¿En cuáles?
6.- ¿Observa usted interés en el niño por participar en las actividades que hace en el cuaderno?	SI NO ¿En cuáles?
7.- ¿Advierte usted cómo se siente el niño al asistir a la escuela?	SI NO Mencione como lo observa
8.- ¿Usted qué opinión tiene del trabajo que	Por favor díganos lo que opina

hace su hijo en la escuela?	
9.- ¿Qué recomendaciones le hace usted a la maestra para que el trabajo mejore en el aula?	Por favor díganos sus recomendaciones
10.- Alguna recomendación a la dirección de la escuela para que se hagan mejoras	Por favor díganos sus recomendaciones

Para su aplicación se trabajó con 110 padres de familia, fueron elegidos porque sus hijos asisten a preescolar y a primaria de 1° a 6° y es en estos grados en los que se desarrollan los prerrequisitos y contenidos de lengua escrita y matemáticas, además de los dispositivos básicos para el aprendizaje. En reuniones de consejo se trabajan contenidos de todos los niveles. La información recogida de los cuestionarios se ordenará y se clasificará de acuerdo a los siguientes criterios de análisis. (Se anexa un cuestionario con las respuestas).

- Logros de carácter académico en el proceso de construcción la lengua escrita
- Logros de carácter académico en el proceso del desarrollo del pensamiento lógico matemático
- Avance en dispositivos básicos

Para términos de este trabajo se eligen solamente las preguntas que tienen que ver con español, matemáticas y dispositivos básicos por ser las que requieren los alumnos para acceder a otras asignaturas. Las preguntas que se analizaron son la número 1,2 y 5. Por esta misma razón se presenta más adelante, el hallazgo de las bitácoras de los consejos técnicos en que se trabajan estas temáticas. Una vez analizada la información, se procede a la elaboración del trayecto formativo. En este instrumento se organizan las necesidades de capacitación identificadas en la revisión de las respuestas del cuestionario aplicado.

De los 110 padres y madres entrevistados, se considera solamente el 30% de los cuestionarios aplicados por corresponder este porcentaje a los padres de alumnos

que en estas temáticas demuestran un manejo convencional de los contenidos, ya que cuentan con otro nivel de posibilidades cognitivas dentro de su discapacidad intelectual. Ofrecer a los alumnos con necesidades educativas especiales, experiencias de aprendizaje significativas dentro del aula, implica en los docentes un conocimiento a profundidad del desarrollo de los alumnos así como de la lógica de construcción de los contenidos de aprendizaje. Además de tener siempre presente el enfoque comunicativo y funcional.

El tratamiento que se les da a los contenidos en el ámbito de la educación especial, más que esperar que los alumnos los escriban, los lean, los repitan o los memoricen; se usan como los recursos para desarrollar su potencial humano, las habilidades sociales, y elevar su autoestima para que la interacción con los otros dentro y fuera del CAM, sea en un marco de convivencia entre iguales a partir del perfil que alcanzan. Esta filosofía de trabajo requiere de los docentes la significación de la experiencia en los consejos técnicos, para que puedan impactar en un mejor proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas.

2.2.1.1 Análisis de las preguntas 1,2 y 5.

Al entrevistar a los padres, la parte abierta de la pregunta, facilita que ellos hagan comentarios del conocimiento que tienen de sus hijos, razón por la que el número de respuestas rebasa en algunos de los indicadores el número de comentarios de frente al 30% de los cuestionarios elegidos para la sistematización. Esto es:

PREGUNTA	R-SI	R-NO	COMENTARIOS	OBSERVACIONES DEL APLICADOR
N° 1 ¿Ha observado avance en su hijo, en lo que hace en	24 80%	9 30%	24 Refieren que si, a partir de los ejercicios en el cuaderno. Observan actividades solamente, sin hacer mención a ejercicios en los que el niño demuestre el manejo de contenidos de lectura y escritura. 8 (26.6%)Comentan el uso que los	De los 24 padres que responden que si Todos de manera espontánea amplían sus respuestas. Los 9 padres entrevistados que responden que no, ese no; no es directo a la pregunta, por ejemplo dicen –pues no porque ya sé que no

español?			<p>alumnos le dan a lo que escriben. 12 (40%)Platican la relación que sus hijos hacen en la tarea y los referentes escritos que ven fuera de la escuela</p> <p>los niños relacionan su trabajo con el de los hermanos, hacen notar que también ellos escriben</p> <p>13 (43%) Piden que se les den sugerencias para que los alumnos avancen en escritura. Sólo el 43% de los padres centran su respuesta en el proceso de la lectura y la escritura</p> <p>22 (73.3%) preguntan ¿qué si sus hijos van a Leer y a escribir?</p>	<p>va a aprender-, otra de las respuestas es –cuando estaba con la maestra <u>N</u> si se veía que trabajaba- pareciera que no conocen de cerca ni los avances en el desarrollo, ni las actividades de los cuadernos.</p>
N° 2 ¿Ha observado avance en su hijo en lo que hace en matemáticas	26 86%	7 23%	<p>26(86%) Refieren que si, a partir de ejercicios en el cuaderno. Sin centrar la atención en ejercicios numéricos</p> <p>20(66.6%) Comentan el uso que Los alumnos le dan a lo que escriben o dibujan</p> <p>16 (53.3%)Platican la relación que sus hijos hacen con la tarea y los referentes numéricos que ven fuera de la escuela. Solamente este porcentaje centra su respuesta en el manejo de contenidos numéricos</p> <p>13(43.3%) Piden que se les den sugerencias para que los alumnos avancen en el conocimiento de los números.</p> <p>22(73.3%) Preguntan que si sus</p>	<p>De los 26 padres que responden que si todos de manera espontánea amplían sus respuestas.</p> <p>Los 7 padres entrevistados que Responden que no, ese no; no es directo a la pregunta, por ejemplo dicen – casi no hace números-, -todavía no sabe contar-, -sigue haciendo algunos números al revés- todavía no sabe contar el dinero.</p>

			hijos van a aprender matemáticas	
N° 5 ¿Podría mencionar en qué actividades el niño pone más atención al ejecutar lo se le pide?	27 90%	6 20%	De los 27 (90%) padres entrevistados que responden si, refieren que los niños al decirles que van a hacer la tarea, van por la mochila, si los papás quieren que obedezcan, les dicen que mañana los van a llevar a la escuela, al cruzar la calle, le dan la mano a su mamá, todos se visten solos una o dos prendas. Los padres no han identificado en sus hijos la diferencia entre gusto por la escuela y el poner en práctica atención, memoria, motivación, comunicación y otros dispositivos para el aprendizaje.	De los 6 (20%)padres que dicen no, coinciden con que son alumnos que su discapacidad es motora, situación que no les permite reaccionar rápido y requieren de que la indicación sea repetida y con ayuda para su ejecución.

2.2.2 El trayecto formativo.

Es un instrumento que se elabora una vez que se han identificado necesidades de intervención para que éstas sean programadas y se desarrollen durante todo un ciclo escolar, una vez al mes en los consejos técnicos. En este documento se explicitan objetivos en común para el personal y en una cultura en la que donde unos ven problemas, otros vean recursos. Este documento motiva a los profesores a la búsqueda de soluciones de problemáticas identificadas por ellos mismos. Del funcionamiento eficaz de este trayecto depende la realización de los consejos técnicos vinculados a las necesidades de mejora en la práctica del docente de educación especial, sin garantizar aún el impacto.

Los componentes del trayecto formativo son los siguientes:

Objetivos: Calendarizar reuniones de consejo técnico para analizar las problemáticas identificadas en el cuestionario de evaluación del trabajo docente durante el ciclo escolar.

Miembros: Explicitar responsables de capacitación durante el ciclo escolar.

Metas: Que el 100% de las maestras del Centro asistan, participen y permanezcan durante la reunión para que enriquezcan con sus saberes y experiencias el acercamiento a la temática abordada.

Actividades: Se agendan los contenidos a abordar dando prioridad a los que tienen que ver con español, matemáticas y dispositivos básicos. Se agendan también para su análisis aspectos que requieren ser revisados de manera permanente y que tienen que ver con la planeación y las adecuaciones curriculares.

Responsables: Se nombran dos personas responsables para la conducción de los consejos.

Fechas: Se programan los viernes últimos de cada mes y si por alguna razón se suspenden, se reprograman para la siguiente semana.

Modalidad de trabajo: Se trabajan de manera presencial, se revisan documentos para explicarnos teóricamente los sucesos que se consideran susceptibles de mejora.

Evaluación: Se realiza al final de cada sesión y éstas se corroboran con el cuestionario que se aplica al final del curso para la elaboración del trayecto formativo.

2.2.3 El diario-agenda

Para conocer el estado actual del impacto de los consejos técnicos en la práctica docente, se recurrió a la revisión de las agendas de trabajo de cada reunión, en esa revisión se analizan las temáticas planteadas, de frente a las relatorías de la sesión. Acercarse a estos instrumentos con esta finalidad permite observar que no siempre la intención técnico pedagógica del consejo se desarrolla como se planea y en consecuencia, el proceso de enseñanza aprendizaje no favorece el desarrollo de los alumnos, proceso que afecta al cumplimiento de las expectativas de los padres.

Las relatorías son un instrumento que permiten apreciar cualitativamente el proceso de trabajo realizado en los consejos, son un valioso recurso que evidencia las interacciones entre docentes, entre ellos y dirección, las propuestas, el análisis de la experiencia colegiada y posteriormente el impacto en la mejora de la práctica docente. Este instrumento es realizado por una sola persona durante todas las sesiones, al final de cada sesión, se le da lectura y se pone a consideración; de ser aceptada por los participantes en el consejo técnico, se firma. Al inicio de cada reunión se leen los puntos pendientes de la reunión anterior y entonces se inicia la sesión.

Al inicio del ciclo escolar se planean 9 reuniones de consejo técnico. Para realizar esta propuesta de intervención se elegirán solamente 5 agendas y 5 relatorías significativas por su congruencia durante el desarrollo de la reunión. En este análisis se contrasta la congruencia entre lo planeado y lo ejecutado, posteriormente se tratará de identificar las causas por las que no hay impacto en la práctica del aula. Se toma de las relatorías, los aspectos que tienen que ver directamente con los contenidos que se considera requieren mejorarse con el impacto.

Agendas de reunión de Consejo Técnico	Relatoría de la Reunión de Consejo Técnico
CONSEJO TÉCNICO Primera Reunión. Septiembre de 2008 AGENDA DE TRABAJO	CONSEJO TÉCNICO. Primera Reunión. Septiembre de 2008. RELATORIA

<p>Bienvenidas a una experiencia más de aprendizaje.</p> <p>Dinámica de reflexión: la maestra Thompson</p> <p>Propósito: retomar el referente teórico para hacer adecuaciones curriculares y dar respuesta a las posibilidades de aprendizaje de los alumnos</p> <p>Puntos a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adecuaciones curriculares• Características de la Propuesta Multigrado• Propuesta para la conformación de grupos <p>Evaluación de la sesión:</p> <p>con una puesta en común se socializa la experiencia y se determina que si se logró el propósito.</p> <p>Asuntos varios.</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none">• lectura de la maestra Thompson,• documento de adecuaciones curriculares,• propuesta multigrado y de conformación de grupos.	<p>La directora da la bienvenida, entrega hojas con una reflexión y de ésta se rescata la importancia de conocer a los alumnos, saber de su historia. Lucy comenta que surgen muchas opiniones, relacionadas con la práctica docente, la directora menciona la importancia de la actitud al acercarnos a los alumnos y recuerda la terapia de contención como una estrategia afectiva, rápida y profundamente humana para ayudar a los niños a salir de sus dificultades y ser capaces de sentir nuevamente amor.</p> <p>En el punto de las adecuaciones curriculares la maestra Irma solicita que se escriban tres definiciones de adecuaciones curriculares, una en cada hoja, Irma pega en el pizarrón los componentes de las adecuaciones curriculares y pide al grupo que pasen a pegar sus definiciones de acuerdo al componente desde el que hacen su definición.</p> <p>Las maestras al tratar de pegar sus hojas, anotan el componente que les hizo falta hasta tener en su definición más elementos.</p> <p>Irma hace la pregunta</p> <p>¿Qué estamos considerando para hacer las adecuaciones curriculares?</p> <p>Surgen comentarios de los elementos que debe llevar una adecuación curricular y se hace la lectura de este tema del libro de La integración educativa en el aula regular, las integrantes hacen anotaciones a sus definiciones hasta completar los componentes que les hicieron falta.</p> <p>Se evalúa la sesión haciendo una lista de recomendaciones acerca de los puntos que tenemos que tener en cuenta para hacer adecuaciones curriculares.</p>
--	--

En esta agenda y relatoría si existe relación entre lo planeado y el desarrollo de la reunión.

