



**Gobierno del Estado de Yucatán**  
**Secretaría de Educación**  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  

---

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 31-A MÉRIDA**



**EL TRABAJO EN EL COLECTIVO ESCOLAR:  
UN CAMBIO DE CULTURA PEDAGÓGICA**

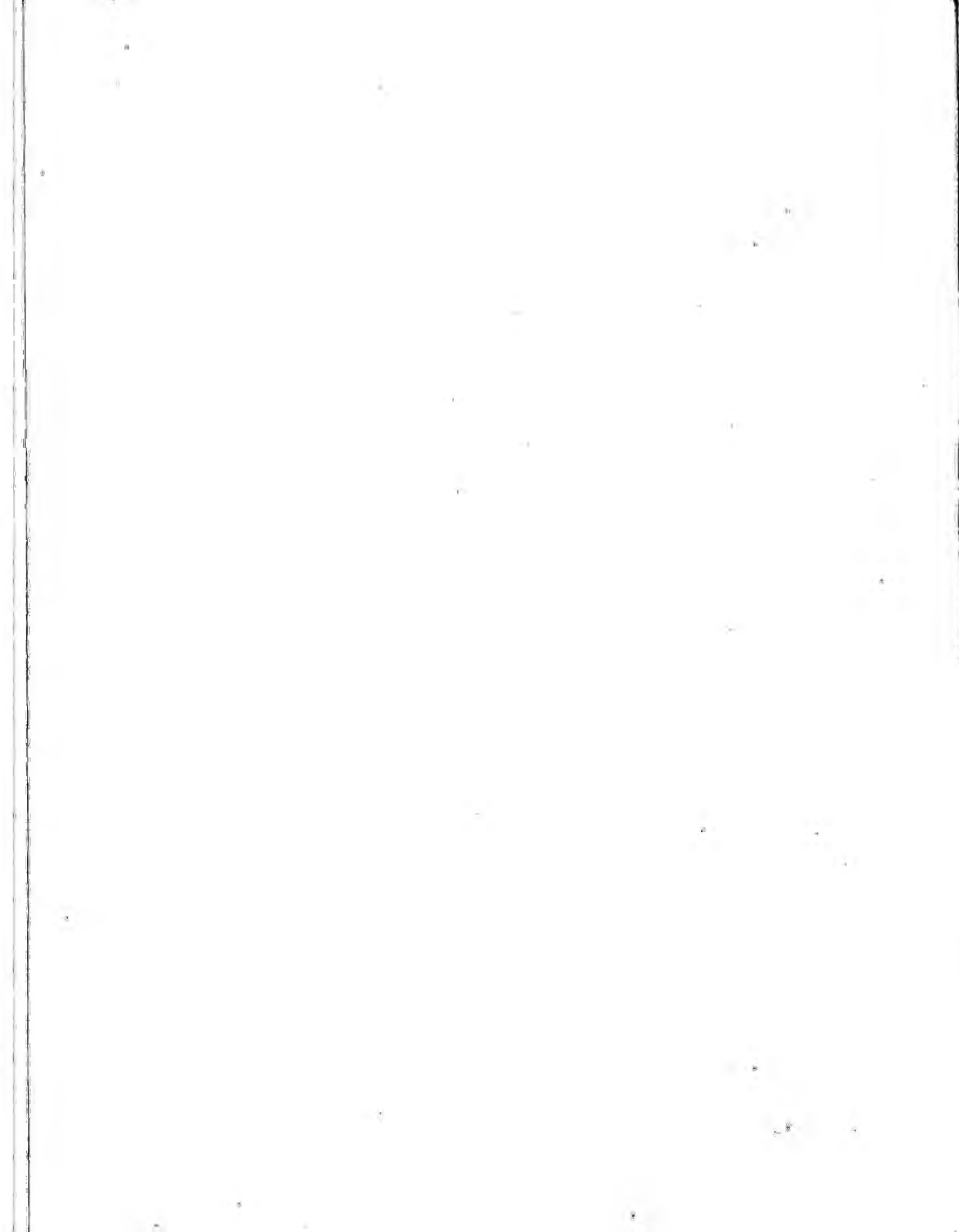
*María Cecilia Alcocer Hernández*

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR  
PRESENTADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN EDUCACIÓN**



MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.  
2001





GOBIERNO DEL ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCACION  
DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A



DICTAMEN DE TITULACIÓN

Mérida, Yuc., 27 de octubre de 2001.

C. MARIA CECILIA ALCOCER HERNANDEZ.  
MODULO MERIDA.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad UPN 31-A y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado:

EL TRABAJO EN EL COLECTIVO ESCOLAR:  
UN CAMBIO DE CULTURA PEDAGOGICA

OPCION: **Proyecto de Innovación de Gestión Escolar**, a propuesta de la **Profra. María del Pilar Loroño Maldonado**, Director del trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

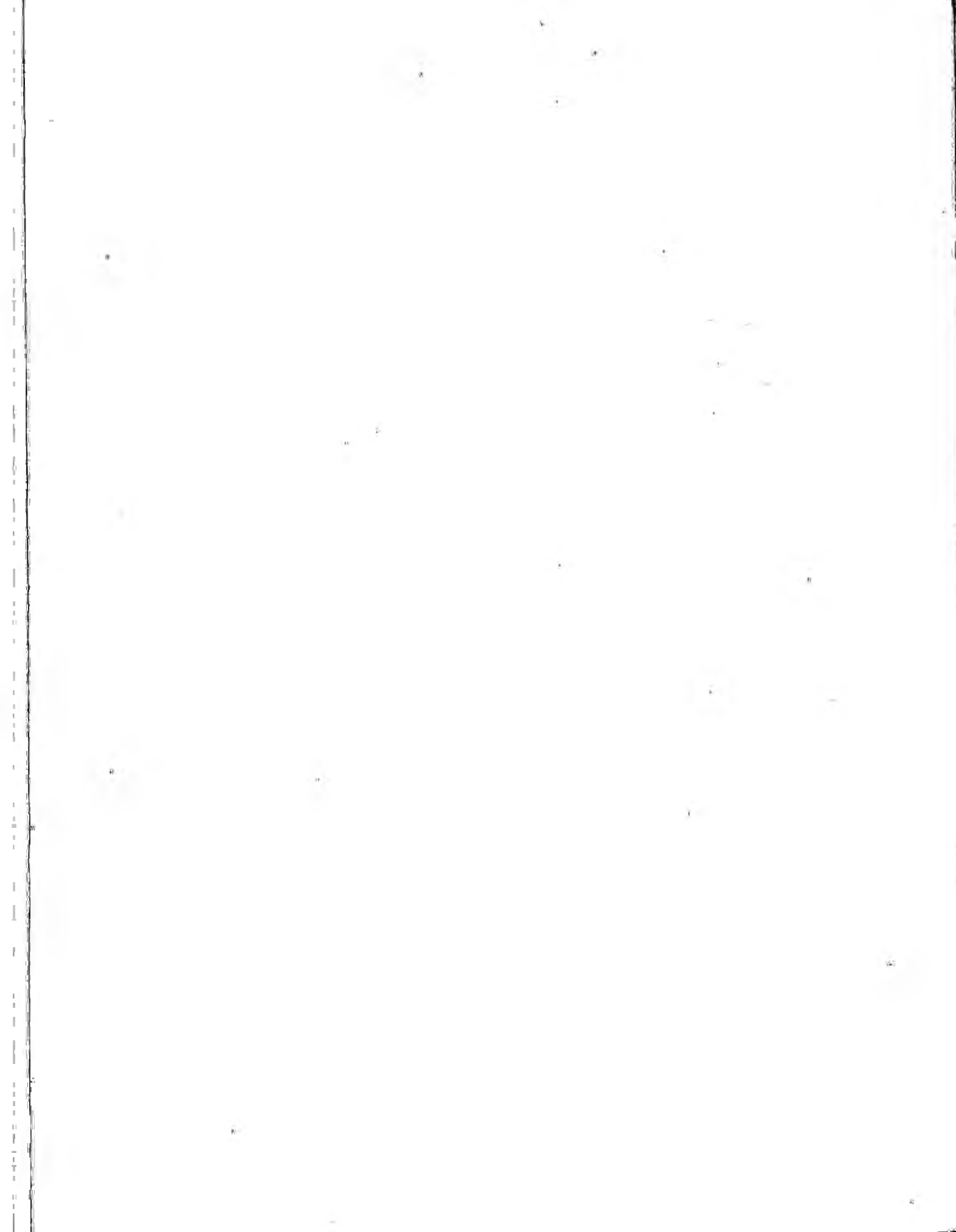
Por lo anterior, se **Dictamina** favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

MTRA. AZURENA MARIA DEL SOCORRO MOLINA MOLAS.  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION



GOBIERNO DEL ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCACION  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL  
UNIDAD 31 - A  
MERIDA



## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR</b>	
A. La Gestión Escolar .....	3
B. La comunidad Escolar y la Gestión .....	5
C. El Universo de la Investigación .....	15
D. El Proyecto de Gestión Escolar .....	17
<b>II. LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO Y LOS ELEMENTOS TEÓRICOS</b>	
A. Conociendo el Contexto de la Institución .....	20
B. Conceptualización y Elementos Teóricos de la Gestión Escolar .....	24
1. La Profesionalización del Docente .....	24
2. El Director como Formador de un Equipo de Trabajo .....	25
3. El Consejo Técnico Escolar .....	27
4. El Trabajo Colegiado .....	29
5. La Gestión Escolar .....	32
6. La Innovación Educativa .....	33
7. La Calidad en la Educación .....	35
<b>III. PLANEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	
A. La Planeación y la Realidad .....	39
B. La Planeación desde la Perspectiva del Modelo Estratégico Situacional .....	43
C. Un Enfoque Humanista .....	46
D. Plan Estratégico .....	48
E. Técnicas y Dinámicas en las Estrategias .....	52
1. Equipo Pedagógico .....	52
2. Taller .....	53
3. Seminario .....	54
4. Conferencia .....	54
5. Foro .....	54

	<b>Página</b>
F. Mecanismos de Evaluación .....	55
1. La Función de la Evaluación .....	56
2. Etapas de la Evaluación .....	56
3. Tipos de Evaluación .....	56
a) Evaluación Inicial .....	56
b) Evaluación Procesual .....	56
c) Evaluación Final .....	58
G. Planeación Estratégica del Proyecto de Gestión Escolar .....	59
<b>IV. APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	
A. Gestiones Previas a la Aplicación de las Estrategias .....	74
B. Seguimiento y Evaluación de las Estrategias .....	75
<b>V. VALORACIÓN DE RESULTADOS Y LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN</b>	
A. Valoración de Resultados .....	122
B. Propuesta de Innovación .....	132
<b>CONCLUSIONES</b> .....	136
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	138
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la burocracia que acompañó a la expansión del sistema educativo, generó requerimientos administrativos que amplían las obligaciones de las escuelas. Con todas las tareas implicadas en estas intervenciones, las escuelas conservan la lógica de incomunicación y ausencia de complementación que separa lo pedagógico de lo administrativo. La mayoría del trabajo institucional alimentada por estos factores afecta directamente al quehacer educativo.

Por lo que la organización de la escuela desde la constitución del colectivo escolar hasta las prácticas de comunicación, más que conformada para contener y facilitar la tarea pedagógica parece diseñada para coexistir paralelamente con ella y en ocasiones hasta obstaculizarla. En ese contexto los problemas pedagógicos encuentran su lugar casi exclusivo en el espacio destinado para que el maestro cumpla con su trabajo en las aulas.

Se realiza un diagnóstico en el jardín de niños a través de la investigación participativa, el cual muestra que la directora atiende casi exclusivamente los asuntos administrativos de la institución y lo pedagógico es asunto de cada docente con su grupo, las cuales trabajan en forma aislada. En el colectivo escolar no existe la conciencia de grupo, las educadoras demuestran poco interés por mejorar como personas y como profesionistas de la educación, no se trabaja en equipo para tratar los asuntos pedagógicos del Jardín de Niños.

Por lo que con este proyecto de gestión escolar se pretende, “promover un proceso de capacitación y actualización de las educadoras, encaminado a mejorar la calidad de la educación en el jardín de niños Jesús Manuel Ibarra Peiro”.

Los elementos que apoyan este proyecto son: el papel del director como formador de un equipo pedagógico, los espacios del consejo técnico, el trabajo colegiado, la calidad en la educación, dinámica de grupo.

Teniendo en cuenta la concepción constructivista que sustenta el Programa de Educación Preescolar, donde se plantea que los seres humanos construyen el conocimiento individualmente, pero al mismo tiempo junto con otros, la ayuda que los otros proporcionan es esencial para el aprendizaje.

La planeación se realiza desde el enfoque humanista que considera a cada miembro del colectivo como un ser único y que forma parte de un grupo que actúa en consecuencia de este, y con la planeación estratégica situacional que se basa en la reflexión, la comprensión, el compromiso y la participación de los actores involucrados.

Se efectúa a través de siete estrategias que se realizan en trece sesiones de trabajo que incluye talleres, conferencias, proyecciones, círculos de estudio, etc.

Para finalizar con el análisis e interpretación de los resultados a través de la evaluación y la implementación de un proyecto de innovación basado en los logros y dificultades presentadas en la realización de la alternativa.

Espero que este trabajo sirva para apoyar la labor de otros directores y maestros para conformar el equipo pedagógico en su escuela y así mejorar su trabajo docente.

En lo personal este no es el fin del proyecto sino el principio de una transformación en la cultura del colectivo escolar y la realización de otros proyectos futuros.



# CAPÍTULO I

## PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR

### A. La Gestión Escolar

La teoría clásica dice que el director es el responsable de organizar, planificar, coordinar y controlar las actividades del Centro Escolar.

La mayoría de los elementos que componen la función directiva contiene componentes de organización.

La organización tiene preferentemente la misión de ordenar la relación material y temporal entre los contenidos, las actividades y las personas, de tal forma que todos sirvan de la mejor manera posible al logro de los propósitos educativos.

La clasificación o distribución de las tareas entre las diferentes funciones, así como la colaboración entre los realizadores ha de atenerse a determinadas condiciones de organización que hagan posible y favorezcan esa interdependencia.

La coordinación, planificación y dirección en el uso de los medios necesarios son otras cuestiones de organización, como también es preciso organizar la realización y valoración de los controles.

Todas las tareas de organización contienen elementos materiales y humanos. Lo importante es colocarlos en una relación óptima.

Una buena organización ha de coordinar siempre necesidades materiales y humanas, fines marcados, orden de tareas, sistema de información y control. En definitiva, organización es un componente esencial de la función directiva.

Otro elemento que compone la función gestora, al que no le había dado la debida importancia, es el desarrollo pedagógico del colectivo escolar, el cual debe ocupar el lugar primordial en un plantel educativo.

El ámbito de lo pedagógico es fundamentalmente el que busca la coherencia de las acciones pedagógicas en la que participan los alumnos, así las escuelas se preocupan por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de los docentes. Y también son las escuelas las que se preocupan por desarrollar las potencialidades de los alumnos asegurándoles aprendizajes significativos.

El hombre como organismo natural biológico está sometido a una evolución continua, esto significa el despliegue de sus facultades, el crecimiento de sus fuerzas, la amplitud de sus posibilidades de acción y realización, frente al ambiente que le rodea.

Este desarrollo es una de las primeras necesidades del hombre, que quiere y ha de poder crecer como persona.

Para esto se necesita, por una parte, cierto espacio de libertad y, por otra, nuevas exigencias, más estímulos, deseos no realizados, que provoquen su actividad creadora y en los que pueda crecer.

La tarea pedagógica que me corresponde como directora es la de ser una ayuda para el desarrollo de mis colaboradores, creando condiciones favorables para ello.

El esfuerzo que emplee un centro escolar a través de su directivo para el desarrollo de sus docentes es una de las inversiones más seguras, acertadas y eficaces. Ya que el cuidar y

desarrollar el capital humano y espiritual, es una condición esencial para el éxito de un centro escolar.

El crecimiento de la burocracia y sus estilos ha ido configurando un tipo de directivo que va desarrollándose en oposición a las necesidades académicas de la educación, por los requerimientos de tipo administrativo a que estamos sujetos. Cuando el puesto directivo debe ser considerado como el responsable de una empresa pedagógica.

El papel de la gestión pedagógica, más que minimizado parece descartado en el universo de la formación profesional, sólo se le concibe en el terreno de lo administrativo.

Con todo lo anteriormente descrito, me doy cuenta que mi función gestora se queda en el plano normativo, sin llegar a la acción que es el plano fundamental de mi función.

Como directora tengo la responsabilidad de llevar a mis colaboradores al límite superior de sus posibilidades. Ya que una de mis tareas consiste en apoyar a los docentes para realizar un trabajo común, y en este clima nacerán el compromiso, la responsabilidad y la ayuda mutua.

## **B. La Comunidad Escolar y la Gestión**

La palabra diagnóstico proviene del griego: día, que significa a través y gnóstico: conocer. El Diccionario de la Real Academia Española (1970:475) menciona: “diagnóstico es el conjunto de signos que sirven para fijar el carácter peculiar de una enfermedad” y otra acepción que indica que “es la calificación que da el médico de la enfermedad según los signos que advierte”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marcos Daniel Arias Ochoa. "El Diagnóstico Pedagógico", en: Contexto y Valoración de la Práctica Docente. Antología Básica. UPN. p. 40

El Diagnóstico es un proceso formal y sistemático mediante el cual se debe llegar a determinar las causas de los síntomas, explicar la enfermedad y poder eliminar el malestar o problema. El diagnóstico tiene una función preventiva o correctiva.

El método, los propósitos y el uso del diagnóstico cambian de acuerdo con el servicio, a la disciplina para la que se construye, dependiendo si es para un fenómeno natural o para una comunidad o una combinación.

En este caso lo utilizo para diagnosticar una situación escolar y profesional, donde necesito comprender críticamente el estado que guarda una situación, para después proceder a realizar acciones, ya que no deseo actuar sin antes conocer. El tipo de diagnóstico realizado en el jardín de niños es de carácter pedagógico, es la herramienta de que nos valemos los profesores y el colectivo escolar para obtener mejores resultados en las acciones docentes.

Se trata de seguir un proceso de investigación para analizar el origen, desarrollo y perspectiva de los conflictos, dificultades o contrariedades importantes que se dan en la práctica docente donde estamos involucrados. Este diagnóstico trata de describir, clarificar, predecir y explicar el comportamiento de los sujetos dentro del marco escolar.

Este punto lo inicié desde el primer semestre de la Licenciatura a través de observar, descubrir, describir y explicar los saberes docentes, lo cual me llevó a reflexionar sobre mi experiencia profesional, reconociendo qué saberes debo preservar e incrementar y cuáles innovar en mi trabajo cotidiano.

Para poder identificar las dificultades más significativas que impactan mi labor docente fui analizando y revalorando mi cotidianeidad, así como las interacciones con el colectivo escolar y me apoyé en la entrevista para descubrir la visión de otras personas; recabar información relevante, que me fue llevando hacia una problemática, la cual se fue

enriqueciendo con elementos teórico-prácticos y multidisciplinarios, vistos en las diferentes asignaturas correspondientes al plan de estudios de la licenciatura en educación. LEP 94. (Anexo 1, 2, 3)

Los primeros acercamientos realizados con el colectivo escolar (educadoras, padres de familia, niños y comunidad), permite ir problematizando la práctica gestora en el jardín de niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”, en un principio en los rubros político, cultural y pedagógico.

El político, por la formas en que está estructurado el sistema educativo, la postura de las exigencias de las autoridades educativas y sindicales, la normatividad vigente y las relaciones interpersonales del colectivo escolar, situaciones que afectan en el desempeño escolar produciendo una práctica más administrativa en la gestión escolar.

El sistema en que está inmerso el magisterio tiene influencias negativas sobre sus agremiados por la burocracia, la corrupción que existe. El SNTE con su ideología gremialista que separa los intereses del trabajador de los de la SEP y así los dirigentes sindicales pueden decidir asuntos que benefician al trabajador aunque éstos tengan consecuencias negativas para la educación. La articulación SEP-SNTE que atrapa al maestro entre estas dos instituciones para irlo guiando al sistema educativo que ellos pretenden y no al que verdaderamente necesitamos. Es esta otra situación de la política educativa que de manera indirecta afecta a las relaciones entre las maestras.

La formación cultural del maestro, por el tipo de formación que tenemos, la cual ha sido la de aceptación de órdenes que se nos dan, sin reflexionar o cuestionar sobre ellas; la formación de cada maestro desde su ambiente familiar y su paso por las instituciones en donde

ha laborado, así como sus intereses, motivaciones y experiencias personales, da como resultado las formas de funcionamiento en lo general en el jardín de niños.

Otra situación es que las estrategias para la actualización y formación del magisterio programadas por las autoridades educativas han sido insuficientes, no pertinentes para el logro de una formación pedagógicas, esto origina apatía, falta de interés, no disponibilidad de las educadoras para continuar preparándose.

El Pedagógico, que abarca todo lo relacionado con el proceso enseñanza-aprendizaje, la actitud del maestro en forma individual y como miembro del colectivo, para enfrentar los problemas académicos, el gestor que debe ser el propiciador del trabajo pedagógico y que en este jardín de niños esta función queda relegada ante las funciones administrativas.

El socio-cultural de la comunidad, la escolaridad de los habitantes en su mayoría es de primaria incompleta, un 20% aproximadamente no sabe leer, ni escribir, los padres de familia no asistieron al jardín de niños, no dan importancia a la asistencia diaria de sus hijos a la escuela, hay poca comunicación con sus hijos sobre los asuntos escolares y como consecuencia los padres de familia no observan los avances de sus hijos. (Anexo 4)

A partir de este marco de análisis, formulé una lista de preguntas claves, las cuales me sirvieron de base sobre lo que necesitaba saber para identificar plenamente el problema. Y fueron las siguientes:

- ▶ ¿Influye la preparación del maestro en la calidad educativa del grupo que atiende y en la institución donde labora?
- ▶ ¿Tiene alguna influencia el contexto del plantel, en la actitud del maestro para con sus alumnos?
- ▶ ¿Por qué debe actualizarse el maestro?

- ▶ ¿Es importante que la formación continua del profesor se lleve a cabo en el lugar de la propia práctica?
- ▶ ¿Propicio yo como gestora, espacios para que el maestro siga preparándose?

Ya con todo esto procedí a elaborar un plan de trabajo, que es el segundo paso del diagnóstico pedagógico. Quedando estructurado de la siguiente manera:

<b>QUÉ</b>	Lo principal era averiguar que influencia tiene la preparación del profesor y el contexto para la formación de los alumnos.
<b>CÓMO</b>	Realizarlo con encuestas, que es el método que emplea varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son: entrevistas, cuestionarios, observaciones, etc.
<b>DÓNDE</b>	Llevarlo a cabo en mi centro de trabajo, en la comunidad, en otros planteles educativos y recurriendo a bibliotecas, archivos INEGI, etc.
<b>QUIÉNES</b>	Efectuarlo yo como responsable y el personal docente de mi plantel como parte del equipo promotor.
<b>CON QUÉ</b>	Utilizar recursos de apoyo como cuadernos para notas, diario de campo y formatos para entrevistas.
<b>CUÁNDO</b>	Durante los meses de abril, mayo y junio de 1999.

Lo cual dio origen al siguiente paso que es recoger las informaciones. Para lo cual se recabó información tanto de fuentes primarias como son los hechos, las personas de la realidad concreta y viva, con observaciones directas, conversaciones o diálogos con maestros y padres de familia, aplicando encuestas, etc.

Como también de fuentes secundarias que han sido valiosas para el diagnóstico, ya que con ellas se describe o explica la realidad. De lecturas, videos, informes, datos del INEGI, etc. Pues se trata de información teórica o resultado de investigaciones anteriores. (Anexo 5 )

El complemento de las fuentes primarias y secundarias ayudó a obtener información más completa, valiosa y confiable. Esta recolección de información constituyó el corazón del

diagnóstico, ya que los pasos anteriores van en función de éste y los posteriores trabajan con los datos que de aquí salgan.

Durante todo este proceso las preguntas claves y el plan de trabajo fueron la guía.

Primero seleccioné las fichas de las lecturas que me apoyarían para tratar la problemática, por lo que puedo mencionar que la información con la que cuento me confirma que la primera pregunta clave y lo que se desea averiguar es, qué tanto influye la preparación del maestro en la calidad de la educación que imparte, esto lo aclaró un video sobre “La Calidad de la Educación” en la que varios psicólogos dan sus opiniones sobre los factores que determinan la calidad educativa, y donde la mayoría coinciden en los siguientes factores para logran mejorar la calidad en la educación:

- La formación y profesionalización del magisterio.
- El diseño y desarrollo del curriculum.
- La organización y funcionamiento de los centros educativos.
- La supervisión de los centros educativos.
- La evaluación del sistema educativo.<sup>2</sup>

Coincidiendo todos en el primer punto con la importancia en la formación y profesionalización del magisterio, como punto clave para que la educación que se imparte en una escuela sea de calidad.

Otro método que se utilizó para recabar información fue con encuestas a las educadoras, en la que la mayoría opinó que la preparación tiene gran influencia en la formación de sus alumnos.

La fuente que lo reafirmó fue la observación directa a los grupos, donde se ve claramente que la educadora mejor preparada y responsable, tiene alumnos mas capaces y con

---

<sup>2</sup> Videocasete. La Calidad de la Educación. una Reflexión Pedagógica.



un grado mayor de aprendizaje. En el grupo de la educadora que se mantiene actualizada se percibe en la actitud de los alumnos el proceso constructivista que se lleva y en los grupos de las educadoras que no les interesa actualizarse, mas que con los cursos obligatorios, se continua trabajando en la forma tradicional, aún cuando el programa de preescolar tiene un enfoque constructivista.

El siguiente punto a investigar fue, si el contexto influye en las actitudes de maestro para con su grupo. Y esto me lo confirma Silvia Schmelkes en “La Calidad Educativa mira hacia fuera”, la cual dice que cada escuela es distinta, porque la comunidad se mete en la escuela. Esto sucede a través de varias vías, pero la más importante de todas son los propios alumnos. Los que son educados por su propia familia, por sus parientes, por su vida en la comunidad, traen consigo la cultura comunitaria a la escuela. Y los padres de familia que tienen sus propias expectativas respecto a como debe ser una escuela.

Las encuestas aplicadas a padres de familia y la información recabada en el INEGI, sobre la baja escolaridad de los miembros de la comunidad, me aclararon este punto, es clara la influencia del contexto con los padres que por su ignorancia es poca la atención e importancia que dan a la formación de sus hijos en el nivel preescolar.

Para saber por qué el maestro debe actualizarse, consulté varias fuentes donde dicen que son muchos los factores que inciden en la necesidad de cambio en la función docente. Entre los que se pueden destacar: el crecimiento escolar, la irrupción de los medios de comunicación de masas, la acelerada evolución de la sociedad, los avances científicos y tecnológicos y las nuevas corrientes pedagógicas.

La creciente interacción entre la escuela y la sociedad influye cada vez más en el rol del docente. La tarea del profesor debe dirigirse fundamentalmente hacia el alumno y su desarrollo personal y social.

“La formación permanente del profesorado lleva implícita la conjunción de dos factores: una elevada preparación teórica y unos sólidos conocimientos en pedagogía y didáctica.”<sup>3</sup>

La siguiente fue constatar si la formación continua debe llevarse a cabo en el lugar de la propia práctica, al darse cuenta de que la escuela es el lugar donde se producen las necesidades prácticas, desde una perspectiva más cercana al profesorado, es el lugar de trabajo donde se encuentran sus obligaciones reales, cotidianas y las que tiene que resolver día a día. La escuela es el lugar donde el docente desarrolla sus actividades educativas concretas, allí no se dan situaciones hipotéticas, se trata de afrontar situaciones educativas reales, específicas, que el maestro desea abordar de la forma más eficaz posible y con las herramientas mejor diseñadas.

Por lo que se consideró que es el lugar donde el docente puede desarrollar estrategias y técnicas que mejoren su práctica real y que no sean solo propuestas ideales que no pueda aprovechar y llevar a cabo.

