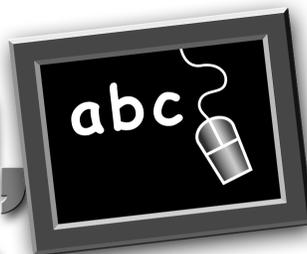




El Aula,

vivencias, y reflexiones



EXPERIENCIA DE UNA DOCENTE LÍDER QUE IMPULSA EL CAMBIO ESTRUCTURANDO UNA VISIÓN COMPARTIDA Y COLIGANDO POTENCIALIDADES

Fecha de recepción: 27-02-03

Fecha de aceptación: 14-03-03

NUVIAN RAMÍREZ

GRUPO DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS¹
CORPORACIÓN PARQUE TECNOLÓGICO DE MÉRIDA²

Resumen

Se expone la experiencia de una docente que poco a poco adquiere credibilidad y confianza de sus compañeros y se convierte en un líder transformador dentro de la escuela, quien influye más allá de la obediencia, lo hace a través de pequeños y progresivos logros que le permiten estructurar una visión compartida y coligar las potencialidades de los docentes y representantes, a fin de aprender a enfrentar y progresar en los retos de cambio que se plantean.

PALABRAS CLAVE: líder transformador en la escuela, visión compartida, coligar potencialidades, grupos de aprendizaje

Abstract

THE EXPERIENCE OF A LEADING TEACHER WHO PUSHED FOR CHANGE CREATING A SHARED VISION AND UNITING POTENTIAL

This article presents the experience of a female teacher that, little by little, acquires credibility and the confidence of her colleagues and converts herself into a leader of transformation within the school, whose influence goes further than obedience. She achieves this through small and progressive accomplishments which allow her to build a shared vision and unite the teachers' potential, with the goal of confronting and progressing with the challenges of change that have been established.

KEY WORDS: leader of transformation within the school, shared vision, uniting potentials, learning groups.



Introducción

o es posible ningún cambio en el ámbito escolar sin que existan dentro de la institución líderes emprendedores que perciban y asuman la clarificación y articulación del sistema de valores para la construcción de una visin compartida, la cual satisfaga las necesidades de la comunidad escolar: docentes, niños y representantes.

Este escrito ilustra el proceso de una docente que poco a poco adquiere credibilidad y confianza de sus compañeros y se convierte en un líder transformador dentro de la escuela, quien influye más all de la obediencia, lo hace a travs de pequeños y progresivos logros que le permiten estructurar una visión compartida y coligar las potencialidades de los docentes y representantes, a fin de aprender para enfrentar y progresar en los retos de cambio que se plantean.

La experiencia se presenta relatada en primera persona, identificando en el lado derecho los puntos claves de cada situación que se describe.

Experiencia

Soy docente de la Escuela Básica Vicente Dávila de Mérida desde hace 23 años. En 1997 integré el Grupo de los 20 como facilitador para la ejecución de la reforma curricular. Al cabo de dos años trabajé en el Centro Regional de Apoyo al Maestro (CRAM) como Asesor Pedagógico.

En enero de 2000 regreso de nuevo a mis funciones como docente de aula, llena de inquietudes y deseos de poner en práctica innovaciones y propuestas con quienes habían sido mis colegas durante años. Convencida estaba de que podía iniciar cambios desde el primer momento. Debo decirles que fue muy difícil, por no decir imposible, observé actitudes, prejuicios, desconocimiento, que impedían el movimiento hacia lo que proponía la reforma curricular. Ello me llevó a realizar un trabajo en solitario con mis alumnos. Al finalizar ese año escolar tuve grandes enfrentamientos con docentes y directivos por la forma de trabajar, presentar los resultados finales de la evaluación y de integrar al trabajo a los representantes.

Formación y experiencia como promotor de cambios

Si no se tiene una visión compartida, las demás personas no harán el cambio. No siguen ni seguirán las recomendaciones del promotor y tampoco hallarán inspiración en el líder.