Agendas de reunión de Consejo Técnico	Relatoría de la Reunión de Consejo Técnico
<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO</p> <p style="text-align: center;">Segunda Reunión. Octubre de 2008</p> <p style="text-align: center;">AGENDA DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">Bienvenidas a una experiencia más de aprendizaje.</p> <p>Dinámica de reflexión: lectura del cuento El maestro Sufí.</p> <p>Propósito: elaborar un instrumento de evaluación pedagógica congruente con las posibilidades cognitivas de los alumnos y los contenidos abordados en el bimestre</p> <p style="text-align: center;">Comentar acerca de las evaluaciones psicopedagógicas con el aporte de psicología, comunicación, trabajo social y pedagogía.</p> <p>Puntos a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura breve y comentada de la evaluación psicopedagógica • Instrumento de evaluación • Presentación de informe financiero <p>Evaluación de la sesión:</p> <p>mediante una socialización de la experiencia de la reunión se comenta que se logró hacer la evaluación pedagógica de acuerdo a las planeaciones.</p> <p>Asuntos varios</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cuento del maestro Sufí, • planeación del bimestre 	<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO.</p> <p style="text-align: center;">Segunda Reunión. Octubre de 2008.</p> <p style="text-align: center;">RELATORIA</p> <p>Irma da la bienvenida –Bienvenidas compañeras y gracias por la voluntad que le ponen a su presencia, desempeño y actitud para hacer equipo.</p> <p>Se hace la lectura del cuento y se reflexiona respecto a la necesidad de continuar en la búsqueda de respuestas a nuestras dudas para mejorar nuestro desempeño.</p> <p>Se analiza el documento de la evaluación psicopedagógica con una lectura comentada.</p> <p>Se reflexiona sobre las siguientes preguntas ¿para qué evaluar? ¿Qué evaluar? con qué y ¿cómo evaluar? ¿Cuándo evaluar?</p> <p>Se revisan instrumentos de evaluación pedagógica, se les hacen adecuaciones para que sean congruentes con la planeación bimestral.</p> <p>Se comenta que la batería psicológica continua aplicándose sin cambios, así como la entrevista inicial.</p> <p>La sesión se evalúa con un registro de acuerdos para continuar de cerca con el referente teórico de la evaluación y mejorar así el proceso de aprendizaje de los alumnos.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • reportes de evaluaciones psicopedagógicas. 	
<p>Analizar esta agenda y relatoría da cuenta de que si hay congruencia entre lo planeado y el desarrollo de la reunión.</p>	

<p>Agendas de reunión de Consejo Técnico</p>	<p>Relatoría de la Reunión de Consejo Técnico</p>
<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO Tercera Reunión. Noviembre de 2009. AGENDA DE TRABAJO</p> <p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de reflexión: escribir de frente a un espejo.</p> <p>Lectura del acta anterior</p> <p>Propósito: revisar el referente teórico del sistema de la lengua escrita y caracterizar cada uno de los niveles de conceptualización.</p> <p>Puntos a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer la lectura del documento: el sistema de la lengua escrita • Presentar el inventario de las adquisiciones del presupuesto de PEC. • Revisar el seguimiento de las propuestas de mejora en las aulas. <p>Evaluación de la sesión:</p> <p>Se comenta que siempre que se aborda la lengua escrita surgen aspectos nuevos a considerar.</p> <p>Asuntos varios.</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un espejo para cada participante, • documento de la lengua escrita • inventario de adquisiciones 	<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO. Tercera Reunión. Noviembre de 2009. RELATORIA</p> <p>Bienvenidas compañeras, gracias por su puntualidad y actitud hacia el trabajo.</p> <p>Se lee el acta anterior</p> <p>Se entrega a las compañeras un espejo y se les pide que lo coloquen levantado junto a la hoja y escriban su nombre. En la medida que escriben aparecen comentarios de no puedo, qué difícil, se anima y logran terminar. Dicen que la letra es fea pero se entiende.</p> <p>Se cierra la actividad con la reflexión de que todos escribimos desde nuestras posibilidades y ante el no puedo, ayudan la confianza que quien conduce, ofrece. ¿Les pasará lo mismo a los alumnos, que al intentar escribir sintieran que tienen un espejo enfrente de su hoja?</p> <p>Se continúa con la lectura del sistema de la lengua escrita, en equipos se hace un listado de características generales y se rescatan los cuatro momentos de conceptualización. Se analizan producciones de los alumnos, tomadas de las evaluaciones y se rectifica la ubicación en el nivel correspondiente.</p> <p>La sesión se evalúa con el acuerdo de tener cerca el referente teórico de la lengua escrita,a</p>

<ul style="list-style-type: none"> agenda de propuesta de mejora en las aulas. 	la hora de ubicar las producciones de los alumnos para planear actividades que ellos puedan realizar y avanzar.
---	---

Analizar esta agenda y relatoría da cuenta de que si hay congruencia entre lo planeado y el desarrollo de la reunión.

Agendas de reunión de Consejo Técnico	Relatoría de la Reunión de Consejo Técnico
<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO Cuarta Reunión. Enero de 2009. AGENDA DE TRABAJO</p> <p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de reflexión: encuentra la secuencia que sigue</p> <p>Lectura del acta anterior</p> <p>Propósito: revisar las formas de abordar en el aula el desarrollo del pensamiento lógico matemático.</p> <p>Puntos a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo promueven el trabajo con los prerrequisitos del desarrollo del pensamiento lógico matemático?. Análisis de las características de cada momento ¿De qué manera registran el avance de estas actividades? Acuerdos para continuar con el seguimiento en estas actividades. Comentar avances en el proyecto anual de trabajo, avisar de la próxima visita de auditoría de PEC <p>Evaluación de la sesión:</p> <p>Comentar la experiencia deja ver la necesidad de invitar a un asesor externo para que se aclare más acerca del procedimiento del</p>	<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO. Cuarta Reunión. Enero de 2009. RELATORIA</p> <p>Bienvenidas compañeras, hoy se iniciará con un ejercicio de matemáticas para observar la diversidad de aproximaciones desde la que se puede resolver. Se plantea el ejercicio en el pizarrón y cada quien desde su lugar trata de resolverlo. Después de un tiempo, se ponen en común las diferentes formas de acercamiento a la resolución y cada quien se da cuenta y comenta como lo hizo y que le hace falta.</p> <p>Esta actividad permite observar las diferentes formas con las que cada docente aborda en el aula las operaciones lógico matemáticas. Se lee el texto y mediante la lectura, cada quien comenta como lo trabaja y se va relacionando la experiencia con el referente teórico. Aparecen justificaciones como –los niños no lo dan-, -ya en el aula no es fácil-, -si los papás lo continuaran en casa-. Al terminar con la lectura, se toman acuerdos para apegarnos al referente teórico en el aula.</p> <p>En consenso se decide invitar un asesor externo Para que ayude a clarificar.</p>

<p>desarrollo del pensamiento lógico matemático. Asuntos varios. Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos cuadernos de los alumnos que se encuentran en este nivel • Documento del referente teórico de nociones infra lógicas, operaciones lógico matemáticas y sistema de numeración decimal. 	
---	--

En esta agenda y relatoría también se encuentra congruencia en el desarrollo de la reunión.

Agenda de Reunión de Consejo Técnico	Relatoría de la Reunión de Consejo Técnico
<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO Quinta Reunión. Febrero de 2009. AGENDA DE TRABAJO</p> <p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de reflexión: encuentra la secuencia que sigue.</p> <p>Lectura del acta anterior</p> <p>Propósito: reflexionar en la puesta en práctica de los dispositivos básicos de aprendizaje para facilitar a los alumnos el acceso a los aprendizajes.</p> <p>Puntos a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención • Memoria • Concentración • Motivación • Lenguaje <p>Evaluación de la sesión:</p> <p>Se comenta que la experiencia es buena, que hace falta más claridad en el manejo de</p>	<p style="text-align: center;">CONSEJO TÉCNICO. Quinta Reunión. Febrero de 2009. RELATORIA</p> <p>Bienvenida</p> <p>Dinámica de reflexión: se pide al grupo que observe la secuencia y escribe la que sigue.</p> <p>1</p> <p>11</p> <p>21</p> <p>1211</p> <p>111221</p> <p>¿Cuál sigue?</p> <p>312211</p> <p>Hacer este ejercicio sensibiliza a pensar en los Aspectos que ponemos en juego en la resolución de cualquier situación y sobre todo las posibilidades cognitivas que se estimulan con la reflexión que se propicia mientras se resuelve</p> <p>De esta experiencia se hace un listado la importancia de estimular el desarrollo de los</p>

<p>dispositivos básicos y las herramientas del pensar. Asuntos varios Materiales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejercicios impresos para la activación de los dispositivos básicos• documento de El Reto de Enseñar a Pensar a los Niños (Lorena Herrero)	<p>dispositivos básicos para el aprendizaje desde la experiencia de poner a los alumnos a pensar en los cómo están trabajando y aprendiendo algo. Se elabora un concepto de cada dispositivo a partir de los saberes previos de las compañeras. Se comentan algunas de las actividades con las que de manera concreta se ejercitan. Se hace una lectura comentada del documento El Reto de Enseñar a Pensar a los Niños y se analizan las estrategias de enseñar a pensar de frente a la ejercitación de los dispositivos.</p>
--	--

En esta agenda y relatoría también se encuentra congruencia en el desarrollo de la reunión.

A partir de la exposición del análisis entre la agenda y la relatoría de las reuniones de consejo técnico se obtienen ciertos hallazgos que serán el insumo para la propuesta de intervención educativa que hasta este momento, se considera susceptible de intencionarse hacia el seguimiento del impacto de lo trabajado en el consejo técnico y su aplicación en el aula.

2.3 Hallazgos en los instrumentos

Al analizar los instrumentos empleados, es la oportunidad de acercamiento al problema, bien para entenderlo o resolverlo. La situación que en esta indagación se estudia, es de interés para el equipo docente y directivo del CAM, porque saben que está en ellos resolverlo debido a que son los protagonistas del consejo técnico, además de saber que es necesario conocer la realidad del consejo técnico desde un proceso investigativo para poder actuar. Analizar las agendas y relatorías de los consejos técnicos, abre la oportunidad de identificar que la congruencia entre lo planeado y la realización de esto, no garantiza el impacto en la práctica docente, menos aún en el proceso enseñanza aprendizaje dentro de las aulas.

Los insumos identificados para la propuesta de intervención educativa son los siguientes:

1. Si se respeta lo planeado: como se observa en las relatorías anteriores, la participación del directivo y de la maestra de capacitación logran un buen desarrollo de la reunión de consejo técnico.
2. Si se toma como referente el trayecto formativo, esto es, se trabajan temáticas congruentes con las necesidades identificadas para la mejora de las prácticas
3. Se trabaja en una cultura de trabajo colaborativo
4. A pesar de la congruencia entre lo planeado y las relatorías, no hay garantía de que la ejecución de lo aprendido en el consejo técnico, impacte en la mejora de la práctica educativa y en consecuencia en el proceso enseñanza aprendizaje en las aulas.
5. Se necesita intervenir en procesos de seguimiento para acompañar a los docentes en la transformación para la mejora de sus prácticas.

Con base en estas conclusiones, en el siguiente capítulo se fundamentará teóricamente la función del directivo en el consejo como líder transformacional para lograr que los participantes encuentren en sus saberes las condiciones necesarias para la mejora de su práctica educativa. El líder transformacional y la práctica educativa son los dos componentes esenciales, en los que se centra la atención y hacia los cuales se dirige la fundamentación teórica de esta investigación. A continuación se muestra la sistematización de los hallazgos en los cuestionarios que sirven de base para el diagnóstico. Estos hallazgos permiten delimitar la temática para fundamentar esta propuesta de seguimiento.

La sistematización de las respuestas en los cuestionarios da cuenta de lo siguiente:

Pregunta N° 1

¿Ha observado avance en su hijo, en lo que hace en español?

24 padres (80%) refieren que si, a partir de los ejercicios en el cuaderno. Observan actividades solamente, sin hacer mención a ejercicios en los que el niño demuestre el manejo de contenidos de lectura y escritura.

12 padres (40%) platican la relación que sus hijos hacen en la tarea y los referentes escritos que ven fuera de la escuela. Los niños relacionan su trabajo con el de los hermanos, hacen notar que también ellos escriben

13 (43%) piden que se les den sugerencias para que los alumnos avancen en escritura.

Pregunta N° 2 ¿Ha observado avance en su hijo en lo que hace en matemáticas?

Sólo el 43% de los padres centran su respuesta en el proceso de la lectura y la escritura.

26 padres, (86%) refieren que si, a partir de los ejercicios en el cuaderno. Sin centrar la atención en ejercicios numéricos.

16 padres (53.3%) platican la relación que sus hijos hacen con la tarea y los referentes numéricos que ven fuera de la escuela. Solamente este porcentaje centra su respuesta en el manejo de contenidos numéricos.

Pregunta N° 5 ¿Podría mencionar en qué actividades el niño pone más atención al ejecutar lo que se le pide?

De los 27 padres, el (90%) no han identificado en sus hijos la diferencia entre gusto por la escuela y el poner en práctica la atención, memoria, motivación, comunicación y otros dispositivos para el aprendizaje.

Analizar las respuestas de los cuestionarios y la identificación de la congruencia entre la agenda y la relatoría del consejo técnico, permite encontrar que no hay impacto en las aulas, del trabajo realizado en los consejos técnicos.

2.4 Problematicación

El personal docente del CAM requiere de capacitación permanente para dar respuesta a la diversidad de necesidades educativas que presentan los alumnos, por

esta razón, en la organización del Centro y como ya se menciona en párrafos anteriores, el consejo técnico es una actividad colegiada en la que todo el personal profundiza en su formación profesional y se toman decisiones para la mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta es una actividad autorizada en la que se permite suspender clases, dado que el tiempo es necesario para analizar las problemáticas del CAM, se realiza en las instalaciones de la escuela. Generalmente es conducido por el director y una maestra responsable de la capacitación.

Se elige para esta investigación, el consejo técnico como el ámbito desde el que se pueda reflexionar sobre la práctica del docente de educación especial, para que posteriormente se impacte en ella. Se analizan las agendas de esta actividad así como las respectivas relatorías ya que se consideraba la posibilidad de que no existiera congruencia en las agendas y el desarrollo de las mismas. Se encuentra en el análisis que si hay congruencia. Se recurre a al análisis de las respuestas 1, 2 y 5 de los cuestionarios, por ser las que arrojan información de la temática que requiere ser mejorada por el docente para que impacte en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El análisis y la interpretación de las preguntas 1, 2 y 5 da cuenta de que no hay impacto en las aulas, de los aprendizajes en los consejos técnicos, situación que es evidenciada en las respuestas de los padres de familia en los cuestionarios, ya que son ellos quienes nos evalúan el trabajo con los alumnos a través del desempeño de los pequeños y las actividades que realizan en los cuadernos. De acuerdo con la misión del CAM, la dimensión pedagógica no está dando respuesta a las expectativas de los padres de familia, ellos requieren conocer qué hacen sus hijos, cómo lo hacen y para qué vienen a la escuela, a través del comportamiento y los trabajos en los cuadernos.

Este análisis facilita la comprensión de lo que está pasando y qué es lo que está haciendo falta, situación que facilita sustentar teóricamente la mejora de la dinámica del consejo para que los aprendizajes en estas reuniones colegiadas, impacten en las aulas.

Por lo anteriormente expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación
¿Cómo mejorar la práctica docente del personal del CAM, que participa en los consejos técnicos y le hace falta relacionar las experiencias de aprendizaje en estas reuniones colegiadas con el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas?

En búsqueda de la respuesta al planteamiento anterior se decide realizar una propuesta de intervención en el seguimiento de lo visto en el consejo técnico y su aplicación en el aula, en espera de una mejora en el desempeño docente y el proceso de enseñanza aprendizaje con los alumnos. Situación que se espera ver reflejada en la apreciación de los padres de familia y sobre todo en el comportamiento de los alumnos y en los cuadernos de trabajo.

Por ello el objetivo de este trabajo es mejorar la práctica del docente de educación especial a través de una propuesta de la gestión en el seguimiento de la aplicación de los aprendizajes en los consejos técnicos consultivos para su impacto en las aulas.