Se debe considerar el Centro Escolar como el eje de la formación del profesorado. La formación inicial y permanente debe partir y centrarse prioritariamente en el Centro Escolar y en los grupos de trabajo que se formen en el mismo. No tener en cuenta sus necesidades y su situación grupal y personal sería una equivocación. Hay que potenciar y animar a la creación de equipos de reflexión que puedan actuar en el desarrollo de línea de acción sobre la propia práctica.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Enciclopedia General de la Educación. Edit. Océano, España, Tomo I, p. 43

<sup>4</sup> Ibid. P. 44

La última pregunta clave fue, si yo como gestora propicio espacios para que el maestro siga preparándose, y definitivamente no le he puesto el interés debido a este aspecto, ya que sí tratamos en los consejos técnicos dificultades pedagógicas que se nos presentan e intentamos solucionarlos, pero no nos hemos propuesto ahondar o investigar más sobre dichos temas, para estudiarlos, conocerlos a fondo y poder aplicar dichos conocimientos a nuestra propia práctica.

Además, ya sé que en las funciones de directora de un plantel educativo, en el apartado correspondiente a materia técnica pedagógica, dice: "Sensibilizar al personal para mejorar la calidad y el rendimiento de su trabajo, detectar los problemas de actualización o capacitación del personal y solucionarlos, participar en actividades de mejoramiento profesional"<sup>5</sup>, entre otros.

La presidenta del consejo técnico del plantel, debe "convocar a los integrantes del Consejo a las sesiones de trabajo, presidir la reunión, propiciar la organización y desarrollo armónico de las sesiones, sensibilizar a los integrantes sobre la importancia de su participación en las sesiones de trabajo y el desarrollo de las acciones y recomendaciones que de ahí emanen; citando solo algunas de las funciones."<sup>6</sup>

Con esto puedo darme cuenta que la directora es la responsable de apoyar profesionalmente y propiciar la actualización a las maestras del plantel y además de contar con espacios para las sesiones de consejo técnico, las cuales hay que entenderlas no sólo como un medio para solucionar problemas, sino también como un vehículo de educación y aprendizajes, propiciando el trabajo colegiado entre docentes y directora.

---

<sup>5</sup> SEP. "La Directora del plantel de educación preescolar", en: La Gestión como Quehacer Escolar. Antología Básica. UPN. pp. 22, 23

<sup>6</sup> Secretaría de Educación Pública. Consejos Técnicos Consultivos. México, 1993, p. 64.

Con esta información se continuó con el siguiente paso que es su ordenamiento, análisis y sistematización. Con esta información obtenida de entrevistas, opiniones, etc., de diferentes fuentes, había que clarificarlas, cuantificarlas y relacionarlas para su sistematización, lo cual no fue fácil, pero el producto de este análisis fue el siguiente:

A mejor preparación y disposición del maestro, mejor calidad en la educación que imparte a sus alumnos.

El ámbito familiar, escolar y cultural de la comunidad en donde está ubicado el jardín de niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”, sus interacciones son factores causales en la práctica educativa con los niños, y que en este caso están influyendo en la calidad en la educación impartida en esta institución.

En la actualidad la educación ha sufrido innovaciones tecnológicas, científicas, curriculares, etc., que provocan la necesidad de que las educadoras y la directora se mantengan actualizadas en sus conocimientos y así dar una formación de más calidad a los niños. Cabe mencionar que el personal docente que labora en esta institución escolar en lo general se ha mantenido ajena, desinteresados en sus procesos de actualización y formación docente, lo cual se deja sentir en los resultados escolares.

En lo que respecta a la práctica gestora, concluyo que estaba dirigiendo al jardín de niños de una manera burocrática, priorizando lo administrativo y dejando el aspecto pedagógico a su expresión mínima, cuando debiera ser lo contrario, poder ser propiciadora y facilitadora de ambientes para el trabajo participativo y colegiado, en donde lo pedagógico tenga una mayor expresión. Como directora debo dar prioridad al Aspecto Pedagógico, porque:

“La verdadera razón de ser de la escuela y de la educación están en la coordinación de la acción pedagógica, y esta consiste básicamente en la creación de las condiciones y situaciones que permitan el desarrollo

de la capacidad no sólo de los alumnos, sino también de los maestros y de todos los miembros de una institución, para participar en la producción de saberes y mejorar su condición de vida”.<sup>7</sup>

### C. El Universo de la Investigación

El problema que hasta ahora he planteado no es nuevo ni exclusivo de un plantel educativo, sino de todo un sistema educativo nacional. El cual lo han originado diversas causas, entre las que se pueden mencionar: nuestra cultura, el tipo de educación, la enseñanza que imparten las escuelas, el sistema que nos rige, la formación de los docentes, la preparación de los directores y las autoridades que nos dirigen.

Todo esto ha formado parte de nuestra vida desde hace muchos años, pero fue a partir de mi ingreso a la U.P.N. que me percaté de esta situación y he ido tomando conciencia de su trascendencia.

Al analizar mis saberes, identificar mis dificultades, revalorar mi cotidianeidad, reconocer la importancia de las interacciones y de investigar sobre mi práctica, mi contexto y las antologías, para realizar el diagnóstico pedagógico, fui comprendiendo el problema que se vive en mi institución, el cual es el siguiente:

Las autoridades exigen cumplir con la parte administrativa de la institución llenando papeleo y documentación, realizando festivales y concursos, juntas y comités, cumpliendo reglamentos, etc., lo cual como directora lo acepto y no doy la importancia debida al aspecto técnico-pedagógico del plantel; y la mayoría de las educadoras no se preocupan por mejorar el desarrollo pedagógico de su práctica educativa.

---

<sup>7</sup> Patricio Chávez S. “Gestión de Instituciones Educativas”, en: Bases para la Planeación. Antología Básica, UPN. p. 63.

Los padres de familia no exigen mejor calidad educativa por desconocer la importancia de la educación preescolar, por lo tanto los alumnos no reciben una educación de calidad.

La formación profesional de las educadoras es heterogénea, de alguna manera esta situación se hace observable en las acciones e interacciones educativas con los niños.

Ante estas situaciones he decidido que la acción gestora sea un apoyo para el desarrollo pedagógico del colectivo escolar y con esto mejorar la calidad educativa de los alumnos. La alternativa para llevar a cabo este proyecto se realiza en el Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”, que se encuentra ubicado en la calle 87 No. 370 X 4-B de la colonia Nueva Kukulcán, en la ciudad de Mérida, Estado de Yucatán. Colinda al sur con el fraccionamiento Granjas, al norte con San Antonio Kaua, al oriente con el Anillo Periférico y al poniente con Circuito Colonias y el parque deportivo Kukulcán. (Anexo 6).

El jardín de niños cuenta con cinco aulas, dos baños, una dirección, un aula de usos múltiples, arenero, áreas verdes, juegos infantiles, agua potable y servicio de energía eléctrica.

Tiene nueve años de fundado, a lo largo de los cuales se ha ido incrementando el alumnado y por lo tanto el personal, en la actualidad cuenta con cinco educadoras frente a grupo, dos intendentes, una maestra de enseñanza musical, una maestra de educación especial de CAPEP que asiste dos veces a la semana y una directora efectiva. Todas tenemos entre doce y veintidós años de servicio, con estudios en la normal de Educación Preescolar. (Anexo 7).

Considero que si no asumo la responsabilidad que me corresponde como directora, de trabajar por la organización en su conjunto, ni procuro que esta funcione adecuadamente, ni que la labor de equipo ayude a alcanzar los propósitos pedagógicos del plantel, que influya de forma positiva en el personal para que continúen preparándose y con esto mejorar la calidad

de la educación que se imparte en la institución educativa donde laboro, todo continuaría como hasta ahora, lo cual sería cómodo y fácil, pero ahora me doy cuenta que si llevo a cabo una alternativa de solución, a través del cual las acciones administrativas sean un apoyo para el desarrollo pedagógico del colectivo escolar, podría ayudar a que las condiciones de vida de la comunidad mejoren y que las docentes crezcan como personas y se desarrollen profesionalmente.

Ante esta problemática ya planteada y delimitada en su contexto institucional, considero que el propósito de este proyecto es: “Promover un proceso de capacitación y actualización de las educadoras, encaminado a mejorar la calidad de la educación en el jardín de niños Jesús Manuel Ibarra Peiro.”

#### **D. El Proyecto de Gestión Escolar**

Desde la función como directora de un plantel educativo y teniendo en cuenta que la problemática a tratar es de orden institucional y que la dimensión de la gestión escolar comprende aspectos institucionales de la escuela, en cuando a la administración, planeación, organización y normatividad de la escuela como institución, el tipo de proyecto que corresponde desarrollar es el de gestión escolar.

Este tipo de proyecto apoyará, ya que se refiere a una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional y de las prácticas institucionales. Las acciones administrativas y las pedagógicas que desempeño como directora de un plantel educativo las que deseo tratar en este proyecto.

Con este proyecto de gestión escolar, abordaré el conjunto de acciones que realiza el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional.

Así como redefinir críticamente las funciones, estructuras y procesos escolares que le den un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica, teniendo como base:

La manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales que se viven hacia el interior de la escuela, considerando, desde luego, los elementos preestablecidos por el sistema educativo nacional y las situaciones específicas del contexto. La alternativa más viable para mejorar el orden institucional que se vive en las escuelas, radica en la construcción del proyecto escolar, en permanente redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que las generan y que son afectados por ellas y con la intención de ajustar permanentemente dichas prácticas a los fines de la institución.<sup>8</sup>

El proyecto de gestión escolar debe estar orientado al tipo de formación que se desea lograr y potenciar las capacidades institucionales para lograrlo, a través de estrategias viables para la modificación de las prácticas institucionales las cuales pueden modificarse según su pertinencia, a aquellas prácticas que se deseen y son posibles de modificar.

Para la realización de un proyecto de gestión escolar debe considerarse que para transformar las prácticas institucionales, no basta la participación receptiva de información o de instrucciones de los distintos sectores involucrados, sino que es necesaria la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar. Dicha

---

<sup>8</sup> Ma. Guadalupe Bonfil Ríos Durán. "Características del proyecto de Gestión Escolar", en: Hacia la Innovación. Antología Básica. UPN. p. 97.



participación debe partir de la reflexión de la acción, la reflexión en la acción y la transformación de las normas de acción.

Con esto la participación cumple los propósitos de: promover un modo de vida cotidiana donde se favorezca el ejercicio de la responsabilidad; favorecer la toma de decisiones en colectivo, recuperando la vivencia de los problemas profesionales como cuestiones de resolver institucionalmente y no sólo como problema de índole personal; y facilitar al colectivo la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela.

Con este proyecto se pretende formalizar mediante la contrastación teoría-práctica, las acciones que se han venido realizando en forma intuitiva o por imitación. Así como transferir los conocimientos construidos en la licenciatura a la práctica gestiva, mediante la articulación de nociones, conceptos, teorías y metodologías estudiadas.

Por lo mismo en este proyecto se están considerando como estrategias alternativas de solución: El equipo pedagógico, el consejo técnico escolar, la participación, la innovación, la formación permanente de las educadoras en los espacios institucionales.

## CAPÍTULO II

### LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO Y ELEMENTOS TEÓRICOS

#### A. Conociendo el Contexto de la Institución

El Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro” fue fundado por la educadora María Cecilia Alcocer Hernández el 25 de Noviembre de 1991, está ubicado en la calle 87 No. 370 por 4-B de la colonia Nueva Kukulcán, cerca del parque deportivo Kukulcán, situado entre Circuito Colonias y el Anillo Periférico, al oriente de la ciudad de Mérida, Estado de Yucatán.

Durante el primer curso escolar 1991-1992 este jardín fue unitario ya que solo contaba con la fundadora como única docente, la cual realizó gestiones y se logró conseguir un terreno que colinda con la escuela primaria “José Vasconcelos”, en el que había una pieza de mampostería y láminas que sirvió de aula al primer grupo. Posteriormente se consiguió que el CAPFCE construyera la primera etapa del plantel que consistió en un aula, baños, dirección, una parte de la plaza cívica y barda de todo el terreno, así como servicios de luz y agua potable.

En el siguiente curso se estrenaron las nuevas instalaciones y aumentó los grupos a tres, por lo que se incrementaron dos docentes más. Se gestionó la construcción de dos aulas más para albergar a los nuevos grupos, las cuales se terminaron y funcionaron el siguiente curso escolar.

Al iniciar el tercer curso de estar funcionando este jardín de niños los grupos aumentaron a cinco, por lo que durante dicho ciclo llegó más personal y la plantilla quedó

integrada como hasta la fecha, con el mismo personal: cinco educadoras con grupo, una intendente, una maestra de enseñanza musical y la fundadora como directora efectiva.

Las instalaciones siguen creciendo y actualmente ya todos los grupos cuentan con aula, hay salón de usos múltiples, área de juegos, arenero, plaza cívica, terraza, estacionamiento y la pieza que se encontraba en el terreno, funciona una parte como cocina y otra como aula para los alumnos que requieren atención especial de las terapistas de CAPEP que asisten al plantel una vez por semana.

Recientemente se envió una intendente más como apoyo, pero no es plaza definitiva, lo mismo que el maestro de Educación Física que ha asistido en forma esporádica e irregular durante varios cursos.

El personal que labora en el plantel es todo del sexo femenino a excepción de cuando tenemos maestro de Educación Física que han sido hombres. Todas a excepción de una son madres de familia, tres son solteras y cinco casadas.

De las docentes una es maestra de primaria con curso de capacitación para preescolar y las otras cinco estudiamos la normal de Educación Preescolar, ninguna tiene licenciatura completa y cuentan entre 14 y 22 años de servicio, el tiempo de permanencia en este jardín de niños es entre 8 y 10 años. (Anexo 8)

Actualmente tres de las docentes y la maestra de música asistimos a la U.P.N. a la licenciatura y las demás no muestran interés por seguir preparándose, sólo toman los cursos y talleres que da la S.E.P. o Carrera Magisterial, como una obligación o simple requisito, pues aluden no tener tiempo para estudiar.

Se ha creado un buen ambiente de trabajo, existe compañerismo y sentido de colaboración en la mayoría de los miembros del plantel, sin negar que se presentan diferencias

y conflictos que siempre se han tratado de solucionar favorablemente, pero esto no ha sido fácil, ya que a lo largo de casi diez años de vida de la Institución, se ha ido conformando esta a partir tanto de la historia personal y profesional de cada maestra como de la propia historia institucional, es como se han ido construyendo las relaciones entre maestra y las estrategias de participación en la vida escolar.

Teniendo en cuenta que los maestros al interactuar tienen presentes sus intereses laborales y personales, su posición y concepciones sobre su trabajo, así como su conocimiento sobre la manera de manejarse en diversas relaciones propias del oficio de maestro. Las condiciones materiales de la escuela y las relaciones en su interior, son elementos fundamentales del proceso mediante el cual se define el contenido del trabajo de los maestros.

Para Elsy Rockwell, el maestro no es solo un trabajador, es a la vez una persona, un ser humano que estructura sus propios conocimientos, sus recursos y estrategias para resolver diariamente la problemática que se le presentan en el espacio educativo.

Explicar el trabajo educativo de la institución requiere introducirse a la vida cotidiana de la escuela, en el lugar donde dicho trabajo adquiere formas, modalidades y expresiones concretas. Es mediante su desempeño y su acción que los sujetos se construyen a sí mismos y a la institución.

La escuela es un espacio de múltiples negociaciones cotidianas, caracterizado por condiciones, por fuerzas y por alianzas cambiantes dentro del sistema escolar, su accionar constante es lograr consensos en el Colectivo Escolar, donde se negocian normas, conocimientos, valores, historias personales, expectativas, sentimientos, etc.

La inserción del maestro en la escuela reconoce una doble e inseparable vinculación, pedagógica y laboral, o sea es un profesional y también un trabajador asalariado. Para algunos,

la escuela resuelve principalmente esta necesidad de trabajar, para otros es también el ámbito de la realización personal, para todos, es la resolución de sus vidas, la escuela es primordialmente, un lugar de trabajo.

Según Patricia Medina Melgaredo considera que en el encuentro del maestro con la escuela convergen tres procesos: el primero es la formación del sujeto, sus concepciones sobre la docencia y la profesión como producto, tanto de su trayectoria y experiencia laboral, como de la época y generación en que se ha formado, de sus concepciones por género y de las formas en que se inserta en la escuela. El segundo es la historia social de esa escuela en particular, las generaciones de maestros que trabajan en ella y el contexto que la constituye, y que se objetiva en las formas de organización de la institución y del trabajo. Esto se vincula con un tercer proceso: la constitución de tradiciones gremiales del magisterio que responden a concepciones expresadas en la materialidad de la organización escolar y en las relaciones entre maestros.

El encuentro del docente con la escuela es el enlace entre dos historias, la del maestro como sujeto, su historia personal y trayectoria profesional, los discursos y prácticas que anduvieron en él y la de la institución escolar y sus tradiciones magisteriales. Esto propicia momentos de encuentro y desencuentro, de negociaciones entre el sujeto docente y los demás maestros, que constituyen cotidianamente a la institución.

Es en sus lugares de trabajo donde los maestros desempeñan el oficio con mayor o menor interés, con fuertes convicciones profesionales o con los mínimos cuidados para asegurar su permanencia en el empleo. Las educadoras formamos parte del colectivo escolar y existe un ambiente de compañerismo donde todas cumplen con sus compromisos y obligaciones.

La organización del plantel se ha ido conformando con las aportaciones y experiencias de cada una de las personas que dan su punto de vista, ya que todas tienen la oportunidad de opinar por igual, pero algunas casi no aportan únicamente apoyan las sugerencias de otras.

Las reuniones administrativas sirven para organizarnos, dar avisos, tomar acuerdos, etc., las reuniones de consejo técnico para tratar algún tema que consideramos importante para nuestro trabajo, el cual se lee, comenta y se toma algún acuerdo para poder llenar el formato que se requiere para estas reuniones. Unas educadoras siempre participan más que las otras y generalmente la directora dice la última palabra.

No existe un ambiente escolar integrado que motive y estimule a las educadoras en aspectos fundamentales, quizá el más importante sea el que marca la actuación y el compromiso como responsabilidad de grupo, no solo individual, donde el propósito del grupo conduzca las acciones individuales.

## **B. Conceptualización y Elementos Teóricos de la Gestión Escolar**

### ***1. La Profesionalización del Docente***

La educación está en constante construcción, el maestro es un constructor perseverante de una práctica que pretende ser diferente y eficiente, es un arquitecto del salón de clases, es un catalizador de los procesos en el aula. Y esta actividad es realizada muchas veces de manera consciente y otras inconscientemente.

Cada experiencia educativa es diferente, lo educativo está compuesto por pequeñas realidades particulares, realidades que se van construyendo cotidianamente en el salón de clases, realidades que son cambiantes, que condensan la historia, la sociedad y la cultura.

Por eso el maestro no debe permanecer estático y limitado a los conocimientos y habilidades que ya posee, debe profesionalizar su actividad docente, preparándose y capacitándose no solo con los programas de formación donde se ve a los maestros como seres abstractos, a los que basta impartir cursos de capacitación o dar incentivos para mantener su autosuperación y el mejor desempeño de su actividad. Sin tomar en cuenta sus necesidades, sus características particulares, ni las condiciones concretas en las que desempeña su labor docente.

Los retos actuales invitan al maestro a traspasar el lirismo, que muchas veces aprisiona su práctica, haciendo frente a la tradición que pesa sobre su quehacer, para reconocerse como sujeto de su propia historia. Tiene que problematizar permanentemente su actuación, su relación con los demás y con el conocimiento, saliendo de la soledad donde había ubicado su trabajo, para confluir con sus colegas, intercambiando experiencias, investigando, teorizando su profesión, para retornar de nuevo al aula y realizar una práctica educativa de calidad.

La educación está viva, cambia, construye, replantea, resignifica. Pero se requiere de un sujeto, el maestro, que se representa a sí mismo como transformador de su propia práctica.

## ***2. El Director como Formador de un Equipo de Trabajo***

Un quehacer importante de la dirección, es dotar de sentido grupal al centro escolar. Debe impulsar y ser promotor de los valores y los principios de la comunidad educativa, debe darlos a conocer y fomentar su puesta en práctica y aplicación; aspectos que abarcan el proceso educativo, los fines del centro, las relaciones interpersonales, o sea lo que debe definir a un grupo o a una comunidad educativa.

Es importante que la directora con el equipo docente fomenten un sentido atractivo de pertenencia, deshaciendo barreras, tendiendo puentes para que nazca y se desarrolle un sentido grupal.

Para crear una cultura participativa contamos con las reuniones del consejo técnico, para el contrate de opiniones, el intercambio personal sobre aspectos pedagógicos y las tomas de decisión en colectivo. Es ahí donde se puede ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear una comunidad educativa, una conciencia de grupo y del bien común, que nos haga sentir como compañeros en el quehacer y las preocupaciones y que haga percibir la unidad fundamental en la labor educativa, superando la dialéctica tu-yo, lo tuyo y lo mío y concienciando el “nosotros”, es decir una actitud de solución de problemas de ganancia para todos.

Una experiencia para el crecimiento y desarrollo grupal es la toma de decisiones en común, el consenso debe ser la norma habitual en la toma de decisiones, para lo que se debe brindar la oportunidad para que todos tengan el mismo derecho a exponer sus puntos de vista y a ser juzgados por lo que significa y son.

La decisión de cada miembro del grupo es la consecuencia de la interacción y comunicación que se establezca con el resto de los integrantes, ya que cada uno toma parte en el análisis, reflexión y compromiso que se adquiere al determinar la línea de trabajo que el grupo va a seguir.

Aún cuando podamos considerar al grupo como un todo con personalidad propia, no podemos olvidar que está integrado por una serie de individuos con sus propios marcos referenciales que de pronto se reúnen alrededor de una tarea en común. Cada uno de los miembros del grupo aporte una serie de elementos personales, factores individuales que de



alguna manera van a condicionar la toma de decisiones grupales. Para que el grupo pueda tomar decisiones válidas para su desarrollo y transformación, es indispensable que los miembros del grupo entiendan y acepten las metas que han propuesto.

Como directora debo coordinar el grupo y contribuir a que exista un ambiente de armonía, cordialidad y confianza; debo orientar cuando se requiera, cooperar y participar como un miembro más del grupo.

### *3. El Consejo Técnico Escolar*

“El consejo técnico consultivo es un órgano interno de apoyo al plantel de educación preescolar, donde se analizan, estudian, acuerdan y proponen recomendaciones de orden técnico-pedagógico y técnico-administrativo, todo ello encaminado a mejorar la práctica docente”.<sup>9</sup>

Al consejo técnico hay que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas, sino también como un vehículo de educación y aprendizaje.

El consejo técnico constituye un apoyo al trabajo pedagógico de la institución que se enriquece con la discusión y el intercambio con los compañeros, logrando con esto la función de actualización para cada docente, en su lugar de trabajo.

Siendo también un apoyo a la organización escolar como resultado del intercambio y la toma de decisiones por el colectivo de maestros, encontrando respuestas más adecuadas a sus problemas.

---

<sup>9</sup> Secretaría de Educación Pública. Op. Cit. p. 9

Por lo que orientado en esta dirección el consejo técnico habrá de influir: en la forma de ejercer la autoridad, dando espacio para la discusión y participación de los docentes, sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza; la importancia técnico-pedagógica del trabajo docente en las actividades que se realizan en la escuela; en la forma de entender y de relacionarse con el medio social de los alumnos; en la integración de la planta docente y su sentido de pertenencia a la escuela, a partir de las cuales establece sus posibilidades de acción conjunta.

“El consejo técnico es el espacio en el que se nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos, para mejorar nuestra labor. De aquí puede surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos”<sup>10</sup>

Por lo que considero que el consejo técnico constituye el espacio ideal para propiciar una actitud participativa en las maestras, para que el colectivo escolar funcione como un equipo de calidad que logre mejorar la labor docente, ya que el valor del consejo técnico radica en que se trata de un espacio con posibilidades de desatar cambios que apunten en direcciones en las cuales resulta esencial incidir para devolver su sentido más auténtico a la educación y a la profesión docente.

El consejo técnico es, efectivamente, un espacio por construirse, una ocasión propicia para la formación de maestros y para el trabajo colegiado en la escuela, capaz de proyectarse hacia los distintos espacios que la conforman. Se trata del único tiempo en la escuela formalmente reconocido del que dispone la planta docente para reflexionar y actuar sobre el ámbito pedagógico.

---

<sup>10</sup> Cecilia Fierro y Susana Rojo. El Consejo Técnico un Encuentro de Maestros. p. 9

Todo lo anterior nos lleva a sustentar que el consejo técnico es una ocasión privilegiada para entablar un proceso de diálogo encaminado al entendimiento entre sujetos que comparten una misma realidad y enfrenta problemas comunes.

Casi toda la eficacia del consejo técnico dependerá del espíritu que lo anime, se trata de realizar una verdadera colegialidad, las decisiones, no pueden ser tomadas por la mayoría contra una minoría; deben ser elaboradas por el conjunto de los miembros que se esfuerzan por encontrar en cuanto sea posible, el punto de vista del otro, de manera que la decisión final tenga en cuenta las diversas aportaciones.

El objeto fundamental del consejo es la realización del interés común y para llegar ahí debe desarrollarse el espíritu comunitario, para lo cual es necesaria la formación de los miembros, cada uno debe aprender a dialogar, a facilitar el proceso de comunicación, a comprometerse a asumir la responsabilidad de las decisiones, a las cuales ha podido ser hostil en un principio. Deberá ser capaz de situarse en el plano del interés general y rebasar el interés personal.

#### *4. El Trabajo Colegiado*

Las ideas de Cecilia Fierro Evans, son con las que más me identifico para llevar a cabo las alternativas de solución para la problemática diagnosticada, ya que ella propone el trabajo colegiado de los docentes en los espacios del consejo técnico y lo concibe como una vía para cambios en las escuelas y el medio más adecuado para la formación y actualización docente.

Un verdadero trabajo colegiado, requiere de:

- La presencia o representación de todos los miembros que trabajan en un proceso.
- Es un espacio horizontal, donde la opinión de todos es igual, las aportaciones se comparten.
- La construcción de una tarea en común como resultado de un proceso, de trabajar en equipo, sin jerarquías, se da gracias a la voluntad y decisión de participación de los que están involucrados.
- La toma de decisiones y de definir acciones se hace de manera consensuada, mediante el diálogo que busca establecer acuerdos entre los participantes, hay una corresponsabilidad.<sup>11</sup>

Es un espacio donde se producen relaciones entre unos y otros, con el propósito de construir una tarea en común, que se tejen en cada escuela de una manera diversa, teniendo en cuenta las relaciones que de manera individual se dan como consecuencia del propio medio.

Es un elemento estratégico del cambio de la escuela, no es un asunto más de la institución, sino el que se coloca en excelente espacio de colaboración compartida en la expectativa de coordinar e impulsar cambios en la escuela.

Es la posibilidad de construcción de un proyecto común, es decir que podamos formar del grupo de personas que trabaja en la escuela un equipo de trabajo de manera coordinada; fortalecer el compromiso profesional del maestro en su tarea pedagógica; ejercitar valores como la solidaridad, la tolerancia, la cooperación y el respeto; contar con un espacio de vivencias de actitudes que nos predispongan para una mayor participación y a prestar un mejor servicio en la vida escolar. En consecuencia, es un camino para mejorar la calidad de la experiencia educativa en la escuela.

Entendiendo calidad como un espacio para obtener mayor calidad de propósitos de la escuela y del trabajo docente. Para tener mayor compromiso del colectivo de maestros con el trabajo escolar. Y la construcción de relaciones interpersonales más humanas y solidarias.

---

<sup>11</sup> Ceclia Fierro. Consejos Técnicos. (Cassette). Conferencia grabada, Mérida, Yuc. Dic. 1999. 2 hrs. Teatro Daniel Ayala. 9:00 hrs.

El producto del trabajo colegiado mira hacia adelante, es el proceso vivo, no el documentados. El trabajo colegiado promueve espacios para que los maestros obtengan más herramientas para el trabajo en el aula.

Este no es un asunto que se construye para siempre, es un proceso que se va configurando lentamente en la vida de la escuela. Es propio de un proceso que se empieza a configurar, produciendo temor, duda, resistencia, debilidad, en su etapa incipiente hasta llegar a la etapa de consolidación, pero se produce un ir y venir entre una etapa y otra, de acuerdo con las distintas situaciones por las que va atravesando la escuela, hay avances y retrocesos pero estos siempre contarán con las experiencias previas de un trabajo ya realizado.

