



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 097 SUR

**"ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO COLABORATIVO
EN LOS JARDINES DE NIÑOS ROTARIOS DE TLALPAN Y AMELIA
ARELLANO, PERTENECIENTES A LA ZONA ESCOLAR 223:
UNA EXPERIENCIA COMPARTIDA ENRIQUECEDORA"**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN PLAN'94
PRESENTAN**

**MARTHA BEATRIZ CERVANTES RAMÍREZ
ELIZABETH SANTAMARÍA MORALES**

ASESOR: MARTÍN ANTONIO MEDINA ARTEAGA



AGOSTO 2006



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 097 D.F. SUR
-DIRECCIÓN-**

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

México, D.F., a 24 de agosto de 2006.

**CC. PROFRAS.
CERVANTES RAMÍREZ MARTHA BEATRIZ
SANTAMARÍA MORALES ELIZABETH
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado **"ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO COLABORATIVO EN LOS JARDINES DEL NIÑOS ROTARIOS DE TLALPAN Y AMELIA ARELLANO, PERTENECIENTES A LA ZONA ESCOLAR 223: UNA EXPERIENCIA COMPARTIDA ENRIQUECEDORA"**, opción: **PROYECTO DE INNOVACIÓN**, modalidad **GESTIÓN ESCOLAR**, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

**ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**



**PROFR. MARTÍN ANTONIO MEDINA ARTEAGA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN
DE LA UNIDAD UPN 097 D.F. SUR.**

Dedico amorosamente
a mi Esposo y a mis hijas
este Proyecto de Innovación
que cristaliza un anhelo personal.

Para mis Padres
que siempre me
han apoyado.

Para Martha:
Por compartir
nuestras vivencias.

Para nuestros maestros
con respeto y afecto.

Elizabeth Santamaría Morales

Kenia, Abraham, Israel y Vladimir,
por comprender y apoyar mis anhelos.

A mi esposo Marcelino:
por apoyar mi deseo de
superación profesional.

A Liz:
Por brindarme la oportunidad
de compartir esta experiencia.

Para nuestros maestros
con respeto y agradecimiento

Martha Beatriz Cervantes Ramírez

INDICE

	INTRODUCCIÓN -----	3
	PRESENTACIÓN -----	5
1	DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO	
1.1	CONTEXTUALIZACIÓN -----	7
1.2	Evaluación de la práctica docente propia -----	14
1.3	Elementos de la teoría que apoyan la comprensión de la problemática -----	35
1.4	Metodología -----	39
1.5	Diagnóstico de la problemática -----	42
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1	El Problema -----	45
2.2	Tipo de Proyecto a Desarrollar -----	49
3	ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN -----	51
3.1	Fundamentación -----	52
3.2	Supuestos -----	58
3.3	Propósitos -----	59
3.4	Plan de Acción -----	60
3.5	Viabilidad -----	72
3.6	Aplicación, Seguimiento y Evaluación -----	73
3.7	Redacción de Informe -----	75
3.7.1	Presentación de Datos -----	76
3.7.2	Interpretación de Datos -----	77
3.7.3	Resultados y Obstáculos Enfrentados -----	86
3.7.4	Aspectos no considerados en la Planeación -----	96
3.7.5	Posibles ajustes al Plan de Acción para una siguiente aplicación -----	98
3.7.6	Ajustes realizados en el Proceso -----	104
	CONCLUSIONES -----	106
	BIBLIOGRAFÍA -----	108
	ANEXOS -----	111

INTRODUCCIÓN

La educación preescolar enfrenta hoy en día grandes desafíos que implican necesariamente que quienes a ella nos dedicamos, reflexionemos permanentemente en las transformaciones que habremos de poner en marcha respecto a nuestra forma de mirarla y ejercerla. Ello nos permitirá brindar cada día un servicio educativo de calidad.

Hablar de calidad en la educación implica necesariamente reconocer que la auténtica transformación sólo se dará si se genera en el lugar que constituye la esencia de este nivel: el Jardín de Niños.