En el siguiente capítulo se fundamenta teóricamente el sustento en el que se sitúan los hallazgos para que el seguimiento y acompañamiento de los docentes en la mejora de sus prácticas a partir de los aprendizajes en consejo técnico, sea de frente y dentro de un marco teórico que nos acerque más a la resolución de la problemática identificada, de manera más asertiva y eficaz.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este apartado se describe el referente teórico en el que se sitúa el consejo técnico consultivo para su seguimiento de frente a la mejora de la práctica del docente de educación especial que labora en el CAM. En el desarrollo de este capítulo se habla de la importancia del consejo técnico como el espacio de capacitación permanente en la escuela y el papel del directivo como líder en la gestión del cambio. Aunque el directivo es el responsable directo y presidente del consejo técnico como lo citan autores al interior de este capítulo, es apoyado por la maestra responsable de capacitación. Lograr cambios con la gestión directiva es posible siempre que el tipo de liderazgo sea transformacional, esto es, que el directivo en el consejo y fuera de éste muestre interés por su equipo sin descuidar el objetivo de la institución.

El desarrollo del consejo técnico consultivo se pondera a partir de la dinámica del trabajo colaborativo en el que se entiende al grupo docente como un sistema que requiere del funcionamiento de todos para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales, esto mediado mediante un proceso de comunicación que facilite la interacción en la estructura organizativa. Además de la comunicación, un criterio que se describe al interior de este capítulo es la importancia de la sensibilización para participar activamente en el consejo y coadyuvar de esta manera al cambio. El punto más importante de este cambio es la práctica educativa sobre la cual se reflexionan sus dimensiones desde la perspectiva de (Fierro; 1995).

Para cerrar este capítulo se comenta el referente teórico psicológico constructivista que subyace en los planes y programas de educación básica para que la escuela sea la instancia en la que los alumnos con la mediación de los docentes construyan su aprendizaje, actúen en función de lo aprendido y desarrollen su potencial humano.

3.1 El Consejo Técnico Consultivo, parte importante en la vida de las escuelas.

En este apartado se aborda el sustento teórico del consejo técnico consultivo así como el lugar que ocupa en la dinámica de las escuelas desde los lineamientos organizativos y administrativos de la secretaría de educación pública. Si bien esta estrategia fue creada para la mejora de la tarea pedagógica, la realidad del CAM señala la necesidad de hacer mejoras en la dinámica de trabajo para lograr el impacto de los aprendizajes que se generen en estos espacios y potenciar así la práctica del docente de educación especial en el aula. Motivo de este apartado es reconocer teóricamente las recomendaciones estratégicas para el buen desempeño del consejo además de implementar otros componentes teórico metodológicos que ayuden a considerar la diversidad de estilos de participación de los docentes.

El directivo en las escuelas es quien organiza las reuniones del consejo técnico consultivo, sin que esta determinación esté sustentada en un conocimiento amplio de lo que implica propiciar trabajo colegiado, características del trabajo colaborativo, procesos de comunicación y capacidad de liderazgo transformacional que lleve al líder a sensibilizar y concientizar a los participantes hacia la necesidad de la mejora y la transformación de su realidad en las aulas desde sus saberes, aprendizajes compartidos y sobre todo una congruencia de sus haceres con el sustento teórico metodológico constructivista que subyace a los planes y programas de estudio. Hacer reuniones de consejo técnico consultivo una vez al mes en el CAM, deja ver que no es suficiente para resolver una problemática identificada y necesaria para la mejora del desempeño docente.

En el “Reglamento interior de trabajo de las escuelas primarias de la República Mexicana” se ordena que en todas las escuelas que tengan más de 4 maestros se constituya el Consejo Técnico Consultivo cuya función será de consulta y en la que se apoye la dirección del plantel. El presidente es el director,

los maestros son los vocales y entre todos eligen un secretario (Capítulo 5º-Artículo 10). En el mismo reglamento, en el artículo 13, se define” la competencia del consejo para elaborar planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas para labores que tengan por objeto la superación de la acción educativa escolar y extraescolar”. En consecuencia, el docente sabe que es en esta instancia la oportunidad de reflexión sobre su práctica.

La concepción del trabajo escolar implica para el docente, su participación y asistencia al consejo técnico consultivo, en el entendido de que en este espacio se construyen de manera colegiada, mejoras al trabajo de enseñanza en el aula. En el marco de las políticas educativas donde se insiste en elevar la calidad de la educación, se concibe al consejo técnico consultivo como la oportunidad de capacitación del docente en y para su escuela. Se espera pues que la enseñanza cotidiana de los maestros constituya la actividad central y articuladora de la vida escolar potenciada y mejorada en las reuniones de consejo técnico consultivo que para este fin fue creado a partir de un proceso de investigación educativa hace 20 años. Normas de Organización Escolar (SEP; 1989).

No existe administrativamente una instancia dentro de la Secretaría de Educación Pública encargada de fortalecer teórica y prácticamente los consejos técnicos, situación que requiere ser atendida para el mejor funcionamiento y revitalización de los consejos técnicos para fortalecer la atención a la actividad pedagógica hacia el logro de las mejoras continuas en la vida escolar. El consejo técnico se constituyó en respuesta formal a un requisito reglamentario razón suficiente para que sus funciones se cumplan de manera sistemática y con acompañamiento académico de asesores externos al CAM. La normativa recomienda que se realice con una periodicidad mensual y fuera del horario de clases, esto último es un obstáculo debido a que los docentes por lo general trabajan dos turnos y ambas instancias tienen necesidades diferentes al abordar temáticas en el consejo.

Resulta difícil en el plantel determinar la efectividad de los consejos, no así como el señalamiento de los contenidos a tratar ya que estos se derivan de la evaluación que solicita el programa de Escuelas de Calidad y en base a esta circunstancia es que se elige hacer una intervención en el seguimiento del impacto de los aprendizajes en el aula para la mejora de la práctica docente. En el CAM y por el interés del directivo es que se promueve el poner la mirada en el impacto en las aulas. Este planteamiento aún no queda claro si es también necesidad del personal o participan solamente porque lo propone dirección además de ser el directivo y la docente encargada de la capacitación quienes conducen las reuniones.

Entre las riquezas que se encuentran en este ámbito de estudio, se encuentra que en el consejo técnico del CAM:

Se toman decisiones para dar respuesta a necesidades identificadas por los padres de familia en el cuestionario de evaluación que se aplica a finales del ciclo escolar.

Se organizan y definen actividades para la mejora de la práctica docente y en consecuencia el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se inicia la sistematización de actividades que no siempre se concluye debido a los imprevistos.

Se crea conciencia respecto al proceso de evaluación de las prácticas, se empieza a ver la evaluación como el señalamiento a lo que hay que mejorar sin descalificar el desempeño docente.

Se formulan compromisos hacia la mejora los cuales por falta de seguimiento no se cumplen, aún así se demuestra voluntad de parte de los integrantes para hacer algo.

Es claro que en el consejo técnico consultivo del CAM se vive el intercambio, la transmisión de experiencias y saberes pedagógicos mientras se expresan problemáticas profesionales con miras a encontrar en el colegiado una respuesta

para la mejora. No siempre es posible que en las reuniones se aborden solamente temas de carácter pedagógico, en ocasiones aparecen criterios en los planteamientos, que desvían el interés y esto provoca en los asistentes una necesidad de respuesta. En este punto, se cuestiona la voluntad en la participación de los asistentes y el no impacto de de los aprendizajes del consejo en el trabajo del docente dentro del aula.

Junto con la capacidad creativa y disposición de los docentes, la inercia del CAM hace lo suyo para burocratizar las innovaciones e impedir que las propuestas de mejora se sistematicen. Pareciera que es más fuerte lo urgente, a lo que se le tiene que dar respuesta en cuanto sucede; que lo analizado en el consejo técnico por más argumentado que éste parezca. Las condiciones objetivas como; espacio, tiempo, valoración laboral e institucional que no es otra cosa que el funcionamiento cotidiano del CAM son determinantes en la postergación de las innovaciones. Las cuatro horas con treinta minutos del consejo técnico al mes no son suficientes para el logro de las transformaciones planteadas para la mejora.

3.1.1 El papel del directivo en el Consejo Técnico Consultivo.

Las necesidades que se le imponen al directivo durante el consejo técnico para que las resuelva son más administrativas y materiales que de carácter pedagógico. Su intervención se mide por la capacidad de dar respuesta inmediata a techos que se llueven, sanitarios que no funcionan, construcciones que hay que gestionar, olvidándose que los consejos son de carácter consultivo y no ejecutivo. Además de los bajos salarios de los docentes que siempre se comentan cuando en el consejo se habla de consolidar compromisos para la mejora y en el conocimiento de que al directivo no le corresponde la gestión para el aumento de salarios, no en el sistema para el que laboramos. Sandoval;1985) *en Antología de Gestión Educativa SEP*, describe estas características de los consejos técnicos consultivos y coinciden con la realidad del CAM.

La redefinición de la función directiva es necesaria para fortalecer la autonomía del director de frente a las tareas técnico pedagógicas en relación con

los docentes y el directivo con el supervisor. Los directores como efecto de su trayectoria personal, cuentan con el respeto moral y profesional de los docentes lo cual le otorga un amplio poder de decisión, control en el plantel y en la toma de decisiones en el consejo y fuera de éste. La autoridad directiva resulta de las normas vigentes que concentran en la dirección todas las responsabilidades sobre el funcionamiento de las escuelas: administrativas, laborales, técnico pedagógicas y el equipo docente que queda bajo su dependencia en todos los aspectos.

Otra de las actividades del directivo en los consejos, son los comentarios que los docentes le hacen refiriéndole que las capacidades de iniciativa y de decisión que profesionalmente les competen, se ven subordinadas a su criterio limitando así un ambiente de experimentación educativa. Ante situaciones como éstas, las formas de control del director provocan entre los docentes respuestas y ajustes individuales. Para el directivo no siempre es posible integrar un equilibrio en las respuestas que los docentes esperan escuchar y las que verdaderamente se requieren para las mejoras del Centro. Esto hace parecer que el directivo compite con su cuerpo colegiado y no lo que él verdaderamente espera como saber cuidar, discutir, alentar y viabilizar las innovaciones. Es el consejo técnico el espacio para analizar estas tramas y el directivo otorgue el poder profesional a cada uno de los integrantes.

En los lineamientos normativos para la instauración de los consejos técnicos consultivos, no aparecen constitutivos que en este apartado se presentan y en los cuales se confía para el buen funcionamiento en la toma de decisiones así como la participación de los integrantes de una manera comprometida y plena. Cuando se centra la confianza de la tarea para la mejora en la persona, es más probable que se cuente con su participación.

3.1.2 La gestión directiva en una cultura transformacional en y desde el consejo técnico

El impacto del director transformacional en el consejo técnico consultivo del CAM favorece que los participantes del colegiado coadyuven de manera sustantiva a incrementar la calidad y mejora de la práctica de los docentes dentro del aula. (Bass;1988). El sentido del liderazgo transformacional depende de que el líder: sea carismático a los ojos de sus seguidores, considere las necesidades del individuo y las de la organización y estimule intelectualmente a sus seguidores. Estas implicaciones de liderazgo impactan en la imagen de la escuela, del sistema escolar y de la administración. El directivo transformacional ve en el consejo recursos mientras otros ven problemas (Saphier y King; 1985). Citado en Bass; 1988. *El Liderazgo Transformacional*.

Los directivos en la cultura transformacional dan al personal autonomía en sus roles, mantienen el rumbo del consejo técnico consultivo sobre los principales objetivos. (Little; 1981), citado en Bass; 1988. *El Liderazgo Transformacional*, señala que el éxito del líder depende que sea estricto y flexible a la vez “dé libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión”. Para el logro de lo anterior, el líder debe poseer un sentido claro de la misión y el control, ser preciso en los límites necesarios para obtener los recursos que hagan falta, ser persuasivo en la obtención de niveles altos y sobre todo un nivel de motivación en sus seguidores para poner en tela de juicio el status quo. Desde este estilo de liderazgo se conoce la fuerza personal de cada miembro del equipo y se ayuda a compensar las debilidades.

El considerar las necesidades individuales es un elemento necesario para el logro de los objetivos del consejo técnico consultivo ya que coadyuva a elevar las expectativas personales. Esta es una cualidad del liderazgo transformacional. Este líder establece metas y objetivos en el intento de hacer de sus compañeros líderes durante su participación en el consejo técnico consultivo. Este proceso se facilita al darles responsabilidades para el logro de las metas y así los integrantes

desarrollan su propia actuación. Los cambios que van logrando los seguidores por pequeños que éstos sean, son los logros de las metas para la mejora continua de la práctica del docente de educación especial.

Un estilo abierto del directivo, fomenta la participación en los procesos de toma de decisiones y estimula el crecimiento individual de los integrantes, favoreciendo mayor responsabilidad e independencia durante el proceso de cambio y mejora mediante el consejo técnico. Esto es, selecciona y/o rechaza aquellas aportaciones que no contribuyen en forma crítica a la mejora de su contexto laboral. Entre las funciones más importantes de los líderes educativos, está la de lograr la transformación de las participaciones para que el grupo logre actitudes con significado hacia el cambio en las reuniones de consejo técnico. Para esto, deberá pedir ayuda y dejarse ayudar, evitando tomar todas las decisiones él solo ya que con esta actitud, demuestra poca confianza en los demás.

La reflexión personal le permite al directivo interiorizar las cosas que suceden en el consejo técnico para entonces ofrecer a los participantes ideas, pistas y sugerencias sobre aspectos que deben mejorar; así pone en camino la capacidad de autocrítica de los integrantes y se acerquen a las propuestas de mejora, lo más certero posibles. Otra de las funciones del director que ayudan a la transformación del consejo para la mejora, es juzgar hechos, no personas. Siempre que haga juicios, valore a las personas centrando el comentario en los hechos, tenga presente la elemental norma de prudencia, pondere siempre la confianza en la persona mientras y después de la reunión de consejo técnico.

Aceptar las deficiencias propias y ajenas, las personas son perfectas a distancia, en la medida que se convive, se perciben sus defectos y limitaciones. La misión del directivo a partir de esta circunstancia, es lograr que la gente pueda gobernar su eficiencia y contribuya en el buen funcionamiento del consejo técnico. No llevar las diferencias al terreno personal, el directivo antes que otro integrante, debe aceptar perder o discrepar sin sentirse agraviado, aunque no sea fácil. Las

diferencias y los roces deben rectificarse, así como reconocer la equivocación y volver a empezar. Éstas y más características son la clave para que el directivo promueva una actitud transformacional en el consejo técnico y la gente participe para la mejora.

Aunado a las características del líder para la transformación en el consejo técnico, está la cultura de la charla periódica del directivo con su gente, en un clima de felicitación o corrección sí es necesaria, que en ambos casos resulta delicado. La corrección debe ser clara y cordial y, posteriormente, dar tiempo y oportunidades para rectificar. Otra de las tareas del directivo es orientar las aspiraciones, dar nuevas oportunidades para que cada integrante del consejo técnico signifique su participación y se potencie así la experiencia de aprendizaje en el colegiado. (Mañu;1999). Como dice David Isaacs (1996) “Un directivo es una persona que consigue resultados intencionalmente”. Necesita leer, pensar, estar accesible para llegar a ser el líder transformacional”.