La diferencia entre trabajo colegiado y consejo técnico, consiste en que el trabajo colegiado puede darse de manera muy especial en el consejo técnico, pero no exclusivamente en él, puede haber otros espacios. Pero sí debe existir el trabajo colegiado dentro del consejo técnico, ya que es el espacio establecido y reglamentado dentro de una escuela. Es el espacio privilegiado por la normatividad para el trabajo colegiado.

Por lo tanto consejo técnico y trabajo colegiado, no son sinónimos.

El trabajo colegiado es el conjunto de relaciones que se producen en el consejo técnico o en otros espacios para dar como producto un proyecto educativo de escuela, que se enmarca en un conjunto de fenómenos que se llama gestión escolar.

Es el campo de procesos y de problemas donde la vida del trabajo colegiado cobra sentido, donde el trabajo colegiado cobra vida.

## 5. *La Gestión Escolar*

La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada escuela adecuándolas a sus contextos y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el colectivo escolar para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.

Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Interviene sobre la globalidad de la institución; recupera la intencionalidad pedagógica y educativa; incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo; y construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Un modelo de gestión escolar es posible si se ponen en práctica dos acciones básicas: la elaboración de un proyecto de escuela, y el desarrollo de equipos de trabajo, ya que es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia.

La gestión eficaz de la escuela requiere de la formación profesional de los docentes y de la capacitación del personal en servicio. Resulta imprescindible que el director tenga una amplia visión de corto y largo plazo, con la cual reconozca, detecte y valore a tiempo las necesidades escolares que le posibiliten la toma de decisiones oportuna y le permitan establecer consensos que comprometan a todos los sujetos involucrados con las metas comunes.<sup>12</sup>

Gestión escolar es el conjunto de procesos de relación, de decisión y de acción que están comprometidos en las escuelas para poner en marcha los propósitos educativos.

---

<sup>12</sup> Tercer Congreso Nacional de Educación. SNTE 2000, p. 77

Llevar a la práctica el conjunto de propuestas reflejadas en los planes y programas, conducido por la dirección escolar pero no exclusivamente por ella.

La gestión escolar participativa busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo entre los participantes del proyecto educativo: docentes, directivo, padres, madres, alumnos, comunidad, etc.

Los sujetos son considerados con toda la potencialidad de su creación y sus aportes, y son incorporados en la base de esa estructura tripolar de la gestión escolar: proyecto, actores y la acción de conducción y orientación misma.

Las funciones generales de la directora del plantel de educación preescolar son:

Controlar que la aplicación del programa y los proyectos que de éste se deriven, se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación preescolar establezca la Secretaría de Educación Pública.

Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del programa y los proyectos que se deriven de éste.

Dirigir dentro del ámbito del plantel la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.

Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en el plantel y en la comunidad.<sup>13</sup>

## ***6. La Innovación Educativa***

“La innovación educativa es la acción permanente realizada mediante la investigación para buscar nuevas soluciones a los problemas planteados en el ámbito educativo.”<sup>14</sup>

La innovación son los efectos del diseño y de la aplicación de los cambios planificados, emergen como consecuencia de los diseños y aplicaciones nuevas, o sea es un cambio exitoso que produce beneficios para la comunidad educativa.

<sup>13</sup> SEP, Manual de la directora del plantel de Educación Preescolar. México, 1987. p. 11.

<sup>14</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación. Edit. Santillana. Madrid, España, 1995. p. 778

Para que se produzca innovación se requiere que sea promovida y desarrollada por un colectivo; que las innovaciones dependen más de la capacidad de convicción de la propuesta, de la velocidad de su difusión y de la credibilidad que tengan quienes promueven la acción de cambio; que sea cuidadosamente planificada; que se desarrolle asignándole el tiempo necesario y libre de imposiciones; que parta de una iniciativa consciente, se desarrolle voluntariamente con creatividad e inventiva; que los docentes sean los protagonistas del proceso de investigación; que se tenga en cuenta que el desarrollo de cambios e innovaciones requiere de un aprendizaje; y que busque la mejora en función de las necesidades de los alumnos.

La acción renovadora ha estado unida a la misma historia de la humanidad, ya que el progreso existente en los distintos campos del pensamiento ha influido en el desarrollo y perfeccionamiento del estudio de la actividad educativa.

El trabajo colegiado da oportunidad de producir cambios, ya que no existe en nuestro trabajo, es una práctica que no se realiza, ha sido ajeno a la vida y la lógica en la toma de decisiones.

El trabajo colegiado produce innovaciones, ya que el trabajo aislado del maestro, se torna, con una acción común y participativa, en un trabajo horizontal, donde se expresan ideas, se escucha y se es escuchado y el director es un miembro más.

Las relaciones que produce el trabajo colegiado cuando cobra vida en la escuela, afecta el trabajo en el aula en forma positiva, en la organización escolar, en la relación con madres y padres de familia, y en el desarrollo profesional de los maestros. Lo cual ocurre a veces no de manera consciente, pero sí importante.



El desarrollo profesional se ve influido por dos sentidos, en el consejo técnico como un espacio de formación en la práctica y un espacio que despierta el interés personal por continuar preparándose profesionalmente.

Finalmente las innovaciones son necesarias para satisfacer las expectativas de las personas que trabajan en la escuela y para promover un aumento en esas expectativas.

## ***7. La Calidad en la Educación***

Durante muchos años el problema principal de la educación en México se centró en obtener una oferta en la educación básica nacional proporcional a la creciente demanda. La actual preocupación es la calidad de la enseñanza, luego de haber cubierto casi la totalidad de su demanda.

Entendiendo que “La calidad de la enseñanza ha de inferirse de las características del modelo educativo que la comunidad fija como base de un sistema escolar y que refleja los valores del contexto social en el que se define.”<sup>15</sup>

De aquí que la calidad de la enseñanza haya de entenderse como un concepto relativo, en comparación con otras culturas o momentos históricos diferentes e incluso según las diversas ideologías e intereses que conviven dentro de una misma cultura.

Desde el enfoque estratégico, el concepto de calidad de la educación es un juicio de valor que se entrega a un determinado proceso o resultado educativo, caracterizado por su relatividad, en tanto compromete un juicio que otorga determinada persona o institución.

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 211

Desde esta perspectiva, si el concepto de calidad es relativo y difícilmente puede admitir una definición completa y terminada, una educación de calidad, más que al aprendizaje o la repetición de cierto tipo de contenidos, hace referencia a las interacciones cotidianas que se presentan en la escuela, al clima institucional en el cual se presentan esos procesos, a las condiciones y situaciones que se hacen posibles, la construcción, interpretación y transformación de los saberes, es decir, en última instancia a los procesos que se verifican en la institución.

La calidad no es algo absoluto y estático, las concepciones sobre esta cambian con el tiempo y quien juzga sobre la calidad siempre tenderá a ser más exigente. Por eso un movimiento hacia la calidad es un movimiento cuya trayectoria es una espiral ascendente, una vez iniciado, lo único que puede lograr es más calidad.

“Para mejorar la calidad de una escuela, el director es el elemento clave en el proceso de búsqueda de la calidad, él debe estar involucrado y comprometido para lograrlo. Debe convertirse en un líder que impulse y estimule el proceso de mejoramiento continuo.”<sup>16</sup>

Lo más importante para el director deben ser las personas, esto es que piense en sus necesidades y procure satisfacerlas para que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo. Debe asegurarse de que el proceso de mejoramiento de la calidad sea un proceso de formación en el trabajo y cuente con los elementos formativos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los cambios propuestos.

---

<sup>16</sup> Silvia Schemelkes. "La Calidad Requiere Liderazgo", en: Evaluación y Seguimiento en la Escuela. Antología Básica, UPN. p. 33.

El director tiene dos responsabilidades: la de mantenimiento, que implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan; y la de mejoramiento, a la que debe dedicar la mitad de su tiempo, implica mejorar los niveles de los logros alcanzados.

Así como también tiene dos funciones: la de estimulación y apoyo que se refiere a cuidar los procesos. Y la de control que se refiere monitorear los resultados. La calidad enfatiza la primera pero también requiere de la segunda.

Una escuela de calidad debe poder dar respuesta a las necesidades individuales y a las sociales: De manera muy especial, una escuela relevante debe formar desde ahora sujetos críticos y participativos capaces de ir construyendo una sociedad en la que la democracia, además de constituir una forma de gobierno, se convierta en una forma de vida.

La calidad necesita de la participación activa de la comunidad, que debe ser propiciada por la escuela y por cada maestro con los padres de los alumnos, se trata de que la comunidad considere a la escuela como suya, la apoye y se involucre con ella como agente activo en el proceso permanente de mejoramiento de calidad. Por lo que padres de familia y comunidad junto con la escuela, el director y sus maestros deben trazarse metas comunes, de manera que trabajando conjuntamente para que el logro de los propósitos produzcan mejores resultados.

La escuela no puede transformar a la sociedad, pero sí puede contribuir a que la transformación sea de calidad, que se centre en la calidad de las personas y que conduzca a una mejora calidad de vida.

Para mejorar la calidad de la educación que ofrecemos en nuestra escuela, es importante proponernos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros beneficiarios, que es todo aquel que juzga la calidad de nuestros servicios. Los principales beneficiarios son

los alumnos de hoy y de mañana, los padres de familia, los niveles educativos subsecuentes, los empleadores, la comunidad y la sociedad.

El propósito externo del quehacer educativo y lo que le da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida actual y futura de los educandos, y de esta manera a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad.

Una mejor calidad en la educación, sólo puede conseguirse mediante una gestión institucional que ponga al aparato administrativo al servicio del procesos de Enseñanza-Aprendizaje.

## CAPÍTULO III

### PLANEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

#### A. La Planeación y la Realidad

Se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se pone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión, como un proceso que no sólo contiene las técnicas de elaboración de un plan, sino que refleja las relaciones, los intereses y la participación de los actores que comparten la acción social y el espacio en donde ésta se desarrolla. Y que permite explicar y reconstruir la realidad social desde una visión integral.

En el ámbito específico de la planificación y la gestión educativa el enfoque estratégico es un cuerpo teórico-metodológico que sustenta una lógica del método para construir los proyectos educativos institucionales para transformar la gestión de una institución educativa. Se basa en la reflexión, la comprensión, el compromiso y la participación real de los actores involucrados.

Planificar con el enfoque estratégico implica la consideración de cuatro ideas fundamentales: la idea de totalidad; la institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso integral. La idea de heterogeneidad; la institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso en el cual interactúan heterogéneamente sujetos y actores. La idea de construcción inter-subjetiva; la gestión institucional es un proceso de construcción colectiva y permanente de los distintos actores que conforman la institución. Y la idea de participación; la

construcción colectiva y permanente sólo es posible con la participación real de los actores de la institución.

La institución donde laboro cuenta con una planeación administrativa que se ha ido conformando por la normatividad vigente en el Sistema Educativo Nacional, con la confrontación de los saberes del personal a través de sus experiencias previas adquiridas en otras instituciones y la manera empírica en que he llevado a cabo mi función directiva, todo esto ha dado lugar a una serie de acuerdos, formatos, estructuras y estrategias de organización para el cumplimiento del aspecto administrativo de la institución.

En lo referente al aspecto pedagógico no ha habido una planeación adecuada, cada docente planea para su grupo en particular y solamente al planear al inicio del curso el proyecto anual del plantel de educación preescolar, se plantean las dificultades pedagógicas de cada docente para priorizar las más recurrentes y sean analizadas en los consejos técnicos consultivos.

Todo esto se plantea y se realiza pero no en forma adecuada, ya que no existe una buena planeación, no hay un seguimiento a conciencia, hay propósitos que no se logran, ya sea porque se presenta alguna dificultad o simplemente porque se quedó escrito en el documento y no se llevó a cabo en la práctica, y la evaluación es más como requisito que como punto importante para ver procesos, resultados, logros, dificultades y sirva de base para una nueva planeación.

El origen del problema radica en el tipo de administración adoptada por la dirección de la escuela, y por la organización tan apegada a la normatividad, dejando relegado el aspecto pedagógico de la institución, el cual debe ser el propósito primordial de un plantel educativo.

Esta es la realidad institucional y es ahora cuando veo la importancia y necesidad de realizar una planeación para enfrentar el problema que he diagnosticado, a través de preparar y organizar las acciones a realizar, dialogando con el colectivo escolar los propósitos que nos planteemos y elaborar un plan que debe incluir las acciones a realizar, la forma en que la realizaremos, las personas que van a participar, los recursos que necesitaremos y el tiempo que tomarán las acciones.

Todo esto teniendo en cuenta los mecanismos de registro a lo largo del tiempo de ejecución y los mecanismos de evaluación a corto, mediano y largo plazos.

Cualquier actividad que se realiza, si se quiere hacer bien, se debe pensar antes como hacerlos, por lo tanto debe haber una planeación.

Según Jesús D. López Cascante, las ventajas de la planeación son:

Obliga a una clara definición de los propósitos de la organización. Determina cual es la estructura más adecuada. Establece las metas a alcanzar. Fija las políticas, programas, procedimientos, reglas y estrategias que guían la acción de los integrantes de la organización. Coordina la labor de los miembros de la organización. Permite la delegación a niveles operativos, con alivio de la tarea de los dirigentes. Da la base para la creación de sistemas de información que permitan un mejor control de la organización. Proporciona un mejor conocimiento de los recursos con que cuenta la empresa y del contexto donde actúa. Indica los procedimientos económicamente más eficientes para alcanzar los fines de la organización.<sup>17</sup>

El plan debe elaborarse en equipo, las personas que conducen los procesos escolares son los responsables del mejoramiento de la calidad, pues la calidad se encuentra en el proceso. Esto significa que son ellos quienes en conjunto tienen que desarrollar el plan.

---

<sup>17</sup> Jesús D. López Cascante. "Las ventajas y los límites del planeamiento", en: Bases para la Planeación Escolar. Antología Básica UPN. p. 13

Esto implica que en la función como directora debo lograr convencer, entusiasmar y hacer que el equipo de docentes se comprometa en el inicio de una empresa colectiva para elevar la calidad educativa de la institución.

El hecho de iniciar un programa de cambio sin acompañarlo de sólidos procesos de incorporación y formación de los agentes que lo habrán de llevar a la práctica, es reducirlo a un asunto administrativo, sin posibilidad de impactar las prácticas pedagógicas de las educadoras.

Por lo tanto si deseo que se realice alguna innovación en mi institución tengo que iniciar con preparar y capacitar a las docentes para que ellas comprendan la necesidad de trabajar en un equipo bien consolidado, para el beneficio propio y de nuestra institución; no puedo entrar de lleno a tratar únicamente asuntos pedagógicos si no formamos un buen equipo de trabajo.

La innovación es un proceso que supone transformaciones culturales de parte de los sujetos que la desean. Los mecanismos que se diseñen para propiciar una auténtica formación y apropiación de las propuestas, es una de las partes mas importantes para el logro de los cambios previstos.

Ya que los maestros serán los protagonistas de los cambios en la institución, es de gran importancia incorporar sus propuestas y preocupaciones; trabajar con ellos en los procesos de revisión crítica de la práctica hasta llegar al convencimiento de que determinados cambios son necesarios; hay que impulsar el enriquecimiento de sus propios marcos de referencia sobre los problemas educativos y aprovechar aquellas preocupaciones de su quehacer que les mueven a pensar en caminos alternativos; para revisar críticamente e identificar de que manera se articulan y a que lógica responden.



Este trabajo sólo puede hacerse cara a cara, en espacios colectivos dentro de la escuela, porque permite avanzar en la reflexión personal y en la discusión grupal, es a mi juicio uno de los desafíos más importantes, si quiero asegurar la participación de calidad, consciente y comprometida de parte de todas las docentes.

Por lo que en este proceso de innovación, inicio esta planeación con la organización y la capacitación de la planta docente para formar un equipo colegiado que mejore la calidad de su labor pedagógica.

## **B. La Planeación desde la Perspectiva del Modelo Estratégico Situacional**

Para planificar hay que preparar las acciones que nos parecen necesarias para enfrentarnos al problema que se ha diagnosticado, hay que discutir los propósitos y elaborar un plan, que debe incluir las acciones a realizar, la forma en que queremos realizarlas, las personas que van a participar, los recursos que necesitamos y el tiempo que tomarán dichas acciones, sin olvidar los mecanismos de evaluación que utilizaremos para el seguimiento del procesos, a través de los indicadores que nos servirán de referencia para la evaluación.

Hasta ahora el paradigma de planificación que tenía de modelo era el normativo, ya que esta metodología propone modelos de organización a partir de una secuencia de momentos o etapas concebidas técnicamente y que debían ser respetadas.

Frente a este paradigma y como consecuencia de estar consciente de que los resultados no son satisfactorios, planeo utilizar un modelo alternativo para superar las deficiencias en mi institución y este es el paradigma estratégico situacional, cuyas características principales son:

“No se basan en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible; no trata de hacer todo junto sino que trata de priorizar en función de la importancia de los problemas; lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de factibilidad; y no se trata de administrar la institución, sino de guiarla hacia su transformación.”<sup>18</sup>

Probablemente no ha sido la planeación institucional en sí misma la que no sirve, sino más bien el modelo o paradigma con que se ha trabajado hasta ahora.

La planeación institucional es un compromiso de acción; el perfil concreto del quehacer de la planeación se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Este ha sido adecuadamente expresado en tres instancias “La efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer” (J. Prawda, 1985)<sup>19</sup>

El común denominador es el hacer, lo que implica que esta perspectiva pierde su sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional.

El proceso debe iniciarse con la reflexión de los distintos actores que conforman la escuela, cuya finalidad es alimentar el proceso de reflexión que cada institución educativa realice desde su propia perspectiva y desde su propia realidad.

Las cuatro ideas básicas que fundamentan un proceso de construcción de proyectos educativos institucionales basados en un enfoque estratégico son:

*La idea de “Totalidad”:* La institución y la gestión educativa como un espacio y un procesos integral, es fundamentalmente un espacio social donde se verifican procesos, y estos son relaciones caracterizadas por actos de comunicación que expresan heterogeneidades,

---

<sup>18</sup> Graciela Frigicero, Margarita Poggi. “Los paradigmas de la planeación”, en: Bases para la Planeación Escolar Antología Básica UPN. p. 27

<sup>19</sup> Ibid. p. 28

diferencias y particularidades propias de la comunidad en la cual la escuela se inscribe y de la cual forma parte, así como de los individuos que interactúan en ella.

La escuela es una institución integral en la cual los distintos individuos interactúan, para la consecución de los logros de la institución educativa, por lo tanto no es posible separar la gestión administrativa de la gestión pedagógica.

*La idea de “Heterogeneidad”:* La institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso en el cual interactúan heterogéneamente sujetos y actores.

En toda institución están presentes múltiples individuos y actores, cada uno de ellos con sus propias vivencias, experiencias, perspectivas, intereses y forma de tomar posición frente a ellas y frente a un proyecto educativo institucional. Cada agente de una comunidad educativa hace su propio análisis de la realidad educativa y no hay análisis sin intencionalidad.

Hay heterogeneidad de individuos y actores, quienes toman posicionamiento de acuerdo con su ideología (intereses), su experiencia (cotidianidad), y su intencionalidad (fines).

*La idea de “Construcción Inter-subjetiva”:* La gestión institucional es un proceso de construcción colectiva y permanente de los distintos actores que conforman la institución.

Es la interacción y articulación de la explicación que realizan distintos sujetos, sobre un mismo hecho o proceso social, a partir de su perspectiva, autorreferencia y posicionamiento en la realidad.

*La idea de “Participación”:* La construcción colectiva y permanente sólo es posible con la participación real de los actores de la institución. Un proyecto institucional no es responsabilidad de una persona, sino un compromiso de todos los actores involucrados.

Si la gestión escolar es democrática y participativa, es decir si las relaciones que en ésta se establecen son de orden dialógica y activa, seguramente se estará preparando a los niños y niñas para una vida libre, tolerante y justa. En otras palabras, la experiencia de la organización y de la gestión de la vida escolar cotidiana tiene más peso en la formación de los niños y las niñas que aquellos contenidos formales que intentan configurar su conciencia cívica.

El proyecto educativo institucional es un proceso, un significado que siempre se está construyendo colectivamente, que tiene un principio y que posiblemente no tenga un fin porque se trata precisamente de prolongar, a través de la vida de la institución que, a partir de la identidad construye continuamente su visión institucional.

En una actividad tan delicada como la educativa es importante la revalorización del rol profesional de los especialistas quienes tendrán el papel fundamental en la gestión educativa pero en forma flexible, para permitir la incorporación de la comunidad mediante su intervención en la construcción intersubjetiva de la cultura escolar, tomando como referencia el conocimiento y la experiencia de quienes están capacitados para ello. Se trata de flexibilizar el rol del docente y de la institución, con el fin de involucrar realmente a la comunidad en el proceso educativo.

### **C. El Enfoque Humanista**

Los principales orígenes de la teoría de las relaciones humanas son, la necesidad de humanizar y democratizar la administración; el desarrollo de las llamadas ciencias humanas reveló la existencia de una organización informal entre los trabajadores con el fin de

protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar, con la que se mantenían unidos mediante cierta lealtad entre sí.

Llegando a la conclusión de que el nivel de producción es resultante de la integración social, cuando más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir, el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo, en general los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuo, sino como miembro de grupos. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración, las cuales influyen no solamente en las actitudes, sino también en las normas y patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables.

Los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción, las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos, cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantiene contacto y a su vez su comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos

Abordar la gestión escolar desde una perspectiva humanista significa considerar el factor humano como punto clave en el desarrollo organizacional, significa considerar la conducta que los miembros del colectivo escolar tienen hacia el interior de la institución.

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas un nuevo lenguaje domina el repertorio administrativo, se habla de motivación, liderazgo, comunicación informal, dinámica de grupos, etc. Se pone más énfasis en las personas, los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores, su comportamiento es una consecuencia de muchos factores motivacionales. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y

alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan, el comportamiento de los grupos puede mejorarse a través de un adecuado estilo de dirección.

#### **D. Plan Estratégico**

La planeación siempre ha existido, y es precisamente el intento de obtener una visión del mañana para asegurar el futuro. Es la búsqueda sistemática de nuevos caminos, desarrollos, ideas y conceptos para la eficiencia, al fijar propósitos, al ejecutarlos y al evaluarlos.

La planeación sirve tanto a corto como a largo plazo, es activa, creativa y permite alcanzar los propósitos de manera óptima.

En una buena planeación estratégica situacional, primero se definen cuales valores se pretenden, que motiva y cual represente el más alto propósito de la institución, y en este caso los valores que se pretenden son: propiciar una actitud participativa en las educadoras; la motiva que el consejo técnico funcione como un equipo de calidad y el propósito más alto es lograr mejorar el aspecto didáctico –pedagógico de la labor docente en la institución.

Lo cual me lleva a plantear el propósito general de mi planeación estratégica de la siguiente manera:

**“Propiciar una actitud participativa en las educadoras, para que el consejo técnico funcione como un equipo pedagógico de calidad que logre mejorar el aspecto didáctico-pedagógico de su labor docente.”**

Todas las actividades deben enfocarse hacia el logro de este propósito que se trata de una decisión actual para el futuro.

El logro del propósito general sólo puede efectuarse mediante propósitos particulares, estos a su vez tienen que ser divididos nuevamente en propósitos específicos y estos requerirán para su logro, de una serie de estrategias que se harán operativas a través de unos pasos que se llevarán a cabo en sesiones de trabajo con el colectivo escolar.

El primer paso luego de definir el propósito general, fue la formulación de la siguiente pregunta, ¿cómo podemos alcanzar el propósito general?, lo cual nos llevó a buscar los propósitos particulares que son como grandes caminos que juntos y llevados a cabo con éxito, permitirán el cumplimiento de dicho propósito. Luego de analizar, discutir y llegar a un consenso con el colectivo escolar se priorizaron los siguientes propósitos particulares:

**A. Lograr la organización de la planta docente para realizar un trabajo colegiado de alta calidad.**

**B. Iniciar un proceso de capacitación a través de los espacios del Consejo Técnico.**

Ya con estos dos grandes caminos para concretar la razón de ser. De la misma manera se definen los propósitos específicos como pequeños caminos para concretar los propósitos particulares, cada propósito particular se tiene que dividir en una serie de propósitos específicos.

Los propósitos específicos surgieron ante este cuestionamiento, ¿cómo se puede respaldar al propósito particular correspondiente? Lo cual nos llevó a formular dos propósitos específicos de cada propósito particular, quedando de la siguiente manera:

**A.1. Incentivar al personal para adquirir el compromiso individual y colectivo de prepararse en beneficio propio y de todo el Colectivo Escolar.**

**A.2. Conocer y aplicar reglas básicas de manejo de Grupos.**

**B.1. Desarrollar esquema de entrenamiento que propicie el desarrollo pedagógico de las educadoras.**

**B.2. Manejar teórica y prácticamente los principios de la evaluación.**

Los propósitos específicos sirven a su vez como nexo con las estrategias, lo que significa que las estrategias son una etapa más de la labor para el logro del propósito general. Por consecuencia la siguiente pregunta fue, ¿cómo podemos hacer que sean operativos los propósitos específicos? Y la respuesta son los contenidos de las estrategias.

“Las estrategias son un plan de acciones encaminadas a resolver nuestro problema, atacando sus causas, tomando en cuenta nuestros recursos y los apoyos necesarios, y de las cuales cada uno de nosotros seremos responsables de llevarlas a cabo con éxito.”<sup>20</sup>

De esta manera se logra una armonía entre estrategias y propósitos específicos y el propósito general, mediante los propósitos particulares, es decir se combina la planeación estratégica con la planeación operativa.

Quedando las estrategias que se desprenden de cada propósito específico de esta manera:

**A.1.1. Programar un círculo de conferencias sobre superación personal para despertar en las docentes el interés por mejorar personal y profesionalmente.**

**A.1.2. Realizar un foro sobre la importancia de la preparación continua del docente para mejorar su desempeño profesional.**

---

<sup>20</sup> A:Gómez Villalpando, Manuel Cosío C. “Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar”, en: Bases para la Planeación Escolar, Antología Básica, UPN. p. 98



**A.2.1. Organizar una serie de conferencias sobre las características de un Colectivo Escolar para conocerlas y ponerlas en práctica.**

**A.2.2. Participar en el taller sobre "La participación del profesor como miembro activo del Colectivo Escolar" para organizar su acción participativa en el plantel.**

**B.1.1. Proyectar una serie de videos acerca de los Consejos Técnicos Escolares, para que el personal conozca como funciona un Consejo Técnico.**

**B.1.2. Realizar un Curso Taller de "Cómo llevar el Consejo Técnico en la Escuela", para mejorar estas reuniones pedagógicas en el plantel.**

**B..2.1. Efectuar un círculo de sesiones acerca de los momentos y tipos de Evaluación, para reconocer la necesidad de esta en nuestra práctica docente.**

**B.2.2. Llevar a cabo con las docentes un seminario sobre "Evaluación" para programar y diseñar formas de Autoevaluación y Coevaluación.**

La planeación estratégica trabaja exclusivamente sobre los pasos en las sesiones. Los propósitos son modelos abstractos y por lo tanto, no se pueden ejecutar directamente, sino por medio de la ejecución de las sesiones. Todos los tipos de análisis mencionados hasta ahora, tienen un solo propósito, traducir la planeación estratégica en pasos operativos.

## **E. Técnicas y Dinámicas en las Estrategias**

Algo importante en esta planeación es la caracterización y sus sustentos sobre algunas de las estrategias consideradas en este proyecto de gestión escolar como: equipo pedagógico, taller, seminario, conferencia y foro.

### ***1. Equipo Pedagógico***

Es un conjunto de personas atravesadas por preocupaciones e intenciones muy diversificadas, su motivación se encuentra impresa por distintas experiencias afectivas, institucionales, ideológicas, políticas y creencias. La escuela como cualquier organización social también es un sistema anclado por las características de los actores que se desempeñan en ella, percepciones, actitudes, creencias, hábitos, expectativas, mentalidades, motivaciones, patrones de conducta, etc.

Un equipo para construirse transcurre por fases progresivas de maduración y evolución, es una estructura con posibilidades de transformación y crecimiento.

El equipo pedagógico es el construido por el grupo de docentes y el director que trabajan en una misma escuela y que ponen en marcha el currículo a partir de su proyecto pedagógico institucional. Este gesta y desarrolla las tareas pedagógicas, participa en el análisis reflexivo y organiza sus aportes y tareas en el marco del proyecto definido y asumido colectivamente.