Al iniciar el año escolar siguiente, 2000-2001, en la primera reunión de docentes se planifica la realización del diagnóstico. Esperaba planteamientos de equipo. Contrariamente, la gran sorpresa fue de que cada docente lo hacía según lo considerara conveniente, a ello se sumaba la ausencia de la necesidad de discutir y confrontar los resultados, aspecto que consideraba de vital importancia en función de identificar las líneas de acción en el contexto del proyecto plantel. En vista de lo ocurrido el año anterior asumí la posición de quedarme callada.

Al reunirnos por grados, expliqué a mis otros dos colegas lo que yo entendía por diagnóstico y el sentido que tenía su realización. Ellos decidieron sumarse a mi propuesta y planificamos uno igual para los tres sextos grados del turno de la mañana. Al revisar y confrontar los resultados nos dimos cuenta de que las debilidades eran las mismas, en consecuencia, mis colegas me piden realizar un trabajo en conjunto. Por primera vez escucho la solicitud de ayuda para realizar acciones que permitan abordar estas deficiencias, ya que ellos nunca tomaban en cuenta el diagnóstico como punto de partida.

Les sugiero que primero escojan con sus alumnos un posible proyecto de aula y que después yo les orientaría en planificar estrategias. Quedamos en reunirnos dos días después. En esta ocasión surge un nuevo pedido de ayuda, pues ellos no trabajaban ni evaluaban según las nuevas propuestas. Al preguntarles por qué, me responden que no se atreven porque no están seguros de cómo hacerlo, ante lo cual prefieren trabajar como lo han venido realizando. En función de las necesidades del equipo, acordamos iniciar un trabajo con un mismo proyecto para los tres sextos grados, con las mismas evaluaciones y con reuniones periódicas que nos permitían confrontar y aclarar situaciones. La ejecución de la propuesta requirió de mucho esfuerzo en sus inicios, los docentes no comprendían como involucrar las áreas en una propuesta cuyo eje era lectura, escritura y cálculo, ello motivó a realizar lecturas y discusiones de aspectos tales como estrategias, evaluación, recursos didácticos y otros.

Ya para la segunda mitad del año escolar mis colegas se atrevían a proponer estrategias y diseñar evaluaciones. Sentía que progresábamos cuando sugerían repetir una u otra actividad porque los resultados no habían sido satisfactorios, o cuando podían diferenciar a cada uno de sus estudiantes de acuerdo a los avances o debilidades. Se hizo normal la discusión previa sobre las estrategias a utilizar, en función de determinar para qué fue diseñada, cuál es la intención, qué se busca. De igual forma se trabajó en la construcción y elaboración de los informes, donde términos como competencias, indicadores, criterios, eran de fácil manejo. Finalizando el año descubro que mis colegas daban orientaciones al resto de los colegas, se prestaban material, se había creado un movimiento silente de querer hacer las cosas diferentes.

Para el año escolar de 2001-2002, la dirección organiza a los docentes en tres grandes grupos de trabajo, cada uno a cargo de un subdirector: docentes de 1º y 2º ; docentes de 3º y 4º; y docentes de 5º y 6º. La subdirectora del grupo de 3º y 4º, me hace llegar la solicitud de los docentes

Los esquemas ya internalizados, lleva a actuar según lo conocido, sin creatividad, con escasa comunicación y con el mínimo esfuerzo, aunque la situación no sea la misma.

La habilidad del líder para compartir la visión con sus colegas depende directamente en su habilidad para estructurar la nueva visión. Implica reconocer lo que se pierde de estructura y abordar estas pérdidas.

Hay muchas formas de agregar estructura a una visión, desde reuniones hasta proyectos pilotos exitosos. Lo más importante es el entendimiento y una eficiente distribución de esta visión para que sea compartida.

El aprender-aprehender la realidad, a través de actitudes y necesidades que llevan a actuar, genera la base para ese moverse hacia. Esto permite establecer relaciones, sirve para proyectarse al futuro y evaluar el pasado a fin de actuar en el presente.