3.2. El trabajo colaborativo, estrategia para potenciar la experiencia del Consejo Técnico Consultivo

En este apartado se define la experiencia del consejo técnico, situada ésta en el marco del trabajo colaborativo por ser una actividad permeada por la interacción entre los participantes y la influencia de las características de cada uno de ellos. Entre las características de la interacción humana, esta relación se considera como un sistema en el que hay un proceso secuencial de acciones y reacciones. Hall y Fagen, citados en (Watzlawich; 1991), *Teoría de la Comunicación Humana*, definen el sistema como una clase de objetos que guardan relaciones entre ellos y entre sus atributos, entendiendo estas características como las propiedades de los objetos y las relaciones. Esto es; los objetos son los docentes que participan en el consejo técnico y los atributos son sus conductas ante las temáticas revisadas y el intento por llevarlas a la práctica en el aula.

Una mejor manera de definir los objetos interaccionales consiste en verlos como personas que se comunican con otros participantes y antes de considerar

qué comunican; es necesario saber entender cómo es su aspecto relacional. Esta comunicación es derivada de propiedades individuales de las personas como: roles, valores, expectativas y motivaciones. La relación de las personas de un sistema es entendida como un todo inseparable y coherente de tal manera que al haber un cambio en uno de los participantes, provoca un cambio en los demás y afectan a la totalidad del sistema impactando directamente en la dinámica del consejo técnico.

Para que se logren los objetivos de los trabajos a realizar en donde se considera necesario un trabajo colaborativo, como en esta investigación lo es el consejo técnico; es necesario reconocer o analizar el interés que le ponen los participantes a la relación durante la actividad, además de mediar para que esta interacción se vuelva estable. Si bien no surgen amistades, que el ambiente esté permeado de profesionalismo basado este concepto en factores como; la motivación, satisfacción de necesidades profesionales, factores sociales y/o culturales. Mantener una relación estable implica que la dinámica de trabajo esté conectada a una fuente de energía y ésta puede ser la problemática a tratar en las reuniones colegiada, identificada desde cada uno de los integrantes, situación vivida en la aplicación del cuestionario que ya se menciona en el diagnóstico.

Además de significar la fuente de energía, es necesario considerar que cada integrante define su forma de interactuar misma que le permite confirmar, rechazar o modificar la del otro. Esto es determinante si se quiere una relación estable y ante este requisito, las inconformidades no pueden quedar sin resolver una vez que se manifiestan. Jackson citado en Watzlawich, (1991), *Teoría de la comunicación humana*, refiere que para estabilizar la relación en un sistema como el consejo técnico, se ponga en práctica la regla de relación en la que se trata de reformular las redundancias presentadas en la interacción. Consiste en una extrema limitación de las conductas posibles siempre que éstas no contribuyan al logro del objetivo planteado. La interacción está regulada por reglas que serán establecidas por el grupo al inicio de cada sesión del consejo técnico.

3.2.1 El papel de la comunicación en la interacción durante el consejo técnico Consultivo.

En el marco del trabajo colaborativo, para que el consejo técnico sea una verdadera experiencia de aprendizaje y trascienda a la mejora del docente de educación especial, lo fundamental es la comunicación entre las personas que participan en el consejo técnico. En esta interacción social-humana, se intercambian ideas, sentimientos, emociones, bienes, saberes, etc., mientras se construyen acciones a seguir en el tratamiento de la problemática a resolver. Durante la interacción suceden dos fenómenos que hay que diferenciar para intencionarlos adecuadamente, uno es el concepto de comunicación y otro el de información. Hablar de información alude al conjunto de datos, hechos o acontecimientos etc., que serán o no comunicados. Es así que la comunicación se refiere a la transmisión de la información.

Entre las condiciones que hay que propiciar en el proceso de la comunicación dentro del consejo técnico son: que sea dinámica, cambiante y continua. Todo proceso de comunicación es situado en un contexto social. La sencillez con que se establezca la comunicación facilita la efectividad de la misma. El conductor del proceso de la comunicación desde la perspectiva de Torres y Pérez (1999), debe prever todas las barreras posibles que se puedan presentar en la comunicación para poder solucionarlas, así como demostrar su habilidad para comunicar los mensajes de contenido intelectual con el contenido afectivo preciso. Además de favorecer en su estructura organizativa la cohesión para que se alcancen las mejoras propuestas en el consejo técnico.

3.2.2 La estructura organizativa y el estilo de liderazgo en la conducción del consejo técnico

La vida de todo ser humano se desarrolla alrededor de situaciones sociales, y es en estas circunstancias que nuestras vidas tienen sentido debido a que satisfacemos necesidades a partir del modo en que nos comportamos en un entorno establecido. Nias y colaboradores (1989) citado en Whitaker, *Cómo*

gestionar el cambio en contextos educativos, en el marco de las relaciones interpersonales de los equipos en las escuelas primarias, señala cuatro rasgos identificables de la cultura escolar, 1. Creencias y valores, 2. Enfoques, actitudes, significados y normas, 3. Símbolos, rituales y ceremonias y 4. Comportamientos preferentes, estilos y posturas. Estos rasgos son una herramienta útil para la dirección del liderazgo en cualquier programa de cambio o mejora, como lo es el consejo técnico en el CAM.

Identificar los sistemas de valores de los docentes es una tarea del director antes de promover procesos de cambio de manera colegiada. Esta es una forma de acercarse a la comprensión del comportamiento humano en su contexto. Es claro para el directivo que la gente se comporta de un modo y de otro ante cualquier experiencia intencionada hacia la mejora mediante el cambio. El directivo como líder protagonista del proceso de los aprendizajes en el consejo técnico, debe transmitir al grupo, la idea de que ante cualquier comportamiento por desagradable que sea; proteja las vulnerabilidades, satisfaga necesidades o exprese sentimientos, es fundamental en el grupo de trabajo la aceptación y el respeto de todos.

Laing (1978), citado en Whitaker (1998), *Cómo Gestionar el Cambio en Contextos Educativos*, recomienda tener presente durante la conducción de un proceso colegiado para la mejora, como en el consejo técnico, la diferencia entre la experiencia y la conducta durante las relaciones en el grupo de estudio:

“Yo puedo observar tu conducta, entonces, llega a ser una experiencia mía.

Tú puedes observar mi conducta, que se convertirá entonces en una experiencia tuya.

Yo no puedo observar tu experiencia, que está dentro de ti, pero puedo intentar comprender tu experiencia si tú me la revelas.

Tú no puedes observar mi experiencia, que está dentro de mí, pero puedes intentar comprender mi experiencia si yo te la revelo”

Los directores de las organizaciones escolares, tendrán como reto aceptar que no pueden conocer la experiencia de las personas a través de las conductas. Hacer esto en el consejo técnico pudiera llevar al directivo a estereotipar a los integrantes, situación que inhibiría el liderazgo eficaz y por consiguiente, el logro de los objetivos del grupo en el consejo técnico al pretender un cambio. La toma de decisión del directivo debe ser siempre planteada hacia el éxito, centrando esta determinación en el conocimiento de los comportamientos de los integrantes. Cuando se aplica la regla de la relación, es posible tener relaciones.

3.2.3 La sensibilización, plataforma de apertura para el desarrollo del Consejo Técnico Consultivo

Hablar de sensibilización para propiciar la apertura de los integrantes del consejo técnico hacia el logro de los objetivos, implica tener presentes actitudes y posiciones desde las que cada integrante participa, las cuales se describen a continuación.

La reciprocidad.- los docentes que trabajan en el CAM como los demás que laboran en las diferentes escuelas, tienen determinadas aspiraciones intelectuales, económicas, relacionales y profesionales producto de todo aquello que han querido ser, tener, saber o hacer. Es así que las personas actuamos a partir de las metas que nosotros mismos nos marcamos en el entendido de que para realizar las propias aspiraciones nos damos cuenta que los demás son necesarios, por mencionar un ejemplo; si queremos ser maestros requerimos de la participación de muchos profesionales docentes para adquirir los conocimientos necesarios. A lo que aspiramos depende en gran parte de las otras personas y grupos en que convivimos. Son los otros quienes nos ayudan a llevar a término nuestras aspiraciones.

Al entrar en relación con ellos nos damos cuenta que aquello que hacen nos sirve para nuestros proyectos personales y lo que hagamos estará a favor de lo que ellos hacen. En la consecución de aspiraciones personales cada uno de nosotros nos sentimos potenciados por los compañeros para la realización de las

aspiraciones individuales. A estas relaciones, Sartre (1963), citada en *Bonals Joan en El Trabajo en Equipo del Profesorado, (Barcelona 2000)*, llama relaciones de reciprocidad positiva. En las relaciones de reciprocidad positiva las aspiraciones personales de los integrantes del consejo técnico se favorecen mutuamente y en consecuencia benefician el proyecto colectivo, esto es lo que la escuela pretende como tal mediante los consejos técnicos.

El papel de la estima entre los participantes se vincula con el logro de los proyectos institucionales y personales. Este tipo de relaciones positivas en el consejo técnico, implica confianza básica en la que los integrantes suponen consideración del otro como un colaborador en potencia de los propios proyectos. Laing (1963) precisa que los individuos en grupo, se relacionan con espíritu de –dejar ser-, esto es, establecen un vínculo y se relacionan en forma afirmativa; se sienten vivificados por los demás, traducen esta experiencia como enriquecedora. Se tratan entre sí como una finalidad de ponerse al servicio de otro porque saben del beneficio personal y en consecuencia el logro del objetivo del consejo técnico.

Se da en los consejos técnicos que los compañeros pueden ser vistos como una amenaza para la consecución de las aspiraciones personales y a esto Sartre le llama relaciones de reciprocidad negativa, en esta interacción los proyectos personales se imponen en los límites de los proyectos de los del consejo técnico, interfiriendo en la dinámica de trabajo y afectando así en lo personal y lo institucional. De aquí la necesidad del líder al retomar la posición de cada docente dentro del consejo técnico, que es gratificante y constructiva porque le permite enriquecerse como profesional y como persona además de que enriquece profesionalmente al resto de los integrantes favoreciendo la cohesión del grupo al colaborar de manera eficaz para el desarrollo del trabajo colectivo.

Según Bleger; (2007), el grupo de trabajo es un conjunto de personas que participan para conseguir objetivos fijados por todos sus integrantes como lo es el consejo técnico, en esta perspectiva; el enriquecimiento de cada integrante es

favorecedor del crecimiento de los otros lo cual favorece la participación activa y la sensación del trabajo conjunto para la resolución de una problemática o la mejora continua de la misma. Hay docentes que al participar lo hacen desde posiciones favorecedoras de trabajo con los otros, al escuchar sus necesidades, posturas y deseos sin descuidar ni pasar por alto las propias necesidades y las del consejo técnico. De aquí la importancia para el líder de reconocer la posición de los integrantes durante la toma de decisiones.

En el colegiado hay situaciones que dificultan el posicionamiento cómodo y constructivo de los miembros del grupo. La posición de cada docente en el consejo técnico es posibilitadora o perturbadora de la gratificación y enriquecimiento personal y profesional de cada uno. Es así que desde el espacio físico perturba o favorece la dinámica funcional del consejo técnico, razón por la que no es posible delimitar el lugar desde el que cada integrante deba participar. Cada uno ocupa un lugar cuantitativa y cualitativamente diferente, la porción de la mesa que ocupa cada miembro no es idéntica: hay quienes tienden a expandirse con su cuerpo y con sus materiales y por el contrario hay quienes reducen el espacio que ocupan.

Esta diferencia está determinada por varios factores de personalidad como la predisposición a expandirse, a ocupar un lugar mayor que el otro o la tendencia a inhibirse, por la necesidad de pasar desapercibido o bien la mayor o menor corpulencia física. De aquí que las posiciones desde las que los integrantes participan pueden ser: expandirse, retraerse o quedar anulado. Otros criterios desde los que se ubican cada uno de los participantes en la reunión de consejo técnico pueden ser en el cumplimiento de la función que les toca desempeñar, la autoridad otorgada a cada uno, en el saber personal, en el prestigio, quien llega primero y se apropia de un espacio, incluso el lugar de quien conduce la reunión o bien porque llega al último y ya no encuentra otro lugar.

Se tiene también otra perspectiva del posicionamiento de los integrantes del consejo técnico, la óptica del análisis transaccional que describe posiciones básicas de los individuos y tiene que ver con el concepto que se tiene del propio

valor y sobre el que se tiene de los otros. Las decisiones y las acciones de cada uno están condicionadas por sus experiencias anteriores. Hay personas que se han formado una imagen negativa de sí mismos y en la vida laboral se comunicarán según lo aprendido así como hay quienes esperan de los otros que sean buena gente, que están dispuestos a ayudar o bien que no se puede confiar y que se quieren aprovechar de uno. Pensar en los integrantes del consejo técnico desde esta perspectiva, implica conocer los comportamientos que se explican en cuatro posiciones básicas sobre la vida:

Primera posición: -yo estoy bien, tú estás bien-, actúan así quienes se valoran bien y de esta manera valoran a los demás. Pueden resolver los problemas de manera constructiva y suelen establecer relaciones funcionales con las demás personas. Segunda posición: -yo estoy bien, tú estás mal-, en esta posición las personas se valoran bien y ubican a los demás en un lugar negativo, todo le sale mal por culpa de los otros. En la tercera posición: -yo estoy mal, tú estás bien-, ésta es inversa a la anterior, el individuo se ubica en una posición negativa, todo lo malo es culpa suya, se compara con los otros y se ubica en desventaja. En la cuarta y última posición: -yo estoy mal, tú estás mal-, el individuo se sitúa en un lugar negativo y ubica a los demás en el mismo plano, desde esta postura, se actúa con desinterés y en el consejo técnico son los que dicen que todo está mal, que nada es posible.

Es necesario para el buen funcionamiento del consejo técnico, que el líder reconozca las actitudes y posiciones de los integrantes para que facilite durante la conducción del consejo técnico, un proceso de sensibilización y concientización en el que la gente identifique la génesis de su comportamiento y los efectos que genera en las relaciones con los del grupo. La toma de conciencia de las posiciones de cada uno puede favorecer la modificación de pautas que tengan efectos contrarios al buen desarrollo de la tarea colectiva a desarrollar en el consejo técnico. La concientización de la génesis de las actitudes y comportamientos le ayuda al docente en la comprensión del desempeño en su práctica educativa.

