

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A**

**EL TRABAJO COLEGIADO A PARTIR DE UN CLIMA,
ESCOLAR EFICAZ EN LA ORGANIZACION
DEL JARDIN DE NIÑOS.**

**PROPUESTA DE INNOVACION DE
GESTION ESCOLAR QUE PRESENTA**

**MAGDALENA PAZOS LINARES
PARA OBTENER EL TITULO DE**

LICENCIADA EN EDUCACION

CHIHUAHUA, CHIH., SEPTIEMBRE DEL 2001

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

DIAGNOSTICO CONTEXTUAL

CAPITULO II

EL PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA.

A.- Conceptualización

B – Propósito

CAPITULO III

HACIA LA INNOVACION

A.- Concepto de innovación

B.- Idea Innovadora

C.- Características de la idea innovadora

D.- Proyecto de gestión escolar

CAPITULO IV

FUNDAMENTOS TEORICOS Y LEGALES DE LA ALTERNATIVA

A. Organización, Planificación y Teoría

B. Ambiente Colectivo y División de Trabajo

C. Liderazgo y Comunicación

D. Consejo Técnico

E. Documentos Legales

F. Programa de Preescolar

CAPITULO V

LA ALTERNATIVA Y SU APLICACION

A.- Alternativa.

B.- Plan de trabajo.

1. Concepto características y propósito
2. Agenda de trabajo

C.- Fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación.

1. Concepto características y enfoque
2. Técnicas e instrumentos
3. Evaluación Diagnóstico
4. Diseño general de evaluación
5. Estrategias, Aplicación y Evaluación

CAPITULO VI

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

A.- Planteamientos metodológicos de diversos autores

1. Mapa de diferentes autores para llegar al análisis e interpretación de resultados.
2. Metodología específica para el análisis e interpretación de resultados

B.- Interpretación de unidades de análisis y categorías,

C.- Relación interna de categorías

D.- Explicación de categorías

1. Organización colectiva
2. Concientización al personal
3. Participación hacia el trabajo
4. El director como líder del centro escolar
5. Ambiente agradable

E.- Confrontación.

F. -Propuesta

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION.

Este trabajo recupera la secuencia de actividades a partir del diagnóstico pedagógico hasta la propuesta de gestión escolar que da respuesta al objeto de investigación. Dicho objeto de investigación surgió de la práctica y se teorizó revisando diversos enfoques, proceso que permitió construir una alternativa para transformar el diario acontecer.

La institución educativa se basa en la organización del hecho educativo, desde un punto de vista burocrático sin tener en cuenta la participación colectiva, que en el centro de trabajo se establece. Dependiendo de esta realidad se planteó el siguiente objeto de estudio.

¿Cómo mejorar la organización a través de la planificación, participación y comunicación dentro del jardín de niños y que refleje un liderazgo por medio del trabajo colegiado? En el presente trabajo se llevó a cabo un diagnóstico pedagógico que permitió contextualizar la problemática para posteriormente elaborar la propuesta con las estrategias necesarias para contrarrestar dicha influencia.

Esta propuesta está señalada en 7 capítulos que a continuación se describen:

Capítulo I, El diagnóstico pedagógico nos permitió tener una visión clara de la problemática a través del estudio de sus dimensiones; la práctica, el contexto, y la teoría.

Capítulo II.- El planteamiento y delimitación del problema presenta, el enfoque de investigación así como la Conceptualización y sus propósitos.

En el capítulo III.- Hacia la innovación contiene la idea innovadora su concepto, características del proyecto que se llevó a cabo.

En el capítulo IV. -Sólo se manejan fundamentos teóricos.

El conocer los antecedentes de la problemática, su diagnóstico y delimitación estarían inconclusos si no se lleva a cabo la aplicación de las estrategias, que promueven la transformación de la realidad educativa.

Dentro del capítulo V titulado “la alternativa y su aplicación” se menciona la alternativa, se describe el concepto del plan de trabajo, sus características y propósitos, así como también la agenda de trabajo y cronograma. Otro aspecto más que se cita son: los fundamentos teóricos metodológicos en relación a la evaluación, así mismo el concepto, características, enfoque, técnicas e instrumentos sobre ésta.

Así mismo en este capítulo se presenta la evaluación diagnóstica, un diseño general de evaluación, el cual se diseña con el nombre de la estrategia, aspectos, objetos de evaluación, propósito, técnicas e instrumentos. Por último se contempla el diseño de cada una de las estrategias, su aplicación y resultados.

En el capítulo VI se menciona el análisis e interpretación de resultados, planteamientos metodológicos, breve reseña de los planteamientos teóricos metodológicos de diferentes autores para llegar al análisis e interpretación de los resultados, metodología específica, para este análisis de categorías se realizó el agrupamiento de unidades de análisis y formación de categorías, además también se especifica la relación interna de categorías, a su vez se da la explicación de las ya mencionadas haciendo mención a cada una de ellas. Además se elabora un mapa general en donde se vinculan, el proyecto, el análisis de indicadores, así como la representación gráfica de categorías.

Posteriormente se hace una confrontación para poder así llegar a una propuesta: Por último se llevan a cabo las conclusiones finales.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO CONTEXTUAL

El informe del diagnóstico de la problemática docente se apoya en el cúmulo de información obtenida acerca de la organización en sus tres dimensiones: práctica docente, contexto y la investigación teórica.

“El diagnóstico pedagógico es la investigación para describir y explicar problemas de la realidad, con la finalidad de intentar solucionarlos”.¹

El diagnóstico pedagógico es fundamental para la vida educativa ya que sin él, los docentes no podríamos abordar las problemáticas e intentar solucionarlas, es pues el primer paso de un proceso que conviene realizar para que con la perspectiva que este proporciona se intervenga en la realidad. Establece sus cimientos en una teoría determinada partiendo de la realidad práctica que se vive en la escuela, además explica los elementos contextuales que lo rodean. El diagnóstico se elabora con la finalidad de conocer y darles solución a problemas educativos.

Dentro del centro escolar existen múltiples y variados problemas los cuales surgen tanto con docentes, alumnos y padres de familia.

El problema que me resulta más significativo es el relacionado con la organización, ya que con frecuencia se presentan situaciones a las cuales no se dan las soluciones adecuadas ocasionando con esto, problemas de diversa índole. Esta falta de organización se observa dentro del jardín de niños Estefanía Castañeda que se encuentra, ubicado en la colonia Granjas Cerro Grande en la calle Primera y Abetos colindando con la colonia 3 de mayo y Toribio Ortega. La profesora Magdalena Pazos Linares fue la fundadora de este Jardín en 1993 iniciando en el mes de septiembre del año descrito, actualmente ella es la

¹ Delgado Agudo Julio.”La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la Dirección en clave de Función en La gestión como quehacer escolar México, UPN. 1991. Pág. 179

directora del plantel, el cuál fue construido por CAPFCE y Gobierno del Estado en 1994, perteneciente al sistema estatal con clave 08EJNO37GK, de la zona 74.

El Jardín cuenta con las siguientes instalaciones: 6 aulas, dirección, 2 baños, canchas infantiles, 2 columpios, 1 resbaladero y una telaraña, también cuenta con una pequeña bodega y asta bandera.

El personal con que cuenta el Jardín de Niños es: una Directora, 6 Docentes, 1 trabajador Manual y 1 Velador. El Jardín es de turno matutino contiene una población de 120 alumnos. Es de organización completa y trata de resolver todo tipo de problemáticas que se manifiestan en esta institución.

El Jardín es apoyado por diferentes instituciones como: DIF estatal, DIF municipal, INEGI, Montessori, Tecnológico de Monterrey, quienes aportan despensas, juguetes, organizan fiestas, desayunos, en apoyo a nuestros alumnos debido a los bajos recursos que prevalecen en nuestra población escolar.

Los padres de esta comunidad son de bajos ingresos económicos debido a que sus fuentes de trabajo son: La obra, ladrilleros, pepenadores y una minoría empleados de maquila. Los padres de familia en su mayoría son jóvenes que oscilan entre los 20 y 29 años de edad y con un promedio de 1 a 3 hijos, viven en uno y 2 cuartos los cuáles están contruidos con cartón, madera y bloc, la mayoría de las casas no tienen baño, inicialmente no se contaba con los servicios públicos necesarios, pero se gestionó con las autoridades correspondientes para adquirir dichos beneficios.

En la actualidad se disfruta de los servicios de luz, agua y drenaje en el Jardín, pero eso no significa que toda la colonia cuente con estos servicios, sólo algunos casos que viven cerca del Jardín gozan de estos beneficios y la otra parte no ha sido apoyada por estos programas, porque carecen de los recursos suficientes para el apoyo y realización de las instalaciones. Los terrenos fueron obtenidos por medio de invasión. Podemos encontrar familias provenientes del sur, Sierra Tarahumara, personas que vivieron algún tiempo en

los Estados Unidos y luego regresaron. La comunidad cuenta con una escuela primaria y una secundaria que están en proceso de construcción.

También cabe mencionar que la comunidad carece de espacios recreativos familiares, también de algún centro comercial en donde ellos pudieran abastecerse de alimentos, ya que tienen que trasladarse al centro de la ciudad o bien comprar productos aun precio mayor en las tiendas cercanas, en la que en ocasiones no encuentran los productos básicos.

El ámbito donde se realizó la investigación para el diagnóstico, fue en el Jardín de niños y para ello se utilizaron diversas técnicas e instrumentos tales como cuaderno de notas, diario de campo, encuestas, entrevistas y observación.

Para la construcción del diagnóstico, se siguió la Investigación -Acción Participativa, que se fundamenta en el paradigma Crítico- Dialéctico. Una de las características de éste es que los sujetos involucrados en la problemática tienen una gran participación. Ellos conocen y se comprometen a analizar críticamente las situaciones para transformarlas a través del diálogo, la reflexión y la acción.

Al realizar la investigación se tomaron en cuenta las tres dimensiones que conforman al diagnóstico pedagógico: el contexto, la práctica docente y la dimensión teórica.

Dentro de la dimensión del contexto se ubicaron los elementos educativos y culturales; ya que es probable que dentro de ellos pudieran originarse algunas de las causas que provocan el problema en estudio. En la dimensión de la práctica se ubica la propia escuela, porque es ahí donde se generan los problemas que hay que atender. Pero para obtener un mejor logro nos apoyaremos en la dimensión teórica, porque esto nos ayuda a encontrar los fundamentos que permiten documentarnos sobre esta problemática.

En esta investigación se contó con la participación de docentes, se dio inicio dentro de la dimensión del contexto, aplicándose un cuestionario y entrevista a 20 padres de familia elegidos al azar donde se les pidió diversas opiniones respecto a la organización del

jardín. Después se realizó esto mismo con las 6 docentes que laboran en el centro escolar. Sobre la dimensión teórica se realizó una investigación de carácter documental. Para ello se visitó la biblioteca de la Universidad Pedagógica Nacional y CIDECH, además se contó con la bibliografía de las antologías de la Licenciatura del plan 94 y la proporcionada por el maestro asesor. Después de aplicarse las diversas encuestas y las entrevistas indicadas se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

Entre lo más significativo respecto a la opinión de los padres de familia es que debe existir una información por parte de mesa directiva sobre los ingresos y egresos. Sobre estos los resultados fueron en un 40%. Otro aspecto relevante fue el hecho de que es necesario estacionar los vehículos de los docentes correctamente (ver información completa en el anexo 1) Los docentes aportaron la siguiente información:

El 50 % nos informa que es correcta la forma en que se planea las actividades dentro del jardín, ya que se planean de acuerdo a las prioridades y se toma en cuenta a los padres de familia, maestros y alumnos: sin embargo el 50% difieren de esto ya comentan que en ocasiones se deja todo para él último momento y se toma la opinión de una o dos personas, también refieren que debe existir variedad en las actividades y no siempre las mismas.

Como podemos observar la opinión está dividida, en iguales partes, considero que el 50% opinaron que la organización del jardín es buena, sólo contestan las preguntas por un requisito, sin reflexionar sobre ellas, por que a través de la observación se ha detectado que si existe deficiencia en la organización.

Otros datos nos arrojan información y nos describen como es la organización del jardín, se menciona que se realizan juntas para determinar las necesidades, así mismo se distribuyen roles, pero sin embargo algunos docentes mencionan que la organización no es adecuada por que se tratan puntos sin importancia, dejando inconclusos los anteriores y en ocasiones no se planean con anterioridad

En los aspectos que se deben cambiar se dio más la diferencia de opiniones donde se menciona que no debemos estar sujetos al pasado y abiertos al cambio, así como también se debe prever y calendarizar las actividades, para poder diversificar las comisiones, y que la información se dé en el momento oportuno y lo más real posible.

En lo referente a los recursos que se necesitan para llevar una mejor organización también hay diversidad de opiniones. Debe existir disposición entre los docentes y que se dé a conocer como se maneja la administración de los recursos; así como también darle importancia al aspecto de material establecido, acuerdos y reglas.

Las propuestas para que no se den cambios de decisiones respecto a la organización, el 50% opina que se elija la más adecuada para tomar los acuerdos más factibles; por otro lado el 37.5% expresa que durante las reuniones no se pase a otro punto, hasta que se clarifique el que se está tratando, y el 12.5% restante indica que se debe hacer efectivas las decisiones que se toman llevándolas a tiempo como se acordaron.

En la entrevista realizada a las 6 maestras de grupo, las opiniones fueron muy variadas, los datos arrojados que se presentan, están muy relacionados con la falta de organización. Lo más significativo es que se debe dar mayor comunicación y compañerismo, para que se de una mayor disposición en el trabajo y se cumpla con lo establecido, y para ello es necesario que cada integrante elija lo que mas le agrada hacer; también se menciona que existe celo profesional y desconfianza.

En la información que se trasmite a las docentes el 83.33 % opina que hay detalles que se tienen que cuidar, pero el 16.66 % comenta lo contrario, que verdaderamente es deficiente la información que se proporciona. En las consideraciones de la flexibilidad que se da en el jardín el 83.33% expresa que es la adecuada, y el 16.67% que sólo en ocasiones.

En todo lo anterior colaboraron de manera participativa padres de familia y colectivos escolares.

CAPITULO II

EL PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el diagnóstico pedagógico del jardín de niños, se considera que lo que aportó mayor información fueron las opiniones de la entrevista, ya que ésta permitió tener un contacto cara a cara con el entrevistado, en donde se pudo detectar que la información es verídica.

Se considera que falta planificación en las diversas actividades, ocasionando con esto, que no se definan objetivos, también los procedimientos resultan inadecuados por no darse una coordinación en las labores que realiza cada miembro del centro de trabajo. Con frecuencia se recurre a la improvisación, provocando con ello cambio de decisiones de manera periódica.

En esta problemática existe una comunicación inadecuada que propicia un descontrol e informalidad cuando se realizan reuniones de carácter institucional. Los individuos participan en un grupo social y se mantienen en constante interacción. Para explicar y justificar el comportamiento humano dentro de la organización, se tomó en cuenta la teoría de las relaciones humanas.

Esta se contrapone a la teoría clásica, ya que ésta ve a los individuos como máquinas y la teoría de las relaciones humanas, como un grupo social, donde el hombre se comunica, es motivado para trabajar en una dinámica de grupo a través de un liderazgo y no a través de la clásica autoridad.

Al analizar y reflexionar los resultados del diagnóstico pedagógico es importante establecer una delimitación de espacio dentro de esta problemática, la cual es a nivel micro es decir solo con el colectivo escolar, esto no quiere decir que no se tomarán en cuenta a los padres de familia (dentro de la escuela) con los recursos que se pueden utilizar para que en un futuro mejorar esta situación.