El equipo y la participación no es el fin, sino el medio para la realización de un trabajo pedagógico interactivo, es también una alternativa para enfrentar la complejidad de las

prácticas pedagógicas actuales, y es el instrumento al servicio de la innovación y el cambio de la gestión educativa que se desarrolla en las escuelas.

La integración de un equipo de trabajo requiere una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera positiva y reflexiva, y además requiere del compromiso del director para formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo, desplegando una verdadera pedagogía de la autonomía.

El equipo pedagógico es: Tarea, instancia de decisiones, grupo de reflexión, espacio de intercambio, estrategia de formación, transformación e innovación.

Para que el funcionamiento de un equipo y su constitución, es necesario que sus miembros posean las capacidades y destrezas para la comunicación, el trabajo colectivo y cooperativo, la organización de trabajo, la familiarización con la vida laboral en grupo, la socialización en la gestión de su tarea, el entrenamiento en la gestión del tiempo, entre otras cosas. Entrenarse en estos aspectos indisociables del funcionamiento de todo equipo permite a cada miembro tratar e intentar con conocimiento de causa y aportar a la constitución eficaz en el seno del equipo en el que se insertará. Superar el estado de aislamiento y crear un nuevo modelo organizativo para la escuela implica superar la concepción que visualiza a los docentes como trabajadores que se desempeñan solitaria y aisladamente.<sup>21</sup>

## ***2. Taller***

Lugar donde se juntan varias personas para una determinada práctica, enseñanza o investigación. Modalidad de enseñanza y estudio caracterizada por el activismo, la investigación operativa, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo, y que en su aspecto externo se distingue por el acopio, sistemátización y uso de material especializado acorde al tema.

---

<sup>21</sup> SEP. Antología de Gestión Educativa. P. 26

### *3. Seminario*

Técnica de trabajo en grupos reducidos, cuya finalidad es el estudio intensivo de un tema en sesiones planificadas, usando fuentes autorizadas de información. Se caracteriza por el aprendizaje activo, ya que los miembros no reciben información elaborada, sino que investigan. Numéricamente el seminario oscila entre cinco y doce miembros, es necesaria la subdirección en equipos cuando el grupo supere el número máximo indicado, además del director pueden existir asesores científicos que ayuden a investigar al grupo de trabajo. Se requiere un lugar adecuado de trabajo, una documentación suficiente y una dirección adecuada. Caracterizan al seminario la actividad, la participación, la elaboración de documentos y conclusiones y la aceptación de éstas por los miembros.

### *4. Conferencia.*

Reunión de dos o más personas para tratar un asunto determinado. Exposición oral y pública de un asunto, programa, teoría u opinión.

Para la conferencia es precisa cierta capacidad de composición oral y poder expresivo que se manifiesta en la modulación, ritmo y léxico; en definitiva, toda aquello que sirve para captar y mantener la atención del auditorio. Hay tres tipos: ilustrada, demostración y simple.

### *5. Foro*

Técnica de dinámica de grupos que consiste en la discusión informal sobre un tema o problema determinado, bajo la dirección de un coordinador y en la que pueden participar todos los miembros del grupo. La finalidad de que todos participen y puedan expresar libremente sus

ideas, permite obtener y contrastar las opiniones de un grupo acerca de un tema o problema concreto y fomentar la participación de sus miembros.

El foro al igual que otras formas de dinámica de grupos, posee un alto grado de practicidad en la escuela, fomentando la participación, la actividad, la creación y expresión de ideas y opiniones, en cualquier área o asignatura y constituyendo como corolario de otras técnicas grupales, debate, mesa redonda, etc., una forma didáctica activa y participativa.

#### **F. Los Mecanismos de Evaluación**

El ciclo de planeación aún no termina, falta la evaluación o control, considero que muchas veces los sistemas de planeación han fracasado por mal interpretar la función de la evaluación, no se trata de contabilizar y registrar datos reales del pasado o ver únicamente resultados, como hemos estado haciendo hasta ahora, sino hay que verlo como el primer paso para la planeación, o por lo menos, el medio de la corrección de lo planeado a través de la retroalimentación.

Por lo tanto hay que planear desde este momento los mecanismos de evaluación que me apoyarán para el registro y control de la puesta en marcha de este plan de acción.

En educación es inevitable y esencial evaluar, los educadores deben evaluar su trabajo si quieren mejorar la calidad de sus servicios, por lo que debe haber una gran actividad evaluativa en el campo de la educación.

### 1. La Función de la Evaluación

“En el proceso de planeación, la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los propósitos planteados, el grado de avance con respecto a los mismos, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas”.<sup>22</sup>

### 2. Etapas de la Evaluación

Las etapas a través de las cuales se planea, diseña y opera una acción evaluativa son nueve: iniciativa de la evaluación, conceptuación, concertación, diseño, instrumentación, levantamiento de datos, procesamiento de datos, análisis de resultados y difusión.

### 3. Tipos de Evaluación

**a) Evaluación Inicial.-** Es la reflexión necesaria para determinar toda planificación, ya que cualquier decisión válida sobre el camino que se emprende, inicia del conocimiento del punto en que se está.

Esta evaluación inicial o diagnóstica la realicé durante la primera etapa de este proyecto, siendo indispensable para la identificación de la problemática ya señalada, y para poder iniciar esta etapa de planeación que ahora me ocupa.

En consecuencia con lo anterior, el propósito fundamental es claro, resituarse conscientemente en el plantel en el momento en que se va a concebir una planeación.

**b) Evaluación Procesual.-** Es aquella que se efectúa en la realidad escolar desde una perspectiva dinámica. Evalúa el funcionamiento de lo planeado y organizado previamente, así

---

<sup>22</sup> Ma. Antonia Casanova R. “Evaluación Final”, en: Evaluación y Seguimiento en la Escuela. Antología Básica UPN. p. 293

mismo evalúa los procesos de aprendizaje, en este caso del personal docente que participa en el proyecto.

La evaluación procesual comprueba la aplicación de la planificación y establece mecanismos para llevar un seguimiento y registro, a través de indicadores que permiten tener una visión clara y precisa de lo que se desea evaluar.

Esta evaluación debe contemplarse en forma global, sin embargo y para poder llevar un seguimiento adecuado de esta, la clasificaré en dos clases: una relacionada con las actitudes de las participantes y otra con aprendizajes cognoscitivos.

Por lo tanto es en el momento en que se planearon las estrategias, cuando se programaron los mecanismos de evaluación que realicé en cada sesión de la parte operativa del plan de acción, a través de unos indicadores que me sirvieron como base para realizar la evaluación del proceso que se llevó a cabo en mi centro de trabajo.

El modelo ideal de evaluación que sugiere Carmen Carreón y me pareció el adecuado para llevar a cabo durante esta etapa es el siguiente: el origen debe surgir del consenso de todos los docentes; el propósito debe ser el de transformar; la metodología debe ser formal; la ejecución basada en la autoevaluación; la temporalidad será permanente; la parametrización, contextual; la aplicación del instrumento de evaluación debe ser en forma global; los efectos educativos que se evalúan deben ser mixtos (exteriores e internos); y el tipo de análisis debe ser valorativo.

Las herramientas y técnicas de evaluación que he utilizado para la evaluación inicial o diagnóstica y que me sirvieron apoyando en la procesual son las siguientes:

*La entrevista:* Cuyo propósito no es solo obtener respuestas a las preguntas, sino permitir al entrevistado describir su mundo en sus propias palabras.

*La entrevista grupal:* Su propósito es recoger información profunda a través de la discusión grupal, llegando así a conocer los pensamientos, percepciones, sentimientos y actitudes del personal de un grupo.

*La observación de campo:* “Es una estrategia de recolección de datos, será inestructurada y se hará sin prisa. Puede ser una observación participante o no-participante. En la observación deben separarse las fases de registro y de interpretación.”<sup>23</sup>

*La realización de estudios de rastreo:* Implica el seguimiento de los sujetos durante un período de tiempo determinado y el registro de lo que hacen, son de utilidad para el estudio de los papeles y funciones de los agentes implicados.

*El diario reflexivo:* Es un diario en el cual se registran las reflexiones del evaluador, anota el programa de cada día, las decisiones metodológicas que toma y por que, sus reflexiones personales sobre las experiencias y expectativas, conflictos de valores y colaboración con las partes interesadas, el aburrimiento que le produce el trabajo y la emoción de las iniciativas que surgen. El diario reflexivo se convierte en una ayuda a la memoria y una fuente de control de sus interpretaciones.

**c) Evaluación Final.-** Está fuertemente interrelacionada con los otros dos momentos evaluativos (inicial y procesual) constituyendo todos ellos, un análisis de funcionamiento del plan realizado en tres momentos estratégicos.

“La evaluación final pretende interpretar, valorar y juzgar los logros de lo planeado, determinando si se han satisfecho las necesidades previstas, valorando los efectos positivos y

---

<sup>23</sup> H. S. Bholá “Herramientas y técnicas de la Evaluación Naturalista”, en: Bases para la Planeación Escolar. UPN. p. 166



los negativos, y analizando las causas que, en bastantes casos se pueden plasmar en propuestas.<sup>24</sup>

Por lo tanto se deduce que la evaluación final es parte de un proceso continuo ya que trasciende a sí misma, dependiendo del anterior y siendo eslabón del siguiente, por lo tanto esta evaluación además de cuantificar y calificar lo realizado, clasifica y jerarquiza la información obtenida para proyectar el siguiente curso escolar. Así se puede afirmar que la evaluación final es parte de la evaluación inicial del proceso siguiente.

Ya contando con los mecanismos que me ayudarían a evaluar las sesiones de trabajo a través de las cuales se realizaría la parte operativa de la planeación, procedió con el cronograma de cada sesión y con su respectiva evaluación, para poder realizar cada estrategia planeada, con las cuales se hicieron operativos todos los propósitos planteados y replanteados a lo largo de la planeación.

### **G. Planeación Estratégica del Proyecto de Gestión Escolar**

Una vez definido el Proyecto de Gestión Escolar desde la perspectiva del modelo estratégico situacional con los propósitos planteados y los mecanismos de evaluación que lo apoyarían se procedió a organizar las actividades que se realizarían durante las sesiones de trabajo con el colectivo, para el logro de los propósitos, por lo que a continuación presento el esquema del plan de acción.

---

<sup>24</sup> Ma. Antonia Casanova Rodríguez. "La Evaluación Final", en: Evaluación y seguimiento en las Escuela. Antología Básica. UPN. p. 285

## PLAN DE ACCIÓN

### PROPÓSITO GENERAL

Propiciar una actitud participativa en las maestras, para que el Consejo Técnico funcione como un equipo de calidad que logre mejorar el aspecto didáctico-pedagógico de su labor docente.

#### Propósitos Particulares

" A "

Lograr la organización de la planta docente para realizar un trabajo colegiado de alta calidad.

" B "

Iniciar un proceso de capacitación, a través de los espacios del Consejo Técnico.

#### Propósitos Específicos

A.1

Incentivar al personal para adquirir el compromiso individual y colectivo de prepararse en beneficio propio y de todo el Colectivo Escolar.

A.2

Conocer y aplicar reglas de manejo de grupos en la escuela.

B.1

Desarrollar esquema de entrenamiento que propicie el desarrollo pedagógico de las maestras.

B.2

Manejar teórica y prácticamente los principios de la evaluación.

#### Estrategias

A.1.1

Programar un círculo de conferencias sobre superación personal para despertar en las docentes el interés por mejorar personal y profesionalmente.

A.1.2

Realizar un foro sobre la importancia de la preparación continua del docente para mejorar su desempeño profesional.

A.2.1

Organizar una serie de conferencias sobre las características de un Colectivo Escolar para conocerlas y ponerlas en práctica.

A.2.2

Participar en el taller sobre la participación del profesor como miembro activo del Colectivo Escolar para organizar su acción participativa en el plantel.

B1.1

Proyectar una serie de videos acerca de los Consejos Técnicos Escolares Para que el personal conozca cómo funciona un Consejo Técnico.

B.1.2

Realizar un curso taller de "Como llevar el Consejo Técnico en la escuela" para mejorar estas reuniones pedagógicas en el plantel.

B.2.1

Efectuar un círculo de sesiones acerca de los momentos y tipos de evaluación para reconocer la necesidad de ésta en nuestra práctica..

B.2.2

Llevar a cabo con las docentes un seminario sobre "Evaluación para programar y diseñar formas de autoevaluación y coevaluación.

Planeación operativa a través de sesiones de trabajo

Evaluación

## ESTRATEGIA A.1.1.

**“Círculo de conferencias sobre superación personal”****PROPÓSITO**

Que las docentes reconozcan sus valores como personas y profesionistas.
---

TIEMPO: **4 horas**NÚMERO DE SESIONES: **2**SEDE: **Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”**PARTICIPANTES: **Personal docente.**CONFERENCIANTE INVITADA: **Psicóloga Bertha Bolio M****CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- a) Interés que demuestren las asistentes.
- b) La frecuencia de las participaciones.
- c) La pertinencia en las participaciones.

**SESIÓN No. 1**

FECHA: Agosto de 2000

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 a 10:30	Bienvenida Presentación de la Conferenciante.	A cargo de la directora.	
	Lectura del propósito de la sesión.	Por una de las participantes.	Lámina con el propósito.
10:30 a 11:30	Conferencia sobre “Superación Personal.”	Exposición del tema por la Psicóloga Bertha Bolio M.	Pendientes.
11:30 a 12:00	Sesión de preguntas y respuestas.	Preguntas libres a la conferenciante.	
12:00 a 12:15	Conclusiones. Despedida.	Por todas las participantes.	

**SESIÓN No. 2**

FECHA: Septiembre de 2000

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 A 10:30	Bienvenida. Lectura del propósito. Presentación de la conferenciante.	A cargo de la directora.	Rotafolio con el propósito de la conferencia.
10:30 a 11:00	Dinámica “Inventario de Vida”	Responder preguntas en forma individual y leerlas al grupo.	Cuestionarios y lápices.
11:00 a 12:00	Conferencia sobre “Superación Profesional”	Exposición del tema a cargo de la Psic. Betha Bolio M.	Pendientes
12:00 a 12:15	Conclusiones personales. Despedida	Escribir su conclusión en forma individual y leer voluntariamente.	Hojas y lápices.

**ESTRATEGIA A. 1.2.**

**“Realizar reuniones técnicas sobre la importancia de la preparación continua del docente”**

**PROPÓSITO**

Que las docentes consideren la importancia de la preparación continua para mejorar su desempeño profesional.

TIEMPO: 4 horas

NÚMERO DE SESIONES: 2

SEDE: Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”

PARTICIPANTES: Personal docente.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- a) La participación de las educadoras.
- b) La actitud ante su formación y actualización.
- c) En las participaciones incluyeron términos nuevos.

**SESIÓN No. 3**

FECHA: Septiembre de 2000

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 A 10:25	Bienvenida	Por la directora	
10:25 a 10:50	Dinámica "Las monedas"	Analizar valores personales	Hojas y lápices
10:50 a 11:00	Lectura del propósito.	Por una de las participantes	Lámina con el propósito
11: 00 a 12:00	Indicaciones sobre la dinámica.	A cargo de la directora	
	Foro sobre "La formación y actualización del docente."	Discusión de los participantes sobre el tema.	Mesas y sillas
12:00 a 12:15	Conclusión escrita en forma personal	Cada participante escribirá y leerá su conclusión.	Hojas y lápices
	Despedida.		

**SESIÓN No. 4**

FECHA: Octubre de 2000

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 A 10:30	Bienvenida	Por la directora	
	Lectura de un mensaje	Por una de las asistentes	Mensaje
	Recordar el propósito	Leer la lámina	Lámina con el propósito
10:30 a 11:00	Dinámica "Línea de vida"	Escribir acontecimientos importantes de cada quien y leerlo al grupo.	Hojas y lápices
11:00 a 11:45	Proyección de video "Formación docente, innovación y cambios en la escuela."	Conferencia de Cecilia Fierro en la U.P.N.	T.V., video casetera, cassette.
11:45 a 12:05	Reflexionar sobre el porque de la preparación continua del docente.	Escribir y leer individualmente	Hojas y lápices
12:05 a 12:15	Conclusiones sobre la mañana de trabajo.	Con la intervención de las participantes pasar a escribir en una lámina.	Hoja de rotafolio y plumones.
	Despedida.		

## ESTRATEGIA A 2.1.

**“Círculo de estudio sobre la participación del profesor en un equipo de trabajo con un enfoque pedagógico.”**

**PROPÓSITO**

Que el colectivo escolar funcione como un equipo de trabajo a través de su acción pedagógica.

**TIEMPO: 4 horas**

**NÚMERO DE SESIONES: 2**

**SEDE: Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”**

**ASISTENTES: Personal docente**

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- a) Participación de las asistentes
- b) Respeto en los turnos y en las opiniones
- c) Registro de consensos.

**SESIÓN No. 5**

FECHA: Octubre de 2000

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 A 10:25	<p>Bienvenida</p> <p>Lectura de un mensaje y comentario.</p> <p>Leer el propósito.</p>	<p>A cargo de la directora</p> <p>Escrito titulado “Equipo de trabajo”.</p> <p>Por una de las participantes.</p>	<p>Mensaje</p> <p>Lámina con el propósito.</p>
10:25 a 10:40	Dinámica “Comunicación sin saber de que se trata”.	Dibujar sin saber qué, para resaltar la importancia de la comunicación.	Hojas de rotafolio, plumones y periódicos
10:40 a 10:50	Formar binas.	Ver el color de su folder para localizar a su pareja.	Folders de colores con lecturas.
10:50 a 11:15	Leer y analizar la lectura que les toque, tomada de diferentes fuentes.	Lectura por parejas sobre concepto y características de un grupo.	Mesa, sillas, hojas, lápices y plumones.
11:15 a 12:00	Exponer a los demás miembros.	Se exponen los distintos enfoques sobre el tema.	
12:00 a 12:15	<p>Conclusión grupal.</p> <p>Despedida.</p>	Entre todas llegar a una conclusión.	Hojas de rotafolio y plumones.

## ESTRATEGIA A.2.2.

**“ Conferencia: el trabajo colegiado”****PROPÓSITO**

Que Las docentes conozcan las características de un trabajo colegiado.
--

TIEMPO: **2 horas**NÚMERO DE SESIONES: **1**SEDE: **Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”**PARTICIPANTES: **Personal docente****CRITERIOS DE EVALUACIÓN:**

- Actitud de las participantes (individual o equipo).
- Conclusiones a que llegan sobre el trabajo colegiado.

**SESIÓN No. 6**FECHA: **Noviembre de 2000**HORARIO: **de 10:15 a 12:15****DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 a 10:30	Bienvenida	A cargo de la directora.	
	Lectura y comentario de un mensaje.	“El mejor de los equipos”.	Mensaje
	Recordar propósito	Lee una voluntaria.	Lámina con el propósito.
10:30 a 11:00	Dinámica “Destrucción y construcción del mundo”	Se lee un texto y analiza individualmente y en equipo la situación expuesta.	Hojas y lápices
11:00 a 11:45	Se piden voluntarias para realizar una “Mesa Redonda”.	Las voluntarias exponen sus puntos de vista sobre el tema “Trabajo de equipo ”	Mesas, sillas, copias del tema.
11:45 a 12:10	El grupo participa con preguntas y comentarios.	En forma oral	
12:10 a 12:15	Conclusión individual y colectiva	De las conclusiones individuales sacar una final a través de un consenso.	Hojas, lápices, hojas de rotafolio y plumones
	Despedida.		

**SESIÓN No. 7**

FECHA: Noviembre de 2000

HORARIO: de. 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 A 10:20	Bienvenida	A cargo de la directora	
	Lectura de un mensaje.	Leer y opinar sobre el mensaje.	Mensaje
10:20 a 10:40	Dinámica "Cuadro de Baverles".	En equipo armar el rompecabezas.	Rompecabezas
	Leer el propósito de la conferencia.	Lectura del propósito.	Lámina con el propósito.
10:40 a 11:40	Conferencia sobre el trabajo colegiado.	Escuchar y tomar notas de la conferencia impartida por Cecilia Fierro.	Grabadora, audiocassette, hojas y lápices.
11:40 a 12:00	Análisis de la conferencia.	Identificar las diferencias que tiene nuestro colectivo con lo expuesto en la conferencia.	
12:00 as 12:15	Conclusión en forma individual.	Escribir y leer al grupo.	Hojas y lápices.
	Despedida.		



## ESTRATEGIA B. 1.1.

**“Proyectar videos acerca del consejos técnicos escolares.”**

**PROPÓSITO**

Que las educadoras tengan conocimiento sobre el funcionamiento del consejo técnico.

TIEMPO: **2 horas**

NÚMERO DE SESIONES: **1**

SEDE: **Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”**

PARTICIPANTES: **Personal docente.**

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- a) Actitud manifestada durante la sesión.
- b) Participación de las educadoras.
- c) Pertinencia del contenido a tratar.

**SESIÓN No. 8**

FECHA: Diciembre de 2000

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 A 10:30	Bienvenida	Por la directora	
	Mensaje	Lectura y breve comentario	Mensaje
	Presentación del propósito	Lectura por una participante	Lámina del propósito
10:30 a 11:00	Proyección de Video	Conferencia sobre “Los Consejos Técnicos” por Cecilia Fierro.	Video casetera T.V., cassette del C.A.M.
11:00 a 11:50	Proyección de Video	Conferencia en la U.P.N. sobre “El Consejo Técnico como Cuerpo Colegiado” por Lesvia Rosas y Bertha Fortoul.	Cassette de la U.P.N.
10:50 a 12:10	Reflexión y análisis de las conferencias.	Análisis y comentarios.	
12:10 a 12:15	Conclusiones	Realizarla en forma individual.	

## ESTRATEGIA B.1.2.

**“Curso taller sobre el funcionamiento del Consejo Técnico en la Escuela”****PROPÓSITO**

Que las educadoras completen una visión general sobre el Consejo Técnico y su funcionamiento.

TIEMPO: **8 horas**NÚMERO DE SESIONES: **4**SEDE: **Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”**PARTICIPANTES: **Personal docente**COORDINADORA DEL TALLER: **Profra Ma. Cecilia Alcocer H.****CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- a) Se expresan con libertad.
- b) Se han integrado como equipo de trabajo.
- c) Se llega al consenso.

**SESIÓN No. 9**

FECHA: Enero de 2001

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 a 10:30	Bienvenida	Por la directora	
	Lectura del propósito.	Lectura y comentario	Lámina con el propósito.
	Lectura comentada.	Presentación del taller. Pag. 7-8	Libro de “El Consejo Técnico” de Cecilia Fierro. Rincones de lectura. SEP.
10:30 a 11:00	Contestar un cuestionario.	Preguntas acerca de su experiencia sobre los C.T.	Cuestionario y lápices.
11:00 a 11:30	Leer y comentar, “Un espacio por construir”	Leer e identificarnos con los testimonio de la lectura. Pp. 9-18	Libro de consejos técnicos.
	Lectura comentada.	Leer pag. 18-20	Libro de consejos técnicos.
11:30 a 12:15	Relatar por escrito y leerlo al grupo.	Reconstruir las etapas y procesos por las que ha pasado nuestro consejo técnico hasta la actualidad.	Hojas y lápices

**SESIÓN No. 10**

FECHA: Febrero de 2001

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 A 10:30	Bienvenida	Por la directora	
	Mensaje	Lectura de mensaje	Mensaje
	Recordar propósito	Leer propósito	Lámina de propósito
10:30 a 10:50	Dinámica "Yo y el grupo"	Responder por escrito en forma individual	Cuestionario y lápices
10:50 a 11:10	Presentación del tema y lectura "Un espacio para el trabajo compartido"	Leer y analizar. Un espacio polémico. Pag. 23-25	Libro de C.T. pag. 23-25
11:10 a 11:30	Leer y analizar los desafíos y exponer al grupo.	Se divide el tema entre los participantes y comentan al grupo. Pag. 25-31	Libro de C.T.
11:30 a 12:00	Leer y discutir los aspectos operativos.	Leer y discutir con el grupo. Pag. 32-36	Libro de C.T.
12:00 a 12:15	Conclusión de la mañana de trabajo.	Por cada participante.	Hojas y lápices.

**SESIÓN No. 11**

FECHA: Febrero de 2001

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 a 10:30	<p>Bienvenida</p> <p>Recordar propósito</p>	<p>Por la directora</p> <p>Lectura.</p>	Lámina de propósito
10:30 a 10:50	Leer y analizar la presentación y los dos fragmentos de diálogo, apoyados en las preguntas sugeridas.	<p>Presentación del tema "Un espacio para el aprendizaje"</p> <p>Analizar el diálogo en el C.T. Pag. 39-44</p>	Libro de C.T. Tercer día.
10:50 a 11:10	Leer y comentar la forma en que se acostumbra trabajar en las reuniones.	Lectura de las pag. 45-47 e identificar los aspectos que nos hacen falta.	Libro de C.T.
11:10 a 11:30	Leer en forma individual y discutir con el grupo.	Lectura y discusión de los desafíos para hacer del CT un espacio de actualización. Pag. 48	Libro de C.T.
11:30 a 11:50	Leer, analizar y comentar las experiencias en la lectura.	Lectura y comentario con el grupo sobre las etapas. Pag. 49-60	Libro de C.T.
11:50 a 12:15	Contestar dos interrogantes sobre lo que sugerimos y podemos rescatar de lo expuesto.	Preguntas de la pag. 61	Libro de C.T.

**SESIÓN No. 12**

FECHA: Marzo de 2001

HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 a 10:30	Bienvenida	Por la directora	
	Recordar propósito	Leer propósito	Lámina de propósito
	Mensaje.	Leer y comentar	Mensaje
10:30 a 11:15	Leer y analizar la presentación del tema. "Un encuentro de maestros"	Lectura en grupo y análisis. Pag. 63-68	Libro de C.T. Cuarto día.
11:15 a 11:45	Resolver y discutir un cuestionario para sintetizar lo que les pareció más importante de las sesiones anteriores.	Contestar de manera individual y discutir con el grupo. Pag. 69	Libro C.T.
11:45 a 12:10	Dinámica "Miremos más allá", para reflexionar.	Responder individualmente y exponer al grupo acerca de lo que proponen y lo que quisieran en el C.T. para llegar a un consenso grupal.	Hojas, lápices, instructivo, hojas.
12:10 a 12:15	Conclusión final.	Escribir en forma individual lo que es un C.T. y comparar con la del primer día del taller.	Hojas, lápices y escritos de cada educadora del primer día del taller.

**ESTRATEGIA B.2.1.**

**“Efectuar una sesión acerca de la evaluación en la formación del profesorado.”**

**PROPÓSITO**

Que el personal reconozca la necesidad de la autoevaluación y la coevaluación en su formación docente

**TIEMPO: 2 horas**

**NÚMERO DE SESIONES: 1**

**SEDE: Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”**

**PARTICIPANTES: Personal docente.**

**COORDINADORA DE LAS SESIONES: Profra. Ma.Cecilia Alcocer H.**

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

- a) Se sienten identificadas y responsables de lo que sucede en el plantel.
- b) Reconocen la necesidad de la autoevaluación.
- c) Se creó conciencia sobre la importancia de la coevaluación.

**SESIÓN No. 13**

FECHA: Marzo de 2001  
HORARIO: de 10:15 a 12:15

**DESARROLLO**

TIEMPO	ACTIVIDADES	REFERENCIAS	RECURSOS
10:15 a 10:30	Bienvenida	Por la directora	
	Lectura de mensaje	Por un participante	Mensaje
	Lectura de propósito	Leer propósito	Lámina con el propósito
10:30 a 10:40	Lectura inicial.	Leer la Evaluación del Profesorado. Pag.95	Libro "Guía del Director" SEP.
10:40 a 11:30	Leer y reflexionar sobre la autoevaluación institucional.	Lecturas de la pag.573 a 584.	Enciclopedia General de Educación. Editorial Oceano,
11:30 a 12:00	Análisis de la lectura Características de la autoevaluación y la coevaluación.	Lectura y análisis de la pag. 109-114 y 247-250.	Antología U.P.N. "Evaluación y Seguimiento en la Escuela".
12:00 a 12:15	Leer y comentar sobre "Diseño de la evaluación de programas de formación".	Comentar sobre algunas formas de diseñar autoevaluaciones y coevaluaciones institucionales. Pag. 91-92.	Enciclopedia General de Educación.
	Conclusión.	Comentar acerca de si es necesaria y factible esta evaluación en la institución.	