Con esta idea es que presentamos este proyecto de innovación el cual contiene en su primer capítulo el “Diagnóstico Pedagógico” que describe el contexto de la zona 223, así como la de los Jardines de Niños Amelia Arellano y Rotarios de Tlalpan, incluye la reseña de nuestra práctica docente, directiva y de supervisión, desde una visión crítica.

Para tener una mayor comprensión del problema se presentan diversos elementos teóricos que se esbozan para apuntalar con teóricos reconocidos las ideas y supuestos que observamos en el desempeño de nuestro trabajo cotidiano.

El diagnóstico del problema presenta la conceptualización realizada respecto a lo que se considera con mayor relevancia y que ocupa esta alternativa de innovación.

En el segundo capítulo presentamos el objeto de estudio de lo que es nuestra propuesta de innovación, es decir; presentamos el planteamiento del problema y; argumentamos el tipo de proyecto en el que se enmarca esta propuesta de trabajo.

El último capítulo es la presentación de la alternativa la cual contiene su fundamentación teórica con sus respectivos supuestos, propósitos y plan de acción dividido en etapas, estrategias, actividades y resultados de evaluación, para finalizar este capítulo el lector encontrará la viabilidad de esta innovación, así como los resultados de la evaluación de las acciones realizadas y las acciones para una siguiente aplicación.

Hacemos mención a la bibliografía utilizada, así como los anexos a los que nos referimos en la planeación de las actividades llevadas a cabo, con todo lo anterior tenemos la pretensión de lograr exaltar las cualidades del trabajo en equipo en un marco apegado a la realidad social en la que nos desarrollamos, donde la interacción, el compromiso, el respeto y el aprendizaje sean las bases para potenciar el trabajo colaborativo

PRESENTACIÓN

La presente Alternativa de Innovación es la compilación de cuatro años de trabajo de quienes en un principio éramos directoras estudiantes, pero que con el paso de los años y debido a merecimientos personales una de nosotras concluye sus estudios en esta Universidad con la difícil encomienda de una Supervisión Escolar, y aún más con la misión de guiar al restante equipo.

La Profesora Elizabeth Santamaría Morales ahora Supervisora de la zona 223 y la Directora profesora Martha Beatriz Cervantes Ramírez sustentantes de esta alternativa de Innovación somos quienes estamos presentando este esfuerzo como culminación a la Licenciatura en Educación.

Ahora bien, por qué el preámbulo, pues porque decidimos trabajar en conjunto primero porque coincidentemente conformamos un equipo en la misma zona escolar, luego porque nuestros proyectos de innovación eran semejantes y finalmente porque encontramos eco en nuestro profesor titular de la materia correspondiente. Cabe señalar que se trata de un esfuerzo conjunto y transformador de toda una zona escolar, en la que desde luego arrojaremos resultados individuales, pero lo más importante, resultados colegiados destinados a la autogestión y a crear una nueva concepción del trabajo colaborativo.

Hoy en día resulta un concepto muy común, para quienes trabajamos como docentes, hablar de trabajo colegiado como el principal recurso para satisfacer las necesidades educativas de las instituciones escolares, sin embargo encontramos como una constante que los principales retos que conlleva el trabajo desde esta perspectiva, no son cumplidos por quienes trabajan al interior de nuestros jardines de niños cabalmente.

Por ello este trabajo es una propuesta colegiada donde analizamos y discutimos problemáticas, carencias y desafíos de la zona escolar 223, rescatando de la misma forma opciones y alternativas que el colegiado, en cada una de las escuelas, pudo implementar para resolver o disminuir situaciones desfavorables y problemáticas.

Se trató de apostarle a la premisa de la colaboración como un rasgo fundamental e inherente a nuestra profesión, llevada de manera responsable y

sistemática, es decir, que a partir de nuestros propios procesos nutrimos nuestra práctica educativa, desde donde la ejercemos, siempre de una manera reflexionada y corresponsable en un colegiado donde se potenciaron las relaciones y las interacciones que paulatinamente configuraron la transformación de los Jardines de Niños y el desarrollo de las capacidades humanas de la comunidad escolar.