Dentro del aspecto del tiempo se considera que no se puede delimitar de manera precisa ya que se dará de acuerdo a las circunstancias, pero como máximo 7 meses. Es importante señalar que la organización es fundamental dentro del centro escolar ya que de ella depende el buen funcionamiento y logros de objetivos que se pretenden alcanzar.

Por esta razón se plantea la reflexión sobre la necesidad de:

¿COMO MEJORAR LA ORGANIZACION A TRAVES DE LA PLANIFICACION, PARTICIPACION Y COMUNICACION DENTRO DEL JARDÍN DE NIÑOS Y QUE REFLEJE UN LIDERAZGO POR MEDIO DEL BAJO COLEGIADO?

A.- Conceptualización

La organización es la combinación del trabajo que los individuos o grupos deben realizar (tanto materiales como humanos) con el fin de lograr mayor eficiencia de los planes y objetivos señalados.

La organización constantemente requiere tomar en cuenta los elementos humanos y materiales con los que se dispone, para adaptarse a ellos, y así prever como debería ser nuestra organización como dice Julio Delgado “organizar es dirigir los esfuerzos de todas las personas que constituye un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos realizados en la fase de la planificación”²

Uno de los elementos fundamentales dentro de la organización es la planificación, requisito indispensable en la vida educativa, viable en el desarrollo de nuestra escuela porque actualmente toda tarea se debe planificar para alcanzar realmente los objetivos. La planificación consiste en ver la realidad, visualizar sus posibilidades y establecer las acciones, para reducir la brecha entre lo que es y lo que se desea hacer.

² Delgado Agudo Julio.”La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la Dirección en clave de Función en La gestión como quehacer escolar México, UPN. 1991. Pág. 179

“Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para las acciones futuras, dirigida al logro de objetivos por medios preferibles”.³

Se considera que la participación juega un papel muy importante en la vida educativa, ya que las personas se realizan en su trabajo, y se desarrollan cuando participan creativamente en su mejoramiento y cuando lo hacen en equipo, reconociendo que por si solos no pueden modificar los procesos que condicionan su quehacer. La participación genera compromisos y satisfacción personal. Una organización que se conduce de esta manera genera mayor calidad de vida.

“La participación es una posibilidad y una capacidad, porque involucra placer, habilidades y destrezas para debatir, tomar decisiones, la sensibilidad y el deseo, ello se da en ambientes o condiciones que estimulan individual y colectivamente”,⁴ como resultado de ellos se eleva el éxito de los objetivos planeados.

La vida cotidiana tiene como principal componente la comunicación ya que permite manifestarnos ante los otros, a través de la palabra, actividades que posibilitan las relaciones entre las personas, comunicar es “un proceso en el cual no interviene no solamente la palabra: cuando dos personas se encuentran en situaciones de co presencia , la percepción que cada uno tiene del otro es también portador de significaciones; se apoya en un conjunto de elementos como la apariencia física, el vestido, los gestos, la mímica, la mirada, la postura; cada comportamiento se convierte en un mensaje implícito y provoca una reacción en torno”.⁵

³ Contreras Zambrano Villegas Caballero Oleyda. La planificación en el ámbito escolar en Coordinación de investigación y desarrollo académico. Pág. 3

⁴ Ortega Campirán Neptalí y Justino Castillo Bustamante. Liderazgo académico y participación de los sujetos en Organización del trabajo académico. México, UPN. Pág. 208

⁵ Marc Edmund y Dominique Interacciones y Comunicación. En La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. México UPN. 1992. Pág. 34

Los directores de la escuela deben ser líderes ya que debe comprender y actuar sobre los problemas que los docentes tienen en la relación a su trabajo. El líder en lugar de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día con día, aprende de ellos con ellos y para ellos, porque “Liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las cosas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo”⁶ “El trabajo colectivo entre docentes tienen propósitos en común promete en el principio la obtención de mejores resultados que los del trabajo individual”.⁷ En la dinámica del trabajo generada en el interior de estos grupos, los participantes no solo deben poner en juego lo que saben, sino algunas habilidades y actitudes, porque la suma de esfuerzos hacen que el trabajo colectivo brinde mejores resultados que el trabajo individual.

B.- Propósitos

- Propiciar en los docentes y directivos una interacción positiva.
- Favorecer la organización del centro escolar para mejorar el proceso de enseñanza -aprendizaje.
- Desarrollar un liderazgo que favorezca el desempeño de los que integran el plantel escolar.
- Fortalecer la comunicación horizontal.
- Concientizar el colectivo escolar sobre la importancia de la participación en la organización del jardín.
- Que la toma de decisiones se efectúe por consenso.
- Que el colectivo escolar se integre, sea solidario, cooperativo y así lograr un trabajo en conjunto.
- Propiciar la participación activa de los docentes en el compromiso de los proyectos educativos.
- Lograr que el trabajo cotidiano se realice en un ambiente de cooperación.

⁶ Schmelker Silvia. La calidad requiere liderazgo en Evaluación y seguimiento en la escuela. México UPN. Pág. 34

⁷ García Saldivar Maribel el taller como modalidad de trabajo colectivo en Serie de cuaderno de apoyo a la actualización. México SEP Pág. 7

CAPITULO III

HACIA LA INNOVACION

En esta parte del escrito se da a conocer el concepto de innovación, tomando en cuenta la idea que nos proporcionan diversos autores. Para ello se hace mención de la idea innovadora y sus características con el propósito de un cambio positivo en la práctica docente.

A.- Concepto de innovación.

Al establecer cualquier cambio educativo, se debe tener presente que la innovación que realicemos actualmente será para formar a una generación que vivirá en un mundo diferente. Es por ello que los centros escolares como cualquier organización están sometidos a las presiones y requerimientos cambiantes del entorno. Corresponde a la educación acudir a estas demandas que nos lleven o nos acerquen a un análisis permanente de la práctica docente que nos ayude a orientar de forma adecuada, a dar posibles soluciones dependiendo de la situación que se nos está presentando.

Estas innovaciones nos deben ayudar a mejorar el aprendizaje, el crecimiento profesional y al centro escolar concebirlo como una organización que también es capaz de aprender, en las que se permite y facilitan procesos creativos.

Pero estas innovaciones tendrán que ser promovidas y desarrolladas por el colectivo escolar, el cambio no es cuestión individual, los cambios deberían buscar lo mejor de la actividad educativa que se desarrolla esencialmente en el centro escolar. No es un acontecimiento aislado sino un trabajo en conjunto de actuaciones que afectan a gran parte de su labor. Dentro de esta tarea debemos intentar buscar cual es la mejor solución al problema educativo que estamos viviendo. Teóricamente como lo define: Hummel: “La verdadera innovación presupone siempre unos nuevos objetivos deducidos de una

investigación prospectiva”.⁸

Mi concepto en relación a innovar es introducir algo nuevo en la práctica docente con la finalidad de lograr una transformación, ya que en la actualidad todo cambia constantemente y la educación no queda exenta de ese cambio, por ello se debe reconsiderar la labor educativa a través de la innovación y así mejorar la misma en bien de los alumnos y la sociedad, siempre teniendo presente los objetivos que se pretenden alcanzar; ya que dentro de los centros escolares el maestro es el principal promotor para crear las condiciones para así llegar a la innovación en la práctica docente, viéndose reflejada en la enseñanza aprendizaje

B.- Idea innovadora

Para contribuir a este cambio se ha tomado en cuenta al colectivo escolar para que participen activamente en la organización del jardín, pues de él depende el buen funcionamiento del centro escolar.

Después de hacer el análisis de los problemas de estudio se llegó a concluir que la idea innovadora más factible de llevarse a cabo es:

“EL TRABAJO COLEGIADO A PARTIR DE UN CLIMA ESCOLAR EFICAZ EN LA ORGANIZACION DEL JARDIN DE NIÑOS.

C.- Características de la idea innovadora Dentro de las características que reúne este proyecto de innovación se contemplan las siguientes:

- Que los miembros del colectivo participen en las discusiones, propongan y sugieran.
- Este proyecto se realiza a nivel micro, se construye con la participación del colectivo escolar, ya que son los sujetos involucrados en este problema.

⁸ Delorme Las corrientes de la innovación en antología complementaria Hacia la innovación SEP UPN México 1195. Pág. 37

- En la realización se sigue un proceso metodológico de análisis, reflexión y sistematización en y de la práctica docente.
- Se vincula en su desarrollo la práctica docente con los elementos teóricos, estos en su mayoría son retornados de los diversos cursos de la licenciatura.

Por lo anterior, considero que dentro de los modelos de cambio de que más se adapta a este proyecto es el de interacción social, en este “Se considera que el éxito de la innovación dependerá de los contactos personales y en el que la unidad de análisis es la persona que está destinada a la innovación”.⁹ Así lo que determinará el desarrollo de la innovación será la interacción social entre los miembros del grupo.

Considero que este modelo es el apropiado para el problema, porque para lograr la transformación es prioritario tener buenas relaciones entre los participantes ya que esta es una de las características que se toma en cuenta. Los docentes no debemos permanecer ajenos ante la demanda de una mejor calidad, pero las reformas educativas y transformaciones no son tareas fáciles, ya que cotidianamente se presentan obstáculos a vencer, pero con el trabajo en conjunto lograremos superar las deficiencias existentes y una mayor concientización de nuestra labor docente.

D.- Proyecto de gestión escolar

Para desarrollar la idea innovadora es necesario elegir un proyecto en el que se pueda ubicar el problema planteado, para ello se llevó a cabo el análisis de las características de los tres tipos de proyecto, que marca el eje metodológico.

- a) Proyecto pedagógico de acción docente.
- b) Proyecto de intervención pedagógica.
- c) Proyecto de gestión escolar.

⁹ Delorme Charles Las corrientes de la innovación en Antología complementaria. Hacia la innovación. UPN, México, 1995 Pág. 39

El proyecto pedagógico de acción docente, centra su atención en los sujetos de la educación en los procesos docentes, su contexto histórico social, así como la prospectiva de la práctica docente.

Otro proyecto es el de intervención pedagógica, el que fundamentalmente está encaminado a abordar los contenidos escolares y se orienta por la necesidad de elaborar propuestas a la construcción de metodologías didácticas que impacten directamente en los procesos de apropiación de los conocimientos en el salón de clases. Para llevar a la práctica la idea innovadora se hará uso del proyecto de gestión escolar, ya que es el que idóneo conforme a la naturaleza del problema, pues en el carácter institucional del plantel específicamente es el que se refiere a la administración, planeación y normatividad.

El de gestión escolar se refiere a una propuesta de “intervención teórica y metodológica encaminada a mejorar la calidad de la educación, para así transformar el orden institucional”¹⁰ Este es el fin al que se desea llegar

“Este proyecto ofrece una respuesta a las dificultades que se presentan en la institución ya que trata fundamentalmente de transformar las prácticas que afectan el funcionamiento óptimo de la escuela, pero para ello es necesario la participación conciente y comprometida del colectivo escolar. Los propósitos del proyecto de gestión escolar son los siguientes:

- Promover la responsabilidad del colectivo escolar.
- Que la toma de decisiones sea del colectivo escolar.
- Concientizar el colectivo del papel tan importante que juega dentro de la cuestión pedagógica.

De acuerdo a los conceptos citados, el problema planteado se ubica dentro del proyecto de gestión escolar.

¹⁰ Ríos Durán Eliseo, María Guadalupe Bonfil y Castro y María Teresa Martínez delgado. Características del proyecto de gestión escolar en Hacia la innovación. México, UPN. 1995. Pág. 96

CAPITULO IV

FUNDAMENTOS TEORICOS Y LEGALES DE LA ALTERNATIVA

Para llevar a cabo la investigación sobre esta problemática se hizo uso de diversas bibliografías, apoyándose fundamentalmente en las antologías utilizadas en los diversos cursos de la Universidad Pedagógica Nacional.

En toda institución escolar el director es el responsable de organizar el trabajo cotidiano que permite el logro de objetivos de la escuela, porque él es el comisionado de dirigir, organizar y hacer cumplir las leyes establecidas.

A.- Organización, planificación y teoría

La organización parte de una planeación y se elabora de acuerdo aun diagnóstico en donde se detectan los problemas. Los elementos que integran la organización se desarrollan sistemáticamente para que de esta manera se logren satisfactoriamente los objetivos.

Se considera que la organización juega un papel primordial dentro de la gestión escolar ya que proporciona el buen funcionamiento de un centro escolar que conforma el mismo trabajo y objetivos de los miembros que constituyen la escuela porque: “La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.¹¹

Para lograr esta organización se requiere de maestros que cuenten con mecanismos que les permitan identificar sus problemas y contar con la libertad de manejarlos como ellos lo consideren mejor; sólo así podremos obtener centros escolares innovadores.

¹¹ Reyes Ponce Agustín. Su concepto e importancia en Administración de Empresas Teoría y Práctica. México 1990. Editorial Limusa Pág. 212

Para indicar a una relación activa y creadora es necesario tener claro los objetivos que se persiguen y realizar una planificación, como un recurso de la gestión escolar para poder detectar las posibles ventajas y limitaciones de las actividades a realizar, ya que a través de una planeación podemos organizar los objetivos, establecer metas, programas, estrategias, recursos materiales, económicos, realizar división de tareas y una mejor coordinación de los miembros. Frigerio, menciona que la planeación “constituye el conjunto de actividades que suponen acortar un proyecto educativo que refleje el compromiso de un grupo de docentes profesionales, que estén conscientes de un problema deseen enfrentar como equipo para producir los cambios necesarios que lleven a cambiarlo”.¹²

Es por ello que la planificación exige realizar un análisis de acciones que permitan modificar, coordinar y llevar un seguimiento, para programar las actividades que se van a realizar evitando improvisaciones ya su vez estas se lleven a cabo con responsabilidad y compromiso. La planificación es la base de la dirección porque nos permite la posibilidad de conducir con calidad a una institución escolar, dándonos la oportunidad de presenciar los procesos de mejoramiento en el centro educativo, porque para que se dé el éxito de la escuela, la planificación fija objetivos y al mismo tiempo los hace cumplir.

Es por esto que la planificación y organización están muy unidas porque en la organización se coordinan y se movilizan esfuerzos del colectivo escolar para alcanzar objetivos comunes. De acuerdo a la teoría clásica la “administración, es un todo la cual la organización es una de las partes. Así mismo, es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados que abarcan aspectos que la organización por si sola no abarcaría tales como la de la planeación, dirección y control”.¹³

Según esta teoría, la administración se rige por normas y reglas de comportamiento, esto le permite cumplir con su función ya que se puede aplicar en cualquier trabajo de este tipo, administración porque los elementos que la conforman son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Mientras que en la teoría de las relaciones humanas, los individuos

¹² Frigerio Graciela Presentación en Bases para la planeación, México UPN. Pág. 5

¹³ Chavaneto Adalberto. Teoría Clásica de la administración en Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. UPN México, 1989, Pág. 37

de la organización participan como grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Como es el caso de las instituciones escolares en donde el colectivo escolar participa de manera conjunta planeando los objetivos que pretende lograr, para un mejor desarrollo de actividades.

B.- Ambiente colectivo y división de trabajo

Para llevar a cabo el trabajo de manera transformadora la participación se define a través del personal, de ésta manera se conjugan fines de la realidad concreta para que a su vez se establezcan compromisos y responsabilidades, en un ambiente colegiado, ya que este proporciona múltiples oportunidades para las interacciones del profesor. Además, el ambiente colegiado, permite críticas constructivas, y es una fuente constante de estimulación y motivación, porque las organizaciones profesionales alcanzan niveles altos de relación, porque se presenta con mayor facilidad a través de normas compartidas, mediante secciones burocráticas y de control.