## CAPÍTULO IV

### APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

#### **A. Gestiones Previas a la Aplicación de las Estrategias**

El primer paso dado para llevar a cabo las estrategias planeadas fue el de presentar al personal, de una manera breve, el plan de acción e invitarlas nuevamente a participar en este proyecto, y así iniciar los primeros trámites para su realización, ya que les mencioné que trataríamos de llevarlo a cabo durante las reuniones autorizadas en el mismo centro de trabajo.

Todas aceptaron participar, pues consideraron que de alguna manera sería un beneficio para todas y no solamente en apoyo a un trabajo en particular.

Lo siguiente fue darle a conocer a la supervisora este proyecto y pedir su autorización para utilizar los espacios del consejo técnico escolar y las juntas de estudio que realizamos mensualmente en la institución. Para su efecto sería necesario que para estas dos sesiones se retirara a los alumnos una hora antes de la salida y así poder disponer de dos horas en cada una de las sesiones.

Se requirió de unos días para consultar con la jefa de sector, y en los últimos días del mes de agosto se dio la autorización para llevar a cabo este proyecto en el centro de trabajo.

Seguidamente me entrevisté con la conferenciante para fijar la fecha y detalles de las dos primeras sesiones que estarían a su cargo.



Todas estas diligencias demoraron un poco más de lo previsto en la planeación, por lo que la primera sesión programada para el mes de agosto, se efectuó hasta el primer lunes de septiembre.

## **B. Seguimiento y Evaluación de las Estrategias**

### **SESIÓN No. 1**

FECHA: Septiembre 4 de 2000

La reunión comenzó quince minutos después de la hora programada, esto se debió a que algunos de los niños y niñas no los fueron a recoger puntualmente.

Lo primero que se realizó fue presentar a la Psicóloga Bertha Bolio de Solís, a cargo de quien estaría la conferencia sobre “Superación Personal”. Esta persona ha tomado un diplomado de Terapeuta Familiar en la Universidad de Navarra en Pamplona, España, ha trabajado en el Centro de Integración Juvenil, en el departamento de psicología y humanidades de la Ford, M.D.I. y otras empresas de esta ciudad y actualmente imparte conferencias y apoya en instituciones de beneficencia.

Desde el principio se notó el interés de las presentes por el tema, ya que la conferenciante lo presentó de una manera muy amena y sencilla, nos hizo reflexionar sobre nosotras, lo cual nos costó un poco de trabajo ya que no estamos acostumbradas a hacerlo y después nos pidió que cada una dijera “quien eres”. Nadie quería participar de primero, las educadoras señalaron a una compañera que siempre participa, así que ella inició con su descripción, las demás fuimos interviniendo siguiendo el orden en que estábamos sentadas. Cuatro de las asistentes fueron muy explícitas y dos lo hicieron en forma muy breve.

Una de las educadoras al hacer su autodescripción causó un poco de inquietud entre las demás participantes que intercambiamos miradas o algún gesto, ya que no conocíamos las facetas de su persona que mencionó.

Esto fue un indicador de que la temática tratada, como su forma de abordarla de parte de la psicóloga estaba provocando la reflexión sobre nosotras mismas y las demás.

Seguidamente la conferenciante nos hizo ver que nadie había mencionado algo que le agradara o le gustara hacer, hablamos sobre los diversos roles que desempeñamos como educadoras, pero nadie incluyó en su descripción este dato. En ese momento de la sesión una educadora cuestiona sobre la claridad en la que se tenía que decir o hacer la pregunta, para llegar a concluir que nuestra vida gira alrededor de otras personas, dificultándose pensar y hablar de nosotras mismas.

Otro momento de la dinámica, durante la conferencia, consistió en dibujar nuestra mano derecha sin mirarla, para ver que tanto nos conocemos, una educadora creyendo que nadie la veía, simulada mirar su lápiz y se veía la mano, pero la conferenciante se dio cuenta y le pidió que no lo hiciera.

Esta dinámica nos llevó a darnos cuenta, con la intervención de la ponente, que si no conocemos bien nuestra mano derecha tal vez no nos conozcamos nosotros mismos.

Seguidamente se nos dio un cuestionario con preguntas que nos costó mucho trabajo responder, sobre nuestra persona, relaciones, rasgos de la personalidad, virtudes y como nos consideramos. Este ejercicio sirvió para darnos cuenta del poco tiempo que dedicamos a nuestra persona y que hay algunos aspectos que no conocemos o no queremos que sean descubiertos por los demás.

Esta plática nos permitió darnos cuenta de que somos personas valiosas y que debemos conocernos y aceptarnos con nuestras virtudes y defectos, así como saber aprovechar todo nuestro potencial para ser cada día mejor persona.

Finalmente se dejó una tarea para realizar durante las dos semanas siguientes faltantes para continuar con la conferencia, la tarea consistió en mirarnos diariamente en la mañana al espejo y animarnos para estar bien todo el día, hacerlo con gusto ya que podemos y lo merecemos, además consentirnos con hacer algo que hace mucho tiempo tengamos ganas de realizar para nosotras mismas. De esta manera se dio por terminada la conferencia sobre “superación personal”.

### **OBSERVACIONES**

Una de las educadoras aún teniendo incapacidad, asistió a la conferencia y fue una de las más dispuestas a participar y opinar.

Otra de las participantes estaba resfriada, se sentía mal, y participó poco.

No debí realizar la planeación de esta sesión sin la participación de la conferenciante, ya que no fue posible llevarla como yo la planeé, pues no leímos el propósito, y la parte planeada de preguntas y respuestas a la conferenciante no se efectuó en forma abierta, sino que fue personal, para el autoconocimiento y no se dio a conocer a las demás participantes.

Considero que me faltó tomar más notas durante la sesión para recordar los detalles, ser más observadora del proceso vivido por el grupo docente.

Con relación al propósito considero que esta primera parte de la estrategia está haciendo que nos reconozcamos como personas y que valemos, por lo que el propósito se está cumpliendo.

**SESIÓN No. 2**  
FECHA: Septiembre 18 de 2000

La conferencia de esta sesión fue continuación de la anterior de “Superación personal”, ya que no se terminó por ser poco el tiempo destinado, y el tema “Superación Profesional” está muy relacionado y es continuación del primero, se enlazan los dos temas los cuales cubren el propósito de la estrategia.

La reunión comenzó a las 10:30, con quince minutos de retraso al igual que la anterior, porque algunas madres no vienen puntuales por los alumnos.

Todas las educadoras llegaron mostrando buena disposición por continuar con la segunda parte de la conferencia y se sentaron en el lugar que cada una eligió, en las sillas dispuestas alrededor de una mesa.

Luego de saludar a la conferenciante Psic. Bertha Bolio de Solís, ella inició preguntando sobre la tarea que nos dejó para realizar durante estas dos semanas.

Todas intervinieron con entusiasmo y en forma voluntaria, no fue necesario pedir participación de ninguna, ya que todas querían dar su experiencia, la mayoría coincidió en que olvidaban mirarse al espejo para animarse pero que de alguna manera se consintieron, no como hubiéramos querido ya que no tenemos la costumbre de hacerlo, pero sí estuvimos pendientes de pensar en nosotras en algunos momentos de estas dos semanas y nos dimos cuenta de que fue muy positivo pensar en nosotras y dedicarnos un poco de tiempo.

En la sesión se cuenta lo que hicimos el fin de semana pasado: fue salir la mayoría a desayunar juntas y pasear por las tiendas solas, ya que nadie llevó a sus hijos, también alguna se compró algo que hacía tiempo tenía ganas de tener y no se había atrevido a comprar por dar prioridad a otras cosas y lo hizo solamente por la tarea, otra se fue al salón de belleza al que no

va seguido, otra aprovechó que fue su cumpleaños y en su casa la consintieron y se dejó querer. En estas participaciones se notó entusiasmo y satisfacción al hablar, lo que nos llevó a darnos cuenta qué bien nos sentimos cuando nos dedicamos tiempo a nosotras, lo cual es muy positivo.

Luego se inició una plática sobre autoestima por parte de la invitada, todas estuvieron muy atentas, hubo algunas interrupciones por parte de los hijos de dos de las educadoras que asisten al plantel y de unos padres de familia o hermanos que fueron a recoger a sus niños.

Posteriormente se nos pidió contestar una serie de preguntas en forma individual y las respuestas eran personales sobre nuestro nivel de autoestima. Se nos pidió que analizáramos después nuestras respuestas negativas para darnos cuenta de la razón de las mismas, lo cual se quedó en reflexión personal.

Continuó con una serie de pláticas las cuales se fueron relacionando con nuestro trabajo y nuestra profesión docente: se nos pedía que fuéramos analizando y aplicando a nuestra persona y nuestra labor, como la pirámide de Maslow que nos señala que la persona es un ser con necesidades y en las relaciones con las demás; el hecho de llegar a entender que tanto uno mismo como otros intentan satisfacer determinadas necesidades a cada momento, puede ayudarnos a comprender el por qué de nuestro comportamiento.

Se nos señaló una serie de necesidades que debemos cubrir, como son las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y por último la de autorrealización, las cuales se van cubriendo en este orden para ir mejorando como personas al llegar a la autorrealización.

Seguidamente se nos hizo ver que no todos somos como los demás nos ven, que existen cuatro apartados de nuestra personalidad, una es lo que yo sé de mí y los demás saben; otra lo que yo sé de mí y los demás no saben; otra lo que los demás saben de mí y yo no sé; y

la última es lo que en realidad somos y no conocemos ni nosotros ni los demás. Esto nos hizo darnos cuenta de las caretas que nos valemos para que los demás nos vean como queremos, el por qué a una misma persona la pueden describir en forma distinta, y la diversidad de personalidades con las que tratamos en nuestro trabajo, como son maestras, padres de familia, autoridades, alumnos, etc.

Finalmente se aplicó una dinámica algo graciosa para saber cómo somos, cómo nos ven los demás y cómo queremos ser, lo cual fue como una manera de dar por terminada la conferencia de una manera amena y relajante.

Con esto finalizó la conferencia, se le hizo un reconocimiento a la conferenciante por su valiosa colaboración y se le agradeció su gran aportación y disposición para la realización de este proyecto.

### **OBSERVACIONES**

El interés que demostraron las participantes fue muy notorio, llegaron sonriendo, se mostraron atentas, asentían con la cabeza ante algunos comentarios.

La frecuencia de las participaciones voluntarias fue más que la sesión pasada.

Las interrupciones por parte de niños y padres de familia distrajo la atención en varias ocasiones.

Aún me falta ser mas observadora y tomar notas durante la sesión, ya que no me atreví a realizar anotaciones y algunos aspectos relevantes probablemente se me pasaron, o quizá es una técnica que tengo que desarrollar más para el trabajo docente.

Estos momentos que nos dimos para pensar en nosotras como personas, darnos el valor que nos corresponde y valorar lo que hacemos es lo que hizo que el propósito de esta estrategia se cumpliera con éxito.

**SESIÓN No. 3**  
FECHA: Octubre 2 de 2000

Inicia la sesión a las 10:30 de la mañana, con la presentación mas detallada del proyecto de innovación, que pretendo llevar a cabo en el Jardín de Niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro”, al personal docente que se le invitó a participar en su realización. Lo cual no había hecho ya que las primeras sesiones se demoraron por esperar la autorización de la supervisora y no quería seguir prolongando el inicio de las primeras conferencias por lo que decidí que se dieran las dos primeras conferencias y en esta sesión, que sería más tranquila, se expondría con más calma el proyecto a las educadoras.

Comencé por relatarles la realización del diagnóstico y cómo el análisis de éste me fue llevando a la problemática en la que me daba cuenta que el aspecto administrativo de la institución funcionaba bastante bien, pero a la parte más importante de un plantel educativo que es la formación pedagógica de los alumnos, no se le había dado la importancia que este aspecto merece, que habíamos olvidado como docentes coordinar y mejorar este aspecto en nuestra institución, que consideraba que para esto era necesario que como docentes tuviéramos una preparación previa, la cual consideraba que podríamos adquirir a través de los propósitos que contiene el plan de acción de este proyecto, los cuales les fui leyendo, primero el general, seguidamente los particulares y los específicos, que se llevarían a cabo a través de las estrategias que se efectuarían en diecisiete sesiones de trabajo.

Todas escucharon con atención e inmediatamente se estableció un momento de preguntas y respuestas, entre las que considero mencionar fueron: que si no son demasiadas sesiones, a lo que respondí que nos llevaríamos casi un curso escolar porque sólo tendríamos dos sesiones mensuales, pero que esto era sólo el comienzo porque si esto funcionaba adecuadamente se continuaría año con año; otra pregunta fue sobre el horario que si no nos demoraríamos más de las 12:15, ya que todas tienen hijos y no se pueden quedar hasta tarde, contestándoles que trataremos de que no tardemos más tiempo pero les pedía que todas tratáramos de ser puntuales al inicio para aprovechar las dos horas que se programan para cada sesión y otra pregunta fue relacionada con la última parte del plan, relacionada con la evaluación; a qué me refería con autoevaluación y coevaluación.

Mencioné que si podíamos llevar a cabo las sesiones adecuadamente y se cumplieran los propósitos debíamos tener la madurez de poder realizar una autoevaluación de nuestra labor docente y reconocer nuestros aciertos y desaciertos para aprender de éstos y así mejorar nuestra práctica docente; y la coevaluación trata de que como colectivo escolar podamos abordar las problemáticas docentes en actitud de criticidad y compromiso.

Luego de estar de acuerdo con lo planteado y no habiendo más preguntas que responder, procedimos a iniciar la tercera sesión de trabajo para saber de dónde partimos, cuál es el punto de vista de las participantes, lo que piensan y la opinión que tienen sobre su formación y actualización.

Inicié el foro a través de una discusión informal sobre el tema “La formación y actualización del docente”, procurando que todas participen y expresen libremente sus ideas y así poder obtener y constatar las opiniones del grupo.



Se pidió a las educadoras hablar sobre su formación y actualización. La primera participó de forma espontánea, habló sobre su formación en la escuela normal, de los cursos fastidiosos que daban antes, de los que ahora da carrera magisterial que considera han mejorado y que definitivamente ella se daba cuenta que desde que ingresó a la UPN había mejorado mucho su formación y que ha ido modificando poco a poco su práctica docente, pues ya comprende muchas cosas que antes desconocía.

Las tres maestras que siguieron y que no están en la UPN se limitaron a justificar por qué no pueden asistir a la Universidad, aunque les pedí que se limitaran a su formación y actualización siempre cayeron en esta justificación.

Se contestó por escrito en forma breve lo que habían mencionado para tener presentes los puntos de vista de cada una, ya que consideraba que al hablar pudieron expresarse mejor. Se les repartió con cuestionarios con las siguientes preguntas:

¿Cómo ha sido mi formación docente? A lo que en general contestaron que en la escuela normal fue deficiente, pero que la experiencia les ha ayudado mucho, dos de las maestras han estado en la UPN y les ha ayudado mucho, pero que todas sienten que su formación es buena.

¿Cómo considero mi preparación y por qué? La mayoría considera que la preparación que tienen actualmente es buena, pues sienten que realizan su labor docente debidamente.

¿Estoy actualizada en mi profesión? Todas consideraron que sí, porque toman los cursos que da carrera magisterial y los que impone la SEP, y los llevan a la práctica.

¿Considero que la actualización docente es necesaria y por qué? Todas expresaron que es bueno actualizarse porque como docentes debemos estar al corriente de los adelantos en educación y nos ayuda a superarnos como personas y maestras, pero que no disponen del

tiempo y son las autoridades las que deben crear los espacios y el tiempo dentro de nuestro horario de trabajo para hacerlo.

Se concluye que la mayoría de las educadoras que laboran en el jardín de niños “Jesús Manuel Ibarra Peiro” consideran que los cursos de actualización que imparte el estado son suficientes para su preparación, y que les han dado los conocimientos necesarios para su desempeño.

### **OBSERVACIONES**

En dos ocasiones las educadoras se salieron del tema y me sentí un poco incómoda al pedirles que regresáramos al punto que estábamos tratando para poder cumplir con los propósitos planteados en el tiempo establecido.

Una de las educadoras llevó su libreta de planes y escribía mientras las compañeras daban sus opiniones y parecía no escucharlas.

Las demás participaron espontáneamente dando sus puntos de vista.

La inseguridad en la conducción de la reunión técnica propició que no se realizara todo lo planeado con lo que se perdió la oportunidad de ahondar más en los discursos de las educadoras y enriquecernos más con sus experiencias y comentarios además de reflexionar un poco más sobre sus opiniones.

### **SESIÓN No. 4**

FECHA: Octubre 23 de 2000

Se inició la sesión a las 10:30 con la ausencia de una de las educadoras que no asistió a trabajar por ser el día por su cumpleaños, por gozar del acuerdo interno del día de cumpleaños.

Se les dio la bienvenida a las asistentes, se comentó que el propósito era el mismo de la sesión pasada porque era continuación de la estrategia en la que hicimos comentarios sobre nuestra formación y actualización docente de cada una. Y que el día de hoy se vería una película de una conferencia impartida por Cecilia Fierro en la UPN sobre “Formación docente, innovación y cambios en la escuela”.

El video proyectado a las educadoras presentó en el contenido de su primera parte algunos problemas de audio que dificultó la comprensión y provocó la distracción de las participantes.

Se colocaron en las mesas hojas y lápices para la que deseara tomar apuntes, en un principio se quedaron ahí casi la mitad de la película, cuando aclaró un poco el sonido, dos educadoras que ha asistido a la UPN tomaron las hojas y fueron anotando algunos puntos.

Al finalizar la película se comenta sobre lo importante y relevante del tema y así poder reflexionar sobre la preparación y actualización como docentes, algunos de estos comentario fueron:

- ↳ Se menciona que no es necesario tener que ir a tomar cursos, diplomados o ir a la UPN para actualizarse, sino que esto puede hacerse en la propia escuela, pero sin restar importancia a los cursos y talleres que nos ayudan mucho.
- ↳ Se le da mucha importancia al trabajo en equipo del personal docente.
- ↳ La actualización debe ser continua, no podemos decir que ya todo lo sabemos pues constantemente hay avances en la educación.
- ↳ Debemos tomar los conflictos que se nos presente como algo positivo para mejorar.

- ↪ La escuela es el lugar privilegiado para poder innovar, es necesario relacionar la gestión escolar con la formación docente y es en ese punto donde se hace posible la innovación.
- ↪ Se entiende por innovación al cambio para mejorar. Es un proceso cultural.
- ↪ Se le da mucha importancia a la evaluación como grupo para mejorar.
- ↪ Se utiliza mucho el término “gestión”, que no es exclusivo de la dirección, son acciones para llevar a cabo un proyecto, y en ella intervienen todos los interesados.

Luego de estas reflexiones llegamos a la conclusión de que estas sesiones nos ayudarán a continuar nuestra preparación como docentes y a través de ellas podemos mantenernos actualizadas, que no es necesario salir de la escuela para esta formación, sino que con disposición y buena voluntad podemos hacerlo, y dedicamos tiempo a nuestra superación profesional con lo cual mejoraremos nuestro desempeño profesional.

Y con esta conclusión dimos por terminada esta cuarta sesión y segunda estrategia.

### **OBSERVACIONES**

Al estar viendo la película me di cuenta que ésta había quedado en un lugar privilegiado para desempeñar mi papel de observadora, ya que quedamos sentadas frente a un espejo, lo que me facilitó esta tarea.

Al participar con todas viendo la proyección me fue fácil bajar la mirada para ver por el espejo y observar las actitudes de las participantes, las cuales fueron: en las dos educadoras que tomaron apuntes se notaba el interés por la manera en que veían la película, con los apuntes que hacían, hasta fruncir el ceño para tratar de escuchar mejor.

Otra de las participantes se mostró atenta, aunque en ocasiones desviaba la mirada y se notaba que no estaba comprendiendo del todo, y la última de las participantes no mostró interés, se sentó como todas frente a la televisión pero su mirada y atención no estaban en la película, se notaba que no escuchaba, pensaba en otra cosa, la mirada la tenía hacia abajo y hasta dormitó un poco, por lo tanto a la hora de la reflexión y las conclusiones no participó más que apoyando lo que las demás mencionaron.

A la educadora que no asistió el día de hoy le propuse si quería llevarse la película para verla el fin de semana y accedió. Al devolverla el lunes me comentó que la había visto y le pareció interesante.

En los comentarios y reflexiones incluyeron términos nuevos, mas en la conclusión no, pero fue una buena conclusión, con lo cual podemos considerar que la sesión cumplió con su propósito de: que las docentes consideren la importancia de la preparación continua para mejorar su desempeño profesional.

### **SESIÓN No. 5**

FECHA: Noviembre 13 de 2000

Se colocaron en la mesa de trabajo 6 carpetas de colores con tres diferentes lecturas sobre concepto de grupo, dinámica de grupos, características y propiedades del grupo, proceso grupal, cohesión de grupo, moral de grupo, energía de grupo, roles y actitudes y la toma de decisiones en grupo, así como hojas en blanco y lápices.

Se inicia la sesión a las 10:20, se pudo ser más puntual debido a que tres de los grupos tiene practicantes y fue más fácil dejar a los niños que no han venido a recoger.

Cada educadora que llega se sienta en el lugar que desee por lo que las carpetas, dos de cada color con lecturas diferentes servirán para formar las binas para las lecturas.

Luego de darles la bienvenida iniciamos con la dinámica “Comunicación sin saber de qué se trata” para lo que se pidieron tres voluntarias y se les pidió salir del aula y esperar hasta que les pida regresar una por una, se les dijo a las demás que ellas iban a observar lo que sucedería para comentar posteriormente.

Se colocó un papel manila en la pared y la primera voluntaria inicia un dibujo usando los plumones proporcionados, dibujó una casita con un árbol y un enrejado, se tapó con un periódico el dibujo dejando únicamente a la vista unas líneas, la siguiente educadora continuó el dibujo, con toda seguridad tomó un plumón y siguió dibujando una mano ya que consideró como dedos las líneas que veía del dibujo, la última participante dibujó la cola de un pescado. Después se destapó el dibujo y nos dimos cuenta que no tenía lógica lo que habían hecho las compañeras. (Anexo 8).

Se comentó sobre esta dinámica y llegamos a la conclusión de que si no sabemos lo que otra persona está haciendo, si no nos comunicamos, ni vemos lo que se pretende no podemos continuar adecuadamente lo que otra inició. Si queremos lograr algo con otras personas es necesario tomar acuerdos, saber hacia donde vamos para lograr hacerlo lo mejor posible.

Luego de esta reflexión se pasó a leer un mensaje sobre “El trabajo de equipo” que todas tenían en sus carpetas y al finalizar se comentó que eso fue lo que nos faltó en la dinámica anterior, trabajar en equipo, que unidos podremos lograr un propósito de bienestar común, que la fuerza aparece cuando sus integrantes saben que es lo que quieren y juntos están dispuestos a trabajar por conquistar el éxito.

Seguidamente se leyó el propósito que estaba escrito en una lámina y decía: que el colectivo escolar funcione como un equipo de trabajo a través de su acción participativa.

Se inicia en binas el trabajo de leer sobre concepto de grupo, se comenta para posteriormente exponerlo al colectivo escolar, coincidiendo en que “grupo” es un conjunto de personas, con una meta en común, que se interrelacionan para crear una conciencia colectiva sin perder la propia personalidad.

Después se dividieron las siguientes lecturas por binas. Para leer y analizar, características y propiedades del grupo, proceso grupal, cohesión de grupo, moral de grupo, energía de grupo, roles y actitudes del grupo. Posteriormente cada bina explicó al grupo lo que consideró más importante del análisis de su lectura, destacando lo siguiente:

- ↳ Las características del grupo son , asociación definible, conciencia de grupo, sentido de participación en los propósitos, dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades, los miembros se comunican entre sí y habilidad para actuar como organismo unitario.
- ↳ Las propiedades generales de los grupos son: antecedentes, esquema de participación, comunicación, cohesión, atmósfera, normas, patrón sociométrico, estructura y organización, procedimientos y metas.
- ↳ Del proceso grupal se mencionó que todo ser humano se desarrolla en un constante proceso grupal, pueden reunirse accidentalmente o voluntariamente, una vez formado tiende a adoptar cierta estructura en la que los miembros se relacionan entre sí, con lo que determinan las expectativas del grupo y de cada miembro. Cuando un grupo se forma, los miembros se sentirán atraídos mutuamente en mayor o menor grado, a lo que se le denomina cohesión. Cuando

existe una cohesión marcada en un grupo, los miembros se identifican con él y dedican gran parte de sus esfuerzos a la obtención de las metas propuestas.

- ↳ Además debe existir confianza de que los esfuerzos que se hagan servirán para lograr los propósitos fijados y este sentimiento de optimismo se denomina moral de grupo, la cual es una mezcla de la moral de cada miembro y del sentido de responsabilidad que tenga el grupo.
- ↳ Los grupos no son estáticos, tratan de mantenerse y resolver las tensiones que surgen, así como realizar acciones para obtener un resultado o lograr un propósito, por lo que es importante utilizar la energía de grupo en forma equilibrada entre las necesidades afectivas y las de trabajo.
- ↳ Los roles son funciones, comportamientos o tareas habituales que caracterizan a cada uno de los miembros, y se clasifican por sus ideas, emociones y por decisiones. Destacando que las actitudes de los miembros deben procurar que estén orientadas a lograr las tareas del grupo.

La lectura sobre la toma de decisiones fue leída por una educadora y comentada por todo el grupo, entendiendo que para que se dé en un grupo, éste tiene que pasar por un proceso que está condicionado por factores individuales, grupales y sociales. Para que un grupo pueda tomar decisiones válidas para su desarrollo y transformación es indispensable que los miembros de éste tengan bien entendidos y aceptados los propósitos que se han propuesto.

Finalmente se llegó a consensos entre todas las participantes, quedando de la siguiente manera: Grupo es un conjunto de personas que interactúan entre sí, ligado por intereses comunes que se comunican en forma directa y en el que debe existir una conciencia colectiva de la relación común.



Se toman acuerdos para la próxima sesión, llevando como tarea leer un tema sobre “qué es equipo”.

### **OBSERVACIONES**

En esta sesión la participación de las educadoras fue espontánea, algunas de ellas las que tienen mayor facilidad para expresarse, sus participaciones fueron las más pertinentes, a las otras les dio un poco de dificultad darse a entender, sin embargo todo el grupo asumió una actitud de respeto e interés ante las intervenciones.

En esta sesión se pudo realizar todo lo programado, en el rol desempeñado me sentí más satisfecha y con una mayor seguridad en las acciones.

### **SESIÓN No. 6**

FECHA: Noviembre 27 de 2000

La sesión inicia a las 10:30, con preguntas acerca de la lectura marcada, sucede que sólo una de las educadoras, además de mí, había leído, inclusive una, ni siquiera llevó sus hojas, pues no sabía dónde quedaron.

Se suscitan las disculpas ante esto y se procede a efectuar una técnica de concientización llamada “Destrucción y construcción del mundo”, donde se debía llegar a una solución por equipo, defendiendo cada una su postura y tratando de convencer a los demás miembros para llegar a un acuerdo en el que todos estén convencidos de que es lo mejor o más adecuado para todos.

Luego de realizarla y reflexionar sobre esta dinámica nos dimos cuenta de la actitud que cada uno toma como miembro de un equipo y la reacción al defender su punto de vista y

aceptar la opinión de los demás. Unas defendieron muy bien sus argumentos y otras quizá por ser mas cómodo o terminar pronto aceptaban el punto de vista de las demás. Se demostró las diferentes posturas que tomamos ante ciertas situaciones que se nos presentan como equipo de trabajo.

En la lectura del mensaje “El mejor de los equipos”, hecha por una educadora, se comenta que toca algunos puntos de la sesión pasada, pero destacando que cuando se es parte de un equipo hay que saber renunciar a la manera personal de ver las cosas, que es preciso ver hacia delante y con una visión de conjunto para actuar convenientemente, buscando el bien de todos.

Llamó la atención que mencionan que hay que tratar de prescindir de sentimentalismos o simpatías y ver actitudes, capacidades, preparación, calidad humana, sentido de responsabilidad y la voluntad de ser un elemento de proceso y no de retroceso.

Seguidamente se recordó el propósito que es “Que el colectivo escolar funcione como un equipo de trabajo a través de su acción participativa”, que la sesión pasada inició con el concepto de grupo y hoy continúa hasta llegar a la comprensión de lo que es un equipo con sentido pedagógico.