3.3. La práctica educativa, punto susceptible de mejora en y desde el consejo técnico Consultivo

En este apartado, se describen características de la práctica educativa del docente y se sitúan sus componentes en el desempeño del profesor de educación especial para describir las dimensiones susceptibles de mejora con el aprendizaje en los trabajos realizados en el consejo técnico consultivo. El desempeño docente es una tarea que se espera igual en todos los profesores así como en todos los ámbitos escolares, y la realidad nos da cuenta que el docente de educación especial posee características específicas para convivir con alumnos con necesidades educativas especiales y esta sensibilidad, además de consolidarse con la profesión, se puede mejorar en el intercambio de experiencias en los consejos técnicos consultivos.

Fierro; (1995) afirma en su libro de *“Más allá del Salón de Clases”*, que el maestro en ejercicio y formación, tiene un papel central en la transformación de la educación, en esta perspectiva es que en el CAM se confía en el espacio del consejo técnico consultivo como la oportunidad para que el docente de educación especial logre mejoras en su práctica educativa y lo refleje en el aula. Fierro hace también referencia a la investigación acción participativa como metodología estratégica en procesos individuales y grupales de formación, dadas las posibilidades que ofrece de aprender a aprender y aprender en equipo y es ésta, la perspectiva metodológica en la que se sitúa este trabajo de investigación.

El proceso de investigación-acción para la reflexión dentro del consejo, implica un proceso de introspección, de crítica personal junto con otros, de coevaluación, de compromiso para un cambio de actitud hacia la función de educar en la escuela contribuyendo así a la mejora de su práctica educativa tanto en los niveles de desempeño personal, académico y en el clima de trabajo. Dentro de la práctica educativa del docente se dan un conjunto de relaciones en los que intervienen significados, percepciones, acciones de los maestros,

alumnos, autoridades educativas, padres de familia y miembros de la comunidad. Es el consejo técnico la oportunidad para que el docente del CAM reconozca en su práctica las partes que ignora a través de la participación de los otros.

3.3.1 Reflexionar la práctica educativa para significarla en el consejo técnico consultivo.

Reflexionar para significar la práctica educativa implica identificar contradicciones, equivocaciones y aciertos desde una posición personal y dentro de un grupo, de frente al proceso de cambio para la mejora personal y profesionalmente; dinámica que ya se expone en párrafos anteriores conjuntamente con el propósito de esta investigación, pues es el sentido formativo de los aprendizajes en el consejo técnico consultivo. El diálogo basado en el respeto a las personas es la base, es una de las condiciones en este proceso para el cambio. Entre los componentes susceptibles de mejora del profesor al significar su práctica en el consejo son; su experiencia y el reconocimiento del saber que va acumulando a partir de la investigación.

En el proceso de significar la práctica para mejorarla, el maestro aprende a distinguir sus errores de sus aciertos, reconstruye un pensamiento pedagógico que le permite distinguir entre las prácticas intencionadas de las improvisadas que benefician o perjudican el proceso de enseñanza aprendizaje. Precisa los conocimientos que le hacen falta para mejorar su práctica y se apropia de ellos. Metodológicamente, el maestro del CAM, en el consejo, analiza, problematiza lo que quiere resolver y evalúa. Pensada esta experiencia en el trabajo realizado en el consejo en el CAM, es fácil darse cuenta que está haciendo falta un seguimiento que refleje el proceso y no sólo los resultados que no ayudan a la mejora.

El CAM como otras escuelas es una de las instancias más importantes en la sociedad, su función es esencial por la atención a los alumnos, razón por la que la práctica educativa debe ir a la vanguardia en el sentido que le ocupa: una educación de calidad, aunque ser maestro no sea una tarea fácil por todas las

implicaciones que conlleva como: la labor no está exenta de problemas y tampoco es posible trabajar solos en la búsqueda de soluciones a esos problemas. El consejo técnico consultivo puede ser la instancia para ese crecimiento personal y profesional intencionado a la mejora de la práctica educativa en la que el significado se vea reflejado en el éxito de los alumnos que transitan por nuestras escuelas.

Entender el trabajo docente desde esta perspectiva, es ser sensible a los diferentes estilos y formas de ser maestro en sus respectivas realidades educativas. Una de las características de la actividad docente, es que dondequiera que se realice, el profesor está conformado por un conjunto de relaciones entre personas. De estas relaciones la fundamental es entre los maestros y sus alumnos y a partir de ellos se establece relación con los padres de familia, con otros maestros, con autoridades educativas y con la comunidad. Estas relaciones se favorecen con los trabajos que se realizan en los consejos técnicos; en la medida que el docente de educación especial del CAM, significa su práctica para mejorarla y/o transformarla.

3.3.2 Caracterización de las dimensiones de la práctica educativa para la mejora en el consejo técnico consultivo

Dimensión personal formativa y humana.

El estilo de docencia en la educación especial que ofrece el CAM, ámbito en el que se desarrolla esta indagación, como en otros Centros, es una profesión para la formación de personas con requerimientos especiales, donde la figura más importante es la del maestro que, no es un ser profesionalmente acabado, sino capaz de conocerse a sí mismo en esta tarea de educar, con conocimiento de la necesidad de los otros para superar sus debilidades, así como reconocer sus cualidades, defectos, motivos y necesidades. Estas características del docente son las que hacen de su práctica educativa, una actividad esencialmente humana y es en el consejo técnico consultivo en el que el docente significa y pondera su práctica como una virtud verdaderamente humana.

En el proceso de mejorar la práctica del docente de educación especial en el ámbito del consejo técnico consultivo, el maestro llega a cuestionarse de frente a su tarea los motivos por los que eligió esta profesión y por los que aún permanece en ella, las metas que se planteó y las formas en las que las ha ido alcanzando, las experiencias más significativas en su vida como maestro y lo que ha puesto él de su parte para consolidar esta vocación, la importancia que ha obtenido en esta labor para su vida personal y familiar y sobre todo, los sentimientos de fracaso o éxito profesional que ha experimentado al construir su estilo pedagógico particular. El aprendizaje de los trabajos en el consejo técnico, no implican por ser colegiados; la homogenización de los estilos de enseñanza.

Subyace en los consejos técnicos, el considerar las dimensiones de la práctica, de las que se pondera la educativa para la mejora del desempeño del docente de educación especial y se mencionan a continuación:

Dimensión interpersonal

El docente en el desempeño de su práctica como en cualquier otro contexto, al interactuar con los demás de frente al cumplimiento de una tarea en equipo, experimenta relaciones de rivalidad, de individualismo, de solidaridad, de confianza en sí mismo, de diálogo, de arbitrariedad, de autonomía y de dependencia, que no son otra cosa que aprendizajes sociales y que dentro del consejo deben; después de identificarse por el líder, encauzarse hacia el logro de la mejora de la práctica educativa para que no interfieran en el impacto en las aulas. A estos aprendizajes sociales podemos entenderlos como la carga con la que el docente interactúa con los demás y puede no llegar a ser un obstáculo si se sensibiliza para la participación en colegiado.

Dimensión institucional

La escuela está inmersa en un sistema educativo que determina las condiciones en las que el docente ha de hacer su trabajo, los procedimientos administrativos y las normas por las que debe regirse. Es con estas circunstancias institucionales que el maestro conjunta sus intereses, habilidades y

conocimientos para orientar su función. En esta interacción el docente aprende rutinas, formas de relación, un concepto de su quehacer pedagógico y sus relaciones con la comunidad en sus tradiciones y costumbres. Estas situaciones aunadas al salario, prestaciones, organización sindical y otras que influyen en la construcción del modelo de docente; se consideran en los consejos técnicos consultivos del CAM debido a que influyen en el proceso de la mejora en su práctica educativa.

Dimensión social

El trabajo de carácter pedagógico que el docente hace en la escuela y que se mejora o se transforma en el consejo técnico consultivo, es un quehacer social determinado por un momento histórico, político, económico y cultural que le deja al docente exigencias e incidencias para el cumplimiento en el proceso de enseñar en las aulas. El maestro en estas circunstancias necesita considerar el concepto que la sociedad tiene de su función y las diferentes formas en que en su contexto, se define al trabajador llamado maestro. Son la aplicación de sus saberes y el impacto en el desempeño de sus alumnos lo que la sociedad retoma para imprimirle al docente el reconocimiento o la descalificación a su función y en ocasiones hasta su persona.

Dimensión didáctica

La dimensión didáctica descrita por Fierro (1995), coincide con la didáctica de la educación especial para la atención a los alumnos con diversidad de necesidades educativas especiales, específicamente con lo que tiene que ver con las adecuaciones curriculares en la que el docente de educación especial adecua la metodología para que los alumnos accedan a los contenidos. Ella caracteriza esta dimensión refiriéndose a la tarea específica del docente que facilita el acceso de los alumnos a los conocimientos para que se apropien de ellos, los transformen y los usen. Cada maestro tiene la oportunidad de analizar la forma de enseñar a sus alumnos, la forma en que se organiza dentro del aula, el nivel de conocimiento que tiene de ellos, la forma de evaluar su trabajo y el de los alumnos. Él es el

responsable de las experiencias de aprendizaje de sus alumnos dentro del salón de clases.

Dimensión valoral

Educación se rige siempre por un principio ético encaminado a que los alumnos obtengan valores para la construcción de ideas, actitudes y modos de interpretar la realidad en la que viven. Los valores con los que se convive en la escuela y se guían por el docente en la práctica educativa, cobran vida o se invalidan a partir del crecimiento del profesor en los trabajos colegiados del consejo técnico consultivo. Cada maestro de manera intencional o inconsciente, comunica a los alumnos su forma de ver y entender el mundo, de valorar al otro, de apreciar el conocimiento. La trascendencia que esto tiene para la experiencia formativa de la escuela se determina en los acuerdos tomados en el consejo. Cada institución formadora define a través de sus valores y el tratamiento de los conocimientos, el modelo de alumno que forma.

La práctica educativa del docente de educación especial en el CAM, se sitúa en las dimensiones que describe Fierro (1995) en su libro de *Más Allá del Salón de Clases* porque facilita la comprensión de la misma y de alguna manera coincide en los desempeños de las docentes. Este referente teórico es el que se elige para el proceso del seguimiento en el impacto de la mejora de la práctica del docente de educación especial a partir de los trabajos realizados en los consejos técnicos consultivos.

3.4 El constructivismo, desafío del docente de educación especial de frente a la mejora de la práctica educativa en el consejo técnico consultivo.

Considerar el constructivismo como el referente teórico para la mejora de la práctica del docente de educación especial del CAM, es como la insistencia en el reconocimiento y aplicación de esta teoría. En los planes y programas de estudio 1993 en primaria y 1992 en preescolar se recomienda a los docentes un

desempeño desde este referente, para situar la práctica educativa en una perspectiva que facilita el proceso de enseñanza aprendizaje. En las propuestas curriculares de primaria 2009 y preescolar 2004, se retoma este sustento teórico de manera más explícita, ahora para una enseñanza centrada en el desarrollo de competencias. Es una necesidad en el consejo técnico consultivo del CAM, desarrollar propuestas de mejora desde un trabajo a profundidad para el reconocimiento de esta perspectiva.

En la práctica educativa desde una perspectiva constructivista, el aprendizaje es considerado como un proceso activo porque el niño construye el conocimiento desde adentro. (Piaget; 1964), citado en Furth (1979), *Las Ideas de Piaget y su Aplicación en el Aula*. Una práctica docente desde este referente teórico, es la que permite a los alumnos efectuar su propio aprendizaje, dándole la oportunidad de que experimente, manipule, se haga preguntas, busque sus propias respuestas, concilie lo que encuentre una vez que lo descubre y lo confronte con los descubrimientos de otros compañeros. En esta teoría se sugiere al docente tomar en cuenta que cada que enseña algo, impide a los alumnos descubrirlo por sí mismos. En las aulas deben promoverse experiencias en las que los alumnos tengan contacto con los objetos y en esa medida al interactuar con ellos, los transforman y se apropian de sus características.

La enseñanza sigue tratándose como una cuestión de presentación del conocimiento dejando de lado la característica constructivista del descubrimiento, además de la importancia del aprendizaje social, el que se genera en la interacción de puntos de vista del niño con los niños y el niño con el maestro. Pareciera que el dueño del conocimiento sigue siendo el adulto y el niño por su parte continúa como el prisionero de su punto de vista (Kamii; 1981), citada en Furth (1979), *Las Ideas de Piaget y su Aplicación en el Aula*, afirmó que el primer objetivo de la educación debe ser enseñar a pensar a los alumnos sobre lo que aprenden, esto es, la labor del maestro es saber lo que el niño ya sabe y cómo razona a partir de este conocimiento; y entonces formular las preguntas precisas para ponerlo a pensar.

En la práctica docente cotidiana del CAM, por las características de los alumnos, que presentan necesidades educativas especiales y que requieren de adecuaciones curriculares, la práctica del docente necesita ser ejercitada desde lo que se sugiere en el constructivismo, concretamente en las implicaciones psicológicas educativas. Este apartado establece claramente los constitutivos para que el profesor logre que las experiencias de aprendizaje en el aula se intencionen hacia el desarrollo integral del alumno y lo que esto conlleva en relación al desarrollo del potencial humano. Prioridad en los consejos técnicos consultivos es la mejora en la práctica educativa del docente de educación especial a través de un conocimiento a profundidad del referente en el que está sustentada la currícula.

En todo el país, la currícula es la misma para alumnos con y sin necesidades educativas especiales, es el dominio de los conocimientos que el docente tenga acerca de los componentes del constructivismo para centrar la tarea de enseñar en la persona y que el tratamiento de los contenidos, sea el de los recursos para el desarrollo del potencial humano más que para almacenarlos solamente. Además de contar entre sus saberes con el referente desde el que se enseñe a pensar con lo que se aprende para que los alumnos actúen en consecuencia. Tener este andamiaje teórico facilita el rompimiento con prácticas alienantes además de lograr una educación más acorde a las necesidades educativas de los alumnos del CAM.

Hasta este momento se exponen los referentes teóricos que permitirán un seguimiento para la transformación de la práctica educativa de los docentes de educación especial del CAM con el trabajo colegiado en los consejos técnicos consultivos.

CAPITULO IV. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se describe la propuesta de intervención para el seguimiento de los aprendizajes en el consejo técnico consultivo y acercarnos así al impacto en el aula para la mejora de la práctica del docente de educación especial del CAM. La experiencia vivida en los consejos técnicos y analizada en esta investigación requiere de una serie de estrategias que se diseñan a partir de las condiciones lo más real posible en cuanto a tiempos del director y de la maestra de capacitación quienes tienen a su cargo esta investigación. Además de la consulta a los compañeros que participan en este proceso. En el siguiente apartado se describe la metodología desde la que se realiza esta propuesta de seguimiento.