Un ambiente en el colectivo donde se dan las líneas de organización y metas de manera que todos vayan en la misma dirección, permiten verse así mismos formando parte de un esfuerzo colectivo.

Un ambiente colegiado proporciona oportunidades para la integración de los personales ya que entre compañeros brindan ideas y apoyo para la práctica docente.

Un ambiente grupal estimula a los maestros, reflexionan sobre su práctica y exploran mejores ideas de manera permanente. Los problemas y soluciones se logran tomando las responsabilidades del grupo.

Para hacer un buen uso de los recursos, es necesario la división del trabajo de acuerdo a las necesidades y destrezas que cada uno de los participantes. “Es principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la

designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización”.¹⁴ Es función y responsabilidad del director asignar tareas específicas a cada una de las partes de la organización y a su vez propiciar la cooperación en toda actividad que se realiza dentro de la institución escolar y evitar las cargas de trabajo a una sola persona.

C.- Liderazgo y comunicación

Considero que estos puntos son muy importantes dentro de la práctica docente ya que si el director es líder se puede obtener un trabajo más eficiente en donde todos participen con responsabilidad, ya que la administración aunada con el liderazgo nos permite tener una visión global de una organización que garantice el logro de los objetivos de la organización los cuales son elaborados por todo el personal.

Según Miss Follet “El objetivo básico de la acción administrativa es el obtener la integración de las personas y la coordinación de sus actividades”.¹⁵ El liderazgo y la motivación de los integrantes de una organización juegan un papel muy importante en la medida de la toma de decisiones. La experiencia debe estar unida para dar una mejor eficiencia en la organización.

La comunicación es otro elemento a considerar. Se define como el proceso que se da en la interacción humana para expresar o manifestar emociones, sentimientos, conocimientos, valores y actitudes que permiten comprender y ordenar el mundo que nos rodea. “La comunicación es un proceso en el cual no intervienen solamente las palabras cuando dos personas se encuentran en situaciones de co-presencia. La percepción que cada uno tiene del otro es también portador de significaciones”.¹⁶

¹⁴ Chiavenato Adalberto Teoría clásica de la Administración. En Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. México UPN. 1989 Pág. 39

¹⁵ Chavenato. Teoría de la transición de la administración. La gestión como quehacer escolar. México. 1985. Pág. 198

¹⁶ Marc Edmond y Dominique Picord. Interacción y comunicación. La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. México UPN. 1992. Pág. 81

En el trabajo con los docentes es necesario que se dé un ambiente de confianza con la finalidad de que ellos se expresen con libertad, de tal manera que se dé el diálogo.

D.- Consejo Técnico

En todos los centros escolares se requiere del fortalecimiento de los consejos técnicos consultivos partiendo de la normativa establecida para su constitución y el adecuado funcionamiento en los planteles “El consejo técnico consultivo es un órgano interno de apoyo a la jefatura de sector supervisión de zona o plantel de educación según el caso donde se analizan, estudian, acuerdan y proponen recomendaciones del orden técnico pedagógico y técnico administrativo, todo ello encaminado a mejorar la práctica docente”.¹⁷

Por ello es importante la organización del consejo técnico en las escuelas, porque nos brindan la oportunidad de detectar necesidades técnico pedagógicas en la práctica y dar atención oportuna, además: generan y promueven el análisis de contenidos, contribuyen al intercambio y enriquecimiento de experiencias educativas, proporcionan la búsqueda de análisis de información consultas y asesorías, favorece el trabajo académico , promueve la investigación educativa, incrementa la actualización profesional y superación académica, fortalece la comunicación, la cooperación y creatividad de sus integrantes en su práctica docente, propicia la búsqueda conjunta de soluciones a sus problemas, involucra a los miembros en el proceso educativo en las responsabilidades de la ejecución del trabajo académico. Se considera el Consejo Técnico Pedagógico Consultivo una organización fundamental, el cual de acuerdo a sus condiciones y características, tanto de los recursos humanos como materiales, tiempo, espacio, etc. haciendo uso de él para tratar temáticas relacionadas con aspectos Técnico -Pedagógicos de acuerdo a las necesidades académicas del jardín.

¹⁷ Consultas al documento normas procedimientos para la conducción y funcionamiento de los consejos técnicos consultivos emitidos por la SEP DGEP en Sep. 1190. Pág. 9

E.- Documentos legales

Los mexicanos hemos encontrado en la escuela un centro importante de vida, y un espacio permanente de aprendizaje. Esto compromete a quienes se hacen cargo de ellas, a proporcionar orientación, motivación e información acorde a una buena organización del centro de trabajo que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad y de las escuelas.

El Artículo tercero pide que se robustezca a través de la educación, la convivencia del interés general de la sociedad.¹⁸

La ley General de Educación reglamentada al Artículo Tercero. El propósito fundamental es el desarrollo armónico e integral de todas las facultades del ser humano, pretende acrecentar la cultura y propiciar un régimen de libertad.

Además plantea un factor fundamental, en el artículo 21, dice que El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo,¹⁹ función que corresponde vigilar a los directores de cada escuela para que esto se realice de acuerdo a las disposiciones generales de la Secretaría de Educación.

F.- Programa de Preescolar.

El programa de preescolar es una propuesta organizativa y metodológica a través de la estructura de proyectos, está considerado como una propuesta de trabajo para los docentes en el cual se sitúa al niño como centro del proceso educativo.

¹⁸ Artículo 3°. Constitucional y Ley General de Educación. La calidad y la gestión México SEP 1993. Pág. 6

¹⁹ Idem

CAPITULO V

LA ALTERNATIVA Y SU APLICACION

A.- Alternativa.

Después de planteada la problemática significativa que en este caso es: ¿Cómo mejorar la organización a través de la planificación, participación y comunicación del jardín de niños y que refleje un liderazgo por medio del trabajo colegiado?, se diseñó una alternativa que responda al problema, analítico e innovador, al igual que sustenta sus bases en las consideraciones primordiales del orden institucional; características del proyecto de gestión escolar.

La alternativa que propone se basa en: concientizar al personal sobre la importancia de la organización colectiva en las actividades escolares: el principal objetivo es que los sujetos implicados en dicha problemática se involucren en el trabajo y así dar soluciones a problemas existentes ya su vez experimenten con la suma de esfuerzos parciales y la ejecución de tareas previamente establecidas por un liderazgo que busque generar procesos de participación interacción de todos los que intervienen en el trabajo escolar.

Para el logro del objetivo es necesario buscar las estrategias adecuadas que permitan que el colectivo escolar participe de manera colegiada frente al mejoramiento de la organización a través de la planificación, participación y comunicación del jardín de niños.

La estructura de las estrategias se componen de: título, propósito, recursos y desarrollo. Para lograr el cambio se aplicaron varias estrategias.

- Trabajemos colegiadamente.-Concientizando al colectivo escolar sobre la importancia del trabajo colegiado ya su vez adquirir el compromiso de participar en todas las actividades escolares.

- Elijamos una comisión.- minimizar la problemática de carácter organizacional a través de la división de tareas en donde cada uno de los integrantes se responsabilice de su trabajo encomendado.
- Organización grupal escolar.- la participación en la organización del centro escolar sea de todos logrando un trabajo colegiado de calidad.
- Papel que desempeña la guardia.- Que cada una de las integrantes asuma al rol que le corresponde en el momento indicado de manera responsable.
- Organización y función del Consejo Técnico Consultivo.- A través de la organización dar prioridad a las condiciones de enseñanza aprendizaje creando espacios que permitan la solución a problemas existentes en el aspecto académico.
- Organización de festejos de las fechas cívicas, culturales y sociales. Realizar la planeación de actividades entre todos los integrantes para evitar improvisaciones.
- Aprendamos a comunicarnos.- Establecer la comunicación formal para evitar distorsión de información.

Todas las actividades y estrategias que se desarrollen serán dentro de la escuela reuniendo al personal cuando sea necesario. Para lograr el éxito de la aplicación del proyecto es necesario un plan de trabajo que consista en tener organizadas las actividades de manera que se determine el tiempo del mismo debe ser flexible y abierto a situaciones que se presentan en el centro educativo.

La evaluación de esta alternativa se tomará como un proceso continuo y permanente que nos de los elementos para conocer los avances y retrocesos en el desarrollo de las estrategias. La evaluación nos permite la revisión continua de los procesos y sus logros

mediante la crítica modifican las estrategias que no cumplan los objetivos propuestos. La evaluación se lleva a cabo durante el proceso de aplicación de las estrategias, tanto en forma individual como colectiva.

Antes de llevar a cabo la aplicación de las estrategias se realizó una evaluación diagnóstica para verificar si aun estaba presente la problemática detectada.

Al elegir los métodos de evaluación se utilizó la observación directa para observar al colectivo escolar, sobre los aspectos que nos interesan. También para complementar se utilizará la evaluación de todos, con cada una de las estrategias, concentrando esta en el diseño general de evaluación.

B.- Plan de trabajo

1. Concepto, características y propósitos

El plan de trabajo se conceptualiza como “un instrumento que permite organizar de manera lógica y sistemática, las actividades que se necesitan para llevar a cabo la labor de la investigación”.²⁰ El plan es la organización de las actividades, las cuales se desarrollan en un tiempo determinado. Es importante tomar en cuenta que puede ser flexible y abierto, además, de que es necesario antes de iniciar cualquier investigación, para así evitar la desorganización, el fracaso o los resultados negativos.

Todo plan requiere de un propósito y viene a ser en este proyecto la aplicación de la alternativa. Para poder lograr el propósito, es necesario realizar acciones o actividades como: proyección de películas, división de comisiones, organizar el consejo técnico, que permitan la organización del trabajo en general, llevándose a cabo a través de una calendarización de actividades.

²⁰ Mungia Zatorain, Irma y Salcedo, Aquino, José Manuel Manual de Técnicas de Investigación Documental en Redacción e Investigación Documental I. México SEP. UPN 1988 Pág. 21

Para lograr lo anterior, se requieren los recursos humanos y materiales. Dentro de los primeros están las docentes y directivos, y en lo que respecta a materiales se cuenta con: TV, vídeo, casetes, invitaciones, etc.

También en este plan se toma en cuenta la evaluación y seguimiento, así como la agenda de trabajo o última parte del plan, esta tiene la función dentro del proceso de la investigación, el presentar las actividades que se llevarán a cabo en la realización del trabajo, tomando en cuenta el tiempo que se requería para cada una de ellas.

Para la evaluación y seguimiento se elaborará un diseño para cada estrategia, dejando espacios por si se suscitan improvisaciones. La agenda de trabajo, en la investigación es presentar las actividades que tendrán que llevarse a cabo durante el trabajo.

2. Agenda de trabajo (cronograma)

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PARTICIPANTES	FECHA DE APLICACION	DURACION
Trabajemos Colegiadamente	Educadoras	Julio 4	2 horas
Elijamos una comisión	Educadoras	Julio 5	2 horas
Organicemos los grupos escolares	Educadoras	Agosto 14	3 horas
Papel que desempeña la guardia	Educadoras	Septiembre 8	1 ½ horas
Organización y funcionamiento de los consejos técnicos consultivos	Educadoras	Septiembre 14 y 15	4 horas
Organicemos como se festejan las fechas cívicas, culturales y sociales	Educadoras	Septiembre 28	2 horas
Aprendamos a comunicarnos	Educadoras	Octubre 12	2 horas

C. Fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación

1. Concepto, Características y Enfoque

La práctica educativa es de gran relevancia en el desempeño de la evaluación, por que le es indispensable para múltiples objetivos. Al docente, a la institución escolar, a la familia y al sistema social. “La evaluación se conceptualiza como: una acción sistemática que permite valorar el objeto que es estudiado, tal es el caso de los programas de un proyecto, calificaciones y eficacia del personal, necesidades o progreso de actitudes”.²¹

La evaluación se considera como un proceso, que se realiza en forma permanente con el objeto de obtener información, acerca de cómo se han desarrollado las acciones, cuales fueron los logros y cuales los obstáculos.

La evaluación se caracteriza como una actividad sistemática y continua, integrada dentro del sistema de enseñanza aprendizaje que tiene como misión principal recoger información creíble sobre el proceso en general. Permite el mejoramiento del propio proceso y dentro de él, a los programas, técnicas de aprendizaje, recursos etc. Así también ayuda a elevar la calidad del aprendizaje y aumentar el rendimiento de los alumnos.

Antonia Casanova, propone que la evaluación se desarrolle en tres momentos; evaluación inicial, evaluación procesual y evaluación final.

“La evaluación inicial o diagnóstica ha de ser valorativa, pero también, y esencialmente, identificativa. La información que se puede obtener y sistematizar del contexto y los individuos que interactúan en el centro, en función de un modelo de organización con fines educativos debe ser seleccionada, limitada sólo a los elementos pertinentes y con valor significativo”.²²

²¹ Stufflebeam Daniel Normas de evaluadores en Evaluación y seguimiento en la escuela. México, UPN. SEP 1988 Pág. 75

²² Casanova Rodríguez María Antonieta. La evaluación inicial en Evaluación y seguimiento en la escuela. México, UPN. SEP. 1988 Pág. 88.

La evaluación procesal se efectúa en la realidad escolar desde una perspectiva dinámica y sistemática, se hace presente en la fase de la coordinación y seguimiento del sistema y se realiza en dos planos:

Evaluación del funcionamiento del centro; se refiere a todos los aspectos que hayan sido planificados previamente. Evaluación del desarrollo de los procesos de aprendizaje, es donde el profesor desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo con normas y criterios establecidos en el programa anual.

“La evaluación procesal comprueba la aplicación de los principios y criterios establecidos en la planificación del centro y establece los mecanismos para controlar el cumplimiento de tales principios y criterios, con el fin de conseguir un adecuado funcionamiento del centro”²³

Sus objetivos específicos son:

Orientación y asesoramiento, reglamentación y reorientación, control, evaluación continua y objetiva. La evaluación final se basa en dos momentos previos: evaluación inicial y evaluación procesal. “Esta evaluación pretende interpretar, valorar y juzgar los logros educativos plasmados en la programación general”²⁴

Al llevar acabo el análisis de los dos paradigmas básicos de la evaluación, que son: El Racionalista y el Naturalista, este último es en el que se ubica el modelo de evaluación que se está llevando en este proyecto ya que tiene características como: Es holista por su orientación, por que estudia la realidad como un todo al evaluar, no obtiene leyes generalizadas sino ideas acertadas que puedan trasladarse de un contexto a otro, también busca diferentes pasos y les da seguimiento a distintos procedimientos para la obtención de datos que sean significativos, investiga la aplicación y adecuación de los resultados más que su generalización.

²³ Casanova Rodríguez María Antonieta. La evaluación procesal. Op. Cit. 96.

²⁴ Casanova Rodríguez María Antonieta. La evaluación final Op. Cit. Pág. 285

Al utilizar una metodología cualitativa, se aplican teorías bien fundamentadas; el aspecto evaluador se lleva a cabo en un contexto natural, los instrumentos que se usan son no estructurados, el evaluador mismo se convierte en una herramienta de corrección de datos, todo conocimiento es aceptable.

Al obtener datos se realiza un análisis de contenido de documentos y observaciones, el informe que se presenta en este tipo de evaluación son descriptivos e interpretativos.