Una sola persona no consigue provocar grandes diferencias, es necesario un mínimo de masa crítica

de dicho grupo, de ambos turnos, del cual formo parte, quienes piden realizar un trabajo en conjunto, pues su deseo era aprender tal como lo habían testimoniado los colegas que vivieron la experiencia anterior. Me sentí muy complacida y entendí que con pequeños grupos, poco a poco, de igual a igual y con trabajo compartido se lograba generar cambios.

Como integrante del Grupo de Tecnologías Educativas¹, participé durante el año escolar 2000-2001 en la ejecución del proyecto LEER, PENSAR Y HACER³, en el cual se diseñaron unidades didácticas que hacen énfasis en el desarrollo de la lectura comprensiva y en la utilización de diversidad de estrategias para nivelar las deficiencias que presentan la mayoría de nuestros alumnos de tercer grado en lectura y matemática. Les propongo a mis colegas poner en práctica estas unidades cuyos resultados positivos conocía. Fijamos una primera reunión de encuentro para planificar y organizarnos como grupo alrededor de esta propuesta. En la misma se evidencian deseos de trabajar, de aprender, sobre todo, de querer hacer las cosas mejor, hay preocupación. En consecuencia, se decide organizar los círculos de reflexión sobre la acción docente, sobre la práctica. Se elabora un cronograma de reuniones mensuales, se definen los temas que se discutirán en cada reunión y docentes se ofrecen para facilitar y aportar conocimientos y experiencias que son de su dominio.

Una vez visualizado el trabajo y los requerimientos materiales, se realizaron reuniones con los representantes de cada grado, se expuso el proyecto justificando el porqué de su realización. Con sorpresa evidenciamos que todos los grados lograron el financiamiento del material. Descubrí que un docente convencido de los logros que puede alcanzar con un trabajo claramente definido, consigue todo lo que quiere con los representantes para beneficio de los alumnos.

El grupo se hizo sólido, a cada reunión asistíamos todos, compartimos experiencias, aprendimos técnicas, diseñamos estrategias y evaluaciones, además, en cada reunión surgían nuevas propuestas al evidenciarse debilidades de nosotros como docentes, tanto de contenidos de las áreas, como de aspectos relativos a la planificación y la evaluación.

Mí trabajo se duplicó, los docentes me pedían mucha ayuda, constantemente me hacían consultas y en muchas oportunidades modelaba actividades para ellos, es decir que además de mis alumnos, también asesoraba a los docentes y dirigía los círculos de acción docente. Descubrí que el docente necesita mucho apoyo, que desea hacer las cosas bien, pero no sabe cómo y sólo se atreve si tiene alguien que le haga sentirse seguro.

El subdirector asesor fue de vital importancia, a pesar de no dominar parte de la propuesta. Sirvió de enlace entre ambos turnos, organizaba la entrega de material a los niños, se encargaba de la logística de los círculos con sus respectivas meriendas, en los cuales participaban los docentes de los dos turnos para evitar pérdida de tiempo. Descubrí que el equipo necesita un motor, alguien con jerarquía que conecte, motive, organice.

desde temprano para impulsar cambios significativos.

Se genera una organización que aprende, que busca mejorar sus resultados sobre la base de un continuo aprendizaje de sus miembros, basado en la reflexión sobre la práctica..

En ella todos aprenden y todos enseñan.

Se suman voluntades cuando se puede expresar con claridad la visión.

Se logra que cada individuo se familiarice con las nuevas ideas, derribe el obstáculo de lo desconocido en su propio proceso de pensamiento

Se genera una autoridad informal, a quien el grupo le otorga poder por su credibilidad y confianza para satisfacer expectativas a menudo no explícitas.

La autoridad formal utiliza sus poderes otorgados para apoyar el cambio y satisfacer las expectativas que dependen de su cargo.