La participación del Jardín de Niños Rotarios de Tlalpan fue en colaboración con la Directora, la docente especialista y el personal docente quienes asumieron el compromiso de facilitar su participación para la puesta en operación del Plan de Acción por parte de la Supervisora como sustentante de esta alternativa de Innovación.

1.- DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO

1.1. - CONTEXTUALIZACIÓN:

DELEGACIÓN POLÍTICA

La zona 223 se encuentra ubicada en el Jardín de Niños "TZINTI" cuyo domicilio es Cuauhtémoc s/n col. Pueblo Quieto, Delegación de Tlalpan. (Anexo 1)

Tlalpan en Nahoas se denomina Tlallipan que significa "Lugar sobre la Tierra" de las voces nahoas "tlalli" tierra y "pan"- sobre.

La delegación de Tlalpan colinda al sur, con el Estado de Morelos; al norte con las delegaciones de Coyoacán y Álvaro Obregón; al nordeste con Xochimilco; al sureste, con Milpa Alta; al nor poniente con Magdalena Contreras y al sur poniente con el Estado de México.

COLONIA

La zona de influencia de la colonia "Pueblo Quieto" se localiza al sur de la Ciudad de México. Sus límites son: al Norte colinda con el Estadio Azteca, Al Sur con la colonia "Huipulco " Al Este con el Conjunto Cuicuilco y el Parque Ecológico El Manantial y la colonia Isidro Fabela. Al Oeste con el Pueblo de Santo Tomás Ajusco y al Noreste con la colonia Héroes de Padierna.

Tiene 19° 19' de latitud norte, 99° 6' de latitud este, 99° 19' de latitud oeste, 19° 05' de latitud sur y 99° 15' de latitud occidente, con una altura de 3,937 m. Sobre el nivel del mar. La composición del suelo es de fósforo, nitrógeno, potasio y calcio.

El área ocupada por el Bosque de coníferas del Pedregal está formada por arcillas, arenas y roca de origen volcánico. La estructura del suelo puede considerársele de tipo granular y textura compacta.

ASPECTO ECONÓMICO:

Podemos enunciar que la regularización de la Tenencia de la Tierra modificó a la comunidad en varios aspectos; mejoró notablemente el tipo de construcción de la vivienda, se mejoraron e incrementaron los servicios de dotación de agua potable y pavimentación, así como el suministro de electricidad e introducción de líneas telefónicas. La mayor parte de la población adquirió Título de Propiedad, lo que dio el hecho de que algunas personas vendieran sus terrenos a personas que habitaban en el centro de la ciudad lo que vino a dar como resultado un cambio en relación con los hábitos, costumbres y conductas en general.

Por tales motivos podemos considerar que en la comunidad "Pueblo Quieto", actualmente habita gente especialmente con mayores recursos económicos en la parte que colinda con la Colonia Canteras Puente de Piedra, la cual se puede considerar como zona residencial, esta clase se ha mezclado entre la clase media - baja y la marginada debido a la preferencia que se tiene por adquirir terrenos en el sur de la Ciudad.

Al Plantel escolar asisten niños de clase media baja conformada en su mayoría por familias de obreros, comerciantes ambulantes, choferes de taxi y microbús, y contados profesionistas.

ASPECTO SOCIAL:

La autoridad principal en la Colonia Pueblo Quieto es el Presidente de la Colonia y el Consejo de Vigilancia. Cuando los colonos tratan problemas relativos a la escasez o falta de servicios urbanos, se dirigen a través de éstas autoridades a la Delegación de Tlalpan.

En cuanto a las relaciones vecinales se dan de manera individual, sólo hay participación y colaboración cuando existe algún problema común. En la zona Escolar, un 30% de los alumnos provienen de madres solteras, un 30% de hogares desintegrados, un 20% de matrimonios en unión libre y un 20% de matrimonios en unión legalizada.

ASPECTO CULTURAL:

Dadas las características de la Comunidad en las que se funden la cultura tradicional provinciana y la de las personas de la ciudad de México, se observa una gran diversidad en la vida cultural de la comunidad.

La religión predominante es la católica, existiendo en menor proporción otras religiones como los testigos de Jehová y los Evangelistas.