Por lo anteriormente descrito, es que se determina que el modelo evaluador que se está llevando a cabo se ubica en el paradigma naturalista. El modelo de evaluación que se está aplicando, tiene un enfoque formativo-cualitativo.

Es cualitativo porque da importancia en forma especial a aquellos aspectos cualitativos de los procesos de la enseñanza aprendizaje. Es formativo porque el conjunto de acciones que se llevarán a cabo serán de carácter funcional y formativo de su inicio, de no ser así no sería posible llegar a conclusiones adecuadas.

2. Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo de esta evaluación se utilizarán diversas técnicas e instrumentos de los cuales, se contempla la observación, entrevista encuesta, etc.

Los instrumentos a utilizarse son cuestionario, registro y diario.

La técnica de la observación consiste “en el examen atento que un sujeto realiza sobre otro u otros sujetos o sobre determinados objetos y hechos, para llegar al conocimiento profundo de los mismos mediante la consecuencia de una serie de datos generalmente inalcanzables por otros medios”.²⁵

²⁵ Casanova Rodríguez María Antonieta. Un modelo evaluador y su metodología en. Evaluación Educativa. Madrid, SEP. 1988 Pág. 143

La entrevista define dos tipos que son: formal, (estructurada, semiestructurada o abierta,) e informal.

Este diseño se presenta conformado con los siguientes aspectos: título de la estrategia, aspectos a evaluarse, objeto de evaluación, propósito que se persigue con la misma, así como las técnicas e instrumentos a utilizarse para llevar a cabo la evaluación de las diversas estrategias que se aplicarán.

“Se define como una conversación intencional dadas su similitud con el cuestionario, también se conceptualiza como un cuestionario más o menos estructurado o abierto planteado y respondiendo en forma oral en su situación de comunicación personal directa”.²⁶ La Encuesta “Consiste en la obtención de información relativa aun tema problema o situación determinada, que se realiza habitualmente mediante la aplicación de cuestionario oral o escritos”.²⁷

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas estructuradas acerca de un tema; es el instrumento adecuado para conseguir la información mediante la técnica de la encuesta. Diario es el instrumento en el que se anota día tras día aquellas situaciones consideradas como las más importantes ocurridas en el aula o centro escolar.

C.- Evaluación diagnóstica

La aplicación de la evaluación diagnóstica o inicial, se realizó dentro del contexto del jardín de niños Estefanía Castañeda, teniendo la participación de seis docentes y directivo.

Para la obtención de datos, se utilizaron las técnicas de observación y entrevista, así como los instrumentos del diario que en ambos casos se aplicaron a los participantes.

²⁶ Casanova Rodríguez María Antonieta. La evaluación inicial en Evaluación y seguimiento en la escuela. México, UPN. SEP. 1988 Pág. 88.

²⁷ Idem Pág. 151

Para lograr esta evaluación se realizó un diseño, en donde se tomaron en cuenta aspectos, indicadores, técnicas e instrumentos.

En el aspecto de la evaluación del profesor, se tomaron en cuenta el indicador del trabajo en equipo, en esta se considera que actualmente se ha logrado modificar, ya que todos sugieren, participan y solucionan problemas en el centro escolar.

Otro de los indicadores a evaluar fue la comunicación, en donde se manifiesta que aún permanece la distorsión en la comunicación, ya que no se tiene formalidad en las reuniones para dar la información que nos concierne a todos, por tal motivo el personal docente comenta que no está informado de lo que pasa en el centro escolar, todos, por tal motivo el personal docente comenta que no está informado de lo que pasa en el centro escolar. Respecto al indicador de planificación fue observable que se siguen dando deficiencias, porque cuando se planean las actividades no se tiene bien definido los objetivos de lo que se pretende, por esta razón quedan inconclusos propiciando la improvisación en el momento de la realización de las actividades.

En el indicador respecto a la participación, cada integrante del equipo de trabajo lo realiza por su cuenta, propiciando que alguna de las actividades que se realizan no concluyen y se presentan problemas entre compañeros.

Al evaluar el indicador de confianza en el trabajo, se observó que se carece de ello, ya que las compañeras evitan compartir materiales y experiencias que nos pueden beneficiar a todos, por temor a las críticas destructivas que de alguna manera pueden afectar a su persona. Otro de los aspectos que se evaluaron fue la escuela, y se observó, que en el indicador de la condición física del jardín es muy buena ya que se cuenta con un edificio en muy buenas condiciones en todos los aspectos.

En el indicador de material didáctico, se dedujo que este es bueno, ya que se ha logrado contar con los materiales más indispensables para los niños.

Al evaluar el aspecto del directivo se tomó en cuenta el indicador, promueva las actividades escolares, aquí fue observable que el director es el principal promotor en todas las actividades pero aún se considera que no se ha logrado lo ya mencionado porque con frecuencia no se da la comunicación adecuada, la planificación es deficiente y no hay una formalidad en las actividades que se realizan.

En cuanto al indicador organiza adecuadamente las actividades, se considera que actualmente se presentan deficiencias en la organización por que esta es un proceso ya que todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí y en ocasiones no se logra tener esa vinculación que se requiere con todo el personal, es cuando repercute en toda la organización de las actividades del jardín presentando la desorganización.

En el indicador papel que desempeña y sus actividades, estas son realizadas, pero carece de coordinación y falta de autoridad, propiciando la desorganización en el centro escolar. El evaluar el indicador diseña mecanismos de comunicación, es detectable que se sigue generando la comunicación distorsionada, propiciando la apatía y desinterés por participar en actividades del Jardín por parte del personal.

5. Estrategias, Aplicación y Evaluación

Las estrategias son acciones previamente planeadas y organizadas que nos ayudan a lograr mejorar resultados en las tareas que requiere mayor atención, estas pueden ser modificadas o incrementadas de acuerdo a las características del grupo o las situaciones que se estén presentando. Las estrategias están elaboradas con un propósito de que el colectivo escolar se involucre satisfactoriamente en cada una de las actividades escolares, para que contribuyan activamente a implementar la organización colectiva y nos ayuden a priorizar factores académicos de la vida escolar “estas son el conjunto de decisiones alternativas y organizadas que permitan integrar, unificar, dar coherencia y decisión a las acciones para transformar la práctica escolar hacia el logro de las tareas”²⁸

²⁸ Gómez Caballero Alma, Jurado Camposano Norma Proyecto colectivo escolar. En Gestión escolar y académico. CIDE 1997 Pág. 8

Dentro de nuestra labor docente buscamos constantemente la manera de que las actividades nos dejen los mejores resultados con la finalidad de que se adquieran nuevos aprendizajes y entonces buscamos una buena estrategia. Una de las principales preocupaciones de las docentes es contar con las estrategias que le ayuden para el aprovechamiento escolar, por tal motivo es necesario planear estrategias y recursos didácticos de acuerdo a las necesidades que se presentan en el jardín, y así facilitar el aprendizaje y de ese modo favorecer su nivel de madures.

Al poner en práctica las estrategias se tomaron en cuenta los recursos y actores que participaran para llevarlas a su realización.

Antes de poner en marcha estas estrategias se consultó al colectivo escolar, para ponernos de acuerdo, la fecha para elaborar un plan de trabajo.

ESTRATEGIA No.1

TITULO: Trabajemos colegiadamente. Es recomendable el trabajo en equipo ya que nos ayuda a llevar de una mejor manera nuestra práctica docente, no solo el aspecto académico, si no en todas las acciones que se realizan.

PROPÓSITO: Propiciar que los criterios se unifiquen para llegar aun fin común de acuerdo al rol que cada uno desempeña y así lograr el trabajo en equipo.

RECURSOS:

- TV.
- Vídeocasetera.
- Película.
- Invitaciones.
- Rotafolio.
- Botanas y refresco

DESARROLLO:

- Se invitará al personal docente a la proyección y análisis de la película “Hormiguitas”.
- Antes de la proyección se darán a conocer los indicadores a observar.
- Se pedirá a los participantes que realicen comentarios sobre lo que se observara de acuerdo al guión elaborado. -Análisis sobre la importancia del Trabajo Colegiado.

Evaluación.

Al aplicar esta estrategia, se invitó a las docentes utilizándose para ellos una invitación dicha estrategia se llevó a cabo el 4 de julio del 2000 iniciando con la proyección de una película llamada “Las hormiguitas “ en el salón de clases 3-2 alas 10:00 a.m.

Al aplicar esta estrategia se basó en el diseño de evaluación se explicó el propósito principal de la película, dándoles una semblanza de los puntos más importantes que se pretenden tomar en consideración y al mismo tiempo hacer una comparación con la práctica, y rescatar el como se puede aplicar al trabajo cotidiano para lograr trabajar colectivamente. Durante la proyección de la película se observó el aspecto de comprensión, en donde (se observó a través de su indicador) los comentarios que se hicieron durante la proyección de la misma. Estos fueron de todo tipo logrando identificar los puntos a observar que son: los roles que cada quien tiene que cumplir, ya que de esto dependerá el éxito de todas las actividades que se realicen, la importancia de liderazgo en un director, porque permite una mejor comunicación, funge como coordinador y supervisor de acciones con libertad, y propicia que el personal adquiera compromisos y al mismo tiempo reconoce el trabajo de sus integrantes.

Otro de los puntos que se identificaron fue la diferencia de autoridad, comentando que en la película se presenta el autoritarismo en donde sólo se ordena y no se permite la libertad de elección, y al mismo tiempo se relacionó la práctica con la película

comparándola con la autoridad que se maneja en el Jardín y esta la consideran muy diferente ya que se piden opiniones y sugerencias sobre las actividades que se realizan en el Jardín. **La comunicación** fue otro de los puntos que se identificaron, definiendo que esta juega un papel muy importante en el trabajo colectivo, porque si no se realiza de manera formal se distorsiona o bien queda inconclusa. Otro punto identificado es: la importancia del trabajo colectivo, argumentando las participantes que es primordial porque permite la participación de todos en donde se comparten habilidades y experiencias, mejorando las actividades que se realizan.

En el aspecto de como impactó la película, se logró percibir que en el indicador de que actitudes se reflejaron durante la película fueron a través de una participación positiva, ya que sus expresiones fueron muy valiosas, se reflejó gran interés sobre los puntos observados, porque se hizo un recuento de los mismos en donde se debatieron los temas, permitiendo críticas constructivas al personal y al director. Al mismo tiempo se aportaron opiniones y sugerencias sobre como podemos cambiar aspectos organizacionales en el equipo de trabajo.

En el aspecto de se desarrolló la estrategia, en su indicador de recursos materiales a tiempo utilizar tales como TV, Videocasetera, Película, rotafolio y marcadores, estos fueron planeados con anticipación, lo cual permitió contar con ellos a tiempo.

Respecto al indicador del tiempo, se logró iniciar de acuerdo a lo planeado, pero la película se extendió más de lo previsto debido a las participaciones de las docentes, que fueron oportunas y de gran interés.

Otro indicador es el debate de temas, estos se propiciaron al término de la proyección de la película en donde se anotaron en un rotafolio las sugerencias y los acuerdos que de alguna manera beneficiarían en la organización del jardín. Haciendo mención sobre el trabajo en equipo considerándolo este como fundamental porque nos permite tener ventajas en todas las actividades del jardín, ya que compromete a todos sus integrantes a cumplir con sus obligaciones de manera responsable para lograr un fin común.

Al compartir opiniones, se llegaron a los siguientes acuerdos:

- Que la comunicación sea adecuada.
- Que cada quien cumpla con sus responsabilidades, evitando cargas de trabajo.
- Planear todas las actividades con tiempo.
- Lograr que el trabajo sea coordinado para llegar a un verdadero equipo.
- Que la organización que se realice sea a través de un bien común.
- Que se compartan experiencias.
- Que las comisiones elegidas sean respetadas.
- Que se tenga una mente positiva para que de esta manera realizar el trabajo con gusto y en un ambiente agradable.

Para lograr la evaluación anteriormente descrita se tomó en cuenta la guía de observación que permitió observar los puntos más significativos.

Considero que la aplicación de esta estrategia me permitió comprobar que existe un alto grado de interés por parte del personal en cambiar situaciones que no son favorables logrando adquirir el compromiso del trabajo en equipo y así mejorar la docencia.

ESTRATEGIA No.2

TITULO: Elijamos una comisión

En el trabajo cotidiano es muy importante que cada uno de nosotros participemos activamente, haciendo uso de nuestras habilidades para enriquecer la labor docente y lograr una mejor organización y división de tareas, que se verá reflejado en nuestro quehacer docente.

PROPOSITO: Propiciar la participación activa de acuerdo a las comisiones elegidas

RECURSOS:

- Rotafolio.
- Marcadores.
- Cuaderno de notas

DESARROLLO:

- Se organizará en el colectivo escolar.
- Se analizará que comisiones son necesarias para el buen funcionamiento del centro escolar.
- Se unificará criterios sobre necesidades reales del jardín.
- Las educadoras elegirán su comisión de acuerdo a sus intereses y capacidades.

Evaluación.

El 5 de julio del 2000 se reunió a todo el personal docente para determinar las comisiones que son necesarias para el buen funcionamiento del centro escolar, y no basarse únicamente en lo que nos marca el reglamento sino en las necesidades reales que para que cada uno de ellos elija aquellas a la que sus intereses y capacidades convengan.

Para dar inicio a esta estrategia se les dio un cordial saludo a las docentes en donde surgió una plática sobre la importancia de las comisiones y sus objetivos para que cada uno de los miembros elija una comisión de acuerdo a sus intereses y además conozcamos a través de la unificación de criterios, como son las funciones de cada una de estas.

El diseño de evaluación que se utilizó. Dentro del primer aspecto, que fue el de la comunicación, se tomó en cuenta el indicador de información en donde de manera clara se dio a conocer el principal objetivo de la estrategia y de forma respetuosa y oportuna comentó una de las integrantes el compromiso que se deberá asumir en la elección y cumplimiento de las comisiones elegidas, así mismo se considera que todo el personal

participó con la confianza para proponer y decidir sobre las comisiones que se establecerían en el transcurso del año escolar .

Al evaluar el aspecto de disposición: se pretendió conocer si a través de la participación de las docentes hubo conformidad sobre las comisiones elegidas y al mismo tiempo si el personal, propone posibles soluciones de aquellas que de alguna manera no sean de su agrado, para ello se tomó en cuenta los indicadores, de conformidad, participación y también se dieron posibles soluciones.

A través de los primeros fue observable, como la mayoría de las educadoras mostraron conformidad por la comisión que eligieron, pues se dio una buena participación dando sugerencias, sobre la manera en que se realiza cada comisión.

Al dar soluciones para la realización de comisiones de alguna manera son más complicadas para llevarse a cabo, a través de sus comentarios se reflejó el interés para que fueran balanceadas, para que les tocara una difícil y otra fácil, o bien una en donde se maneje lo económico y otra que no lo maneje, así mismo todas las educadoras se apoyaron en todo momento pues se dio la disposición y cooperación con entusiasmo en las participaciones. En el último aspecto desarrollo de la estrategia se tomó en cuenta los siguientes indicadores respeto del tiempo, su presentación y logro de los acuerdos.

Sobre el primer indicador respeto del tiempo, vimos que inicio a las 10:00 a.m. terminando la reunión a las 12:15 p.m. Es importante mencionar que las 6 docentes asistieron puntualmente permitiendo realizar la estrategia horaria planeada.

Respecto al indicador de la presentación de la estrategia se considera que fue de manera breve y clara, propiciando la participación del personal.