4.1 Proceso metodológico para el levantamiento de la información

La problemática detectada a partir de las experiencias de los consejos técnicos consultivos se identifica fuera de éstos, en las aulas es en donde no se observa el impacto de los aprendizajes de las reuniones colegiadas. De aquí que la estrategia a seguir es la gestión del directivo para la intervención en el seguimiento, a partir del análisis de los instrumentos utilizados, a la luz de la teoría para significar cada momento y lograr así la mejora de la práctica educativa del docente del CAM. Se espera una transformación de la práctica educativa para que en consecuencia se potencien los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta investigación está desarrollada en la perspectiva cualitativa de investigación acción participativa y es por esto que la mejora de la práctica educativa será el producto del esfuerzo y compromiso de todos los docentes del Centro.

Se considera necesario el seguimiento a los docentes en el proceso de la mejora de su práctica educativa, porque cómo se observó el problema no radica en el trabajo que se realiza el consejo. Durante el acompañamiento se reflejará a cada docente lo que arrojan los instrumentos durante el seguimiento de este proceso de manera inmediata para que de igual forma inicien con el ajuste que les

permita transformar o innovar ese aspecto susceptible de mejora. Se reservará para el espacio del consejo técnico los indicadores en los que se requiera de la participación de todo el colegiado para su mejora.

Es necesario comentar que para la implementación de las estrategias se fortalecerá con los docentes el proceso de sensibilización para que la actitud hacia la mejora se facilite y todos en lo posible participen con apertura, en lo posible. Esta es una experiencia que se vivió en los consejos técnicos consultivos, cada reunión iniciaba con una dinámica de reflexión de las actitudes personales hacia el desarrollo de cada agenda, situación que facilitó la reunión. (las dinámicas utilizadas se presentan en el capítulo II en el que se describen los análisis de las agendas y las relatorías).

4.2 Pasos de la propuesta

Con la finalidad de reconocer los aspectos susceptibles de mejora en la práctica educativa, a partir del impacto de los aprendizajes en el consejo las estrategias de intervención son las siguientes:

1. Registro de las experiencias en el aula (9 salones), centrando la mirada en el tratamiento de los contenidos analizados en el consejo. Encontrar congruencia en el desarrollo de las agendas y la relatoría no es garantía de que la práctica mejore, la realidad en las aulas no permite ser tan fieles a los acuerdos tomados. Por esta razón mediante el registro se buscan las partes que hay que mejorar. Los registros se harán en las aulas y serán los compañeros maestros quienes los realicen, sin ser auto registro
2. Análisis de los registros, esta estrategia permitirá en el colegiado del consejo técnico, desde las miradas de todos los participantes, poner en común los aspectos susceptibles de mejora y situarlos en la teoría.

3. Toma de decisiones, después del análisis de los registros y en la puesta en común a la luz de la teoría, se tomarán decisiones para implementar los cambios e iniciar con las medidas necesarias para el impacto de los aprendizajes del consejo técnico consultivo en la práctica educativa del aula.
4. Acompañamiento en la aplicación de acuerdos, de igual manera que se realizan los registros, el director en su papel de líder transformacional acompañará a los docentes durante la aplicación de los acuerdos y la retroalimentación de la aplicación de esos acuerdos.

Desde estas cuatro estrategias es que se establecerá un ir y venir a los contenidos abordados durante los consejos para intencionarlos hacia la mejora de la práctica educativa. La finalidad de este proceso es que los docentes identifiquen los cortes que están haciendo a los aprendizajes adquiridos en el colegiado y cómo esto interfiere en el impacto a la mejora en las aulas. Realizar este proceso de la aplicación de las estrategias favorecerá la mejora de la práctica educativa desde el momento que un docente ve en su compañero la aplicación de los acuerdos en el consejo y se encuentra con que él si lo realiza o no. Ya en la puesta en común de los registros se espera que cada uno viva un proceso de introspección y se concientice de lo que si hace y lo que le hace falta hacer. Cada docente replanteará lo observado teóricamente para construir un fundamento en la participación del consejo durante la toma de decisiones.

La información que se recoja se registrará y se entregará a cada docente con la finalidad de tener una evidencia de la necesidad de aplicar los acuerdos para mejorar el desempeño en el aula. Las sesiones de seguimiento se realizarán un día por semana con cada maestro, en un periodo de tiempo entre 45' y 60'. Se programarán 4 sesiones para cada contenido académico a observar y los resultados se sistematizarán en una reunión de consejo técnico para la toma de decisiones a partir de los indicadores de logro encontrados.

Los indicadores identificados en las agendas de trabajo y las relatorías son los siguientes:

1. Si se respeta lo planeado, la participación del directivo y de la maestra de capacitación logran un buen desarrollo de la reunión de consejo técnico.
2. Si se toma como referente el trayecto formativo, esto es, se trabajan las temáticas congruentes con las necesidades identificadas para la mejora de las prácticas en el cuestionario de evaluación
3. Se trabaja en una cultura de trabajo colaborativo, la dinámica fluye en los componentes de un buen nivel de comunicación.
4. A pesar de la congruencia entre lo planeado y las relatorías, no hay garantía de que la ejecución de lo aprendido en el consejo técnico, impacte en la mejora de la práctica educativa y en consecuencia en el proceso enseñanza aprendizaje en las aulas. Esto genera que los logros de carácter académico no son resueltos y continúan abordándose desde estilos alienantes sin lograr aún procesos de enseñanza aprendizaje con los que los alumnos trasciendan y demuestren fuera de la escuela lo que aprenden.
5. Las condiciones en que fluyen los consejos técnicos del CAM, prometieran que los aprendizajes impactarán en la mejora, la experiencia deja ver la necesidad de poner en práctica una propuesta de seguimiento del proceso, misma que estará a cargo de los integrantes pues son ellos quienes han identificado la problemática.

Los contenidos de carácter académico sobre los cuales se realizará el seguimiento para el impacto en la práctica educativa son los siguientes:

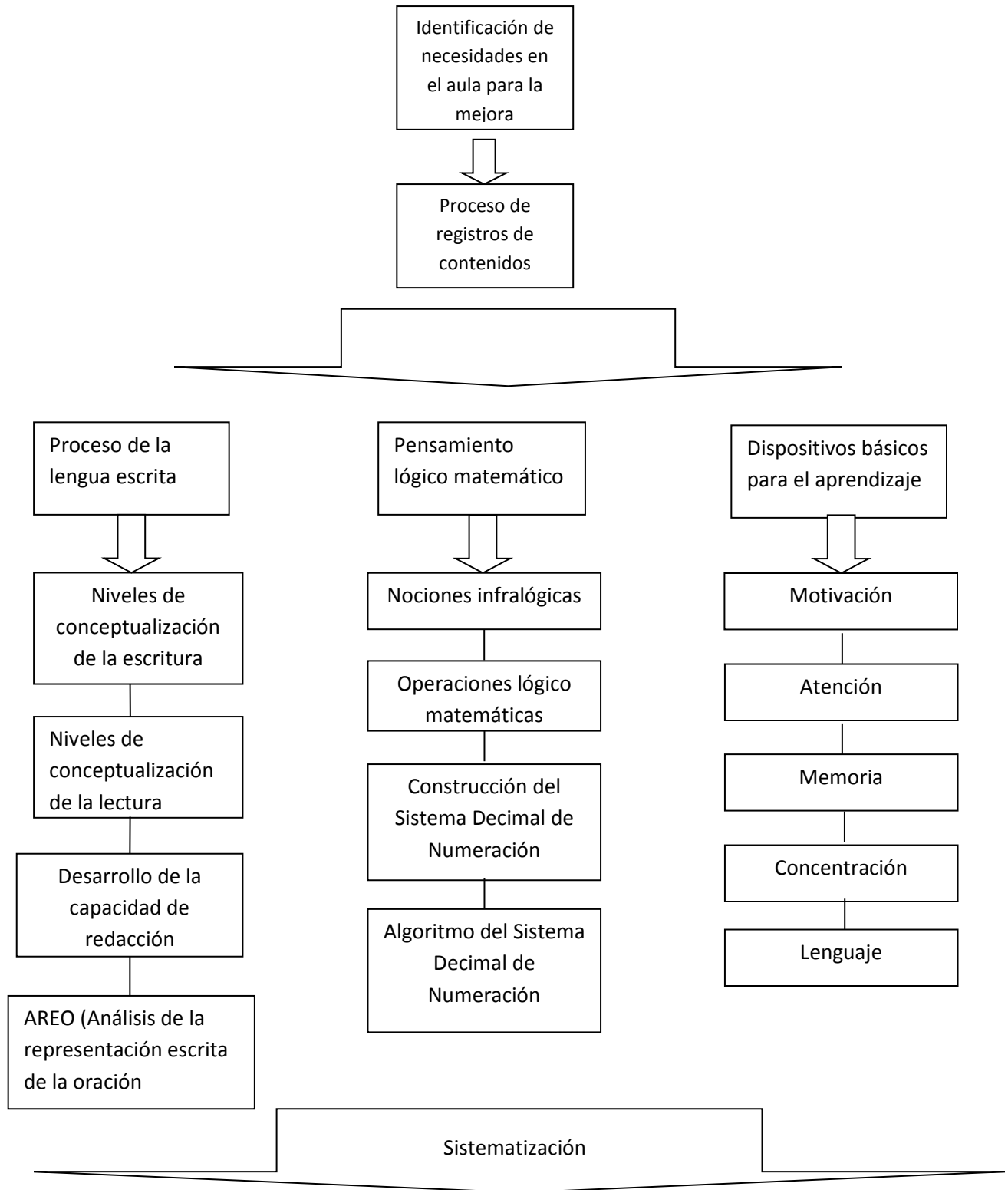
- Logros de carácter académico en el proceso de construcción de la lengua escrita
- Logros de carácter académico en el desarrollo del pensamiento lógico matemático

- Avance en el desarrollo de dispositivos básicos para el aprendizaje (motivación, memoria, atención, concentración y lenguaje)

4.3 Matrices para el seguimiento de la aplicación de los contenidos

A continuación se presenta una matriz para el seguimiento de las acciones con las que se pretende acercar los aprendizajes del consejo a la práctica educativa del aula. El seguimiento se sustentará en una matriz compuesta por los siguientes aspectos: acciones, actores, recursos, resultados esperados, tiempos de realización y acciones siguientes. Se realizará durante 3 meses, haciendo el registro de 4 sesiones mensuales para cada contenido con todos los docentes y 5 para lo correspondiente al contenido de dispositivos básicos; de tal manera que al final cada docente tenga 4 y 5 registros sobre su práctica en los distintos contenidos. En reunión de consejo técnico se analizarán los registros a la luz de la teoría para tomar decisiones hacia el impacto de los aprendizajes y los acuerdos en la práctica educativa dentro del aula. Se espera empezar a ver la mejora de la práctica desde el análisis de los primeros 4 registros.

A continuación se presentan los indicadores a observar para el seguimiento de los puntos de impacto para la mejora de la práctica educativa en el aula.



4.3.1 Matriz de la propuesta de seguimiento en lengua escrita

Acción	Actores	Recursos	Resultados esperados	Tiempo de realización	Acción siguiente
Registrar una sesión de trabajo del proceso de construcción de la lengua escrita, referente al <u>desarrollo de la anticipación y predicción.(AREO)</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar una segunda sesión de trabajo del proceso de construcción de la lengua escrita, referente <u>a los niveles de conceptualización de la escritura</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar una tercera sesión de trabajo del proceso de construcción de la lengua escrita, referente <u>a los niveles de</u>	Docentes En el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico

<u>conceptualización de la lectura.</u>					
Registrar una cuarta sesión de trabajo del proceso de construcción de la lengua escrita, referente a <u>la capacidad de redacción o escritura espontánea</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de las sesiones	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico

4.3.2 Matriz de la propuesta de seguimiento en el desarrollo del pensamiento lógico matemático

Acción	Actores	Recursos	Resultados esperados	Tiempo de realización	Acción siguiente
Registrar una sesión de trabajo del desarrollo del pensamiento lógico matemático, referente a <u>nociones infralógicas</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico. Indicadores de logro: 1.- 2.-

					3.-
Registrar una sesión de trabajo del desarrollo del pensamiento lógico matemático referente <u>a operaciones lógico matemáticas</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar una sesión de trabajo del desarrollo del pensamiento lógico matemático referente <u>a la comprensión del sistema decimal de numeración</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar	Docentes	Registro	Evidencias	De 45´a	Análisis

una sesión de trabajo del desarrollo del pensamiento lógico matemático <u>referente al algoritmo del SDN.</u>	en el aula		del desarrollo de la sesión	60´ aprox por sesión semanal	de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
---	------------	--	-----------------------------	------------------------------	--

4.3.3 Matriz de la propuesta de seguimiento para el desarrollo de los dispositivos básicos para el aprendizaje

Acción	Actores	Recursos	Resultados esperados	Tiempo de realización	Acción siguiente
Registrar una sesión de trabajo con los dispositivos básicos <u>referente a la motivación</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar una sesión de trabajo con los	Docentes En el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la

dispositivos básicos <u>referente a la atención</u>			sesión		teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar una sesión de trabajo con los dispositivos básicos <u>referente a memoria</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de la sesión	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar una sesión de trabajo con los dispositivos básicos <u>referente al lenguaje</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de las sesiones	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico
Registrar una sesión de trabajo con los dispositivos básicos <u>referente a la concentración</u>	Docentes en el aula	Registro	Evidencias del desarrollo de las sesiones	De 45´ a 60´ aprox por sesión semanal	Análisis de evidencias a la luz de la teoría en la reunión de consejo técnico

4.4 Fundamentación teórica de las acciones a realizar

Una vez reconocido el problema a resolver en este proceso de investigación y con el objetivo de impulsar el cambio en la práctica educativa del docente de educación especial, a continuación se fundamentan teóricamente las acciones para la propuesta de seguimiento. Esto ayudará a que la intervención siga un rumbo metodológico y evitar resoluciones desde la cotidianidad. La delimitación del objeto de estudio iniciando con la justificación o razón de ser de esta propuesta

4.4.1 Justificación para la aplicación de la propuesta

El consejo técnico consultivo es el momento en la vida cotidiana de la escuela para que los docentes hagan las consultas necesarias para mejorar su desempeño. En el contexto del CAM, estas mejoras son intencionadas hacia la respuesta de las expectativas de los padres que al ser evaluados con el cuestionario que se aplica a fin del ciclo escolar, manifiestan las necesidades que identifican en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Ellos hacen referencia a las formas de enseñar de los docentes. Hacer registro de la práctica educativa focalizando la atención en los contenidos que se abordan en el consejo técnico consultivo y que no se ve impacto en las aulas, permitirá al docente que se observa y al que realiza el registro, hacer una reflexión respecto a la experiencia de aprendizaje en el consejo.