Dentro de las tradiciones más importantes que se celebran en las colonias donde se localizan las escuelas, se encuentran las festividades de semana santa, día de muertos, festejos a la Iglesia por la Virgen de Guadalupe, las festividades de Navidad y Año Nuevo.

De las festividades cívicas se encuentran Las Fiestas Patrias, La Revolución Mexicana, en lo que concierne a las actividades recreativas se encuentran el día de los Reyes Magos, el día del niño, el día de las Madres, el día del Padre, el día del Maestro.

Los valores en el ámbito generacional se han ido perdiendo, tales como el respeto a los ancianos, el respeto a los Padres de Familia, etc. En la actualidad los jóvenes han cambiado sus valores llevándolos a la individualidad.

ASPECTO POLÍTICO:

Como en cualquier comunidad se encuentran diferentes grupos políticos los cuales se van turnando el poder según los cargos políticos que logren a través de los comicios electorales, actualmente predominan los grupos con filiación del P.R.D., siendo el Delegado Político de Tlalpan de éste partido; pero también existe un gran número de seguidores del P.R.I. y una minoría del P.A.N, en general en la comunidad se nota cada vez más una participación política, que se observa en manifestaciones de inconformidad, discursos políticos, etc.

AUTORIDADES:

Como parte de la identificación de la zona escolar donde laboramos, es preciso indicar que por ser entidades del gobierno formamos parte de la burocracia, con una autoridad legitimada emanada del Secretario de Educación Dr. Reyes Tamez, y en forma jerárquica decreciente la representa la Coordinadora Sectorial de Educación Preescolar Profra. María Elena Ravelo Azamar, con quienes tenemos una relación de carácter institucional, seguida de la Jefe de Sector, Supervisora de la Zona 223 y Directoras de los planteles.

“Se trata de una organización burocrática con características propias, lo que la hace única y singular, sin embargo al ser considerada una organización enmarcada en el paradigma de la simplicidad, con una estructura formal, con roles que permanecen invariables, entrelazándose entre ellos, lo que en algunos casos propicia el conformismo...”¹ por parte de algunas docentes, sobre todo de aquellas con muchos años de servicio.

Podemos decir también que las normas con las que se guía su funcionamiento son claras, pues se encuentran escritas en un sinnúmero de circulares, cuadernillos, decretos y manuales, todos ellos explicando las relaciones JERARQUICAS que al interior deben prevalecer, “ con causalidad lineal en sus organizaciones, donde la identidad del agrupamiento social se establece desde el exterior, con homogeneidad en los sistemas, donde la idea de orden prevalece un equilibrio estático, con trivialización en los sistemas, es decir que la dinámica de la organización se concibe como una adaptación mecánica, por lo tanto estática “²

PLANTELES:

La zona esta integrada por cuatro Jardines de Niños Oficiales, cinco Jardines de Niños Particulares incorporados y 13 Jardines de Niños en Acuerdo 332.

Los Jardines de Niños Oficiales son:

Amelia Arellano

Rotarios de Tlalpan Matutino y Vespertino

Tzinti

¹ CHAVENATO, Idalberto. “Modelo Burocrático de Organización en Introducción a la Teoría de la Administración. México McGraw-Hill, 1990 pp.305-342, citado en la Antología Institución Escolar pp54 Universidad. Pedagógica. Nacional. Noviembre 1994.

² ETKIN, Jorge y Leonardo Schaverstein. “Componentes del Paradigma de la Simplicidad” op. Cit. Pp73-81, citado en la Antología Institución Escolar, pp37-40, U.P.N. , Noviembre 1994.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS JARDINES DE NIÑOS:

“AMELIA ARELLANO”

El Jardín de Niños Amelia Arellano, es una institución oficial que presta sus servicios en el nivel preescolar. Se ubica en la calle de Rancho Miradores s/n en la colonia Los Girasoles en la delegación de Tlalpan, (Anexo 2)

Es un plantel que está construido exprofeso, con un terreno de aproximadamente 1200 metros cuadrados de los cuales la construcción de los edificios abarca una tercera parte. El edificio principal se localiza en el centro del terreno, dejando al frente la plaza cívica, del lado derecho se localiza el chapoteadero, y del lado izquierdo el edificio destinado a la cocina – comedor, en la parte posterior se encuentra el área verde, las parcelas, el tanque de arena y los lavaderos infantiles.