No se pudo realizar la técnica de la mesa redonda para ser discutida la temática a tratar sobre la participación de las educadoras en un equipo orientado hacia lo pedagógico, por lo que se dio a la lectura de manera individual para después destacar los puntos sobre:

El aislamiento en que trabajamos los maestros, cada uno en su aula con su grupo únicamente, sin asumir colectivamente ninguna responsabilidad para el desarrollo integral de los alumnos; no es común para ellos trabajar cooperativamente, observando uno la práctica

del otro, ni apoyarse mutuamente por medio de críticas y sugerencias; este aislamiento deja a los maestros sin ningún incentivo para el crecimiento personal y profesional.

En esta reflexión nos dimos cuenta que sí nos sucede esto, pero que podríamos salir de este aislamiento ya que al trabajar por proyectos con los alumnos hay ciertos temas que sí son posibles tratar a nivel escuela con la participación de todos los grupos y no los hemos aprovechado, también que debe haber mas comunicación entre los docentes para aprender unos de otros y apoyarnos.

Destacando que el equipo de trabajo es un conjunto de personas que tienen un alto nivel de organización operativa y para construirlo se requiere de combinar tres factores: una tarea a realizar conjuntamente, establecer responsabilidades y relaciones socio-afectivas.

Tomando en cuenta que para que sea mas exitosa la estructura participativa de un equipo, hay que lograr integrar los propósitos personales de los miembros, con los propósitos generales del equipo. Así como establecer normas o reglas de funcionamiento que implique una disciplina interna.

En el análisis sobre los equipos pedagógicos se comenta que es un cambio en la cultura escolar, es el constituido por el grupo de docentes que trabajan en una misma escuela y que ponen en marcha el currículo a partir de su proyecto pedagógico institucional.

El trabajar en equipo requiere organización, seguimiento y evaluación, no como se creía que era algo desordenado, sino es una modalidad de trabajo fructífera, ya que el equipo pedagógico es: tarea, instancia y decisiones, grupo de reflexión, espacio de intercambio, estrategia de formación, transformación e innovación.

Finalmente se trató de elaborar una conclusión del tema, aportando los puntos más importantes de la lectura, pero cuando quisimos armarla no pudimos llegar a un acuerdo de

cómo redactarla, por lo que decidimos que cada una redacte la suya y luego la leyera y se hiciera un consenso de cual sería la mas completa, quedando así:

“El equipo pedagógico es un conjunto de personas dispuestas a realizar una tarea de común acuerdo, en la que se establecen responsabilidades, instancias de decisión, respeto entre sus miembros y que existan relaciones socio-afectivas para lograr resultados favorables entre todos. En el cual se debe desarrollar el sentido de pertenencia, crear espacios de intercambio, reflexión grupal y verdadera comunicación para llegar al consenso y así crear estrategias de formación, transformación e innovación en la institución escolar”.

### **OBSERVACIONES**

En esta sexta sesión se puede observar las mejoras en la conformación de un equipo, las educadoras comparten más puntos de vista, se puede llegar a consensos de la temática tratada, y una mejora actitud al estudio.

En relación al rol desempeñado cada vez se mejora para ser mas observador participante, además puede estar influenciado por las mejoras en las relaciones de grupo.

### **SESIÓN No. 7**

FECHA: Diciembre 11 de 2000

La estrategia planeada para esta sesión fue escuchar una conferencia sobre las características del trabajo colegiado, el propósito es que las docentes las conozcan, luego de tener conocimientos previos sobre lo que es un grupo y un equipo. Esta conferencia fue impartida por la investigadora Cecilia Fierro en el teatro Daniel Ayala el curso pasado a la cual asistí y grabé en un audiocasette.

La sesión inició a las 10:30 con la bienvenida y la lectura de un mensaje que realizó una educadora y el cual nos llevó a reflexionar acerca de que todos somos diferentes, cada uno es un original único y cada uno puede aportar algo diferente a los demás. Posteriormente se leyó el propósito que trata sobre el conocimiento de las características del trabajo colegiado, escrito en una lámina colocada a la vista de todas.

Luego les expliqué que realizaríamos una dinámica llamada cuadro de Baveles que consistía en armar unos rompecabezas que les proporcioné en sobres cerrados, uno a cada una; les dije que cada sobre contenía tres figuras que no necesariamente les servirían para formar su cuadro, el trabajo se realizaría en silencio, ni deberían hacer señas, la pieza que no les sirviera la podrían colocar al centro y si otra la necesitaba podría tomarlas, no se podrían quitar piezas a las compañeras pero sí darlas, y se terminaría la dinámica hasta que se hubieran formado los cuadros de todas.

Lo que pude observar fue que iniciaron todas en silencio y concentradas, una de las participantes puso todas sus piezas al centro y se quedó a esperar, otra armó con lo que tenía y esperó, las otras armaron de diferentes maneras, tomaban piezas del centro, miraban a las demás, otra le quitó una pieza a otra compañera y ésta se la volvió a quitar, una se da por vencida, comienzan a hablar y se ayudan, trabajan juntas tres de ellas, dos solo miran, luego ponen todo al centro y ya comunicándose van armando todo hasta terminar.

Posteriormente les mencioné las actitudes que observé y les pedí que platicaran lo que sintieron, llegando a la conclusión de que es muy importante la comunicación verbal para realizar un trabajo en equipo, así como para lograr una mayor colaboración organizada entre los grupos.

Seguidamente les pedí que se acercaran a la grabadora y puse el cassette, pero no se entendía bien, teníamos que concentrarnos mucho y a veces repetir lo que se decía, y después de escuchar casi la mitad me pidieron que si ya la había escuchado por qué no mejor les daba a conocer lo que faltaba, ya que se perdían partes de audio, entonces les dije que tenía algunos apuntes sobre esta conferencia, los cuales podría leerles y explicar un poco, lo cual nos pareció mas acertado, por lo que procedía a realizar.

Los puntos que se destacan en esta conferencia y son motivo de reflexión: que para que haya un trabajo colegiado se necesita la participación de todos los miembros que trabajan en un proyecto, en el que todos son iguales, que construyen una tarea en común, trabajan en equipo, sin jerarquías, participan por voluntad propia, se toman decisiones en forma consensuada mediante el diálogo, se establecen acuerdos y existe corresponsabilidad.

Es un espacio donde se producen relaciones que fortalece el compromiso profesional de la tarea pedagógica, ejercita valores de solidaridad, tolerancia, respeto y cooperación, es un camino para mejorar la calidad de la experiencia educativa de la escuela.

Se aclaró que la diferencia entre trabajo colegiado y consejo técnico consiste en que el trabajo colegiado puede darse de manera especial en el consejo técnico, pero no exclusivamente en él, pero sí debe hacerse siempre trabajo colegiado en el consejo técnico o sea el trabajo colegiado es el conjunto de relaciones que se producen en el consejo técnico.

Se preguntó si consideraban que en las reuniones de consejo técnico existía trabajo colegiado y la conclusión a la que llegamos fue que estamos en el camino, que intentamos hacer algo parecido pero nos falta aún mas compromiso, responsabilidad y que además no teníamos claro que era el trabajo colegiado, que hemos escuchado sobre él pero no sabíamos en realidad en que consistía.

No es suficiente formar equipo y realizar las sesiones de consejo técnico, sino que en estas se lleve a cabo un trabajo colegiado, para mejorar la calidad de los servicios que presta nuestra institución educativa a la comunidad.

En esta sesión la conclusión final sería de manera individual quedando el compromiso de hacerla en la casa.

### **OBSERVACIONES**

Resultó provechoso el haberles explicado a las educadoras algunos puntos sobre el trabajo colegiado, eso les permitió aclarar dudas y ampliar sus conocimientos.

Una de las educadoras, la misma que escribe y costura durante las sesiones, el día de hoy estuvo armando coronas navideñas, como veo que aún haciéndolo es una de las que más participa no le digo nada, además existe el temor de que al decirle algo se niegue a participar.

En el trabajo por equipo se avanza positivamente.

En relación a los acuerdos tomados el día anterior que era realizar un escrito sobre las conclusiones del tema a tratar, no se realizó y se argumentó sobre el trabajo para las actividades navideñas. Por lo que no pude darme cuenta si sus conclusiones individuales contenían las características del trabajo colegiado.

Aunque la conferencia no se escuchó bien el propósito se logró ya que con los puntos que dieron en su participaciones, se puede considerar que se logró que las docentes conozcan las características de un trabajo colegiado.

**SESIÓN No. 8**  
FECHA: Enero 15 de 2001

Inicia la sesión a las 10:30 con la bienvenida a las asistentes y con la lectura de un mensaje, lo que nos llevó a reflexionar acerca de que el futuro no está escrito, sino que lo configuran nuestros valores, nuestra forma de pensar, de sentir y de actuar. Nuestro éxito dependerá no solo de lo que hagamos ahora sino también de los frutos que de nuestro esfuerzo vayamos cosechando.

Se leyó el propósito de la sesión: que las educadoras tengan un conocimiento más sobre el funcionamiento del consejo técnico. Para continuar con la proyección del primer video de Cecilia Fierro “Los Consejos Técnicos”, de la serie Transformando nuestra escuela del Centro de Actualización del Magisterio. Donde se destacaron y analizaron los siguientes puntos:

- ↪ El consejo técnico como espacio de discusión académica.
- ↪ Lugar donde los profesores pueden reflexionar frente a una situación.
- ↪ En él se toman decisiones sobre una tarea común.
- ↪ Se conforma como cuerpo colegiado.
- ↪ Se comparten experiencias.
- ↪ La escuela trabaja un proyecto común.
- ↪ Espacio democrático de trabajo.
- ↪ Se le da carácter institucional al proceso enseñanza aprendizaje.

Las educadoras a manera de síntesis dijeron que, el consejo técnico con estas características mejora la calidad y el trabajo de la escuela y del maestro, en donde se pueden



desarrollar las habilidades para dialogar, llegar a acuerdos, trabajar en equipo, llegar a consensos, participar voluntariamente, trabajar para una meta en común.

El consejo técnico está para servir y aportar, para que se dé el trabajo colegiado en la escuela, dando la posibilidad al colectivo escolar de construir juntos.

En él se trabaja un proyecto, en equipo como cuerpo colegiado, mejora las relaciones, da la posibilidad de construir juntos, crea lazos con padres de familia, ayuda a los docentes al desarrollo profesional y a mejorar la calidad de la educación de los alumnos.

Es un espacio democrático de trabajo donde hay que entender el punto de vista de los demás.

El consejo técnico y el trabajo colegiado son instrumentos para lograr una mejor calidad de la educación en las escuelas y a elevar los niveles de calidad en nuestro país.

Al terminar con estas reflexiones procedimos a ver el segundo video de Lesvia Rosas y Bertha Fortoul, conferencia impartida en la U.P.N., “El consejo técnico como cuerpo colegiado”. La primera parte impartida por la Profra. Rosas nos hizo percatarnos que el maestro es el responsable de los procesos educativos y el sujeto de su propio proceso formativo, pero detrás de esta idea se identificó que está presente:

- ↳ El maestro que reflexiona sobre su práctica, el que es capaz de hacer un análisis de ella y pasar a la contemplación de su práctica y poder mejorarla, verla desde otro nivel y volver a ella nuevamente, todo esto es un proceso de análisis, síntesis, reflexión sobre aspectos cotidianos y puntos importantes de la práctica docentes.
- ↳ El maestro que dialoga no se queda en el hecho de compartir experiencias, es tener la capacidad de tener al centro el objeto de conocimiento del cual se va a

dialogar, expresarse libremente, entablar discusión y terminar con un concepto renovado.

- ↳ El maestro que se responsabiliza de los procesos educativos, es el que tiene en sus manos la materia prima (alumno, currículo), y una gran responsabilidad.
- ↳ El maestro que transforma su práctica educativa, tiene ojos nuevos para mirar su práctica, puede recrear su práctica, su conocimiento, observando a sus alumnos en cada momento.

Todo esto además de ayudar a mejorar la educación, es un proceso formativo para el maestro, implica tener voluntad de participar, dar nuevo significado a lo que uno hace.

El trabajo docente está al margen y hay que cambiarlo, el trabajo pedagógico debe ocupar el lugar más importante en la escuela y todo lo referente a lo administrativo será un apoyo para este.

Consideramos que hay que romper con la concepción individualista del trabajo del maestro, a veces él es el obstáculo, no se ha visto como sujeto de la educación, como responsable del proceso educativo.

La siguiente parte del video estuvo a cargo de la Profra. Fortoul, la escucha de sus explicaciones nos hizo llegar a la conclusión de que para crear y fortalecer el consejo técnico hay que conformarse primero en equipo de trabajo en el interior del jardín de niños.

La participación, el diálogo, la cordialidad y el respeto en las relaciones interpersonales son condiciones necesarias.

Otro punto de reflexión fue, el consejo técnico como espacio en donde se tratan los asuntos pedagógicos en forma colegiada.

Al finalizar el análisis de los puntos que consideramos más importantes del tema procedimos a realizar una última conclusión sobre los consejos técnicos como cuerpo colegiado y algunos de los comentarios de las educadoras fueron:

“Al escuchar las opiniones y experiencias de las conferenciantes nos hicieron darnos cuenta de los errores que tenemos al realizar nuestros consejos técnicos”; “qué provechoso puede ser llevar un trabajo colegiado, adquirir ese compañerismo compacto para lograr un resultado provechosos para los alumnos”; “que en realidad exista ese cambio en las aulas”; “es difícil cambiar, romper con la forma de vida como aprendimos, pero si nos lo proponemos podemos lograr transformar la educación que se imparte en nuestro jardín de niños, hacer que verdaderamente existan innovaciones en nuestro cuerpo colegiado y en nuestras aulas”.

### **OBSERVACIONES**

Una de las educadoras no asistió por estar enferma, pero al día siguiente se le preguntó si deseaba ver los videos en su casa y aceptó.

Todas las asistentes se mostraron atentas a las proyecciones y varias tomaron apuntes.

Una de las educadoras dormitó un poco durante una de las conferencias, al principio el audio no era claro, pero posteriormente se escuchó mejor.

Una de las participantes sugirió que debemos hacer una relación de los puntos más importantes que deben llevarse en las sesiones de consejo técnico para tenerlas siempre presentes, aceptaron las demás y se acordó que al finalizar el taller sobre consejos técnicos, que se llevará a cabo posteriormente, haríamos algún escrito con los puntos clave.

Durante la reflexión y el análisis de las conferencias, hubo muy buena participación y aportaciones muy valiosas de las educadoras sobre el tema.

El propósito de la sesión se logró, ya que estas dos proyecciones de las conferencias fueron impartidas por maestras que han trabajado y tienen experiencia sobre el funcionamiento del consejo técnico, lo cual fue muy provechoso para todas. Con las experiencias que compartieron, los comentarios, las sugerencias dadas y la claridad de sus discursos hicieron posible que las educadoras se interesaran y comprendieran mucho mejor el funcionamiento del consejo técnico. Además de las participaciones tan pertinentes de las asistentes y la actitud tan abierta que demostraron.

### **SESIÓN No. 9**

FECHA: Enero 29 de 2001

Iniciamos la sesión a las 10:30 con la asistencia de todas las educadoras, se dio la bienvenida y se leyó el propósito del taller que se llevará a cabo en cuatro reuniones: que las educadoras completen una visión general sobre el consejo técnico y su funcionamiento, que cuenten con elementos para analizar sus propias experiencias, identificando y aprovechando aquellos aspectos que pueden contribuir a mejorar el consejo técnico y con ello apoyar su quehacer docente.

Se repartieron a las participante copias del libro de rincones de la SEP de Cecilia Fierro y Susana Rojo, titulado “El consejo técnico, un encuentro de maestros”.

Primero lo hojearon, se leyó la presentación y se comentó que en este taller conoceremos las experiencias, los logros y las dificultades de maestros que han llevado en sus escuelas reuniones de consejo técnico, para que reflexionemos y esto contribuya a mejorar el nuestro.

Se realizó un intercambio sobre las experiencias que hemos tenido sobre la organización del consejo técnico en nuestra escuela y cómo ha funcionado hasta ahora, así como las dificultades y los logros que hemos tenido, dando como resultado lo siguiente: cuando comenzamos a trabajar hace 20 años aproximadamente no se realizaba, hasta hace unos ocho años se llevan estas sesiones, pero han tenido varias modificaciones hasta llegar a la organización actual que es buscando una problemática común o relevante para todos o la mayoría de los grupos y se planean estrategias para solucionarlas, trayendo al consejo técnico las experiencias, estudiando durante estas reuniones el tema que la apoye y llevando a las aulas el conocimiento adquirido para aplicar con el grupo.

Esto no ha sido fácil, las dificultades han sido que no todas se han comprometido con este trabajo, algunas no lo realizan y hacen comentarios sólo como requisito y no leen o investigan sobre el tema, por lo tanto el grupo no crece parejo.

Los logros han sido: ver a los alumnos de las educadoras comprometidas salir adelante, superar sus deficiencias, mejorar su formación y otro logro ha sido irnos conformando como colectivo.

Cada educadora escribió lo que hasta ahora ha entendido como consejo técnico y las tareas que le corresponden y luego comentaron con el grupo para comparar opiniones.

En lo general se expresó, que el consejo técnico es un espacio donde se reúnen las docentes para abordar una problemática relacionada con la comunidad escolar, se comparten experiencias, se planean estrategias y buscan solución para abordarla con el fin de mejorar la calidad educativa del jardín de niños.

Las tareas que nos corresponden son: participar, dialogar, escuchar, aportar ideas, apoyarnos y respetarnos.

Se procedió a leer y comentar “Un espacio por construir”. En esta lectura se dan las experiencias de maestros que tienen en sus escuelas estas reuniones, con las cuales nos fuimos identificando y se destacó el interés de que el consejo técnico apoye el trabajo docente, que sea una fuente de consulta, una ocasión para hablar de los problemas del aula y una oportunidad de pedir o dar apoyo a las compañeras.

Que ayude a mejorar la organización de la escuela que requiere de mayor capacidad para tomar decisiones y emprender acciones que respondan mejor a las necesidades propias de los alumnos.

El consejo técnico es un espacio de reunión de todas las maestras en el jardín que tiene un triple carácter: es formal porque está reglamentado; es colegiado porque convoca a toda la planta docente; y tiene un propósito establecido: intercambio sobre asuntos relacionados con la enseñanza.

Las tres orientaciones que los maestros le dan a los consejos técnicos son las siguientes:

- ↻ La orientación hacia lo administrativo, se caracteriza por entender el consejo técnico como un momento para organizar asuntos de todo tipo en la escuela o bien como simple requisito administrativo.
- ↻ La orientación hacia la convivencia, esta se da cuando el asunto de la relación interpersonal es lo más importante en el consejo técnico.
- ↻ La orientación al intercambio académico es una reunión de intercambio pedagógico, esto no les impide tener algún momento de convivio o de organización de asuntos, la diferencia es que la dedicación principal está en lo pedagógico.

Nos identificamos con estas tres orientaciones, ya que se menciona que estas tendencias no se dan de manera rígida, están casi siempre presentes las otras dos, ya que se trata de un en proceso continuo movimiento que puede ir cambiando por alguna circunstancia externa, por evolución o desgaste de estilos anteriores, etc.

Por lo que cuando reconstruimos el proceso por los que hemos pasado estos años para comprender cómo es que se ha llegado en este momento a orientar nuestro consejo técnico de determinada forma, nos dimos cuenta que hemos seguido este proceso o nuestras reuniones siempre contienen parte de las tres orientaciones.

### **OBSERVACIONES**

El libro cuenta con ilustraciones y representa situaciones que se dan entre maestros durante los consejos técnicos. Estas sirvieron mucho porque nos fuimos identificando con algunas de ellas, de acuerdo con las características personales, a los diálogos durante las sesiones, las situaciones tan similares que se presentan, etc. Como la maestra que está tejiendo, todas las compañeras la relacionaron con la que costura a veces durante las sesiones; la figura del maestro que no se puede expresar, con las educadoras que les cuesta trabajo participar; la que se duerme durante la sesión, como ha sucedido en ocasiones, etc.

Las educadoras comentaron que este taller les agrada porque las experiencias que se mencionan son muy provechosas y similares a lo que nos ha sucedido y esto nos hace sentir que vamos por buen camino y las sugerencias que dan los maestros de cómo han llevado sus consejos técnicos, nos apoyará en el nuestro. La redacción es clara y las lecturas amenas, además las ilustraciones muy acertadas.

Al terminar la sesión preguntaron cuando sería la próxima reunión y si tenían que leer la que seguía, lo que demostró el interés que tienen por el taller.

Se expresaron con libertad cuando fuimos reconstruyendo el proceso por el que ha pasado nuestro consejo técnico pues mencionaron que al principio sentían que todo era decidido por la directora, que asistían solo como obligación, que no sentían interés por participar, los temas se escogían sin saber por qué, etc.

Con respecto al propósito considero que se está haciendo un análisis de lo que ha sido hasta ahora nuestro consejo técnico.

**SESIÓN No. 10**  
FECHA: Febrero 7 de 2001

Todas llegaron relajadas, platicaron un rato y a las 10:30 que se encontraba completo el grupo se inició la sesión recordando que esta sería la segunda parte del taller sobre el funcionamiento del consejo técnico que se comenzó la reunión anterior.

Se recordó el propósito que estaba escrito en una lámina a la vista de las presentes. Se repartieron unos cuestionarios con once preguntas para efectuar la dinámica “yo y el grupo”, se respondió primero individualmente y se fue leyendo una por una sus respuestas, en general el sentir del grupo es el siguiente:

- ↪ El grupo está pasando por un proceso muy positivo y se está consolidando.
- ↪ La mayoría se siente parte del grupo, en confianza y que se les apoya.
- ↪ Esperan que en el grupo exista mas participación, comunicación, apertura y que cada una de lo mejor de sí para crecer juntas.



- ⇒ No les agradan las discusiones cuando no se llega a un acuerdo
- ⇒ No todas expresan lo que siente o piensan siempre, se sienten inseguras o temen decir algo mal, pero exteriorizaron que les gustaría poder expresarse y ser espontáneas como las compañeras.
- ⇒ Para que el grupo sea más espontáneo y productivo hay que lograr la participación de todas, animar y dar oportunidad a las que casi no aportan, que haya mas dedicación y esfuerzo, respeto y prudencia y que las discusiones lleguen a acuerdos.

Todo esto hizo que hubiera intercambio de opiniones y sobre todo que las compañeras que casi no participan comuniquen su inquietud por querer participar mas, expresaron que les da pena equivocarse, se sienten nerviosas cuando tienen que hablar, no tienen seguridad en lo que piensan, ni saben como expresarlo, pero que les gustaría poder ser mas espontáneas y acaparar la atención de vez en cuando. Las compañeras les aconsejaron atreverse a hablar, que esto ayuda y se podrán dar cuenta que lo que digan será para bien ya sea para aportar algo al grupo, para comparar opiniones o darse cuenta que estaba en un error y corregirlo. Todo esto es positivo y en beneficio personal y del grupo, además de darles seguridad para seguir participando activamente.

Fue un intercambio muy provechoso y considero que esto es una manera de darnos cuenta que cómo se está consolidando el equipo de trabajo. Además de cómo se expresan todas libremente.

Se leyó la presentación de la segunda parte del taller “Un espacio para el trabajo compartido” donde señala que el trabajo de esta mañana se centrará en conformar un equipo

de trabajo, ya que esta es una condición indispensable para lograr la participación de la planta docente.

Cuando se leyó la parte de un espacio polémico, nos dimos cuenta que todas tenemos diferentes pensamientos, por lo que para iniciar y sostener un trabajo compartido hay que aprender a convivir con esta pluralidad, encontrando el equilibrio entre la necesidad de llegar a acuerdos básicos en la escuela y respetar las legítimas diferencias.

Para poder organizar el consejo técnico es indispensable considerar la disposición personal a participar, el ambiente de trabajo y la metodología que se utilizará para discutir los temas.

La siguiente parte de la lectura se divide entre las educadoras para leer, analizar y comentar al resto del grupo.

Los comentarios sobre los desafíos que el consejo técnico plantean a la organización escolar fueron: El primero es que se forje sobre una verdadera democracia para que se pueda confiar en el consejo técnico, destacando la necesidad de abrir nuevos espacios democráticos no sólo en el consejo técnico sino en la vida misma de la escuela.

Esto nos llevó a reflexionar sobre lo que sucede en nuestro jardín y es que a través del proceso que se ha llevado en los consejos técnicos hemos ido democratizando un poco la participación del colectivo pues no toda la responsabilidad y las decisiones son de la directora, se ha ido conformando de manera que se toma en cuenta la opinión de las docentes.

El segundo desafío, que se trabaje sin fricciones, evitando los ataques personales, creando un ambiente de cordialidad y de respeto, este tiene que ver con la necesidad de construir un sentido de trabajo colegiado, un ambiente de compañerismo. Las diferencias y los conflictos forman parte de la vida de las instituciones, la manera de manejarlas es lo que hace

la diferencia. Pretender ignorarlo hace que afloren una y otra vez y aumenten las posibilidades de trabajo conjunto.

Los problemas que ocasiona que este ambiente no se dé, son: que los maestros trabajen en forma aislada, los maestros creen que todo lo saben, temen que al decir sus problemas se deteriore su imagen.

Lo que más llamó la atención fue que darse al diálogo, no quiere decir que todos estemos de acuerdo sino que comprendamos y respetemos al compañero aunque no se compartan los puntos de vista, esto permite construir un clima de respeto en el que es posible hablar pero no sólo eso sino profundizar.

El tercer desafío es que el consejo técnico se centre en ayudar a los alumnos mas atrasados, a través de estrategias que los motiven constantemente haciéndoles sentir sus éxitos y no agrandándoles sus fracasos.

El consejo técnico puede apoyar así el esfuerzo de maestros y directores preocupados porque mejore la calidad de la educación en sus escuelas y así devolver a la enseñanza su importancia como centro de actividad escolar, donde lo administrativo esté en función de lo académico y no al revés.

El último desafío se refiere a que el consejo técnico involucre a los padres de familia para que ellos sean factor fundamental en la educación que imparte la escuela a sus hijos. De la misma manera que el consejo técnico necesita romper con el aislamiento en el aula, la escuela requiere romper con el encerramiento que aleja de su medio y de las justas demandas de calidad de parte de sus destinatarios.

Con todo esto nos dimos cuenta que aún nos falta mas acercamiento con los padres y madres de familia e involucrarlos mas en la educación y formación de sus hijos en la escuela.

La última lectura fue acerca de los aspectos operativos que se sugieren para facilitar la organización del consejo técnico: contar con un lugar y el tiempo suficiente para la reunión, ya que ésta es la única oportunidad de reflexión y actualización del docente. Hay que contar con la información básica sobre el manejo y función del consejo técnico. Proyectar y revisar las posibilidades del reglamento que ya marca las pautas importantes al definir límites y posibilidades.

Con todo esto pudimos conocer otro aspecto del consejo técnico, como espacio polémico, que para construirse demanda de esfuerzo, de crear un clima propicio al diálogo, ser capaz de alimentar la disposición a participar en una tarea de grupo. Lograrlo compromete no sólo resolver una serie de cuestiones operativas, sino modificar algunas actitudes hacia las compañeras, las autoridades y el espacio común de trabajo.

Finalmente se realizó una conclusión de la mañana de trabajo, haciendo individualmente un escrito de cómo se sintieron durante la sesión.

Estos comentarios fueron muy satisfactorios, las compañeras que casi no participan mencionan que se sintieron con más confianza, dijeron lo que sentían, se expresaron sin tanto nerviosismo, se sintieron bien al aportar al grupo y agradecieron el apoyo de las compañeras.

Las que siempre participan mencionaron que fue más productiva la sesión porque intervinieron las compañeras que casi nunca lo hacen y eso es un gran avance.

Las lecturas les parecieron de fácil comprensión y amenas, el tema está dando la oportunidad de conformarnos más como equipo de trabajo.

**SESIÓN No. 11**  
FECHA: Febrero 28 de 2001

Inicia la sesión a las 10:20 faltando una de las integrantes que se encontraba ocupada en su aula; lo primero que hicimos fue recordar el propósito: Que las educadoras completen una visión general sobre el consejo técnico y su funcionamiento, también se leyó la presentación del tercer día del taller, el consejo técnico un encuentro de maestros, “un espacio para el aprendizaje”. Donde se recuerda que la primera sesión de este taller nos presentaron un consejo técnico con el cual se espera mejorar la organización escolar y la práctica

En la segunda sesión se comentó la importancia de lograr una mayor participación en el consejo técnico y de construir un ambiente de respeto y libertad, estos elementos son indispensables para que los maestros crean en el consejo técnico y decidan sumar su participación.