Al término de la reunión se lograron los siguientes acuerdos

- a) Cumplir con la responsabilidad a la que se comprometieron
- b) Informar con anticipación de las actividades a realizar.
- c) Pedir ayuda cuando está sea necesaria.
- d) Compartir experiencias y dar sugerencias.
- e) Respetar la calendarización de las actividades.

Para lograr esta evaluación .se elaboró una guía de observación con la finalidad de obtener mejores resultados en lo anteriormente descrita, además también cabe mencionar que al realizar esta estrategia se logró que el equipo de trabajo eligiera las comisiones que ella deseaba, ya través de la lluvia de ideas se fue elaborando el listado de las comisiones elegidas agregando el nombre de cada educadora.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente se está en la posibilidad de considerar que el propósito de la estrategia se logró a través de la participación de las docentes logrando el compromiso para el cumplimiento de las comisiones elegidas.

ESTRATEGIA No.3

TITULO: Organicemos los grupos escolares.

La organización es fundamental para los centros escolares ya que de ésta depende el buen funcionamiento de ellos, es por eso la necesidad de concientizar a los docentes sobre la importancia del trabajo colegiado para el logro de una organización de calidad.

PROPOSITO: Propiciar la concientización de las docentes, para favorecer y lograr una mejor organización del trabajo escolar.

RECURSOS:

- Lista de inscripción
- Rotafolio
- Marcadores
- Hojas
- Plumas

DESARROLLO.

- ⇒ Se convocará al personal del centro escolar a una reunión, ésta se realizará en la dirección del Jardín de Niños.
- ⇒ Se informará sobre la posible organización del ciclo escolar 2000-2001
- ⇒ Se les pedirá su apoyo y decidirán con cual de los grupos quieren trabajar.
- ⇒ La participación será de manera grupal en la elección de listas de nombres de los niños de cada grupo.
- ⇒ Se realizará las listas de cada grupo dándoles a conocer, pegándolas en cada salón de clases.
- ⇒ Cada educadora elaborará la lista de asistencia de los niños

Evaluación.

El diseño de evaluación utilizado fue

El día 14 de agosto del 2000 alas 10:00 a.m. se pidió al personal docente que nos reuniéramos para organizar los grupos escolares. Al dar inicio a esta estrategia, se dio a conocer el objetivo principal, sobre la importancia que tiene que cada una de las educadoras que elija el grupo que ellos deseen atender en el transcurso del año escolar.

En el momento de la estrategia de la elección de los grupos una de las compañeras. Comentó que se hicieran anotaciones en un rotafolio y que ella quería un grupo de tercero porque se le facilitaba trabajar con niños de 5 años, otra de las compañeras coincidió con la elección de el grupo de tercero, argumentando que a ella no le agradaba mucho trabajar.

Con alumnos menores de 5 años, por tal motivo eligió trabajar en este grupo dos de las profesoras eligieron los segundos grado, mencionado que no tenían experiencias con niños de 4 años pero que ellas estaban dispuestas a trabajar con ellos recomendando a la directora que no se intercalaran niños de 3 años, ya que esto no les permite avanzar en las actividades dentro del grupo porque su edad y madurez es diferente, otra educadora eligió tercer grado, sin hacer ningún comentario. Por último otra compañera se quedó con otro 3ero haciendo mención que si se formaba otro grupo de 2do se cambiaría ya que ella le agradaría trabajar con niños más pequeños.

Posteriormente, se proporcionaron las listas de inscripción en donde se separaron en los niños de 2do y de 3er grado y al mismo tiempo, por orden, las educadoras fueron anotando los nombres de los niños que atenderían para posteriormente hacer las listas de asistencias. Al efectuar la elección de grupos se considera que en el aspecto de participación de las educadoras se logró un ambiente agradable en donde todas opinaron y con libertad eligieron el grupo con el que se trabajará todo el año escolar.

En el indicador de diálogo se reflejó respeto y disposición de llegar a acuerdos, en donde todos fueron beneficiados con las decisiones tomadas en esta elección.

En el aspecto del impacto de la estrategia se observó que en el indicador de las actitudes fueron de agrado, ya que manifestaron conformidad sobre el grupo que eligieron argumentando las ventajas que se tendría el haber realizado la elección de su grupo.

También se reflejó el indicador de conformidad, aunque hubo comentarios de inexperiencia del trabajo con niños de 4 años, se manifestó disposición de tener nuevas experiencias en este año escolar.

Otro de los aspectos que se tomaron en cuenta fue el de desarrollo de la estrategia. El primer indicador es: se dieron a conocer los indicadores a observar, se considera que a través de este, se realizó la concientización de la importancia de que todo el personal tenga la libertad de elegir el grupo, o bien cualquier otra actividad que les agrade, logrando obtener buenos resultados, ya que todos tienen disposición.

En cuanto al indicador del tiempo se tenía contemplado iniciar a las 9:00 a.m. debido a las inscripciones de inicio de curso, se recorrió a las 10:30 a.m. terminando la reunión a las 1:00 p.m. Al finalizar en una cartulina se describieron los acuerdos sugeridos por todo el personal, comprometiéndose a participar de manera continua durante todo el año escolar.

Los acuerdos a los que se llegaron fueron.

- ⇒ Los niños que lleguen de nuevo ingreso, se integrarán en el grupo con menor número de niños.
- ⇒ No se integrarán niños de primer grado en los grupos de segundo
- ⇒ Al seleccionar los alumnos, serán asignados por orden de listas de inscripción, cuidando que no les toque niños del año anterior.
- ⇒ Las listas de asistencia serán revisadas el último lunes de cada mes.
- ⇒ Que en la dirección aparezca visible la lista de las educadoras con sus respectivos grupos.

Por todo lo anterior se considera que el propósito de la estrategia se logró, pues las docentes se comprometieron al cumplimiento de acuerdo a las necesidades para hacer posible esta estrategia.

Al evaluar esta estrategia se realiza una guía de observación que permitió tener más atención en los aspectos señalados.

ESTRATEGIA No.4

TITULO: Papel que desempeña la guardia.

En toda organización es importante la democracia en el equipo pero es necesario un guía o coordinador, en este caso el director tiene la responsabilidad de que los propósitos se cumplan de manera satisfactoria y al faltar éste, la responsabilidad corresponde a la guardia.

PROPOSITO: Concientizar al personal sobre la responsabilidad que tiene el maestro de guardia.

MATERIAL:

- ❖ Hojas.
- ❖ Plumas.
- ❖ Calendario

DESARROLLO:

- ❖ Se convocará al personal a una reunión.
- ❖ Se analizará sobre el papel que desempeña la guardia.
- ❖ Se anotará en un rotafolio las responsabilidades de la guardia sugeridas por el personal y al mismo tiempo se unificarán criterios.
- ❖ Se hará la calendarización de guardias.
- ❖ Permanecerá visible la calendarización de guardias todo el tiempo necesario.

Evaluación.

Para llevar a cabo esta evaluación se elaboró un diseño.

Originalmente se había fijado como fecha septiembre 4 del 2000, para realizar esta reunión, pero debido a la carga de trabajo que representa la organización de inicio de curso, no se realizó hasta el 8 de septiembre del 2000 alas 12:30 después de la salida de los alumnos. Dentro del primer aspecto que fue el desarrollo de la estrategia, se convocó al personal docente a una reunión en el salón de 3º8 en donde acudieron las 6 educadoras y el directivo. Para dar inicio se dio a conocer los principales objetivos haciendo hincapié en la importancia de la responsabilidad, respeto y cumplimiento de la guardia en un centro escolar. Sugiriendo una de las compañeras que para lograr este propósito se tendría que analizar y unificar criterios sobre la función de la guardia.

Referente al tiempo que se tenía previsto para la realización de esta estrategia fue posible su realización en 2 sesiones porque el horario de salida no nos permitió y por respeto al personal se sugirió que se continuara el próximo día. En cuanto a los recursos materiales estos fueron cubiertos en su totalidad.

En el aspecto de participación y lluvia de ideas, el personal propuso que en un rotafolio se fueran anotando sugerencias para establecer las funciones de la guardia, por no contar con los lineamientos de las ya mencionadas.

El primer aspecto fue la comunicación en donde sugirieron:

- ❖ Que la guardia tenga más contacto con el director ya que es un auxiliar, en ausencia de él.
- ❖ La guardia deberá tener informado al todo el personal de los diferentes sucesos en el jardín.
- ❖ Que la guardia haga respetar su autoridad.
- ❖ Que la guardia tome en cuenta al personal para cualquier decisión que se

tenga que tomar.

- ❖ Que haga cumplir los acuerdos que se lleven a cabo en el entorno de trabajo.
- ❖ Será responsabilidad de la guardia que la organización tenga seguimiento para lograr los propósitos establecidos
- ❖ Atenderá cuando se requiera a toda persona que lo necesite.

Otro de los indicadores fue el de compromiso que se deberá adquirir para el cumplimiento de lo ya mencionado y se llegó a los siguientes acuerdos:

- ❖ La guardia vigilará la entrada y salida de los niños, y llamará a la maestra indicada cuando una madre de familia la solicite.
- ❖ Vigilará que las madres de familia no entren al jardín cuando no sea necesario.
- ❖ Se respetará el horario establecido cerrando la puerta de entrada y cuando se presenten casos especiales de niños tardes, solo la guardia decidirá si se les permite entrar.
- ❖ Colocará los avisos en la puerta cuando estos así lo requieran.
- ❖ Después de entregar los niños cerrará la puerta de entrada.
- ❖ Se tomará más en cuenta a la maestra de guardia en todos los aspectos de organización, logrando una coordinación, liderazgo, compromiso, comunicación, para lograr el trabajo en equipo.
- ❖ La guardia revisará el cuaderno de firmas y se cobrará un peso por firma faltante. Al finalizar la semana se cobrará y se depositará en un bote de ahorro, para posteriormente invertir ese dinero en algún convivio.

A través de la participación se logró percibir que se favoreció el indicador de la disposición y cooperación, ya que los integrantes aportaron opiniones y sugerencias que nos permitirán hacer cambios sobresalientes en la organización del jardín.

En el aspecto de cómo se logró el impacto de esta estrategia, en el indicador de responsabilidad se reconoce que el personal académico realiza las actividades lo mejor

posible, haciendo cumplir la autoridad de la guardia y al mismo tiempo exige respeto por parte de las educadoras para que este sea de manera colegiada ya su vez se cumpla. Por todo lo anterior descrito se realizó la calendarización de las guardias durante todo el año escolar. En el momento de la estrategia los comentarios de las educadoras fueron: de apoyo argumentando que todas en su momento han tenido la experiencia de tomar decisiones inmediatas, por tal motivo existe un alto grado de disposición y cooperación hacia la persona encargada de la guardia.

Para lograr esta evaluación se tomó en cuenta la guía de observación permitiendo poner atención en aquellos aspectos más significativos que ocurrieron en el momento de la estrategia. El propósito de la estrategia se logró pues el personal se comprometió a participar en hacer cumplir la autoridad de la guardia, a través de la responsabilidad, respeto y apoyo a la persona que en ese momento tenga ese cargo.

ESTRATEGIA No.5

TITULO: Organización y funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo.

Crear un espacio de trabajo colegiado que permita la reflexión y el análisis de solución a problemas existentes en el aspecto académico.

PROPOSITO: Fortalecer su constitución y funcionamiento del consejo técnico consultivo en el plantel

MATERIALES:

- ❖ Marcadores.
- ❖ Cuaderno de notas
- ❖ Libros de apoyo
- ❖ Formato de acta.

DESARROLLO:

- ⇒ Se convocará a una reunión del personal docente (esta será en un salón de clases)
- ⇒ Sensibilizar a los integrantes sobre la importancia de su participación en las secciones de CTC.
- ⇒ Se analizará cada función que se desempeña en el CTC. como presidente secretario y vocales.
- ⇒ A través de un consenso se elegirán los miembros del CTC.
- ⇒ Se anotara los acuerdos y propuestas por parte del personal docente.
- ⇒ Se realizará la calendarización del CTC.
- ⇒ Se elaborará el acta constitutiva del CTC.
- ⇒ Se firmará el acta por los asistentes al CTC.

Evaluación.

En esta evaluación se realizó un diseño.

En el aspecto de participación, se tomaron en cuenta los siguientes indicadores, interés, diálogo, responsabilidad y disposición. A través de la puesta en marcha de esta estrategia, las docentes manifestaron gran interés ya que una de las compañeras sugirió que se levantará el acta, para formar el Consejo Técnico y al mismo tiempo se fuera leyendo los cargos del ya mencionado, para que de esta manera se fuera analizando la función que estos exigen. Posteriormente se paso a formar el Consejo Técnico, en donde por decisión propia de las educadoras se eligió el cargo que deseaban. Se considera que en todo momento hubo disposición y responsabilidad por parte de todo el personal porque todas las docentes forman parte del C. T. C. del plantel.

Los cargos que se eligieron fueron: Presidenta, Secretaria y Vocales. Para darle formalidad y seguimiento a los ya mencionados se realizó una calendarización de las fechas para su realización, en donde permita el cumplimiento de lo descrito.

A través de la lluvia de ideas se tomaron los siguientes acuerdos:

- a) Asistir puntualmente a las reuniones que serán alas 12: 15 hrs.
- b) Evitar interrupciones.
- c) Documentarse cuando así lo requiera.
- d) Asistir con el material necesario.
- e) No desviar el tema.
- f) Se realizarán los C. T. C. aún, en la ausencia del director.
- g) Todo el personal respetará la calendarización de los consejos técnicos.

El diálogo que surgió en el momento de la estrategia fue de manera participativa en donde todas hicieron sus aportaciones para lograr que los C. T. C. sean realizados en el momento que así lo requieran.

En el aspecto del desarrollo de la estrategia en el primer indicador se contempló el tiempo, iniciando alas 12:30 hrs. del 14 de septiembre del 2000 en el salón 2º-1 extendiéndose la reunión hasta las 2:00 p.m., y por sugerencia de una de las compañeras de que se terminara la estrategia hasta el siguiente día a la misma hora, (aceptando todo el personal), fue como se dio por terminada la estrategia.

Respecto al indicador de recursos que fueran; el diseño de actas de los C. T. C., el folleto de lineamientos de los C. T. C., marcadores y cuaderno de notas, se puede mencionar que se cubrió en su totalidad.

Otro de los indicadores que se dio a conocer fue los temas a tratar. En la reunión se impartió una breve explicación de la importancia que tiene el cumplimiento de los consejos técnicos- pedagógicos y todo centro escolar, y al mismo tiempo se dio a conocer el objetivo principal de la estrategia, en donde las compañeras, comentaron: que efectivamente a estas reuniones en ocasiones no se les da la importancia que se merecen, pero que si la persona que eligió esta comisión es la indicada, a través de un consenso con personal, se les de seguimiento a los aspectos técnicos logrando su realización.

El diálogo que se propició en el momento de la estrategia, fue de respeto, confianza y compromiso, ya que todas las educadoras aportaron sugerencias que nos permitieron el espacio y el intercambio de ideas para el fortalecimiento de los CTC.

En el indicador de la responsabilidad: en todo momento, se presenció disposición y entusiasmo para lograr cambiar y hacer cumplir con responsabilidad los cargos elegidos, tomando en cuenta que actualmente se ha logrado que la gran mayoría de las actividades técnicas se han llevado a cabo en la fecha establecida.

En cuanto al aspecto de impacto en la estrategia, se observó a través del indicador de actitudes que manifestaron las docentes, que estas han sido de aceptación y disposición a participar en este proyecto, logrando llevar a cabo los acuerdos establecidos.