Hablando del edificio principal, en la planta baja se localiza la dirección, aula de 1° grado, cocina, modulo de CAPEP, baños de niños y niñas, 2 bodegas y al fondo la conserjería. En la planta alta están 5 aulas, cuatro destinadas para los grados de 2° y 3° y una para el área de cómputo de los niños.

Es preciso mencionar que la cocina- comedor, no funciona como tal, y ese espacio está destinado a utilizarse como área de usos múltiples.

La capacidad de las aulas es de 35 alumnos, aunque la matrícula es regularmente de 25 a 20 alumnos por grupo.

El personal asignado a este plantel, es el siguiente:

Un directivo, 5 docentes frente a grupo, de las cuales, tres tienen estudios de normal, una con licenciatura en Educación Preescolar y otra maestría, un profesor de educación musical con estudios técnicos y de música con 6 horas a la semana, un profesor de educación física, con estudios de licenciatura con 9 horas a la semana, una psicóloga especialista de CAPEP, y una trabajadora manual con estudios de primaria. Es importante considerar a nuestras autoridades inmediatas, las cuales en forma jerárquica ascendente son: Inspectora de zona, la Profra. Elizabeth Santamaría Morales; Jefe de Sector, Coordinadora Sectorial.

La comunidad donde se localiza el plantel cuenta con todos los servicios urbanos y se conforma por las dos colonias que son contrastantes por su nivel socioeconómico uno de bajo nivel y el otro medio, de ambas partes es la existencia de la población infantil que asiste a la escuela, observando la diversidad de las situaciones familiares podemos decir que en su mayoría los padres y las madres trabajan, dejando el cuidado de los niños a los familiares, abuelos y hermanos.

La situación cultural de la comunidad es variada, ya que por un lado la comunidad de nivel socioeconómico medio puede brindar a sus hijos diversas actividades culturales y recreativas, la comunidad de nivel socioeconómico bajo, se puede observar que los niños pasan el tiempo libre en la calle, ya que carecen de espacios para sus juegos recreativos. aunque existe un parque cercano, que los fines de semana proporciona variedad cultural, los padres no asisten con sus hijos por falta de tiempo.

En lo que se refiere al aspecto político, la comunidad de recursos económicos bajos, se identifica con agrupaciones políticas partidarias, el cual los ayudó a que tuvieran un espacio donde vivir y conseguir documentación oficial para asignarles el terreno. el resto de la comunidad se muestra indiferente a la situación política. Sin embargo, esto no implica que la escuela esté aliada a algún partido político, ya que la comunidad respeta el espacio de la escuela y los padres de familia no hacen alarde de su filiación para obtener beneficios de ella y de la escuela.

“ROTARIOS DE TLALPAN”

El Jardín de Niños “Rotarios de Tlalpan”, es un Plantel con sostenimiento oficial, con una construcción exprofeso del año de 1966 donada por el club de Rotarios de Tlalpan del cual lleva su nombre. La escuela se encuentra ubicada en la Ciudad de México en la calle de 4ª Poniente S/N Col. Isidro Fabela dentro de la demarcación política de Tlalpan, (Anexo 3). La escuela fue construida sobre un terreno de 1,625 metros cuadrados, a un costado se encuentra el mercado y al otro la iglesia católica, la población en general es de un medio socioeconómico de clase media baja provenientes de algunos estados del País como son Oaxaca, Puebla, Edo. De México, por lo que es flotante, la mayoría renta cuartos o departamentos, se cuenta con todos los servicios,

La colonia donde se ubica la escuela está considerada de alto riesgo por las autoridades de la Delegación ya que existen bandas identificadas como tal, que se dedican al robo de casas, comercios, secuestro, venta de drogas, asalto a personas con uso de violencia y armas, sin embargo ello no ha afectado el buen funcionamiento de la escuela ni las buenas relaciones humanas que se crean con el trato diario entre el personal, tanto docente como de apoyo, y los padres y madres de familia.