Los docentes comenzaron a hacer propuestas en función de descubrimientos, por ejemplo los niños de 3º y 4º grado presentaban grandes debilidades en rasgar, recortar, pintar, dibujar; por lo que se hizo necesario diseñar actividades para fortalecer estas deficiencias. El trabajo fue coordinado y dirigido por una colega de tercer grado. Los docentes tienen potencialidades, tan sólo debe dárseles la oportunidad para que las comparta, eso les permite atreverse a innovar, pues al ver los resultados y el interés de sus colegas se sienten seguros, se incrementan sus aportes. Por iniciativa propia, en cada reunión de reflexión, los docentes presentaban temas, artículos y propuestas para leer y discutir. Paulatinamente, colegas de otros equipos asistían a nuestro círculo de discusión, solicitaban material y apoyo. Esta amplificación condujo a una pérdida de productividad. Nos dimos cuenta de que no podíamos hacer crecer el grupo ya que no daba tiempo de aclarar dudas y situaciones. La dirección me hizo la propuesta de atender a los otros equipos, pero fue imposible por el tiempo.

Las evaluaciones frecuentes de los avances de los niños fueron vitales. Una vez que los docentes se dieron cuenta de que ellas orientan y le dan ritmo al trabajo, comenzaron a planificarlas con más cuidado y alineadas con las metas de aprendizaje. Se evidenciaron dificultades en su diseño, fundamentalmente en tomar en cuenta lo trabajado y las metas propuestas. La satisfacción de los docentes al evidenciar los avances de los niños les inducía a plantear nuevas actividades de mayor complejidad. Las aulas cambiaron, los niños se mantenían ocupados, no había indisciplina, preguntaban, intervenían, trabajaban en grupo, leían el periódico en la casa, traían inquietudes a la escuela. A medida que avanzaban y verificaban los éxitos se potenciaba su querer LEER, PENSAR y HACER, que se convirtió en el lema de sus acciones.

Los representantes al comienzo se quejaron, consideraban que el trabajo era muy avanzado para los niños. Comenzaron a asistir más a la escuela, preguntaban sobre las actividades, en oportunidades, incluso, hubo que explicarles contenidos de matemática. Paulatinamente fueron comprendiendo la propuesta de aprendizaje, manifestaban que influyó en el cambio de algunos hábitos de los niños. Muchos tuvieron que comprar periódico todos los días, otros participaron en actividades dentro del aula, con charlas, actividades manuales, juegos. Fueron más asiduos a las reuniones convocadas para ellos en las cuales se abordaron temas sobre evaluación, importancia de la lectura, la escritura y el cálculo. Era muy placentero cuando preguntaban cuáles son los indicadores a evaluar para tal o cual actividad. Si los niños no podían asistir iban a la escuela y buscaban el material para trabajar en la casa. Se involucraron en la planificación de actividades especiales y al finalizar los vimos jugando con los niños, tumbando piñatas o colocando la cola al burro.

Durante el proceso de cambio, hubo que insistir mucho con los docentes para que integraran a las actividades del aula los juegos, los debates, el cálculo mental, la paciencia hasta lograr que los niños produzcan textos escritos, el dejar un espacio temporal para que los niños se enfrentaran con el material; se reiteró mucho en ello hasta lograr transformar el modelo fundamentalmente expositivo del quehacer en el aula. Se requiere apoyo y

Se aprovechan recursos personales. La coligación se evidencia como muy poderosa, significa potenciar a la gente para enfrentar y progresar en los retos de adaptación que requiere el cambio.

La transformación se cataliza por sucesivas acciones, evaluaciones, reflexiones y reorientaciones

La visualización del progreso genera e impulsa el crecimiento y nuevos éxitos.

Todo proceso de cambio implica inicialmente cierto nivel de conflicto entre valores y creencias, que si se gestiona acertadamente se desarrollan nuevas formas de lenguaje, de argumentaciones, de acciones, se abandonan viejas formas de pensar y actuar.

Es necesario proporcionar un ambiente contenedor y de apoyo ante las tensiones provocadas por el esfuerzo de transformación que realiza el grupo. Aquí es importante el papel del líder, quien dispone de una

tiempo para que los docentes asimilen lo que deben hacer y lo que deben lograr. Creo, sin temor a equivocarme, que el cambio en los docentes en ejercicio se observa al cabo de tres años de un esfuerzo continuo de asistencia. Entre los cambios más significativos destaca el cambio en las relaciones interpersonales, se evidenció más compañerismo, las reuniones eran para trabajar y la ayuda mutua se manifestaba en el día a día.