Actualmente, a partir de la aplicación de la estrategia el personal docente ha reflejado gran interés por darle formalidad y seguimiento a los CTC. ya que comentan los resultados de los ya mencionados depende en gran medida de la participación y disposición de todos y cada uno de los integrantes del grupo.

Para evaluar lo anteriormente mencionado se realizó una guía de observación, que permitió más atención en los aspectos más significativos. Por lo anteriormente descrito, se considera que el propósito de la estrategia se cumplió ya que hasta el momento se han logrado espacios que nos han permitido plantear problemas, dar soluciones de manera colectiva, intercambiar ideas, se estudia y se remite a los sustentos teóricos, en donde se nos ha permitido mejorar la práctica docente con la participación de todos.

ESTRATEGIA No.6

TITULO: Organicemos los festejos de las fechas cívicas, culturales y sociales.

A través de la planeación evitarán improvisaciones para así poder establecer con anticipación y con detalle quién debe efectuar las actividades.

PROPOSITO: Realizar un plan de trabajo para evitar improvisaciones y cambios de decisiones en la realización de festejos de las fechas cívicas planeadas.

MATERIALES:

- ⇒ Calendario.
- ⇒ Marca texto
- ⇒ Listado de actividades. i

DESARROLLO:

- ⇒ Convocar a una reunión de las docentes.
- ⇒ Dar a conocer las fechas cívicas, culturales y sociales que se llevarán a cabo en el ciclo escolar 2000 -2001 de acuerdo a la normativa proporcionada por el departamento de educación.
- ⇒ A través del consenso se tomaran los acuerdos sobre las posibles fechas de realización de festejos y al mismo tiempo como se llevarán a cabo.
- ⇒ Se analizaran las ventajas y desventajas de los ya mencionados.
- ⇒ Se revisará la primera semana de cada mes el calendario para organizar los detalles de cada evento que se tienen contemplados; para evitar el exceso de trabajo en el último momento.

Evaluación.

El diseño de evaluación realizado fue.

El primer aspecto, fue el desarrollo de la estrategia; en la cual se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: se coordinó adecuadamente, se dieron a conocer los indicadores a tratar, se contó con recursos materiales y se respetó el tiempo.

En el indicador; se coordinó adecuadamente. Se convocó al personal docente a una reunión, dando inicio la ya mencionada a las 12:30 a.m. del día 28 de septiembre del 2000 asistiendo las seis educadoras puntualmente.

Posteriormente se dieron los puntos a tratar, en este indicador se inició con una explicación sobre la importancia de la organización de las fechas cívicas y culturales de todo el ciclo escolar, en donde los participantes comentaron que es lo ideal para que el trabajo se lleve a cabo de manera organizada, y así evitar improvisaciones.

Respecto al indicador de recursos, estos se cubrieron en su totalidad, ya que se contó con lo necesarios, como son: marcatextos, calendario y rotafolio, estos materiales se utilizaron para la elaboración de la lista de actividades en la cual una docente fue anotando las sugerencias. Así mismo en cuanto al respeto del tiempo se logró este objetivo porque todo el personal asistió puntualmente a la reunión dando cumplimiento con el horario establecido para su término.

Otro de los aspectos que se evaluaron fue el de participación, en donde sus indicadores son: comunicación, disposición y acuerdos.

En el indicador de comunicación fue observable como las educadoras dieron sugerencias de cómo quedarían mejor organizados los festejos cívicos, culturales y sociales, señalando las experiencias anteriores, como la del 15 de septiembre en donde fue un éxito porque se logró el interés de los niños, ya que se tuvo la oportunidad de que participaran en

la visita del Palacio de Gobierno Federal entonando cantos alusivos a la fecha que se celebraba en ese día.

En cuanto a la disposición que se observó en el grupo de docentes, fue muy positivo ya que la calendarización que se efectuó acabo, fue a través de la lluvia de ideas, aportando sugerencias que nos permitirán llevarlas a cabo para su cumplimiento y se trabajará en coordinación con la persona responsable de esta tarea, directivo y docentes.

Los acuerdos a los que se llegaron fueron:

- Que la persona que le tocó la comisión cultural se responsabilice recordando con anticipación las fechas próximas de festejo.
- Se realizará una reunión antes de la fecha de cada festejo, para analizar los recursos con los que se cuentan y los que faltan tramitar.
- Al realizar cada comisión o actividad que esto se cumpla con responsabilidad.
- Cuando una persona tenga más carga de trabajo, en determinada comisión que todo el personal coopere para lograr un objetivo sin problema.
- Acudir a las reuniones puntualmente.
- Respetar el tiempo de la reunión.
- No salirse de los temas que se están tratando.
- Intercambiar experiencias.

Al evaluar el aspecto del impacto de la estrategia se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: expresiones y actitudes. En el indicador de expresiones se observó que, a través de los comentarios realizados por las educadoras, se dio una aceptación y disposición a participar en este proyecto. Las actitudes que se observaron en las docentes, fueron de disposición y apoyo en todo momento, mostrando gran interés y entusiasmo por realizar la calendarización de las fechas cívicas, culturales y sociales, ya que comentaron que las actividades están bien organizadas todas las actividades, con anticipación en el momento de su realización se podrán llevar a cabo con mayor eficiencia y sobre todo aún en ausencia del director, porque cada quien sabe lo que tiene que hacer.

Al evaluar esta estrategia se contó con la guía de observación que permitió tomar en cuenta los principales aspectos a evaluar.

Por todo lo anteriormente descrito, concluyó que el propósito de la estrategia se logró, ya que la participación fue general y cada uno de los miembros del colectivo escolar llevan sus opiniones sobre las ideas que tenían sobre como realizar las conmemoraciones, se comentaban en forma colectiva y se tomaban decisiones en todo. La toma de decisiones en forma colegiada permite una mejor organización de las actividades, porque al tomar decisiones entre todos existe un mayor compromiso hacia los objetivos establecidos porque el mismo colegio así lo determinó.

Actualmente se ha logrado el cumplimiento de la realización de las fechas cívicas culturales, ya que actualmente permanece visible en la dirección la calendarización de las ya mencionadas como se determinó en la estrategia evitando improvisaciones y cambio de decisiones en su realización de la ya mencionada.

ESTRATEGIA No.7

TITULO: Aprendamos a comunicarnos.

Dentro de la comunicación es importante que el emisor y el receptor estén en la misma frecuencia, para evitar una información distorsionada.

PROPOSITO: Propiciar que se den mayores canales de comunicación dentro del colectivo escolar.

MATERIALES:

- Calendario de actividades.
- Diario de notas.

DESARROLLO:

- Se invitará al personal docente a una reunión.
- Se dará a conocer el objetivo principal de la estrategia.
- Se hará un análisis ¿cómo es la comunicación en nuestro plantel?
- Aplicación de una dinámica de grupo.
 - Se proporcionará una hoja a cada participante y anotarán una frase que quiera comunicar.
 - Se pasará la hoja a cada participante, agregando lo que posiblemente sigue del dialogo.
 - Finalizar se le dará lectura al diálogo que conjuntamente escribieron.
 - Se preguntará a la persona que inició con la frase si eso es lo que ella quería comunicar.
 - Se confrontará la comunicación de la dinámica con la del personal que labora en el jardín.
 - Se analizará la comunicación que se propicia entre maestro -maestro, maestro -directivo, maestro -padre de familia, maestro- alumno, directivo -alumno.

Evaluación.

Para la evaluar esta estrategia se elaboro un diseño.

En el desarrollo de la estrategia se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: tiempo y recursos.

En el primer indicador se tenía planeado iniciar alas 11 :30 a.m. pero debido a que a la asesora Raquel Valdez, no le fue posible llegar a tiempo se tuvo la necesidad de iniciar alas 12: 15 p.m. Contando con la asistencia de las 6 docentes, esta reunión concluyó a las 2:00 p.m. Respecto al indicador de recursos, se logró contar con grabadora, rotafolio y

colores, aunque estos no estaban contemplados con anterioridad, porque esta deficiencia parte de la estrategia, para concientizar al personal de la importancia de la comunicación.

Otro de los indicadores, que es la confrontación, se pudo lograr mediante una dinámica donde las participantes tenían que cumplir ciertas indicaciones, primeramente se formaron equipos de dos personas, se puso música de fondo posteriormente se dio la indicación de la realización de un dibujo libre en un rotafolio, recomendando que este fuera en silencio y que cuando la música parara que se pasara el dibujo al siguiente equipo para que lo continuarán, en esta ocasión, si se permitió conversar pero ya no se hizo sólo dibujamos: al finalizar la dinámica la asesora pidió que cada equipo comentara si eso era lo que pretendía dibujar y si lo sentían suyo. y fue así como se inició con la lluvia de ideas para que se diera la confrontación, de cómo es necesario que cada una de las integrantes se comunique para lograr los objetivos propuestos.

Otro de los aspectos que se evaluaron fue el de la participación, en donde el indicador de los objetivos, no se dieron a conocer inicialmente porque la asesora pretendió que a través del desarrollo del trabajo se descubriera la importancia de la comunicación en un equipo de trabajo y como favorecerlo si es que esta comunicación no existe.

Las aportaciones fueron de respeto y apoyo a las compañeras logrando compartir experiencias y al mismo tiempo enriquecer nuestra labor docente.

Fue observable la disposición que cada una de las docentes mostró para participar activamente en cada una de las actividades que se realizarán dentro de la organización del plantel, procurando tener una mayor comunicación y así lograr una mayor eficiencia y calidad en la educación.

En el aspecto del impacto de la estrategia se contemplaron los siguientes indicadores; aceptación y compromiso.

Se considera que las docentes mostraron aceptación y disposición para participar en este proyecto, ya que se ha contado con la asistencia, mostrando gran interés por mejorar la organización a través de la comunicación. Se ha logrado observar que esta estrategia impactó en nuestra labor docente, porque ha existido un mayor compromiso por parte del personal de comunicar formalmente y oportunamente a todos.

En cuanto al indicador de los acuerdos se comentó que:

- La información se comparte de manera formal a todos los integrantes.
- Respetar los horarios establecidos para las reuniones de información.
- Que se dé una verdadera comunicación.
- Hacer aclaraciones en su momento.

En el aspecto de la participación se contemplaron los siguientes indicadores:

El trabajo se realizó en un ambiente de conformidad en donde se observó el interés de las docentes, por lograr una mayor comunicación y un mejor ambiente de trabajo, que permita planificar y organizar las actividades que se realizarán en el jardín. También cabe mencionar que las integrantes comentaron que para evitar malos entendidos e improvisaciones se establezca más comunicación entre el colectivo escolar y así favorecer los canales de comunicación.

El desarrollo de esta estrategia, provocó la reflexión de las compañeras, sobre la importancia de favorecer mayores canales de comunicación en el equipo de trabajo, ya que es un factor decisivo en el establecimiento de las relaciones humanas, por que si se encuentra deteriorado o no se realiza en forma eficaz, no existe un entendimiento real, por todo ello, podemos decir que los resultados fueron satisfactorios, logrando así el propósito de la estrategia. Para lograr una mejor evaluación se tomo en cuenta la guía de evaluación que permitió poner más atención en los puntos a observar.

CAPITULO VI

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

A.- Planteamientos metodológicos de diversos autores.

Taylor: “Propone una metodología para analizar la información de la evaluación, consiste en leer repetidamente todos los datos recolectados, para identificar temas, claves y con base en ello poder construir tipologías para explicar el fenómeno estudiado. Finalmente estar en posibilidades de construir propósitos y nuevos conceptos”²⁹

Por otra parte, Martínez Miguelez en el documento categorización y análisis de contenidos nos habla que “a partir de la descripción de los contenidos se elaboran unidades y se asignan categorías, para manejarse posteriormente en una matriz de interpretación y poder crear una nueva teoría”³⁰

Otra metodología para sistematizar los datos de la investigación es, la que nos describe Rodríguez Gómez Gregorio. Este autor recomienda “elaborar una síntesis y reducción de datos, separando unidades, categorizando y codificando para posteriormente mediante una interpretación hacer una transformación de datos e inferir conclusiones lógicamente verificadas”.³¹

La metodología que ha construido Mercedes Gagneten en diversas fases iniciando con: un relato descriptivo. “En la segunda fase se leen los reportes, analizan, se subrayan para ordenar y codificar temas, en base a una clasificación de ellos, y fichas temáticas”.³²

²⁹ Taylor S. J. y R. Bogdan. El trabajo con los datos, en La innovación. México UPN. Pág. 53-62

³⁰ Martínez Miguelez Categorización y análisis de contenidos en Contexto y valoración de la práctica docente. México UPN Pág. 53-62

³¹ Rodríguez Gómez Gregorio Javier Gil flores y Eduardo García Jiménez. Aspectos básicos sobre el análisis de datos cualitativos en Metodología de la investigación cualitativa. Ajibe 1996, Pág. 197-218

³² Gagneten Maria Mercedes. Hacia una metodología de sistematización de la práctica en La innovación. Buenos Aires Humanistas Pág. 30-44

En la tercera fase se hace una interpretación cruzada mediante una matriz y se confronta con la teoría y contexto. Finalmente en la cuarta fase se conceptualiza confrontando teoría y práctica generando conceptos.

1. Mapa de diferentes autores para llegar al análisis e interpretación de resultados.

<ul style="list-style-type: none"> .Lee repetidamente. .Buscar temas. .Clasificar en tipologías. .Desarrollar conceptos y proposiciones. .Confrontar bibliografía .Desarrollar categorías .Codificar datos. .Separar en categorías .1) 	<ul style="list-style-type: none"> .Transcribir los contenidos. .Dividir en unidades .Clasificar en términos. .Asignar sus categorías .Integrar en una categoría mas amplia. .Agrupar de acuerdo con su naturaleza .Elaborar una matriz. .Teorizar. 2) 	<ul style="list-style-type: none"> .Reducción de datos y separación de unidades. .Categorizar y codificar. .Agrupamiento de categorías (metacategorizar) .Disposición y transformación de datos. .Obtención y verificación de conclusiones. .Conclusiones y verificación. 3) 	<ul style="list-style-type: none"> .1er fase. .Relato descriptivo. .2da fase. .Leer reportes .Análisis y subrayar. .Primeras ideas. .Ordenar en base a subrayado. .Codificación de temas. .Fichas temáticas. .Clasificación de temas. .3era fase. .Interpretación. <p>matriz Red interna Cruzamiento Temático</p> <p>confrontación Teoría. Contexto</p> <p>.4ta Fase. .Conceptualización</p> <p>confrontación Teoría. Practica</p> <p>Generar conceptos Nuevos 4)</p>
--	--	--	---

2. Metodología específica para el análisis e interpretación de resultados.

Para hacer el análisis de los resultados de la aplicación de la alternativa, primeramente se define el término, y de acuerdo a Mercedes Gagneten, analizar “es distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos

fundamentales”.³³ Para llegar a esto último, se elaboró una metodología específica, la cual surgió teniendo como antecedente los planteamientos de los diversos autores que fueron descritos con anterioridad.

Los pasos que se siguieron son los siguientes:

1.- Leer repetidamente los datos.

A partir de los datos obtenidos estos se leen en forma repetida, con el fin de resurgir las situaciones vividas así como para reflexionar sobre ellas y lograr comprender lo que pasa; en relación a este primer paso Taylor S.J. y R. Bogdan mencionan: “lea repetidamente los datos, reúna todas las notas de campo, las transcripciones, documentos y otros materiales y lealas cuidadosamente. A continuación vuelva a leerlas”.³⁴

2.- Identificación y separación de unidades.