Existe una gran demanda escolar por lo que el Plantel funciona con doble turno con siete grupos por turno con un horario de 8:30 a.m. a 12:30 pm. En el turno matutino y de 14:00 a 18:00 hrs. En el turno vespertino.

El edificio se encuentra en regulares condiciones de conservación, bajo las siguientes especificaciones, se cuenta con dirección, el salón de usos múltiples, una cocina acondicionada para uso infantil, el baño de adultos, siete aulas para grupo, 2 bodegas, un área de baños para niños y niñas, 3 patios, en el principal se encuentra la plaza cívica y dos más con juegos, una conserjería, aula de cómputo, Arenero, chapoteadero y parcelas. El mantenimiento está a cargo de la Delegación de Tlalpan, la S.E.P. y la Asociación de Padres de Familia.

Como parte fundamental para el buen desarrollo del Jardín de Niños, es necesario hacer una descripción de su planta docente:

- El plantel cuenta con una Directora para ambos turnos.
- 7 docentes con grupo por turno, con licenciatura o con estudios normalistas y dentro del programa de Carrera Magisterial, el cual y para no ahondar es un escalafón horizontal.
- 1 especialista de CAPEP.
- 1 maestra de educación física, con 6 horas a la semana por turno dentro de la escuela.
- 1 maestro de educación musical con 6 horas a la semana por turno dentro del plantel.
- 3 asistentes de servicio y mantenimiento
- una conserje

Me decidí como Supervisora para aplicar en este plantel la alternativa de Innovación por el grado de impacto que se tendría al tratar de mejorar el trabajo en equipo dadas las características del doble turno el cual conlleva concertar muchas acciones en conjunto. Por lo que el primer paso fue lograr que solo hubiera una Directora para los dos turnos y con ello tener solo una cabeza de mando que coordinara acciones, sumara esfuerzos y resolviera conflictos mediante el diálogo y la negociación, ya que hasta el momento con dos directoras esto era muy difícil, sobre todo por el tipo de liderazgo que ejercía cada una, lo que llevaba a que cada turno funcionara independiente del otro.

1.2. EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE PROPIA

En primer lugar daremos referencias personales de cada una de las participantes de esta Alternativa de Innovación con la finalidad de que se conozca nuestra trayectoria personal y profesional.

Iniciaremos con la Profra. Elizabeth Santamaría Morales, supervisora de la zona.

Tome la decisión de ser maestra por influencia de mis familiares, ya que mi hermana mayor ya estaba en la escuela de educadoras, y podía observar lo que ella hacía en casa para trabajar con los niños.

Me gusta ser maestra, me identifico con lo que plantea Henry Giroux. “El maestro es el que ejerce el liderazgo intelectual y moral a favor de la juventud de nuestra nación”³

En cuanto a mi perfil como docente soy Maestra de Jardín de Niños egresada de la Esc. Nal. Para Maestras de Jardín de Niños en el D.F. Generación 1967 – 1970, estudié 3 años de Pedagogía en la U.N.A.M. y actualmente pasante de la Licenciatura en Educación en la U.P.N. En el servicio tengo 26 años, 11 años como educadora, 13 años como Directora y dos años como Supervisora.

Inicie el servicio como Educadora en Iztapalapa D.F. en el año de 1970, en un Jardín de niños con 3 aulas arriba de un cerro en la colonia de San Andrés Tomatlan, posteriormente trabaje en el jardín de niños “Lázaro Cardenas”, ubicado en la colonia el Triunfo en Iztapalapa D.F. en una casa adaptada de 2 plantas durante 5 años, hicimos la gestión para que nos construyeran el Plantel en un terreno que dono la Delegación siendo fundado el año de 1979, construido ex profeso, amplio y muy bonito, en esta institución el problema era la directora la cual era inepta y ejercía un liderazgo autoritario y represivo, por lo que el equipo de docentes que estábamos integrado solicitamos que nos cambiaran ha este elemento que en lugar de unir al equipo lo trataba de separar con intrigas y malos tratos, logrando este cambio en 1981.