Hoy hablaremos de un último aspecto igualmente importante y son los procedimientos de trabajo, ya que sin un método para seleccionar, discutir y analizar los temas que enriquezcan la reflexión de todos, el consejo técnico no es más que una reunión donde todos hablan sin llegar a nada. Por lo que la metodología de trabajo debe convertirse en un tercer elemento fundamental.

Posteriormente se leyeron dos fragmentos de diálogos de maestros que han llevado las sesiones de consejo técnico en sus escuelas, los cuales se analizaron, discutieron y comparamos con nuestras reuniones, dándonos cuenta que en ocasiones nos identificamos con los comentarios de los maestros, como cuando intervenimos sin argumentar lo que decimos, no siempre nos esforzamos por entender a los demás, con lo que no puede haber debate o confrontación de ideas, por lo tanto no se pueden establecer consensos y diferencias.

La siguiente lectura fue, cómo se acostumbra trabajar en las reuniones, la cual comentamos e identificamos los aspectos que nos hacen falta, como son:

Coordinar el intercambio que tiene que ver con la forma de presentar el tema; de invitar a la participación; de dar por acordado un asunto; de seguir un orden en la discusión; y de decidir lo que es importante anotar, etc.

Todas estas cuestiones nos remiten que no utilizamos una metodología, lo cual es necesario para tomar en cuenta ciertas reglas y acuerdos para centrar continuamente el tema y evitar que se empobrezca la discusión o se divague. Por lo que es necesario también utilizar y variar las técnicas para llevar la discusión; ponerse de acuerdo; que la coordinación de la sesión sea tarea de todos y sentar las condiciones para el diálogo.

Posteriormente en forma individual se leyó y reflexionó con el grupo algunos desafíos para hacer del consejo técnico un espacio de actualización, no ser una simple reunión de intercambio, sino una oportunidad sistemática de reflexión y actualización de las educadoras, o sea, un auténtico espacio colectivo de aprendizaje. Para lo cual hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- ↪ Situarse en la realidad de la propia escuela y su medio.
- ↪ Promover una reflexión personal, autocrítica, sobre la propia práctica como elemento indispensable del proceso.
- ↪ Aprender de los otros y aprender a debatir.
- ↪ Fundamentar la participación en las discusiones.
- ↪ Vincular las discusiones con el trabajo en el aula y la escuela.

Esta reflexión la inició una de las educadoras que le cuesta trabajo participar, que casi nunca aporta al grupo, lo cual demuestra que ya existen cambios de conducta en las participantes.

Posteriormente se analizó y comentó una propuesta para centrar el consejo técnico en el intercambio académico donde se siguieron estos pasos a través de sus relatorías:

1. Reconocimiento de la realidad social y académica de los alumnos.
2. Planteamiento del problema.
3. Análisis de la práctica.
4. Consulta a otras fuentes.
5. Definir conjuntamente las líneas prioritarias de atención.
6. Propuestas de trabajo en el aula.
7. Seguimiento de los avances del trabajo en el aula.
8. Volver a iniciar el proceso.
9. Evaluación del trabajo realizado.

Esto nos aclaró la secuencia y la manera como es posible llevar el análisis y estudio de una problemática escolar.

Concluimos con algunos elementos metodológicos que debemos tener presentes para que el consejo técnico logre enriquecer las relaciones y la organización escolar apoye el trabajo de los docentes:

- ⇒ Tener alguna forma de planeación y sistematización para hacer un mejor uso del tiempo.
- ⇒ Definir metas más amplias y con cierta continuidad, a partir de una visión general sobre las necesidades o problemas más importantes del jardín.

- ↗ Utilizar distintas técnicas de discusión y análisis.
- ↗ Consulta permanente a otros libros a través de la lectura previa o en grupo dentro de la sesión.

### **OBSERVACIONES**

Se nota que se expresan con libertad y el entusiasmo por mejorar nuestras relaciones como colectivo y nuestra labor educativa con el apoyo de todas, formando parte activa del equipo de trabajo de este jardín de niños.

### **SESION No. 12**

FECHA: Marzo 14 de 2001

Se inicia la última sesión del taller sobre consejos técnicos a las 10:20 con la asistencia de todas las educadoras, quienes llegaron a tiempo y se acomodaron en los lugares que no fueron asignados pero que sin llegar a ningún acuerdo han ido ocupando cada vez que tenemos sesión de trabajo.

Se les da la bienvenida y se recuerda que hoy terminamos este taller que nos llevó cuatro sesiones efectuarlos, teniendo como propósito: que las educadoras completen una visión general sobre el consejo técnico y su funcionamiento.

Se leyó la presentación del cuarto día, “un encuentro de maestros” que nos dice que en este último día será para cerrar este intercambio de experiencias y recoger lo más importante que se ha tratado en este taller.

Del análisis de la siguiente lectura pudimos destacar algunos puntos importantes para tener en cuenta y son, el consejo técnico como:



- ↗ Un espacio por construir; una ocasión propicia para la formación de maestros y para el trabajo colegiado en la escuela, capaz de proyectarse hacia los distintos espacios que la forman. Es el único tiempo formalmente reconocido del que dispone la planta docente para reflexionar y actuar sobre el ámbito pedagógico en la escuela.
- ↗ Un espacio polémico; que demanda un doble esfuerzo de conformar un equipo de trabajo y dar contenido a la discusión académica.
- ↗ Un espacio para el trabajo colegiado; donde hay que promover la participación democrática con nuevas formas de ejercer la autoridad e impulsar un proceso orientado a devolver a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar donde lo administrativo esté en función de lo pedagógico. Todo apuntando a trabajar de manera colegiada, asumiendo como tarea colectiva el quehacer conjunto de la escuela.
- ↗ Un espacio para el aprendizaje; donde la metodología de trabajo debe estar presente y tener presente que para la formación y actualización de maestros se debe situar en la propia realidad; estar en disposición para un análisis personal y autocrítico sobre la propia práctica; fundamentar la participación en las discusiones; y finalmente establecer puentes entre el consejo técnico y las aulas; y el consejo técnico y la escuela.
- ↗ Un encuentro de maestros; todo lo anterior nos llevó a sustentar que el consejo técnico es una ocasión privilegiada para entablar un proceso de diálogo encaminado al entendimiento entre docentes que comparten una misma realidad y enfrentan problemas comunes. Se vio que el diálogo es el resultado de una

disposición de actitudes favorecida por cierto ambiente. Además de que para establecer un trabajo compartido es necesario el diálogo, que es el instrumento a través del cual se van esclareciendo los problemas y definiendo propósitos para organizar los esfuerzos y realizar acciones.

Posteriormente se resolvió un cuestionario en forma individual donde se hizo un recordatorio de lo trabajado en las sesiones 9,10 y 11 de este taller y posteriormente se leyó al grupo, sintetizándolo de la siguiente manera:

El primer día se mencionó como se realizan los consejos técnicos en distintas escuelas y como lo hemos organizado nosotras; se dio una definición formal del consejo técnico y además que es un apoyo para el trabajo docente y la gestión escolar.

El segundo día se trató sobre el ambiente de respeto que debe prevalecer en el consejo técnico, la importancia de que exista un verdadero diálogo entre los miembros, y la necesidad de llegar al consenso para la toma de decisiones, todo lo cual es primordial para conformar un equipo de trabajo con las docentes.

El tercer día se mencionó el procedimiento que se debe seguir para realizar un consejo técnico, que hay que tener presente siempre una metodología, técnicas de trabajo y llevar un orden para un mejor funcionamiento y obtener resultados positivos.

El día de hoy se trató acerca de que el consejo técnico es un espacio por construir a partir de la voluntad y disposición de los docentes y directores de cada institución ya que son los protagonistas de esta gran tarea.

Se realizó la dinámica “miremos más allá” donde se les hizo reflexionar a las educadoras sobre la importancia de la organización grupal para obtener un fin común. Se les plantearon dos preguntas: ¿qué mejoras propones para tu consejo técnico? y ¿qué logros

quisieras conseguir en tu colectivo escolar? Primero, se respondieron en forma individual y posteriormente se realizó un consenso, quedando como resultado lo siguiente:

- ⇒ En la primera se mencionó que para mejorar nuestro consejo técnico debemos presentarnos siempre con una actitud positiva y dispuesta a compartir nuestras experiencias y conocimientos, sin olvidar que debe haber una organización, utilizando una metodología y técnicas de trabajo de acuerdo con la problemática que se aborde, para analizarla y ampliar nuestros conocimientos y así apoyar las necesidades educativas del jardín de niños.
- ⇒ En la segunda acerca de los logros que quisiéramos conseguir se mencionó que debemos participar de manera democrática, que prevalezca siempre un ambiente de respeto, donde no existe el tú y yo sino el nosotras, conformando un verdadero equipo pedagógico, que trabajemos por una meta en común, donde lo administrativo sea un apoyo al desarrollo pedagógico de nuestro jardín de niños.

Finalmente se pidió escribir que es el consejo técnico y al terminar se les repartió el escrito del primer día del taller donde escribieron lo que en ese momento consideraban. Lo que no tuvo mucha variación ya que la definición formal la teníamos muy similar, pero la actitud y el concepto de un consejo técnico ha cambiado mucho.

### **OBSERVACIONES**

El trabajo realizado en esta sesión demuestra que no sólo conocen las características de un equipo de trabajo sino que las ponen en práctica, ya que todas participan por igual, se respeta la opinión de todas y se logró llegar al consenso.

El entusiasmo demostrado con sus actitudes y su participación tan espontánea demuestra que ha habido un cambio positivo en el colectivo de maestras.

Me siento muy contenta y entusiasmada en llevar a cabo este proyecto con mis compañeras.

Ahora sí puedo decir que el propósito de este taller sí se logró.

**SESIÓN No. 13**  
FECHA: Marzo 22 de 2001

Se inicia la última sesión correspondiente a la estrategia relacionada con la evaluación en la formación del profesorado donde el propósito fue “que el personal docente reconozca la necesidad de la autoevaluación y la coevaluación en su formación docente”.

Se da la bienvenida y se lee el propósito mencionando que será la última estrategia del proyecto que estamos realizando, pues se habían planeado más sesiones sobre evaluación pero consideré que este tema es muy amplio y que en realidad lo que corresponde a este proyecto está centrado en la evaluación de nosotras como docentes y como colectivo, por lo que se abordará esto en una sola sesión.

Esto suscita algunos comentarios acerca de que ya se habían acostumbrado a estas sesiones, que esperaban poder seguir con este ritmo de trabajo que hemos llevado y que nuestras reuniones posteriores fueran tan productivas como estas

La lectura inicial, la evaluación del profesorado, menciona que no hay mucha información acerca de ésta ya que es un tema relativamente nuevo, pero señala que es una fuerte actividad que apoya la práctica reflexiva a nivel personal e institucional, también subraya un enfoque dirigido a la inversión en la actuación, ya que sugiere la orientación hacia el crecimiento, desarrollo e innovación del docente y de la institución.

La autoevaluación institucional nos hizo reflexionar acerca de que es un proceso evaluativo que se inicia en la propia escuela, lo realiza el profesional que la efectúa, con el propósito de comprender y mejorar su práctica docente. Teniendo en cuenta que no se trata de evaluar al maestro como persona sino como profesional docente.

La evaluación del profesorado mejora la calidad en la educación y ayuda al desarrollo profesional del docente tanto individual como colectivamente, lo que produce simultáneamente un crecimiento de la persona como individuo y de la cultura grupal del colectivo institucional al que pertenece.

Se destacó esta parte de la lectura donde señala que la evaluación exige finalizar el proceso evaluativo asociándolo a otro nuevo, orientado a la toma de decisiones, que toda evaluación de la que no se deriven consecuencias que faciliten la optimización del objeto-sujeto evaluado pierde automáticamente todo sentido.

Existen tres ingredientes que forman un triángulo para la calidad del docente, donde la acción armónica de estos tres: evaluación, formación continua y desarrollo profesional, transforman la evaluación, de manera que el anterior proceso técnico se convierte en un instrumento culturalizador.

Las diferentes lecturas analizadas acerca de la autoevaluación y la coevaluación, nos llevaron a la conclusión de verlas como el proceso autocrítico, permanente y participativo sobre el ser, el deber ser y el hacer histórico de las instituciones a través del análisis de sus aciertos y debilidades en función de una toma de decisiones eficaz que oriente los procesos de planeación y cambio institucional, que sea ejercida y controlada desde el interior de la propia institución. Teniendo en cuenta su finalidad y utilidad.

Sugieren algunas normas que debemos tener presentes, como son: legitimidad, utilidad, factibilidad y precisión. Para que tenga efectos positivos el proceso tiene que ser planificado e implementado adecuadamente, para lo cual pueden servir las preguntas “quién, qué, cuándo y dónde”, a la hora de organizar el diseño.

Consideramos entre los ámbitos que se pueden tener en cuenta al proyectar el diseño para un programa de evaluación, los principales son: plazo o alcance, técnicas de recogida de información, comunicación de resultados, fases o tipos, agentes que intervienen y aspectos a evaluar.

Algunos de los comentarios que se dieron al realizar la conclusión del tema fue que la autoevaluación y la coevaluación son indispensables para el crecimiento profesional e institucional, sin éstas no se da el proceso completo, pero es necesario tener la madurez y la preparación para llegar a la autocrítica, así como la conciencia de formar parte de un equipo pedagógico que trabaja con una meta común, aceptando la crítica constructiva de las compañeras ya que se trata de evaluar la profesión docente no a la persona, que además todas somos responsables de lo que sucede en la institución para lo cual es necesario analizar, reflexionar y criticar nuestra práctica para poder mejorarla, dando como resultado la mejora de la calidad de la educación que se imparte en la institución y el desarrollo profesional individual y colectivo de todos los que participan en el proceso educativo del plantel.

Finalmente se les agradeció su participación en la realización de este proyecto, ya que sin la participación de las educadoras no hubiera sido posible efectuarlo, así como su buena disposición y participación, la apertura que demostraron, así como el entusiasmo que se percibía en sus actitudes, además del tiempo que dedicaron a las sesiones.

Mencionaron que ellas habían ganado mucho con lo que realizamos y aprendimos en las sesiones, que estaban dispuestas a llevarlo a la práctica y mejorar nuestra practica docente y trabajar con el equipo pedagógico que hemos formado.

Se les pidió hacer un escrito donde mencionen qué les pareció este proyecto, qué nos dejó de positivo, qué no les pareció y dar algunas sugerencias.

### **OBSERVACIONES**

Las educadoras demostraron interés por el tema, su participación fue espontánea y se sienten ya parte de un equipo pedagógico, con los compromisos y satisfacciones que esto conlleva.

Reconocieron que no se habían percatado de la importancia y la necesidad que implica la autoevaluación y la coevaluación para impulsar nuestra institución hacia la mejora de la calidad educativa.

Se dieron cuenta que no es una tarea fácil la que nos espera luego de saber lo que implica una autoevaluación, pero que vale la pena afrontarlo para crecer como persona y como profesional de la educación.

Me siento segura y satisfecha de haber sido el instrumento que apoyó a estas personas a pensar y reflexionar acerca de su práctica docente para innovarla.

## CAPÍTULO V

### VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS Y LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

#### A. Valoración de los Resultados

Habiendo llevado a la práctica el proyecto de innovación, lo que sigue es volver la vista atrás y contemplar el camino recorrido, es el momento de saber cuales fueron los frutos de nuestra empresa colegiada y de cosechar lo que sembramos.

Es el momento culminante del proyecto, cuando sopesamos lo que hicimos, a través de la valoración sistemática de cada parte del proyecto en función de los resultados obtenidos.

Ahora corresponde realizar un análisis e interpretación de lo sucedido en la experiencia para comprenderlo, es el momento privilegiado en la producción de conocimientos nuevos sobre la experiencia, pero el más difícil, porque se requiere un esfuerzo mental al que no estamos acostumbrado a realizar explícita y conscientemente, hay que descomponer la realidad, lo vivido en distintos elementos, establecer relaciones entre ellos y comprender las causas y las consecuencias de lo sucedido.

Para realizar lo anterior primero procedí a analizar lo realizado tratando de distinguir y separa las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales, comprender el todo a través del conocimiento y comprensión de las partes.

Posteriormente realicé la interpretación que es una síntesis de composición de un todo por la reunión de sus partes. La descomposición que realicé en el análisis hay que convertirlo en evidencia, interpretándolo con el auxilio de un marco teórico.



Para interpretar es necesario globalizar aspectos; el carácter complementario de la teoría; y la objetividad que se basa en un proceso correcto de reconstrucción y de análisis previo, para evitar la indiscriminación de lo subjetivo y lo objetivo.

En esta valoración de resultados se da un proceso de reconstrucción de resultados para el análisis de sus logros y las dificultades enfrentadas y la solución que se les dio para alcanzar los propósitos planteados, que en su mayoría fueron adecuados aunque deberán hacerse algunas modificaciones.

Los propósitos particulares de los cuales se desprendieron los específicos fueron logrados, pues se logró **“iniciar un proceso de capacitación a través de los espacios del consejo técnico”** y **“lograr la organización de la planta docente para realizar un trabajo colegiado de alta calidad”**, dando como logrado el propósito general, “Propiciar una actitud participativa en las educadoras, para que el consejo técnico funcione como un equipo de calidad que logre mejorar el aspecto didáctico-pedagógico de su labor docente”.

Realizando una evaluación de proceso que me llevó a este punto considero que mi ingreso a la U.P.N. lo vi como un reto al desear superarme, estudiar de nuevo, superarme como profesionista y adquirir un nuevo título.

Me consideraba una buena directora por ser una persona responsable, que casi nada se salía de mi control por mi buena organización y que no tenía ninguna problemática para abordar al comenzar a trabajar en el eje metodológico. Pero todo esto fue cambiando poco a poco al ir transcurriendo los semestres, las asignaturas y los distintos asesores con los que trabajé.

Al ir investigando como funcionaba en realidad la institución, el colectivo escolar y yo como directora, me fui percatando de que existía una problemática que debía ser abordada

urgentemente, pues se trataba del fin primordial de la educación, la función pedagógica de la escuela no estaba siendo realizada adecuadamente. No estábamos preparadas para trabajar de manera conjunta en y para la institución.

De ahí fue surgiendo una alternativa para ser aplicada, se realizó un plan de acción con las estrategias que se consideraron mas adecuadas para abordar esta situación y lograr “propiciar una actitud participativa en las educadoras, para que el consejo técnico funcione como un equipo de calidad que logre mejorar el aspecto didáctico-pedagógico de su labor docente”. Porque si el colectivo no está preparado para conformar un equipo pedagógico que trabaje en forma colegiada, aprovechando al máximo las sesiones de consejo técnico, no sería posible desempeñar en forma adecuada la función pedagógica de la escuela, por lo que mis estrategias fueron planeadas hacia este fin.

Al ir aplicando este proyecto se fue dando una transformación en mí, me di cuenta de la importancia de mi papel de directora para impulsar el trabajo académico en el plantel, al notar el cambio que se fue dando en todo el colectivo escolar.

El impacto que produjo este en cada educadora se fue palpando en sus actitudes, nos conformamos como un verdadero equipo, con una nueva visión sobre nuestra labor docente, el compromiso que tenemos como profesionistas de la educación y como colectivo, que cada una es una persona valiosa y necesaria para el desarrollo pedagógico del jardín de niños.

Este proyecto fue posible por el apoyo teórico que sustenta este trabajo que se fue realizando a través de las distintas asignaturas: la profesión docente que está en constante construcción, con los retos actuales para convertirnos en los transformadores de nuestra práctica. El consejo técnico como el espacio y el vehículo de educación y aprendizaje para el desarrollo pedagógico de las docentes conformadas en un equipo que trabaje en y para la

institución en forma colegiada, donde todos aporten y exista una corresponsabilidad en una tarea con un propósito común, siendo este el camino para mejorar la calidad educativa del jardín de niños.

Para mejorar la calidad de una escuela, el director es el elemento clave en el proceso de búsqueda, debe involucrarse y comprometerse, convertirse en el líder que impulse y estimule el proceso de mejoramiento continuo.

De ahí que la gestión escolar eficaz de la escuela, requiere de la formación profesional de las docentes y de la capacitación de todo el personal, que la directora tenga una visión amplia de corto y largo plazo para reconocer, detectar y valorar a tiempo las necesidades, pudiendo tomar decisiones oportunas a través del consenso con todas las docentes involucradas con las metas comunes.

La experiencia ha demostrado que los directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar, sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela; puede ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan. Contribuyen a mejorar a la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

Todo esto nos lleva a reflexionar que el seguimiento continuo y oportuno de los propósitos, compromisos y estrategias fue muy acertado, ya que se cuenta con un registro de todo lo realizado, con los obstáculos, deficiencias e imprevistos que se presentaron en el desarrollo del proyecto y como se fueron solucionando, mencionándolas a continuación:

- ↪ Las madres de familia no llegaban a tiempo para recoger a sus niños, por lo que el tiempo destinado a la sesión se acortaba, en ocasiones contábamos con alguna persona que se hiciera responsable de ellos pero no siempre fue posible.
- ↪ El tiempo dedicado a las sesiones, dos horas, dos veces al mes, fue poco y corto, aunque pudimos ajustarlo al tiempo disponible, no siempre fue posible, ya que en ocasiones la última parte de la sesión se correteaba y no se profundizaba o se dejaba la conclusión para hacerla individualmente y traerla al día siguiente, lo cual no se cumplió debido a que todos son madres de familia y tenían prisa por retirarse a la hora programada.
- ↪ Los recursos no siempre fueron adecuados, los cassetes y videos tuvieron una grabación deficiente y no se aprovecharon adecuadamente, se tuvieron que acortar o apoyar con lecturas.
- ↪ Se invirtieron dos estrategias por ser más acertado, modificando la planeación ya que era necesario ver primero los temas sobre grupo y equipo para posteriormente abordar trabajo colegiado.
- ↪ Se suprimió una estrategia sobre momentos y tipos de evaluación por estar fuera del contexto de la planeación, pues es un tema muy amplio.
- ↪ Hubo estrategias planeadas en dos sesiones que se realizaron en una por no prolongar más la aplicación del proyecto y porque no se requería de más tiempo, como la proyección de videos y la autoevaluación.
- ↪ Debido a nuestra formación tradicional, casi siempre dirigí la sesión, las educadoras esperaban indicaciones y aceptaban la planeación y las sugerencias que les daba. Hubo sesiones donde pudieron participar más las educadoras.

- ↪ Algunas sesiones fueron monótonas pues hubo mucha lectura porque el tema era amplio, pero por terminarlo más rápido no realizamos dinámicas o técnicas mas adecuadas.
- ↪ Cuando quedábamos en hacer algo en casa para la siguiente sesión, como lecturas o conclusiones, no se realizó. Por lo que hubo que leer en la sesión o elaborar la conclusión.
- ↪ En las primeras sesiones me sentí muy insegura y nerviosa, procuraba terminar rápido para que las compañeras no se quejaran de que se prolongara la sesión y se fueran a tiempo, dejando pasar momentos importantes de reflexión o profundización del tema, pensando que ya no querrían continuar apoyándome si se hacía tarde. Lo cual no sucedió, conforme pasaron las sesiones me fui sintiendo segura al ver la participación del grupo y los resultados positivos.
- ↪ Al principio olvidaba mi papel de observadora y me quedaba únicamente como participante, perdiendo detalles importantes para observar o tomar nota.
- ↪ Se programaron 17 sesiones pero con los ajustes realizados, sólo se efectuaron 13, por considerar que eran muchas las sesiones planeadas y se podían dar dos sesiones en una sola sin perder el propósito de la estrategia planeada.

En la revisión y valoración de los resultados que he analizado considero pertinente reflexionar sobre los logros observables que se detectaron en el grupo de educadoras con las que trabajé:

- ↻ Desde el principio conté con el apoyo de la inspectora y la jefa de sector al igual que el de las compañeras, así como la participación de todas las docentes para llevar a cabo este proyecto de innovación.
- ↻ Se autorizó utilizar dos horas, dos veces al mes, para aplicar el proyecto y las compañeras aceptaron sin protestar, aún cuando implicaba salir una hora más tarde.
- ↻ Al iniciar las sesiones de trabajo las educadoras estaban apoyándome por ser la directora y para ayudarme a terminar la licenciatura, pero conforme avanzaron las sesiones se fueron interesando más y sintieron que lo que hacíamos nos ayudaba como personas, profesionistas y equipo de trabajo.
- ↻ En un principio se sentía un poco de tensión, pero nos fuimos relajando y se fue creando un ambiente de apertura por parte de todas, se sintió que podría haber confianza, sentimos apoyo de unas a otras.
- ↻ Los conocimientos que fuimos adquiriendo fueron comprendidos y aceptados con entusiasmo, pues sentimos que con éstos podíamos mejorar y esto se reflejaría en nuestra persona y nuestra práctica docente, los cuales se fueron poniendo en práctica.
- ↻ Se estrecharon relaciones de amistad más allá del compañerismo en el trabajo, nos fuimos interesando más por nuestros problemas y nos hemos apoyado cuando se ha requerido, hemos compartido momentos de alegría y logros de las compañeras. Ha nacido una amistad entre la mayoría del grupo.

- ↪ Se percibe un clima de trabajo con gran disposición al intercambio de experiencias, a la adquisición de conocimientos, a la aceptación, a la participación voluntaria. Se conformó un verdadero equipo de trabajo.
- ↪ La participación de las educadoras fue positiva ya que en todo momento se mostraron dispuestas a colaborar, participaron con entusiasmo, mostraron interés por los temas y las actividades realizadas.
- ↪ Los recursos utilizados fueron bien aprovechados, como las lecturas, los textos, los temas, las conferencias, la T.V., la video casetera, la grabadora, los invitados y las participantes.
- ↪ En la mayoría de las sesiones se realizaron dinámicas para hacerlas más amenas y analizar actitudes, acciones, reacciones, consecuencias, etc.
- ↪ Con el taller de consejos técnicos las educadoras están muy motivadas a trabajar en este espacio adecuadamente y quisieran que las demás escuelas conozcan el material con el que trabajamos. Se lamentan que si existe este material desde 1992, ¿por qué las autoridades no lo dieron a conocer antes a todos los maestros?
- ↪ La autoevaluación y la coevaluación fueron tomadas con gran interés por el equipo de trabajo y demostraron madurez para realizarla.

Como principios metodológicos para la realización de este proyecto se consideró la investigación participativa y la planeación estratégica, que permitió llevar las cuatro fases: alcance, recolección de datos, planeación e implantación y evaluación.

En mi papel de coordinadora del equipo considero haber gestionado el surgimiento de un clima organizacional favorable para el trabajo del equipo pedagógico, que se caracteriza por:

- ↪ El desarrollo del sentido de pertenencia, que se construya el “nosotros” como nota de identidad.
- ↪ Los espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista, y la construcción posterior de criterios comunes.
- ↪ La valoración de las educadoras como persona y profesionales de la educación y puedan incluir en su participación su bagaje de criterios, motivaciones y experiencias.
- ↪ La formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.
- ↪ El estilo de participación que posibilite el aporte de todas en las distintas instancias de identificación y solución de problemas, así como en la proposición de estrategias para solucionarlos.
- ↪ La existencia de un clima institucional abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, que facilite la producción intelectual y el logro de los objetivos propuestos.
- ↪ Las educadoras tendrán una función propia pero no enquistada en sí misma, evitando así se generen roles rígidos y permanentes.

Al darle un enfoque humanista a la administración del jardín de niños a mi cargo y reconocernos como equipo pedagógico pudimos comprobar que cuando más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, estará mas dispuesto a participar activamente, ya que lo



que caracteriza a un grupo es el hecho de que sus miembros tengan un propósito común, una estructura, una organización dinámica y una cohesión interna.

Abordar la gestión escolar desde una perspectiva humanista, significó considerar el factor humano como punto clave para el desarrollo del colectivo escolar, teniendo en cuenta la influencia que tiene la conducta de sus miembros hacia el interior de la escuela.

Por lo cual se le dio gran importancia a las acciones de sensibilización, comunicación y actualización de las educadoras para lograr una mayor participación social.

En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación de los miembros, para el esclarecimiento y la explicación de situaciones diversas que se presentan, la toma de decisiones y el consenso del grupo.