En un segundo paso se identifican y separan unidades de análisis o temáticas; para ello se divide el contenido de datos en párrafos que expresan una idea. Este paso se sustenta en la metodología de Rodríguez Gómez, que a la letra dice: “en el conjunto global de datos pueden diferenciarse segmentos o unidades que resultan relevantes y significativas”.³⁵

3.- Categorizar.

En seguida se categoriza, esto es, se ubican diferentes unidades de datos bajo un mismo concepto. Al respecto Miguel Martínez propone: “categorizar, es decir, clasificar, conceptualizar o codificar, mediante un término o expresión que sea claro e inequívoco el contenido o idea central de cada unidad temática”.³⁶

³³ Gagnetten , Mercedes Op. Cit Pág. 38

³⁴ Taylor S. J. y R. Bogdan Op. Cit. Pág. 11

³⁵ Rodríguez Gómez, Gregorio Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez Op. Cit. Pág. 206

³⁶ Martínez Mireles Miguel Op. Cit. Pág. 57

4.- Representación gráfica.

El cuarto paso es la representación gráfica de las categorías; aquí se elaboran esquemas y matrices con el fin de encontrar relaciones internas entre ellas. “si los datos y las categorías lo aconsejan, un despliegue de los mismos por medio de una matriz (columnas y líneas) revelará muchas relaciones o nexos”.³⁷

5.- Confrontación.

La confrontación se da entre el problema, contexto, referentes teóricos, propósitos, resultados, etc. este paso se ubica en la tercera fase de el método de sistematización de la práctica denominado interpretación, de Mercedes Gagneten; al respecto se hace la siguiente referencia: “interpretar es delimitar causas mediatas e inmediatas, a partir de una confrontación entre lo realizado en una realidad determinada y la teoría a construir”.³⁸

6.- Conclusiones.

En estas aparecen por lo general los resultados, así como los productos de la investigación y la interpretación que se hace de los mismos. “las conclusiones son por tanto afirmaciones, proposiciones en las que se recogen los conocimientos adquiridos por el investigador en relación al problema estudiado”.³⁹

7. -Propuesta.

La propuesta se fortalece a partir de las conclusiones, incluyen soluciones alternativas que son puestas en marcha en la práctica que se desarrolla. “propuestas alternativas de soluciones contenedoras de la realidad social de diferentes naturalezas, según la temática enfrentada en la realidad”.⁴⁰

³⁷ Ibidem Pág. 58

³⁸ Gagneten, Mercedes Op. Cit. Pág. 48

³⁹ Rodríguez Gómez Gregorio Javier, Gil Flores y Eduardo García Jiménez, Op. Cit. Pág. 214

⁴⁰ Gagneten Mercedes Op. Cit. Pág. 63

B.- Interpretación de unidades de análisis y categorías

En la metodología específica que se tomó en cuenta para análisis e interpretación de resultados, se contempla en el segundo paso, la identificación y separación de unidades y es aquí donde surgen las unidades de análisis, las cuales al conjuntarlas por sus semejanzas entre sí se convierten en categorías, llegando al tercer paso, de la metodología mencionada.

La unidad de análisis que resultó más significativa es: referente a la organización colectiva la cual se hace evidente en las docentes, durante las diversas formas y desarrollo de la alternativa. Al revisar esta unidad de análisis, se da una primera categoría la cual se denomina organización participativa.

Posteriormente se hace evidente una segunda categoría, conceptualizándose de como concientizar al colectivo escolar encontrando las semejanzas entre las unidades temáticas de intereses, motivación, compañerismo y compromiso, las cuales fueron evidentes entre las docentes. Otra unidad de análisis es, la participación la cual se manifiesta frecuentemente en las educadoras, la disposición, libertad, motivación, compañerismo, intereses y entusiasmo. Todo ello ocasionó la creación, la categoría y la participación hacia el trabajo.

Dentro de la categoría el director como líder del centro escolar, se establece a partir de autoridad, liderazgo, confianza, responsabilidad, manifestándose en las actitudes del director. Una categoría más viene a ser el ambiente agradable y se establece a partir de respeto a la personalidad, a las capacidades, disposición, entusiasmo y confianza, las cuales quedan implícitas en las maestras.

UNIDADES	CATEGORIAS
<p>Cooperación. Disposición. Comunicación. Responsabilidad. Propuestas de trabajo. Mismos propósitos. Decisiones concensadas. Esfuerzos de todos</p>	<p>Organización colectiva</p>
<p>Intereses. Motivación. Compañerismo. Compromiso.</p>	<p>Concientización del colectivo escolar</p>
<p>Libertad. Elección. Disposición. Entusiasmo. Motivación. Responsabilidad individual</p>	<p>Participación hacia el trabajo.</p>
<p>Autoridad. Liderazgo. Documentos oficiales. Confianza.</p>	<p>El Director como líder del centro escolar</p>
<p>Confianza. Respeto a la personalidad. Respeto a las capacidades. Disposición y entusiasmo.</p>	<p>Ambiente agradable</p>

C.- Relación interna de categorías.

De acuerdo a la relación interna entre las categorías encontradas en el análisis de datos se considera, que para dar solución al problema en estudio, es primordial que todo el personal esté conciente de su función porque cuando una persona reconoce sus propias acciones se tiene conciencia interior de lo que está erróneo y lo que ésta correcto, es entonces cuando el Director ejerce su función como verdadero líder, define acciones llevándolas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio, propiciando la participación de los involucrados (personal docente) los cuales se manifiestan en distintas formas cooperación, disposición y comunicación.

Todo lo anteriormente descrito nos permite un ambiente de trabajo agradable, reflejándose a través del entusiasmo en las actividades que se realizan en el Jardín.

Así también nos permite la organización colectiva, en donde todos cooperan y participan generando la transformación del mismo.

ORGANIZACION COLECTIVA

AMBIENTE AGRADABLE

- ⇒ Concientizar al personal
- ⇒ El director como líder del centro Escolar
- ⇒ Participación hacia el trabajo

D. Explicación de categorías.

De acuerdo a la aplicación de las estrategias, el análisis e interpretación de resultados, se llegó a la construcción de las siguientes categorías:

- Organización colectiva.
- Concientización del colectivo.
- Participación hacia el trabajo.
- El director como líder del centro escolar.
- Ambiente agradable.

1. Organización colectiva:

Al poner en práctica la organización en el centro escolar de manera colegiada el personal expresó su agrado y apoyo cuando se le pidieron sus opiniones y sugerencias para llevar a cabo las actividades de todo el año escolar de manera organizada, comentando una educadora: que cuando se trabaja en equipo todos participan sin exceso de trabajo a una sola persona, mas aún si la organización se hace con anticipación porque permite suplir limitaciones de otros y con esto se logran mejores resultados, a lo que otra agregó, que le parece mejor porque podemos hacer cambios de lo que no funciona, despejar dudas y evitar improvisaciones. En otra de las actividades en que la docente refleja su apoyo es en relación a las actividades organizadas al inicio del año escolar, al llevarlas a la práctica se reflejó gran preocupación.

Por hacerlas cumplir lo mejor Posible los compromisos que se hizo cada una de ellas, haciendo propuestas y ayudando a compañeras que en el momento que tenían problemas para hacer cumplir lo establecido, la compañera suplía el trabajo que tenia Planeado, como con frecuencia comentaba, te encargo la guardia

Porque voy de visita, este bien yo te cuido la Puerta y le informo de tu salida ala directora si llega antes de que regreses. Otro de los comentarios que se escucharon fue

¿cómo le Podré hacerle Para que los cumpleaños de las compañeras no se me olviden? , sugiriéndole una de ellas, cómprate una lámina especial para los cumpleaños y si quieres yo te Puedo ayudar haciéndote los nombres y las fechas de cada una, para que las pegues en la dirección y así que estén visibles para todos, eso te permite que cuando uno se fije en la fecha próxima te recordará y así no se te olvidará.

El trabajo dentro de una organización colectiva, es aquel en donde los miembros del colectivo escolar aportan lo que Poseen y suman a los de los demás, para compartir responsabilidades y dar solución a los problemas que se presentan. Este trabajo entre docentes tiene un propósito en común, obtener mejores resultados que en el trabajo individual, es Por esto que las participantes deben poner en juego, no sólo lo que saben, sino también sus habilidades y actitudes que son indispensables para el trabajo en grupo.

Para hablar de una realidad en la organización dentro del centro escolar es necesario que esta llegue de la propia escuela, porque este aspecto es asunto de las personas que ahí laboran y las relaciones que se establecen entre sí.

El desarrollo de una organización depende principalmente de la participación y disposición de todos y cada uno de los integrantes de equipo de trabajo.

Así pues en base a los datos analizados el docente presenta un interés relevante en mejoramiento de la organización escolar.

Cuando las docentes unen sus esfuerzos se genera el logro de objetivos comunes que permiten llegar a la organización colectiva. Por tanto que: “Organizar es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”⁴¹

⁴¹ Reyes Ponce Agustín. Su concepto e importancia en. Administración de empresas teoría y práctica. Segunda parte. México 1990 Pág. 212

Organización Colectiva

- Disposición
- Cooperación
- Comunicación
- Propuestas de trabajo.
- Responsabilidad
- Decisiones consensadas
- Mismos propósitos

2. Concientización al personal

La concientización que tienen las personas al realizar un trabajo, es fundamental porque depende de ella sus propias acciones y se tiene el conocimiento sobre sus responsabilidades, porque cualquier resultado de las conductas es una función determinante en cada ser humano. “El deseo conciente de algo es una experiencia cotidiana. Se considera un propósito conciente, conseguir hacer algo estrechamente relacionado con lo que harán, con tal de que el propósito se refiera al aquí y al ahora”⁴²

Para que exista una verdadera concientización en el trabajo uno de los elementos más importantes que tiene el docente es el interés, a partir de ello propicia la participación activa de todos los sujetos involucrados en las actividades ya su vez se tiene la motivación para la realización de actividades que lo llevan a formar parte de un equipo de compañeros estableciendo un clima de libertad en donde el docente se encarga de sus propias acciones, las cuales se refleja compañerismo permitiendo un ambiente agradable.

En base a los datos analizados se percibió que cuando el personal docente está conciente del trabajo que se realiza, se logra la disposición relevante para organizar las actividades llevadas a cabo en el centro escolar, logrando que las compañeras participen de

⁴² Mc Clelland David C. Motivos conscientes e inconscientes en. La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. México UPN. 1989. Pág. 159

manera activa en todo lo que concierne al trabajo docente, todo ello se corroboró escuchando algunos comentarios por parte del personal en el momento de la elección de comisiones, una compañera manifestó lo siguiente; cuando se organizan las comisiones para el logro de objetivos a favor de la institución debemos estar concientes de la labor que esto implica, contestando otra de ellas: debemos de estar concientes de la responsabilidad que cada tarea conlleva, es importante pues que todos adquieran el compromiso que toda tarea exige para lograr los objetivos que estamos proponiéndonos.

Gracias a la concientización que se hizo al personal sobre el trabajo docente, se logró que los compañeros cumplieran con el compromiso y el rol que le correspondió y que al final de sus esfuerzos se tuvo buenos resultados. Es entonces cuando comprendieron la importancia de estar concientes de que cuando una persona cumple con lo que le corresponde compartiendo experiencias, comunicándose de manera respetuosa, uniendo esfuerzos, cooperando de acuerdo a sus posibilidades, y estableciendo lazos de compañerismo y amistad, se brinda mejor calidad en la educación.

Concientización del personal

- Interés
- Motivación.
- Compromiso.
- Participación
- Compañerismo

3. Participación hacia el trabajo

Al formar parte de una escuela es primordial la participación más que en ningún otro tipo de organización, porque los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre los integrantes, por eso, el mejorar la organización en el centro escolar requiere del involucramiento activo de todos los participantes.

Lo importante es que los integrantes se desarrollen, se humanicen así mismas y al trabajo, participando activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos del mismo. Cuando un equipo de docentes se interesa por participar puede asumir la diversificación, ampliación y mejoramiento de su trabajo, porque no sólo basta con que todos participen sino que debe hacerse en equipo.

Porque la actitud inicial de voluntad de transformación genera modificaciones en un entorno organizativo lo que estimula la transformación.

Los resultados de la puesta en práctica del proyecto, la participación de las compañeras en el trabajo docente, son de manera entusiasta, se refleja libertad de sugerir ideas, como dice una docente ¿Por qué no cambiamos el platillo de los niños en la posada? Yo sugiero que sea algo más novedoso para los alumnos como algo que no coman con frecuencia en su casa, apoyando otra compañera, como por ejemplo pizza, argumentando otra de ellas estos niños pocas ocasiones tienen la oportunidad de comer estos platillos. Cuando el personal se le da la oportunidad de sugerir y elegir, el personal se motiva ya su vez siente que su trabajo es reconocido.

En otra de las actividades que realizaron las docentes se reflejó la disposición y responsabilidad por el trabajo en equipo comentando una de las educadoras: ¿que les parece si yo voy hacer las compras del material didáctico que nos hace falta y le entrego las notas a la encargada de la comisión? Comentó la encargada: me parece muy bien, porque no puedo ir hacer las compras hoy, tengo compromisos con mi familia por la tarde. Cuando el personal está dispuesto hacer tareas extraescolares en el tiempo no establecido, se refleja la disposición, responsabilidad de los integrantes.

Cuando existe una buena organización el personal expresa sus experiencias cuando termina las actividades: me gusta como se organizan las actividades porque todos participamos, sin cargas de trabajo a una sola persona, y esto permite un mejor ambiente de compañerismo lo cual ocasiona que se logren los objetivos, sin tener tantos obstáculos.

Como dice Schmelkes Silvia “La participación genera compromiso y satisfacciones personales, por otra parte, se parte de la convicción de que una organización que se conduce de esta manera genera mayor calidad de vida en el trabajo”.⁴³

Participación hacia el trabajo

- Motivación
- Entusiasmo
- Libertad
- Elección
- Disposición
- Responsabilidad individual

4. El director como líder del centro escolar

Cuando el trabajo de un director se basa en su experiencia y con la convicción personal logra más con su ejemplo de su congruencia vital, que con los valores que se proclama, y con su consistencia, que con la autoridad .que procede de su nombramiento. Porque debe ayudar a los docentes a trabajar mas inteligentemente, en lugar de mas duramente. El director debe de comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de las posibilidades de realizar su trabajo con satisfacción.

Así pues cuando los maestros se sienten comprendidos y ayudados, su rendimiento académico es mayor porque lo realizan Con agrado. Los comentarios que una compañera realizó fueron que cuando el director toma en cuenta, sus puntos de vista siente que sus opiniones son importantes y vale la pena mencionarlos a lo que otra respondió: no se si se han fijado pero últimamente el director nos consulta todo y recoge opiniones, tomando en cuenta a aquellos comentarios que Son mas funcionales.

⁴³ Schmelkes, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestra escuela. En Biblioteca para la actualización del maestro. SEP México 1992. Pág. 59

Otra compañera opina: que bueno que las cosas han cambiado porque no tenemos la presión de hacer lo que el director dice.

Cuando el director realiza negociaciones entre el personal los miembros son estimulados haciéndolos sentir autónomos en donde los problemas son resueltos por el personal y directivo. El liderazgo está encaminado al “Comportamiento del ser humano, para elevar la calidad eliminando las causas de las fallas y de los problemas y actuando a las personas a que hagan mejor su trabajo”.⁴⁴ Por tal motivo es necesario centrar la atención en el conjunto de procesos que se encuentran dentro de la escuela, buscando que todos realicen mejor su trabajo y que lo hagan con satisfacción y al mismo tiempo genere mayor calidad en la educación.