Cuando el docente realiza su práctica educativa dentro del aula, y sitúa el proceso de enseñanza aprendizaje en el referente teórico metodológico revisado en el consejo técnico consultivo, logra en el alumno dos aspectos importantes para el desarrollo del potencial humano: 1, fortalece el desarrollo cognitivo al ofrecerle al pequeño experiencias de aprendizaje acordes a su nivel de pensamiento y 2, adecúa el contenido de aprendizaje de acuerdo a la lógica de construcción del mismo, esto es; pone al alumno de frente a un contenido que corresponde a los saberes previos del pequeño. Este hecho educativo es el que se espera potenciar

al sistematizar en las sesiones de consejo técnico consultivo los registros que se obtengan de cada contenido observado.

El director junto con la maestra de capacitación promueven que los consejos técnicos sean espacios que favorezcan el desarrollo de objetivos comunes para la mejora de la práctica educativa de los docentes desde los componentes de una reunión colegiada como se describe en el en el capítulo III, sustentado esto en los indicadores de logro encontrados en esta propuesta de seguimiento y que se describirán en el próximo capítulo. De esta experiencia en adelante, sirvan los resultados para que en los consejos técnicos se promueva la cultura de una práctica educativa apegada al referente teórico metodológico que la sustente. Los alumnos con necesidades educativas especiales como los que no requieren apoyos de educación especial, fortalecen el desarrollo de su potencial humano con las experiencias de aprendizaje que verdaderamente responden a su potencial y necesidades.

4.4.2 Guía para observar y registrar una sesión de clase

Antes de proceder a los registros en el aula, se pone a consideración una recomendación metodológica que ayude a centrar la experiencia en aspectos que permitan identificar puntos de mejora. Es importante antes del registro que quién va a registrar y quién va a ser observado, tenga la claridad que la mejora dependerá en gran parte del nivel de reconocimiento hacia: ¿qué hago, cómo lo hago y qué produce?

Pasos:

1. “Recordar y registrar la secuencia de actividades de la clase
2. Con base en la secuencia anterior analizar:
 - los alumnos que se interesaron (preguntaron, trabajaron, discutieron, profundizaron...)
 - los alumnos se distrajeron (protestaron, desordenaron, desobedecieron...)
3. ¿Obtienes alguna conclusión del análisis anterior?

4. ¿Cuál era la idea (ideas) que más te interesaba que comprendieran los alumnos?; ¿crees que lo lograron: todos, la mayoría o sólo algunos?; ¿tendrás que repetir la lección (el tema)?” (Bazdrech; 2000).

4.4.3 El análisis de los registros o recuperación de las prácticas observadas.

Los registros se analizarán desde los siguientes pasos con la finalidad de hacerlo en apego a un referente metodológico (Bazdrech; 2000).

1. ¿Cuáles son las ideas (temas, aprendizajes) que me interesa registrar?
2. ¿Cuál es la rutina de trabajo en una clase normal?
3. ¿Cuáles son los cambios que se han hecho en el tratamiento de los contenidos a partir del conocimiento hacia la mejora?
4. ¿Actitudes que han facilitado la disposición al cambio?
5. ¿Conductas observables en los alumnos respecto al aprendizaje a partir de los cambios?
6. ¿Han sido los mismos acercamientos a los alumnos desde la idea del cambio?
7. ¿En lo personal has notado cambio en los alumnos a partir de tu actitud hacia la mejora?

Se espera que con estas sencillas recomendaciones la recuperación de las observaciones facilite la ruta hacia la mejora de la práctica educativa del docente de educación especial.

4.5 Plan de acción para la gestión y procedimiento a generar soluciones

La propuesta de intervención que se aplicará en busca del impacto en las aulas de los aprendizajes en el consejo técnico, tiene estrategias que se pondrán a consideración de todos los participantes con la finalidad de que las revisen y a partir de sus aportaciones se le hagan mejoras al proceso. Las observaciones y comentarios a la propuesta se recogerán en una encuesta que se aplicará a los

docentes de manera individual. Contiene 12 preguntas relacionadas con los registros, el análisis de éstos en reuniones de consejo, la revisión del desarrollo de los contenidos a la luz de la teoría y la participación del directivo en el seguimiento y aplicación de los hallazgos. Como se menciona en el apartado donde se habla del líder transformacional, el directivo en esa perspectiva participará en el seguimiento con la única intención y voluntad de potenciar los puntos de mejora que se requieren para la transformación de la práctica.

A los compañeros docentes se les solicita de la manera más atenta, participar en esta encuesta con la finalidad de: afinar el proceso de intervención para re construir la lógica de construcción de la mejora de la práctica educativa del docente de educación especial a partir de los aprendizajes del consejo técnico consultivo.

Las preguntas aluden a las estrategias propuestas y con su punto de vista se pretende definir la factibilidad del seguimiento.

CAM NIÑOS HÉROES TM.

ENCUESTA A DOCENTES

(FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DE PROPUESTA DE SEGUIMIENTO)

NOMBRE DEL DOCENTE _____

FECHA _____

PREGUNTA	RESPUESTA	POR QUÉ
	SI NO	
N° 1 Después de revisar las estrategias de la propuesta, ¿estás de acuerdo en que un		

<p>compañero registre las sesiones de trabajo de los contenidos acordados?</p>		
<p>Nº 2 ¿te parece bien el tiempo asignado para el registro de cada sesión?</p>		
<p>Nº 3 ¿te gustaría ser el responsable del análisis de los registros en la reunión de consejo, al finalizar cada contenido?</p>		
<p>Nº 4 ¿te parece que al hacer el registro, de manera simultánea quien observa la práctica del compañero, empieza a reflexionar sobre la propia práctica?</p>		
<p>Nº 5 ¿tienes propuesta para alguna compañera que consideres puede hacer el análisis de los contenidos a la luz de la teoría?</p>		
<p>Nº 6 ¿consideras que el material que se tiene en el Centro para trabajar lengua escrita permite hacer mejoras al tratamiento de ese contenido?</p>		

<p>N° 7 ¿opinas que el desarrollo del pensamiento lógico matemático puede resolverse desde los materiales que se tienen en el Centro?</p>		
<p>N° 8 ¿tienes alguna propuesta para que el análisis de los contenidos apoye un asesor externo y quién?</p>		
<p>N° 9 ¿sugieres una estrategia para mejorar la práctica en la conducción de los dispositivos básicos para el aprendizaje?</p>		
<p>N° 10 ¿qué opinas del tiempo asignado para la propuesta, en colegiado se acordaron seis meses?</p>		
<p>N° 11 ¿hasta este momento de la investigación consideras que la propuesta de seguimiento puede ayudar a la mejora de la práctica educativa?</p>		
<p>N° 12 ¿crees prudente que una vez tomadas las decisiones, sea el director quien haga el</p>		

acompañamiento a los docentes para la aplicación de los acuerdos?		
---	--	--

Es responsabilidad del directivo, la gestión para que el desarrollo del consejo técnico se realice con los materiales necesarios, los apoyos de especialistas externos para un mejor desarrollo de las temáticas abordadas teniendo como plataforma los puntos de mejora que se encuentren en la sistematización de los registros de esta propuesta. Durante el proceso de sistematización del seguimiento se definirán los indicadores de mejora, mismos que se socializarán a todos los integrantes para su puesta en práctica, y se abordan en el siguiente capítulo.

CAPITULO V INDICADORES DE LOGRO

En este capítulo se habla del análisis para poner en práctica la propuesta de seguimiento hacia la mejora de la práctica del docente de educación especial con las recomendaciones que hacen los docentes durante la encuesta. Se describen también los indicadores de logro que se esperan alcanzar antes, durante y después de la aplicación de la propuesta de seguimiento. A continuación se presentan las respuestas de los docentes al cuestionario para decidir la factibilidad de la aplicación de la propuesta de seguimiento.

PREGUNTA	RESPUESTA		POR QUÉ
	SI	NO	
N° 1 Después de revisar las estrategias de la propuesta, ¿estás de acuerdo en que un compañero registre las sesiones de trabajo de los contenidos acordados?	14		8. dicen que si porque es una forma de que otro compañero no ayude a ver qué es lo que nos hace falta. 4. dicen que si porque la mayoría está de acuerdo. 2. dicen que si porque no le ven nada de malo a que las observen, aunque les gustaría saber el día y la hora.
N° 2 ¿te parece bien el tiempo asignado para el registro de cada sesión?	14		12. dicen que sí, que están de acuerdo y 2. dicen que sí, pero comentan que se respete, no unos días más u otros días menos.
N° 3 ¿te gustaría ser el responsable del análisis de los registros en la reunión de consejo, al finalizar cada contenido?	6	8	6. dicen que sí, si alguien se apunta con ellas y se les dice como. 8. dicen que no, que mejor participan
N° 4 ¿te parece que al hacer el registro, de manera	14		14. dicen que sí, que es como verte en un espejo

simultánea quien observa la práctica del compañero, empieza a reflexionar sobre la propia práctica?			
N° 5 ¿tienes propuesta alguna compañera que consideres puede hacer el análisis de los contenidos a la luz de la teoría?	6	8	6. dicen que sí, que entre nosotras hay a quien se le facilita coordinar una reunión y además son buenas para la lengua escrita, el desarrollo del pensamiento lógico matemático así como para los dispositivos básicos para el aprendizaje.
N° 6 ¿consideras que el material que se tiene en el Centro para trabajar lengua escrita permite hacer mejoras al tratamiento de ese contenido?	14		14. dicen que sí, que los materiales que se tienen en el Centro están completos, pero que hace falta que cada quien tenga copias
N° 7 ¿opinas que el desarrollo del pensamiento lógico matemático puede resolverse desde los materiales que se tienen en el Centro?	14		14. dicen que sí, pero que sería bueno invitar un asesor externo que nos ayuda a implementarlo, ya en las aulas y no sólo el discurso en el consejo. También solicitan copias de todo el material.
N° 8 ¿tienes alguna propuesta para que al análisis de los contenidos apoye un asesor externo y quién?	10	4	10. dicen que si, incluso dan tres nombres. 4. dicen que no conocen quien nos pueda apoyar
N° 9 ¿sugieres una estrategia para mejorar la práctica en la conducción de los dispositivos básicos para	14		14. dicen que sí, que se puede tener a la mano la información teórica para poder trabajar de acuerdo al referente teórico.

el aprendizaje?			8 de los 14. dicen que de los tres contenidos académicos, los dispositivos básicos para el aprendizaje son los más sencillos.
N° 10 ¿qué opinas del tiempo asignado para la propuesta, en colegiado se acordaron seis meses?	14		14. dicen que está bien, aclarando que hay que respetar los acuerdos para en verdad tener un cambio
N° 11 ¿hasta este momento de la investigación consideras que la propuesta de seguimiento puede ayudar a la mejora de la práctica educativa?	14		14. dicen que sí, reiteran nuevamente que hay que hacer algo para que se cumplan los acuerdos.
N° 12 ¿crees prudente que una vez tomadas las decisiones, sea el director quien haga el acompañamiento a los docentes para la aplicación de los acuerdos?	14		14. dicen que sí, que está bien porque conoce de los contenidos. Refieren que tenga paciencia si ve que algo no anda bien.

De los 14 maestros entrevistados, los indicadores para la aplicación de la propuesta de seguimiento, aparece lo siguiente:

1. Aceptan el registro como estrategia para identificar esa parte de la práctica educativa que requiere ser mejorada.
2. Solicitan que sea un proceso en el que se den a conocer los horarios y así puedan observar lo que pretenden y no solamente llegar al aula cuando se está trabajando otra temática.

3. Respecto al horario, 12 de 14 insisten en que se respete el horario para que el registro se focalice al contenido académico a mejorar.
4. Respecto a la reflexión que puede hacer el que observa, los 14 dicen que esto surge como algo natural, en cuanto te ves en el otro, inicias con un proceso de reflexión acerca de ti mismo.
5. Respecto a proponer a una compañera para el análisis de los contenidos a la luz de la teoría después de los registros, ellas reconocen en todas la posibilidad de hacerlo, refieren que son conocedoras que tal vez lo que haga falta es que se esté recordando, como en este caso se hará con los registros.
6. Respecto a la existencia de materiales en el Centro para mejorar la práctica al trabajar el proceso de construcción de la lengua escrita, dicen que sólo falta que todos lo tengan en copias.
7. En esta pregunta, la respuesta es similar a la anterior, los materiales se tienen pero aquí se reconoce la necesidad de un asesor externo que ayude a clarificar el proceso y el uso de los materiales.
8. Respecto a este planteamiento las compañeras refieren nombres para el tratamiento de los contenidos del desarrollo del pensamiento lógico matemático.
9. Aquí proponen tener presente el referente teórico para seguir los pasos en la aplicación de cada uno de los dispositivos básicos para el aprendizaje.
10. Respecto a los 4 meses para la aplicación de la propuesta consideran que es buen tiempo y comentan que no hay que abandonarla.
11. En esta pregunta, las compañeras señalan que de llevarse a cabo tal cual está programada, si podemos mejorar la práctica educativa del docente de educación especial del CAM.
12. En relación a que sea el directivo quien haga el seguimiento después del análisis de los registros, opinan estar de acuerdo y reiteran que sea paciente.

5.1 Evidencias concretas de la necesidad de aplicar la propuesta de seguimiento.

Durante la aplicación de la encuesta surgen comentarios de los docentes en cuanto a que es una buena estrategia la de mejorar los aprendizajes del consejo mediante el seguimiento además de que sea un ejercicio entre nosotros que somos los que realmente

conocemos lo que sucede y lo que hace falta. El seguimiento puede interpretarse como la ayuda para apegarnos a los acuerdos del consejo en cuanto a la aplicación de la revisión de la teoría. Refieren que todos sabemos los contenidos académicos que se están tomando hacia la mejora y también dicen que sí se aprendieron en la normal, más hace falta ser más precisos en su desarrollo de lo contrario, los padres observarían otro nivel de avance en sus hijos. Estos comentarios los maestros no los registraron y si los hacían mientras escribían.

5.2 Interacciones del equipo hacia la dinámica de la propuesta

Los compañeros en general aceptan la dinámica de la propuesta así como ser observados por los compañeros además de que quede por escrito la evidencia de la clase observada. Comentan que si esto es para mejorar que no se le dé otro sentido y que se respete lo que se encuentre. De igual manera opinan estar de acuerdo en que sean los mismos compañeros quienes coordinen las sesiones de analizar los registros y situarlos en la teoría aunque de manera verbal externan que en el contenido del desarrollo del pensamiento lógico matemático sugieren un asesor externo. Respecto a que sea el directivo quien participe en la aplicación del seguimiento de los acuerdos tomados después de los análisis de los registros, solicitan que sea paciente.