³ Giroux A. Henry. Los profesores como intelectuales transformativos.El maestro y su practica.Universidad pedagogica Nacional,pag.3

Al mismo tiempo me ofreció la Jefe de Sector ir a fundar otro Plantel en una colonia que se estaba creando por la Unidad Vicente Guerrero, accedí y me fui como Educadora encargada sin grupo, iniciamos nuestro trabajo en la Colonia Presidentes de México, también en la delegación de Iztapalapa, 5 educadoras recién egresadas de la nacional de educadoras y yo, dentro de la escuela Primaria de esta colonia.

Hicimos la inscripción e iniciamos con una población de 150 niños, trabajando en el aula de usos múltiples de la primaria, posteriormente nos construyeron 6 aulas prefabricadas, en el terreno donado para el Jardín y nos cambiamos a nuestra “escuelita”. Al año siguiente tuve que fundar el turno vespertino pues se duplicó la inscripción quedándome como Directora de los dos turnos.

En el año de 1987 me ofrecieron ser Directora del Centro de desarrollo infantil del Reclusorio Femenil, en Tepepan, delegación de Xochimilco. La Profra. Isabel Fabregat era en ese entonces la Directora Gral. De Educ. Preescolar, y por petición de la Dirección General de Reclusorios, se firmó un convenio en el cual la S.E.P. apoyaría con el personal directivo y docente a los 4 Planteles de Educ. Preescolar de reclusorios, y ellos por su parte aceptarían a niños de la comunidad en las que estaban ubicados, excepto el de Tepepan por estar dentro del Edificio del reclusorio.

Mi trabajo sería con un horario de 8 a.m. a 15 p.m. teniendo a mi cargo personal de S.E.P., Reclusorios e internas que trabajarían en diferentes áreas del edificio escolar.

Esta experiencia fue significativa en mi vida, aprendí a hacer un trabajo interinstitucional, aprendí a relacionarme con diferentes tipos de personas y conocí un Sistema difícil, corrupto, lleno de contradicciones e intereses, personas privadas de su libertad por diferentes motivos, pero que a la vez eran madres de familia que tenían a sus niños también en cautiverio, que inclusive algunos habían nacido ahí y otros nunca habían conocido el exterior.

Al término del convenio con reclusorios me invitaron a trabajar en un nuevo Programa que se estaba creando a raíz del sismo de 1985, el cual fue El Programa de Seguridad y Emergencia Escolar, primero en la Dirección Gral. de Educ. Preescolar y posteriormente en la Oficialía Mayor de la S.E.P., para implementar el Programa a las oficinas administrativas de la S.E.P. en el ámbito nacional, elaborando los manuales para sismos y otros desastres naturales con un grupo interdisciplinario.

Por necesidades personales deje el servicio 10 años, reanudando mi función como Directora en 2001, en el Jardín de Niños “Miguel Hidalgo” y en el Jardín de Niños “Miahuatztintli” participando en el Programa de Escuelas de Calidad.

En este proceso de mejoramiento profesional se me dio la oportunidad de promoción a una Supervisión Escolar a partir del ciclo escolar 2004-2005 en la misma delegación de Tlalpan en la Zona Escolar 223, es por esto que al término de este trabajo mi función es la de Inspectora de Jardín de Niños en el D. F.

En todas las instituciones educativas por las que he pasado, las relaciones con mis compañeros han sido favorables, se ha dado una relación no solo laboral sino también afectiva, y al paso de los años he tratado de construir en mi entorno laboral un ambiente agradable por lo que he trabajado con entusiasmo y alegría.

A través de estos años, y los recorridos por diferentes planteles, mi práctica educativa ha cambiado año tras año, como fundamenta Stake (1986), la profesionalidad se adquiere a partir de la experiencia o a partir de la comunicación de esquemas y practicas entre profesores.⁴

El esquema practico tiene la suficiente flexibilidad para adaptarlo a situaciones diversas, así como a diversos contextos, con esto no quiero decir que la formación teórica sea inútil, sino que es útil en la medida en que se combinan teorías pedagógicas y experiencias personales, esta unión va ayudar a aclarar las diferencias y a mejorar el propio pensamiento sobre la practica educativa.