El director como líder

- Autoridad
- Liderazgo
- Documentos oficiales
- Apoyo
- Confianza

5. Ambiente agradable

Un ambiente agradable que produce satisfacción para realizar el trabajo, es aquel en donde se labora sin presiones en donde existe una comunicación con el directivo y docente, docente- docente, además existe confianza y apoyo.

Cuando el personal de una escuela se encuentra integrado, da soluciones a problemas, en apoyo en todos los aspectos es una escuela que aumenta la capacidad productiva y el crecimiento profesional, crea condiciones agradables en el ambiente escolar, el personal se

^{44 44} Schmelkes, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestra escuela. En Biblioteca para la actualización del maestro. SEP México 1992. Pág. 67

siente satisfecho por su trabajo a través del ambiente que se genera en el Jardín y por ello, las docentes se expresan y manifiestan sus puntos de vista, sobre sus experiencias, al compartir el trabajo cotidiano se pudo comprobar el ambiente que prevalece en el jardín a través de los comentarios. Una compañera expresó: cuando se tiene un buen ambiente de trabajo uno se siente a gusto y es amena la mañana, contestando otra: así se siente uno más contenta, en confianza y se trasmite el verdadero compañerismo, continuando el diálogo, otra de ellas dice: ahora las cosas se pueden hablar, y así solucionar los conflictos, agregando otra compañera: un trabajo sin presiones y sin angustias nos permite realizar el trabajo con gusto y con agrado.

Otro comentario que se da en una educadora es: últimamente me gusta venir a trabajar aunque me quede mas lejos de mi casa, y me siento muy a gusto trabajando aquí, a lo que contesto otra compañera: es preferible estar a gusto aunque se tenga que atravesar la ciudad y no estar en un jardín donde se trabaje con presiones y problemas. En relación a estos comentarios el docente expone su sentir y expresa sus inquietudes sobre la importancia que tiene el ambiente en el cual se trabaja, ya que se crea más compañerismo, produciendo seguridad y confianza entre docente- directivo y docente docente. Es fundamental la actitud de los profesores hacia el trabajo, porque cuando el ambiente cotidiano es agradable, se estimulan, se dinamizan, aportan mas en todas las actividades escolares, son mas profesionales y tienen una visión de su trabajo, que permite el desafío y crecimiento profesional, lo cual expresa un nivel de compromiso con su organización. “En general, un clima o una cultura organizativa consiste en: un consenso sobre una serie de valores, pautas ideológicas, objetivos e ideas sobre la organización de que se trate. Walter y Stanfield, decían sobre la importancia de la cultura de la escuela, que “la cultura es el adhesivo normativo, la consistencia en los valores que mantiene unida ala organización”⁴⁵

⁴⁵ Gary a. Davis, thomas. Los directores eficientes. En La calidad y la gestión. México UPN. 1989 Pág. 214

E.- Confrontación

A través de la metodología específica que se sigue para el análisis e interpretación de datos se hace referencia a la confrontación la cual establece entre el problema, contextos referentes, teóricos y propósitos. La confrontación nos lleva a los encuentros más sobresalientes dentro del contexto en el elemento institucional, no existe una organización formal, para superar esto se concientizó a las educadoras de la importancia de la organización colectiva a través de una película, resultando un cambio en lo ya mencionado, la cual se refleja en el interés que se presentan en la realización de diferentes actividades, logrando así su participación activa, la disposición que tiene al cooperar y sus diferentes actitudes hacia el trabajo.

En la inexistencia del elemento de la comunicación formal, se estableció el propósito de evitar comunicación aislada, dando información colectiva que permitió estar bien informados a todos. Por otra parte el director no tiene el control de autoridad, para ello se establece el propósito de documentarse para conocer las funciones directivas, para llevarlas a la práctica, alcanzándose esto último a través de acciones que permitieron lograr la autoridad en el jardín.

En relación a la dimensión de la práctica docente las situaciones que se pretenden superar es la falta de disposición e interés por participar en las actividades del jardín, en las docentes esto permitió elaborar estrategias para propiciar en las educadoras dicho interés, así pues es necesario establecer propósitos que alcanzándolos la consecuencia es una innovación mediante la creación de la organización colectiva a través de un ambiente agradable, para ello se pone en práctica el proyecto de gestión escolar el cual es de carácter institucional del plantel principalmente porque se refiere a la administración, planificación y normatividad, nos ofrece solucionar las dificultades que se presentan en la institución, además trasforma la práctica que de alguna manera afectan a la institución educativa. Posteriormente después de la aplicación se encuentran relaciones de causa -efecto.

Personal	Se produce
Cuando el director es líder	Ayuda a trabajar más inteligentemente no más duramente a sus colegas
Cuando los maestros se sienten comprendidos y ayudados	Su rendimiento académico es mayor porque se realiza con agrado
Cuando el director toma en cuenta Al personal.	El personal siente que sus opiniones son importantes
Cuando el personal está integrado	Se unen esfuerzos y se involucran en todas las actividades escolares
Cuando hay un ambiente agradable de trabajo	Apoya, aumenta su capacidad productiva, crea condiciones agradables de trabajo y se siente satisfecho por su trabajo
Cuando se logra la verdadera concientización en el trabajo	Se propicia un clima de libertad
Cuando se trabaja en equipo	Todos participan sin cargas de trabajo a una sola persona
Cuando el personal sugiere y elige	El personal se motiva y además se siente que su trabajo es reconocido.
Cuando se tiene disposición	Coopera con responsabilidad.

F.- Propuesta

Actualmente la organización de los centros escolares deben ser la principal preocupación de los directivos que tenemos problemas internos, entre compañeros debemos investigar las causas de los mismos y no limitarnos a actuar por nuestro criterio en el caso específico cuando hay deficiente organización.

Teniendo un conocimiento de lo anterior y algunas teorías que nos aportan elementos para hacer frente a la problemática planteada, además de todo los aspectos que han estado presente en la formación durante su estancia en la UPN. me permite sugerir a aquellas compañeras interesadas en mejorar su práctica la siguiente propuesta:

- Establecer el trabajo en equipo basado en el respeto ala diversidad de opiniones, interacciones tomando en cuenta la participación, compartiendo

responsabilidades que conduzcan al trabajo grupal en pos de las mismas metas.

- Que el director funja como autentico líder capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento en la calidad educativa.
- Que el director implemente estrategias para la adquisición de la concientización del personal sobre la responsabilidad y compromiso que requiere el trabajo docente.
- Elaborar la planificación de actividades escolares, de acuerdo a la toma de decisiones que efectúan todos los que participan en su diseño y proceso.
- Establecer la división de trabajos de acuerdo a los intereses y necesidades de los integrantes para que al final solo sea en beneficio de los educandos.
- Diseñar canales de comunicación que permitan la comunicación formal e informal.
- Invitar al personal a participar en actividades novedosas, para que tengan la experiencia directa de cómo se puede laborar el trabajo de diferente manera propiciando experiencias de innovación.
- Convertir la escuela en un entorno saludable, en una herramienta de trabajo integral que facilite a la comunidad educativa, un clima de trabajo adecuado comprometido con los objetivos de la educación y donde el trabajo se sienta totalmente vinculado.

CONCLUSIONES.

La investigación que se realizó en este trabajo nos ayudó a reflexionar sobre nuestra labor docente preguntándonos lo que queremos cambiar, modificar hasta donde anhelamos llegar en algún momento de nuestra vida.

A partir del diagnóstico pedagógico realizado, se plantea el problema ¿Cómo mejorar la organización a través de la planificación y comunicación dentro del jardín de niños que refleje un liderazgo por medio del trabajo colegiado?

Esto genera la elaboración de un proyecto de gestión escolar, el cual surge como una necesidad ante el problema ya mencionado, diseñando estrategias como alternativa para poner en práctica una posible solución.

Después de la aplicación de la alternativa se concluyó que el haber puesto en práctica el proyecto de gestión escolar, fue evidente el cambio que se observa en el trabajo docente.

La participación de las educadoras es primordial; se logra el apoyo de éstas para llevarlas a la aplicación del proyecto, favoreciendo el interés por el cumplimiento del trabajo por equipo y así lograr un ambiente agradable que favorece a todos en la organización del jardín de niños.

A las conclusiones que se llegaron, es el hecho de que lograr un cambio en la labor docente no es concluyente, sino que se hace indispensable la continuidad de este quehacer innovador. Es importante que en un centro escolar adquiera una organización eficiente, porque ello lo llevara a minimizar problemas de carácter organizacional ya su vez se vera reflejado en la enseñanza aprendizaje.

La aplicación del proyecto proporciona herramientas para innovar el trabajo cotidiano, por ello se logró establecer la organización de la escuela en un trabajo grupal en pos de las mismas metas.

- El colectivo escolar adquirió la conciencia sobre el trabajo que se realiza en el centro escolar, refleja disposición, cooperación y responsabilidad al realizar las tareas escolares.
- Si las docentes reconocen la deficiencia en la organización se unen esfuerzos y se modifican aspectos que afectan a todos.
- Cuando las actividades son planeadas con tiempo se logra los objetivos ya su vez se cumplen.
- La división de tareas, permite responsabilizar a cada uno de los integrantes y al mismo tiempo asume el rol que le corresponde.
- Cuando el personal le da prioridad a los aspectos técnicos pedagógicos, crea espacios para tratar asuntos académicos que les permita sugerir, proponer, innovar, intercambiar experiencias y dar soluciones a problemas existentes.

BIBLIOGRAFIA

- ⇒ Ochoa Marco Daniel “El diagnóstico pedagógico”, en Contexto y valoración de la práctica docente. México UPN. 1995 Pág. 39-47
- ⇒ ARTICULO 3ero Constitucional y ley general de educación en: La calidad y la gestión. México SEP. 1993 Pág. 6-31
- ⇒ CARR Wilfred y Kemnis Stephen “Los paradigmas de la investigación educativa” en, Investigación de la práctica docente México UPN. 1988 Pág. 18-34
- ⇒ CASANOVA Rodríguez María Antonia “la evaluación inicial” en: Evaluación y seguimiento en la escuela. México UPN. 1988 Pág. 88-94
- ⇒ “la evaluación procesual” en: Evaluación y seguimiento en la escuela México UPN. 1988 Pág. 95-108
- ⇒ “la evaluación final” en: Evaluación y seguimiento en la escuela México UPN. 1988 Pág. 285-292
- ⇒ “Un modelo evaluador y su metodología” en. Evaluación educativa Madrid España. SEP. 1888 Pág. 130-195
- ⇒ CHIAVANETO Idalberto “Teoría clásica de la administración” en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN. 1989 Pág. 34-48.
- ⇒ “Teoría de la administración” en, La gestión como quehacer escolar México, UPN. 1985 Pág.195- 204.

- ⇒ “Orígenes de la teoría de las relaciones humanas” en, Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN. 1989 Pág. 98-108.
- ⇒ “Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas” en, Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN. 1989 Pág. 113-137.
- ⇒ DELGADO Agudo Julio “La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección en clave de función” en, La gestión como quehacer escolar México UPN. 1991 Pág. 177-181
- ⇒ LORME Charles “Las corrientes de la innovación” en, Hacia la innovación México, UPN. 1995 Pág. 36-46.
- ⇒ DURKER Peter “La organización basada en la información” en México. UPN. 1988 Pág. 73-75
- ⇒ ELLIOTT John “Las características fundamentales de la investigación acción” en, Investigación de la práctica docente propia México UPN. 1991 Pág. 35-41
- ⇒ ENCICLOPEDIA Ilustrada Cumbres Editorial Cumbres. Pág. 73.
- ⇒ ENCICLOPEDIA Ilustrada Cumbres México DF. Vol. 12 Pág. 38.
- ⇒ ESCUDERO Muñoz Juan Manuel “La innovación y la organización escolar” en, La gestión como quehacer escolar. México, UPN. 1988 Pág. 182-194.

- ⇒ FLORES Cipriano “La división de trabajo y la administración” en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Méx. UPN. 1986 Pág. 10-19
- ⇒ GNETEN Mercedes “Hacia una metodología de sistematización de la práctica” en: Innovación México UPN. 1995 p 38-65
- ⇒ GARIN Joaquín. “Escuela y planteamiento institucionales” en, Gestión como quehacer escolar, México UPN. 1991, Pág. 65-72.
- ⇒ GARY A. Davis Margaret A. Thomas “Los directivos eficientes” en: La calidad y la gestión México UPN. 1989 Pág. 210-224
- ⇒ GÓMEZ Caballero Alma, Jurado Campusano Norma “El proyecto colectivo escolar” en Gestión escolar estrategias educativas del estado 1997-2005 México UPN. 1997, Pág.2-12.
- ⇒ HERNÁNDEZ Sapien Carlos Fernando, Collado Pilar, Baptista Lucio “Metodología de la investigación” segunda edición Pág. 276-293
- ⇒ LÓPEZ Cascantes Jesús, “Las ventajas y loS limites del planteamiento” en Bases para la planeación escolar. México, UPN. 1986, Pág. 13-16
- ⇒ MARCK Edmond y Dominique Picord, “Interacciones y comunicación” en La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. México UPN. 1992
- ⇒ MARTÍNEZ Miguelez Miguel “Categorización y análisis de contenidos” en: Contexto y valoración de la práctica docente, México UPN 1996 Pág. 53-62
- ⇒ MCCLELLAN D David C o “Motivos concientes e inconscientes” en La gestión y las relaciones en el colectivo escolar 1988 Pág. 157-177

- ⇒ MUNGUIA Zatorain, Irma y Salcedo, Aquino, José Manuel. Manual de Técnicas de investigación documental en Redacción e Investigación documental. México SEP. UPN. 1988. Pág. 5-21
- ⇒ NORA Wassner, “Conceptos teóricos de grupo operativo” en, Grupos en la escuela, México UPN. 1993Pág. 126-136
- ⇒ OCDE “El concepto de calidad en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN. 1191 Pág. 175-184
- ⇒ REYES Ponce Agustín, en Administración de empresas, teoría y práctica (segunda parte) México 1990 Editorial Limusa Pág. 212.
- ⇒ RÍOS Duran Elíseo, Maria. Guadalupe Bonafil y Castro y María Teresa Martínez Delgado, “Características del proyecto de gestión escolar” en Biblioteca para la actualización del maestro, México UPN. 1995 Pág. 98-102.
- ⇒ RODRIGUEZ Gómez Gregorio, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez “Aspectos básicos sobre el análisis de datos cualitativos” en: Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Aljibe, 1996 Pág. 197-218
- ⇒ SCHMELKES Silvia “Hacia una mejor calidad de nuestra escuela” en: Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México 1992 Pág. 11-129
- ⇒ SEP Gobierno del Estado de Guanajuato Proyecto escolar, México 1995. Pág. 1-47.

- ⇒ SEP Gobierno del Estado de Guanajuato Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar. México 1995. Pág. 1-15.
- ⇒ SEP DGEP. “Documento, normas, procedimientos para la conducción y funcionamiento y consejos técnicos consultivos” Méx. 1990 Pág.9-18
- ⇒ SORIANO Raúl “Planteamiento del problema” en, Guía para realizar investigaciones sociales. México 1991 Editorial Plaza y Valdez Pág.47-50.
- ⇒ STUFFLEBEAM Daniel “Normas para la evaluación” en: Evaluación y seguimiento en la escuela. México UPN. SEP. 1988 Pág. 75 – 87
- ⇒ TAYLOR S .J. y R. Bogdan “El trabajo con los datos, análisis de los datos en la investigación cualitativa” en: La innovación México U PN. Pág. 6-18