A modo de cierre de esta experiencia, en primera instancia, debo mencionar que los otros dos grupos de trabajo comenzaron a quejarse del poco apoyo y ayuda que se les prestaba. En función de ello se decidió rotar a los maestros en el próximo año escolar, de tal manera que los que estaban iniciados pudieran ayudar a los que no habían pertenecido al círculo de 3° y 4° grado. En segunda instancia, y no por ello menos importante, quiero contar que, al finalizar el año se realizó un acto cultural de bailes folklóricos, organizado por los representantes de 3° y 4° grado, con invitación para todos los representantes del plantel. Allí se demostró como el grupo de alumnos, representantes y docentes estaba compacto. Este fue el final exitoso de una lucha de todos por conseguir las metas que todos queríamos alcanzar. Al tener un mismo objetivo, el trabajo se organizó y los resultados fueron muy satisfactorios.

autoridad derivada de la confianza y de sus conocimientos.

Una visión compartida, construida con todos, es la piedra angular para lograr cambios.

Organizarse alrededor de una visión compartida genera éxito.

Opiniones de participantes en el proyecto

-“La experiencia fue muy satisfactoria y necesaria en lo humano y en lo profesional, me permitió revisar mi trabajo y cambiar para optimizar el aprendizaje” (Docente de cuarto grado)

-“Me gusto la idea de los juegos, aprendí a saltar la cuerda, jugar pisé, que no fuéramos de paseo de fin de año sino que nuestros papás vinieran a jugar con nosotros” (Alumno de 4° grado)

-“El cuarto grado ha sido muy difícil, me costó este nuevo método, pero al final aprendí muchas cosas. Quiero seguir trabajando así el próximo año” (Alumno de 4° grado)

-“Poco a poco fuimos aprendiendo el nuevo método, aprendí junto a mi hija, ahora investigamos, leemos juntas. Espero continúen con este trabajo, lo hicieron muy bien, felicitaciones” (Representante de 4° grado)

-“ Por primera vez pude compartir actividades con mi hijo en el aula, me gustó y veo que los representantes también podemos aportar en cuanto a conocimientos y aprendizajes” (Representante de 3° grado) **(E)**

El éxito depende del esfuerzo sostenido de una persona o grupo con capacidad de liderazgo, capaz de estructurar una propuesta educativa, de proporcionar impulso al proceso de cambio, de aglutinar distintos colectivos, de asumir una actitud flexible, de enfrentar los conflictos, de potenciar las capacidades de las personas, de responsabilizarse y de generar confianza.

NOTAS

¹El Grupo de Tecnologías Educativas (GTE) es un equipo transdisciplinario conformado por educadores, artistas, químicos, ingenieros, politólogos y diseñadores. Fundamentalmente ejecuta proyectos para la formación y el apoyo a docentes en el uso de recursos didácticos manipulables en ciencias y matemática.

²La Corporación Parque Tecnológico de Mérida (CPTM) es una corporación civil sin fines de lucro creada a finales de 1992 con la participación de CONICIT, FUNDACITE-Mérida, CORPOANDES y CITEC-ULA. Su misión es generar una cultura tecnológica a través del fomento, desarrollo, adaptación y difusión de procesos innovadores

³ El proyecto LEER, PENSAR Y HACER, *destrezas fundamentales para aprender y ser con autonomía intelectual*, es financiado por CONICIT y la CPTM, (proyecto N° 98003017), se ejecuta en escuelas urbanas, suburbanas y rurales del estado Mérida. Plantea realizar una investigación en la acción para desarrollar un modelo de formación de docentes en ejercicio a fin de mejorar las prácticas pedagógicas de la enseñanza de la matemática y las ciencias naturales. Durante los años escolares 1999-2000 y 2000-2001 participaron en él 89 docentes de 3er grado de Educación Básica.