5.3 Cambios esperados en el contexto de la escuela y el áulico

Desde el momento en que se decide hacer la investigación sobre las experiencias del consejo técnico consultivo, los docentes se involucran y muestran disposición a participar en la mejora de las prácticas educativas a través de los hallazgos de esta investigación. Esto es favorecido por el método de investigación utilizado, la investigación acción participativa que involucra el esfuerzo de todos en cada momento del proceso. Los cambios que se logran impactarán en el aula y en el reconocimiento por los padres de familia.

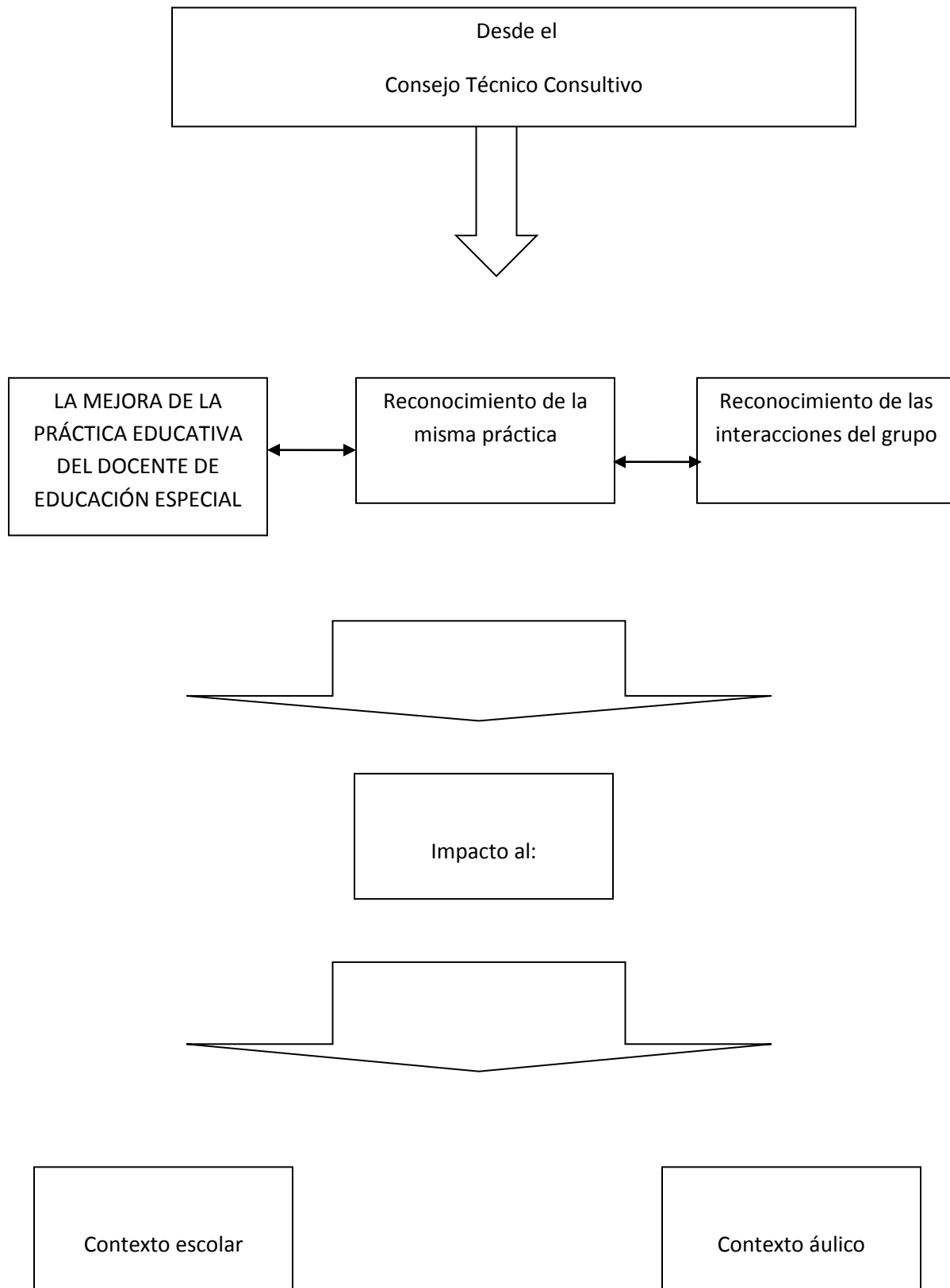
5.4 La mejora de la práctica educativa con el impacto de los aprendizajes del consejo en el aula.

El punto central de esta investigación surge en el capítulo del diagnóstico, en el que al describir el procedimiento de los consejos técnicos nos damos cuenta de que la

realización de estas reuniones colegiadas es congruente tanto la agenda de trabajo como la relatoría del desarrollo del mismo. Es en el análisis del cuestionario que se aplica a padres de familia para que evalúen los aprendizajes de sus hijos concretamente en lengua escrita, desarrollo del pensamiento lógico matemático y dispositivos básicos para el aprendizaje; nos damos cuenta que lo trabajado en el consejo no impacta en las aulas, no está favoreciendo al proceso de enseñanza aprendizaje. Los padres no advierten en sus hijos aprendizajes que ellos puedan poner en práctica fuera de la escuela (expresiones de los padres en el cuestionario). Es por este hallazgo que se identifica el punto susceptible de mejora en los consejos técnicos, el seguimiento de la aplicación de los acuerdos tomados a partir de la implementación de la propuesta de seguimiento.

Hasta este momento de la investigación se advierten ya indicadores de logro, que empiezan a ayudar a la mejora de la práctica educativa, más los que se esperan obtener al transcurrir la aplicación de la propuesta seguimiento

5.5 Indicadores de logro hasta este momento de la investigación



Analizar el proceso de la aplicación de la propuesta de seguimiento junto con los docentes, permite advertir antes de su aplicación que la mejora de la práctica educativa del docente de educación especial es posible a partir de las reuniones del consejo técnico consultivo siempre y cuando se haga un seguimiento para la aplicación de los acuerdos. Esta oportunidad nos recuerda todos los aspectos que hay que tener presentes con el tratamiento de los contenidos de carácter académico. Las prácticas de los docentes tienen aceptación por los padres de familia, ellos esperan ver más impacto en los aprendizajes de sus hijos. Platicar acerca del proceso de la aplicación de la propuesta deja ver que hay reconocimiento en las interacciones de los integrantes del consejo técnico a l aceptar que sean entre ellos mismos quienes realicen los registro, los análisis de éstos en las reuniones del consejo, incluso quienes conduzcan la experiencia de situar los contenidos a la luz de la teoría, con excepción del desarrollo del pensamiento lógico matemático en donde algunos solicitan apoyo de un asesor externo.

Otro aspecto importante al advertir la mejora de la práctica educativa es que esto impactará de manera simultánea en la imagen del contexto escolar y áulico ante los padres de familia. Las condiciones del curso de esta investigación prometen en este momento, identificar los logros que se considera pueden alcanzarse, queda un compromiso firme para su continuidad en espera de la mejora de la práctica educativa del docente de educación especial del CAM.

Al término de la aplicación de la propuesta de seguimiento y del análisis del proceso, se contemplará una evaluación a los padres de familia para identificar si desde su mirada se empiezan a advertir cambios en los aprendizajes de sus hijos. Esta evaluación es independiente al cuestionario que se aplica al final del ciclo escolar.

CONCLUSIONES

Haber transitado por esta experiencia de investigación, generó sentimientos de gratitud hacia los compañeros al reconocer el sentido de responsabilidad con el que hacen su trabajo, participan en equipo y sobre todo la aceptación y disposición al cambio para la mejora de la práctica educativa y el impacto en el aula.

Al inicio de este proceso, se tomaron los consejos técnicos consultivos como espacios que han sido destinados por la Secretaría de Educación para la capacitación permanente del personal de las escuelas. Conforme transcurren las experiencias de análisis y reconocimiento de las reuniones colegiadas nos vamos dando cuenta que no basta con el trabajo colegiado, que hace falta algo para que los aprendizajes del consejo impacten en las aulas y en los procesos de aprendizaje de los alumnos para que esto lo adviertan los padres de familia en los comportamientos de sus hijos fuera de la escuela.

Encontrar congruencia en el desarrollo de las agendas de trabajo y las relatorías de las sesiones, permitió determinar que en las reuniones se cumplen los objetivos, mismos que son planteados desde la evaluación que se hace a los padres de familia al final de cada ciclo escolar y que se convierte en la plataforma de capacitación del personal docente para el siguiente ciclo.

Es durante este recorrido que surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo mejorar la práctica docente del personal del CAM, que participa en los consejos técnicos y le hace falta relacionar las experiencias de aprendizaje en estas reuniones colegiadas con el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas?

La indagación siguió su curso, nos fuimos dando cuenta que los acuerdos tomados en el consejo técnico se aplican parcialmente en el aula, se hacen cortes en la aplicación, lo que hace falta provoca esa segmentación que no deja que mejore la práctica y que impacte en los aprendizajes del aula. Los padres de familia reconocen la práctica de los docentes y señalan que falta algo para que los alumnos apliquen fuera de la escuela lo que aprenden con sus maestros en los salones.

En el consejo se toma la decisión de hacer una propuesta de seguimiento en la aplicación de los acuerdos, se realiza en el colegiado y ya terminada se pone a consideración de todos la forma de aplicarla. Desde ese momento, empezaron a aparecer puntos de mejora para la práctica educativa y hasta este momento del proceso de indagación, se mencionan los siguientes:

- Es necesario el acompañamiento de los mismos compañeros en la puesta en práctica de los acuerdos del consejo, esto ayuda a no perder de vista lo que en consejo técnico se considera necesario.
- Que los registros los realicemos los mismos docentes, ayuda a reflexionar la propia práctica en la del otro, en el momento de registrarla.
- Cuando las estrategias para la mejora surgen de los mismos compañeros, es más posible que se implementen porque responden a expectativas planteadas en experiencias comunes de aprendizaje.
- Este proceso de investigación despierta la motivación en los docentes para situar los contenidos de carácter académico en el marco teórico que los sustenta y esto ayuda a empezar a romper con prácticas alienantes.
- Sin ser el punto central de esta indagación y antes de aplicar la propuesta de seguimiento se advierte que empieza a haber mejoras en el contexto áulico y escolar.
- Al final de la aplicación de la propuesta de seguimiento, se espera que la práctica educativa del docente de educación especial del CAM, reúna más características para que la respuesta a las necesidades de aprendizaje de los alumnos contribuya de manera significativa al desarrollo del potencial humano de los alumnos mientras aprenden con las experiencias dentro del aula y la escuela.

De esta experiencia de intervención, el director potencia para su gestión:

- Que el situar un proceso de mejora tanto para la práctica educativa como para otra dimensión de la docencia; se facilita siempre que en la detección de las necesidades participemos todos en el mismo plano, aunque el líder sea el que conduzca cualquier experiencia de aprendizaje.
- Retomar las características del líder transformacional en cualquier proceso con los docentes, asegura que los demás hagan lo suyo desde su potencial y no sólo que afirmen las propuestas del directivo.
- El directivo se encuentra en un ámbito en el que los integrantes tienen un nivel profesional acorde a las características de la población que atiende y aún así encuentra disposición para mejorar su práctica educativa.
- Fue interesante experimentar el desafío de situar a los docentes ante la necesidad de la mejora y tener la respuesta de aceptación para lo que implica este proceso.
- El líder cree en su gente por la respuesta como grupo y en lo individual ante una propuesta formal de transformación como lo es la planteada en esta intervención.

Esta indagación es el inicio de una cultura de trabajo centrada en la mejora de la práctica educativa a partir de las experiencias de aprendizaje en este proceso y lo que aprende la autora de esta tesis. Las formas de acompañamiento facilitan la transformación de la noción de autoridad y la relación que de este concepto se da entre directivo y subordinados.

Entre los aprendizajes adquiridos en la maestría para la realización de esta investigación y en consecuencia para la construcción de la mejora continua del maestro de educación especial, se mencionan los siguientes:

- Ejercer un liderazgo entendido como la relación significativa entre el directivo y sus colaboradores para favorecer la calidad de vida en el trabajo.

- Un cambio cultural requiere de un liderazgo efectivo que de manera permanente oriente la organización de la escuela hacia la calidad.
- Poner junto con los conocimientos la voluntad para tener verdaderos colaboradores, que quieran lo que se hace para que lo hagan lo más correcto posible.
- Crear una cultura de influencia personal, de establecimiento de compromisos, de consenso, de contribución a la productividad, de cambio y desarrollo, de mejora e innovación y sobre todo de habilidad para manejar la ambigüedad.
- Establecer los objetivos de la institución con la suficiente claridad para que los integrantes superen los temores hacia la perspectiva del directivo.
- Dirigir las mejoras hacia la calidad con una intención clara de impulso hacia la transformación de la manera de ser, pensar y actuar en la escuela así como proveer de los materiales necesarios para que la mejora sea puesta en práctica.

A través del liderazgo transformacional que pretende el directivo después de este proceso de indagación, pretenderá como meta, que el trabajo colegiado de los profesores mejore e impacte en la práctica dentro del aula y en consecuencia; en la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

BIBLIOGRAFIA

- Ander, E. E. (1990). Repensando la Investigación -Acción -Participativa. Comentarios, críticas y sugerencias. México. El Ateneo S:A de C:V
- Bazdrech, P. M. (2000). Vivir la Educación. Transformar la Educación. Jalisco. Textos Educar. Educación Jalisco.
- Bernard. M. B. (1988). Liderazgo Transformacional. Narcea. España
- Bleger. J. (2007). Psicología de la Conducta. Paidos. Argentina.
- Bonals J. El Trabajo en Equipo del Profesorado, Barcelona 2000
- Fierro, C. (1995). Más Allá del Salón de Clases. Centro de Estudios Educativos, A.C. México D.F.
- Furth. H. G. (1979). Las Ideas de Piaget y su Aplicación en el Aula. (1979). Kapelusz. Argentina
- García, C. I. (2000). La Integración Educativa en el Aula Regular. Principios, Finalidades y Estrategias. México. Secretaría de Educación.
- Isaacs, J.D. (1996). Educación de las Virtudes Humanas. Libros Aula Magna. Pamplona España.
- Mañu, J. M. (1999). Equipos Directivos para Centros Educativos de Calidad. Madrid. Rialp.
- Normas de Organización Escolar. (1989). México. S.E.P.
- Rodríguez. C. (1993). El Nuevo Escenario. Ed. ITESO. Guadalajara Jalisco.
- Sandoval. E. (1985). El Humanismo y la Educación en la Nueva España. México, SEP
- Torres. P. V. (1999) Dinámica de Grupos de Formación de Formadores: Casos Prácticos. España. Herder
- Watzlawich, P. H. J. (1991). Teoría de la Comunicación Humana. 3ra. ed. Herder. España.

Whitaker, P. (1978). Como Gestionar el Cambio en Contextos Educativos. Madrid.
Narcea