El trabajo colegiado del colectivo nos permite desarrollarnos profesionalmente y trabajar en equipo para mejorar la calidad de la educación que imparte nuestro plantel educativo.

Cada docente debe definir y perseguir continuamente la calidad, cada minuto del día, con cada acción que realice y decisión que tome para el cumplimiento de su labor. La calidad surge de un mejoramiento constante y del espíritu de equipo donde todos contribuyen individualmente y en conjunto para alcanzar la calidad de la educación en los jardines de niños.

Esta evaluación implicó un seguimiento continuo sistemático que nos muestra al finalizar la aplicación del plan de acción, cambios significativos en las docentes, estos cambios podemos advertirlos en:

- ↪ Mejores relaciones interpersonales entre las educadoras.
- ↪ Colaboración en equipo entre el personal docentes y directivo.

- ↻ Mayor apoyo y colaboración entre las compañeras.
- ↻ Cambios notables en las actitudes, costumbres y prácticas cotidianas en las personas del plantel.
- ↻ Una mayor confianza y seguridad al participar en las juntas y actividades del plantel.
- ↻ Un ambiente motivacional en la escuela.
- ↻ Sentido de pertenencia al grupo.
- ↻ Mayor apertura y aceptación a las opiniones de las demás.
- ↻ Actitud positiva hacia el estudio.
- ↻ Disposición a mejorar la práctica docente.
- ↻ El trabajo colegiado y las actividades en equipo han constituido una experiencia de gran valor y provecho para nuestra vida profesional, esto nos ha enriquecido y posibilitado un mejor desempeño profesional.

Estas son las fortalezas institucionales que tendré en cuenta para la planeación estratégica situacional de un proyecto futuro.

## **B. Propuesta de Innovación**

Para elevar la calidad de la educación se debe comenzar por sensibilizar y capacitar a las docentes, como parte del proceso de innovación que nos permita terminar con el modelo tradicional con que fuimos formados y podamos asumir con responsabilidad y autonomía nuestro papel de coordinadores y educadores.

Antes de cualquier acción que emprendamos debemos conocernos como personas y valorarnos como seres humanos, teniendo en cuenta nuestras limitaciones pero asumiendo y aprovechando al máximo nuestras aptitudes y capacidades, las cuales debemos desarrollar para superarnos personal y profesionalmente.

La profesión docente con sus implicaciones y compromisos, para realizarla con profesionalismo y responsabilidad, considerando la preparación continua del docente como una necesidad permanente para mejorar el desempeño profesional, adquiriendo el compromiso individual y colectivo de prepararse en beneficio propio y de todo el colectivo escolar.

El conocimiento y el manejo de lo que es un grupo y un equipo para llegar a conformar un equipo pedagógico, que trabaje en y para la institución educativa, con las características de un trabajo colegiado a través de la acción participativa del colectivo escolar.

El tiempo y el espacio para realizar adecuadamente el consejo técnico en la escuela, conociendo su funcionamiento, características, alcances y posibilidades para aprovechar estos espacios pedagógicos

La autoevaluación y la coevaluación, como docentes y miembros del colectivo, para asumir la responsabilidad que como equipo pedagógico nos corresponde y poder mejorar día con día.

Contando con estas bases se puede tener la capacidad de hacer frente a los problemas que todo proceso de innovación conlleva, lo cual es muy importante para el éxito profesional y también para el éxito personal.

Mejorar la calidad es un proceso, y como tal es continuo, todas las acciones del plantel deben estar encaminadas a este propósito.

La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegamos todos, por lo tanto si iniciamos con autoconocimiento, nos valoramos como profesionistas que se quieren superar; ya conformado el equipo pedagógico con las educadoras y con bases sólidas de lo que deber ser un consejo técnico, adquirir el compromiso de autoevaluación y coevaluación del colectivo, consideramos que tenemos no sólo la capacidad sino la convicción de que podemos afrontar y resolver los asuntos pedagógicos del plantel.

Por lo que para iniciar cualquier proyecto de innovación en una institución educativa se plantea lo siguiente:

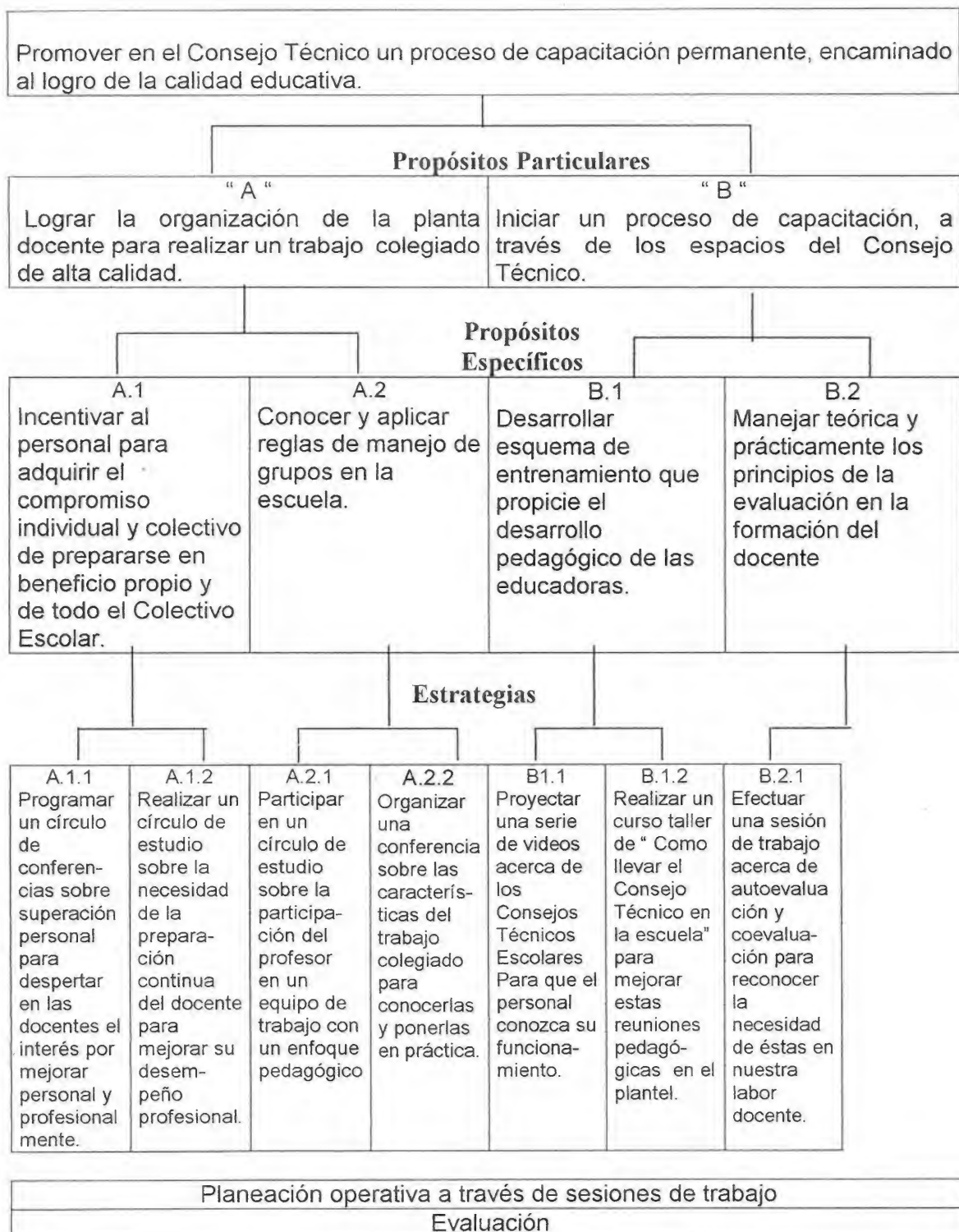
Iniciar un proceso de investigación participativa para superar las individualidades e integrar a todos los actores escolares en un colectivo, inserto en un proceso de autoformación y actualización permanente, a partir del análisis de las prácticas y dimensiones presentes en el plantel educativo; de tal manera que facilite la construcción y apropiación colectiva de elementos teóricos y de las herramientas metodológicas necesarias para la innovación.

El desarrollo pedagógico del colectivo escolar a partir de un cambio de cultura escolar, con la intención de transformar la práctica docente, romper los patrones burocráticos y autoritarios en la toma de decisiones, constituye un sistema abierto de aprendizaje donde se recupera y comparte la experiencia docente y se proponen estrategias conjuntas de innovación; privilegia la creatividad; promueve la formación, superación y actualización permanentes de los docentes; rompe con la cultura individualista; se apoya en las fortalezas y se trazan nuevas metas transformadoras de las debilidades.

Por lo que considero que el colectivo debe contar con esta capacitación como inicio de todo proyecto de innovación escolar, por lo que la propuesta de innovación después de llevar a cabo esta alternativa quedaría de la siguiente manera:

## PROYECTO DE INNOVACIÓN

### PROPÓSITO GENERAL



## CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como propósito propiciar un cambio en el colectivo escolar, propiciando una actitud participativa en las sesiones del consejo técnico para mejorar el aspecto pedagógico de nuestra labor docente, mediante la sensibilización del personal, para romper esquemas preestablecidos, que resultan obsoletos, puesto que la educación actual requiere cambios y nuevos retos para nuestra acción docente, acordes con las necesidades de formación de los educandos.

Para que el trabajo de la escuela produzca resultados eficaces es necesario que se involucren todos sus miembros en un trabajo de equipo, donde compartan responsabilidades, propósitos y exista un ambiente académico que propicie la solidaridad para mejorar los procesos que contribuyan a una educación de calidad.

Las exigencias de la sociedad actual han dado lugar a un nuevo modo de convivencia educativa, de gestión y de acción directiva. La educación a esta nueva realidad, no puede provenir exclusivamente de la adquisición y aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades, no es solo un cambio estructural, es un cambio de cultura.

La cultura de un grupo no nace de la noche a la mañana, es el fruto del tiempo transcurrido para otorgar sentido a la realidad individual, grupal y social. Es vivir juntos experiencias y solucionar problemas que se presentan.

Para crear una cultura propia en el colectivo iniciamos valorándonos como personas y profesionistas, entender las relaciones interpersonales, el significado de comunidad educativa, el valor y sentido de grupo y la manera positiva de solucionar conflictos.

La labor de dirección en una escuela tiene como primera y fundamental función, la de culturizar al colectivo escolar, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación y darle sentido grupal.

El trabajo de equipo es la base de un buen funcionamiento de la escuela, trabajar con otros aporta más ideas y recursos, permite contrastar puntos de vista, facilita el reparto de tareas y responsabilidades y posibilita que los acuerdos sean asumidos por todos los miembros del colectivo.

Para crear cultura participativa se cuenta con los espacios del consejo técnico, como lugar para el contraste de opiniones, el intercambio personal y la toma de decisión, donde se puede ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear comunidad educativa, por lo que hay que entender al consejo técnico no sólo como un medio para la solución de problemas, sino también un vehículo de formación y aprendizaje.

El compromiso del director es crear y soportar la cultura necesaria para crear una actitud de efectividad en cada acción que se realice dentro de la escuela. Una vez que esta actitud se logre y sea soportada por la cultura, los otros aspectos de la organización se darán. Esta es la razón por la cual la construcción de una cultura es la llave de éxito en la escuela.

Una escuela no es fuerte por los éxitos que ha alcanzado, sino por la capacidad que pueda tener de alcanzar nuevos logros.

## BIBLIOGRAFÍA

DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. México, Santillana,  
1995. 1,431 pp.

ENCICLOPEDIA GENERAL DE LA EDUCACIÓN. España, Océano. 1,584 pp.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Antología de Gestión Educativa. 414 pp

----- Consejos Técnicos Consultivos. México, 1993. 64 pp.

----- El Consejo Técnico, un Encuentro de Maestros. México, 1994. 75 pp.

----- Guía de Apoyo para el Director. México, 1992. 286 pp.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Bases para la Planeación Escolar.

Antología Básica, LE '94, 1995. 143 pp.

----- Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. Antología  
Básica, LE '94, 1995. 319 pp.

----- El Entono Socio-Cultural y la Gestión Escolar. Antología Básica, LE '94,  
1995. 462 pp.

----- Contexto y Valoración de la Práctica Docente. Antología Básica, LE '94,  
1995. 123 pp.



----- . Escuela, Comunidad y Cultura. Antología Básica, LE '94, 1995. 251 pp.

----- . Evaluación y Seguimiento en la Escuela. Antología Básica, LE '94, 1995.

294 pp.

----- . Institución Escolar. Antología Básica, LE '94, 1995. 179 pp.

----- . La Calidad y la Gestión Escolar. Antología Básica, LE '94, 1995. 291 pp.

----- . La Gestión como Quehacer Escolar. Antología Básica, LE '94, 1995.

206 pp.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENTREVISTA

SOLICITO TU COLABORACIÓN PARA CONTESTAR ESTA ENTREVISTA QUE ES UN INSTRUMENTO VALIOSO PARA ELABORAR UN TRABAJO FINAL DEL CURSO DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN QUE ACTUALMENTE CURSO.

¿CUÁL ES TU OPINIÓN ACERCA DE CÓMO DESEMPEÑO MI LABOR COMO DIRECTORA?

---

---

---

---

¿CÓMO HAS SENTIDO MI DISPOSICIÓN PARA CON USTEDES COMO MAESTRAS Y COMPAÑERAS DE TRABAJO?

---

---

---

---

¿CÓMO PUEDES CALIFICAR LAS RELACIONES QUE MANTENGO CON USTEDES?

---

---

---

---

¿CON QUÉ NO ESTUVISTE DE ACUERDO CON RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL PLANTEL?

---

---

---

---

EN TU OPINIÓN ¿QUÉ CONSIDERAS DEBO MODIFICAR EN MI LABOR COMO DIRECTORA?

---

---

---

---

## ANEXO 2

### ENTREVISTA

SOLICITO TU COLABORACIÓN PARA CONTESTAR ESTA ENTREVISTA QUE ES UN INSTRUMENTO VALIOSO PARA ELABORAR UN TRABAJO FINAL DEL CURSO DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN QUE ACTUALMENTE CURSO.

¿CUÁL ES SU OPINIÓN ACERCA DE CÓMO DESEMPEÑO MI LABOR COMO DIRECTORA DE ESTE PLANTEL EDUCATIVO?

---

---

---

¿CÓMO PERCIBE LAS RELACIONES ENTRE PADRES DE FAMILIA Y DIRECTORA?

---

---

---

HASTA DONDE LE ES POSIBLE OBSERVAR ¿CÓMO CONSIDERA LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE DEL JARDÍN DE NIÑOS?

---

---

---

¿CÓMO HA SENTIDO MI DISPOSICIÓN PARA CON USTEDES PADRES DE FAMILIA?

---

---

---

EN SU OPINIÓN ¿QUÉ CONSIDERA DEBO MODIFICAR EN MI LABOR COMO DIRECTORA DE ESTE PLANTEL EDUCATIVO?

---

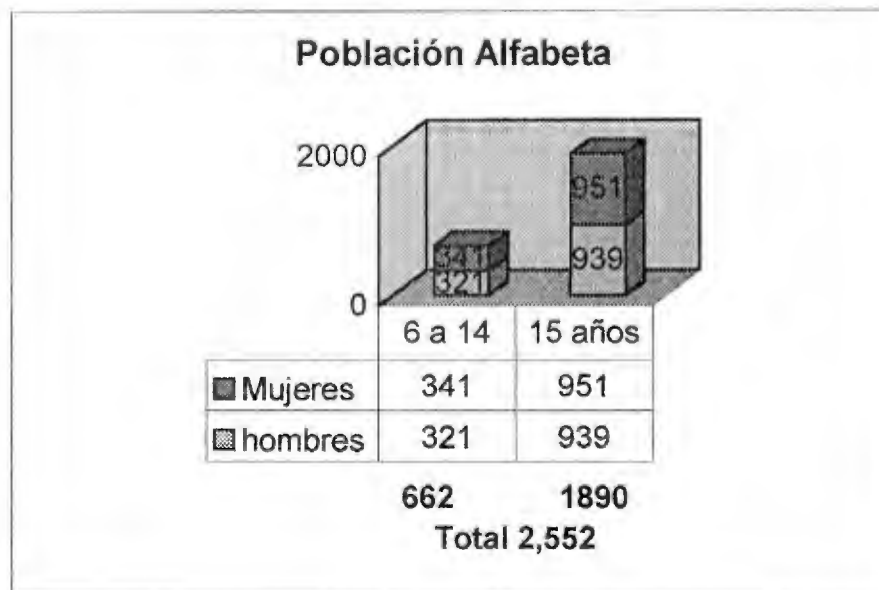
---

---

ANEXO 3  
ENTREVISTA

1. ¿Qué te parecen las relaciones: Directora-Maestra, Maestra-Maestra?
2. ¿Cómo sientes la organización interna del plantel y qué sugerirías modificar o cambiar?
3. ¿Cómo ves el desempeño de mi labor como directora en los aspectos: Técnico y Administrativo?
4. ¿Cómo te sientes con tu desempeño en el aula?
5. ¿Sientes que lo que estudias, aprendes e investigas en cursos, talleres y juntas es suficiente para tu actualización como docente?
6. ¿Consideras que para tu trabajo la preparación que tienes es suficiente?
7. ¿Cómo ves la situación familiar de nuestros niños?, ¿Qué consideras que influye?
8. ¿Qué acercamiento sientes que has tenido con tus padres de familia a través de juntas, diálogos, entrevistas, etc.?
9. ¿Sabes el grado de escolaridad de los papás?
10. ¿Piensas que podamos hacer algo para mejorar la situación familiar de nuestros niños?

## ANEXO 4



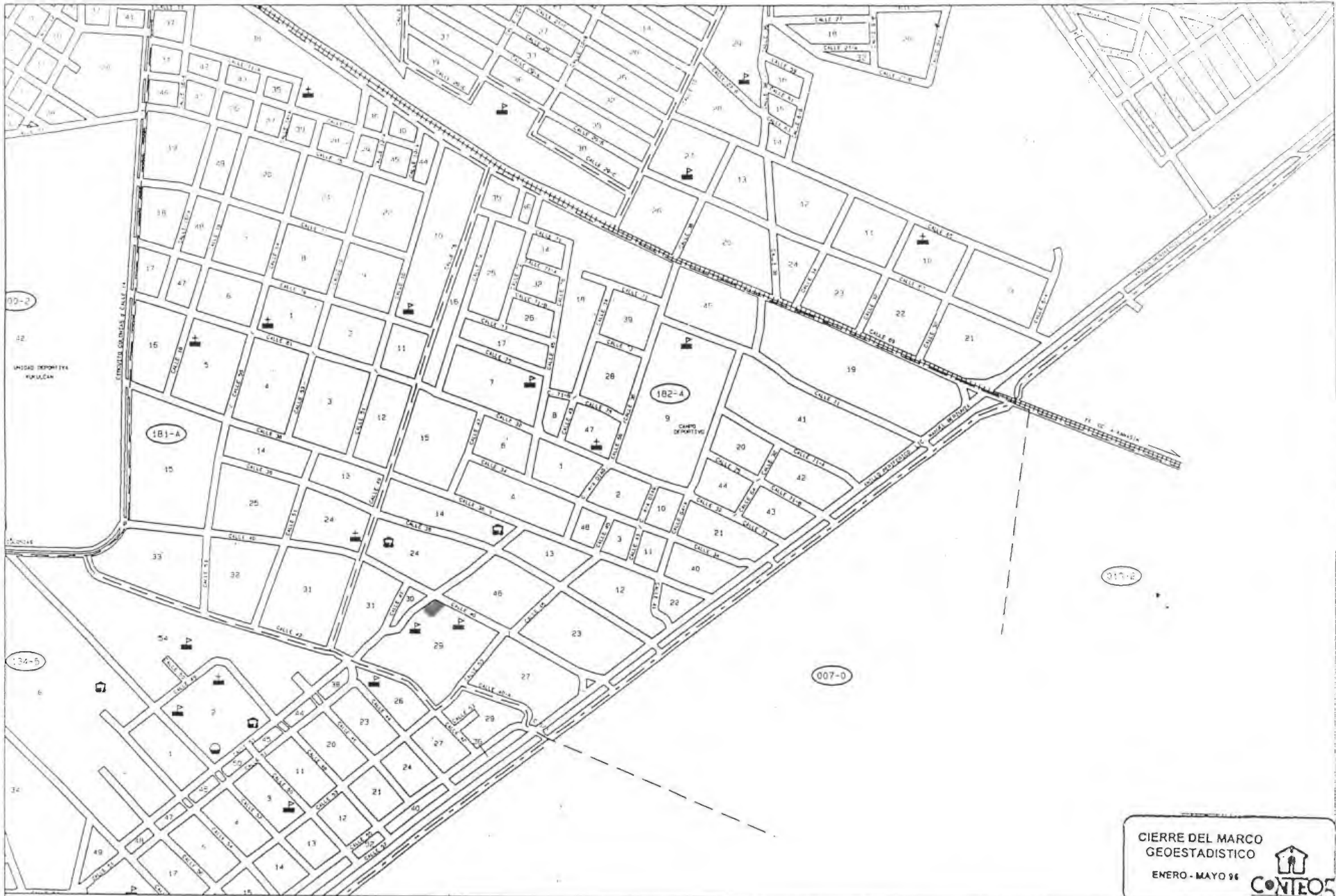
\* Población Analfabeta 636

REPORTE POR AGEF DE LA UNIDAD GEOGRAFICA V0500001

ANEXO 5

ENTIDAD REPORTADA : 181-A

IND.	CONCEPTO	VALOR
C01	Población total (1995)	2,549.00
C02	Población masculina (1995)	1,234.00
C03	Población femenina (1995)	1,275.00
C04	Índice de masculinidad (1995)	99.90
C05	Edad mediana (1995)	22.00
C06	Relación de dependencia demográfica (1995)	62.10
C07	Relación niños-mujer (1995)	43.00
C08	Pob de 5 años y más (1995)	2,241.00
C09	Pob de 5 años y más masc (1995)	1,114.00
C10	Pob de 5 años y más fem (1995)	1,127.00
C11	Pob de 6 años y más (1995)	2,183.00
C12	Pob de 6 años y más masc (1995)	1,078.00
C13	Pob de 6 años y más fem (1995)	1,105.00
C14	Pob de 12 años y más (1995)	1,804.00
C15	Pob de 12 años y más masc (1995)	900.00
C16	Pob de 12 años y más fem (1995)	904.00
C17	Pob de 15 años y más (1995)	1,657.00
C18	Pob de 15 años y más masc (1995)	831.00
C19	Pob de 15 años y más fem (1995)	826.00
C20	Pob de 16 años y más (1995)	1,600.00
C21	Pob de 16 años y más masc (1995)	802.00
C22	Pob de 16 años y más fem (1995)	798.00
C23	Pob de 18 años y más (1995)	1,501.00
C24	Pob de 18 años y más masc (1995)	749.00
C25	Pob de 18 años y más fem (1995)	752.00
C26	Pob de 30 años y más (1995)	915.00
C27	Pob de 30 años y más masc (1995)	461.00
C28	Pob de 30 años y más fem (1995)	454.00
C29	Pob de 60 años y más (1995)	122.00
C30	Pob de 65 años y más (1995)	86.00
C31	Pob de 0 a 4 años (1995)	305.00
C32	Pob de 0 a 4 años masc (1995)	159.00
C33	Pob de 0 a 4 años fem (1995)	146.00
C34	Pob de 0 a 14 años (1995)	889.00
C35	Pob de 0 a 14 años masc (1995)	442.00
C36	Pob de 0 a 14 años fem (1995)	447.00
C37	Pob de 6 a 14 años (1995)	526.00
C38	Pob de 6 a 14 años masc (1995)	247.00
C39	Pob de 6 a 14 años fem (1995)	279.00
C40	Pob de 15 a 49 años fem (1995)	710.00
C41	Pob de 15 a 64 años (1995)	1,571.00
C42	Pob de 15 a 64 años masc (1995)	778.00
C43	Pob de 15 a 64 años fem (1995)	793.00
C44	Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir (1995)	469.00
C45	Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir masc (1995)	221.00
C46	Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir fem (1995)	248.00
C47	Pob de 15 años y más alfabeta (1995)	1,524.00
C48	Pob de 15 años y más alfabeta masc (1995)	780.00
C49	Pob de 15 años y más alfabeta fem (1995)	744.00
C50	Total de viviendas habitadas (1995)	560.00
C51	Viviendas particulares habitadas (1995)	559.00
C52	Promedio de ocupantes en viv part (1995)	4.60
C53	Viv part con drenaje conectado a la red pública (1995)	0.00
C54	Viv part con drenaje conectado a la fosa séptica (1995)	302.00
C55	Viv part que disponen de energía eléctrica (1995)	540.00
C56	Viv part con agua entubada en la viv (1995)	260.00
C57	Viv part con agua entubada en el predio (1995)	228.00
C58	Viv part con agua entubada de llave púb o hidrante (1995)	0.00



**CIERRE DEL MARCO GEOESTADISTICO**  
 ENERO - MAYO 96

**PLANEINGI**  
 SERVICIOS TECNICOS DE INGENIERIA  
 URBANISMO E INFORMATICA

**CONTEOS**  
 SERVICIOS TECNICOS DE INGENIERIA  
 URBANISMO E INFORMATICA

PLANO DE ACEB URBANA  
 ESTADO MEXICO  
 MUNICIPIO DE IZAPALAPA  
 LOCALIDAD DE IZAPALAPA  
 ACEB

**SIMBOLOGIA**

- 71 LIMITE GEOESTADISTICO ESTADAL
- 0501 LIMITE GEOESTADISTICO MUNICIPAL
- 0001 LIMITE GEOESTADISTICO URBANO Y/O RURAL
- 180-4 CLASE GEOESTADISTICA
- 180-4 NUMERO DE MANZANAS

- ..... RIELO
- ..... CANCHAL
- ..... ARISTONIA MEDIA
- ..... FRONTE MUNICIPAL O ANEXOS
- ..... VENCIDOS
- ..... CERRADOS
- ..... PLAZA O JARDIN



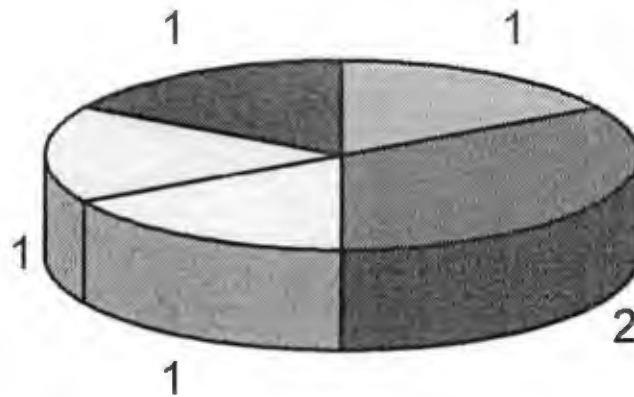
ESCALA GRAFICA APROXIMADA  
 0 10 20 30 40 50 60  
 METROS

ESTE PLANO HA SIDO ELABORADO CON PROPOSITOS DE TRATAMIENTO DE INFORMACION ESTADISTICA. LOS LIMITES GEOESTADISTICOS NO NECESARIAMENTE COINCIDEN CON LOS LIMITES POLITICO-ADMINISTRATIVOS. LA ESCALA ES APROXIMADA, LO QUE DEBERIA SER CONSIDERADO AL TOMAR LECTURAS.



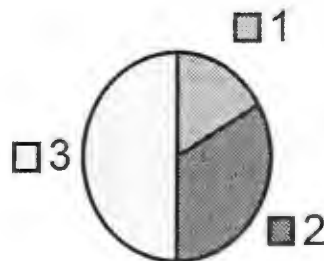
ANEXO 7

### Ingreso del personal docente a la SEP



■ 1978	1
■ 1980	2
■ 1982	1
■ 1983	1
■ 1987	1

### Permanencia del personal docente en el Jardín de Niños



■ 10 años	1
■ 9 años	2
■ 8 años	3

ANEXO 8



DINÁMICA SESIÓN No. 5  
“COMUNICACIÓN SIN SABER DE QUE SE TRATA”

## DINAMICA SESIÓN No. 5



# TALLERES



## PROYECCIÓN DE VIDEOS



**PERSONAL DEL JARDÍN DE NIÑOS "JESÚS MANUEL IBARRA PEIRO"**