Esta combinación es la que ha permitido la transformación de mí práctica educativa.

Durante estos años de servicio también he convivido con Directoras, Supervisoras, Jefes de sector, que superponen el trabajo administrativo al pedagógico, aunque simulan lo contrario en el discurso, esto de alguna manera influido por la Institución la cual no se ha transformado de la misma forma que sus integrantes y que sigue con el Paradigma de la Simplicidad.

Me gusta realizar las actividades que ha esta función le corresponde, que son las de guiar, participar, estimular, apoyar, asesorar, evaluar, propiciar las condiciones optimas para el buen funcionamiento de las Escuelas así como verificar se cumpla con la normatividad que marca la S. E. P. , establecer redes de interacción entre todos los planteles de la zona a través de actividades deportivas y culturales en los que exista un verdadero intercambio académico, trabajo colaborativo, ambientes de aprendizaje favorables y cálidos en los que la comunidad educativa que está a mi cargo obtenga los mejores logros educativos así como un desarrollo profesional y humano de calidad.

⁴ SACRISTAN José Gimeno, Profesionalizacion docente y cambio educativo. Análisis de la practica docente propia. Universidad Pedagógica Nacional pag.63

A continuación, la Profra. Martha Beatriz Cervantes Ramírez, Directora del Jardín de Niños Amelia Arellano, haré una breve semblanza de mi trayectoria docente:

Estudí en la Escuela Normal Particular “Berta Von Glumer” en la generación 1975 – 1979 en la modalidad de 4 años.

Con la finalidad de seguir superándome estudié la Especialidad de Audición y Lenguaje en la Escuela Normal de Especialización perteneciente a la Secretaría de Educación Pública.

Tengo 26 años de servicio, de los cuales 19 años frente a grupo, y como directora 7 años. En la dirección del Jardín de Niños “Carlos Pellicer Cámara” estuve desde el año 1998 hasta julio del 2004, y en el mes de agosto del mismo año me integré como directora al Jardín de Niños “Amelia Arellano”.

Durante el tiempo que trabajé frente a grupo, asistía a cursos de actualización, intercambié experiencias y otros conocimientos con mis compañeras, y desde que se inició el programa de Carrera Magisterial he participado en él logrando el nivel “B”.

El hecho de estar frente a una escuela representa un reto aún mayor de actualización para poder asesorar las prácticas educativas de los docentes, tener una visión más clara de la gestión que representa estar al frente de un equipo de trabajo, por ese motivo me decidí a estudiar la licenciatura, para poder tener más elementos tanto teóricos y prácticos que me ayuden a lograr un mejor desempeño de mi gestión directiva.

Como directivo de una escuela, es importante velar por el bien de toda la comunidad escolar, los alumnos, docentes y padres de familia, así cada uno de estos elementos conlleva una serie de compromisos para lograr un eficaz servicio de la escuela.

En mi caso como directivo, trato de ser decisiva en mi actuar con el personal que labora dentro del plantel, así como, con los padres de familia, determinando en ocasiones las acciones a seguir ó al cumplimiento de los lineamientos establecidos, solicito sugerencias del personal y entre todos establecemos estrategias para la solución de los problemas que se presenten.

Soy flexible en algunos aspectos con mi personal, que es comprometido con su trabajo, y de acuerdo a esto colegiamos las situaciones problemáticas y determinamos la solución, tomando en cuenta los acuerdos establecidos con los demás.

Ahora bien, contextualizada de forma individual la trayectoria de cada una de las sustentantes, haremos referencia al presente trabajo el cual pretende arrojar información sobre diversos aspectos en la práctica docente cotidiana de las escuelas, y de la función de la supervisión, además de realizar un análisis lo más apegado a la realidad posible, ya que se pretende sea una herramienta de consulta empleándolo como un instrumento que nos permita corregir el rumbo que hasta hoy tienen los Jardines de Niños

Para lograr una visión clara sobre la detección de la problemática en las escuelas, desde el punto de vista empírico y conceptual, y teniendo como punto de partida una visión totalizadora se partirá de la decodificación de la información, situación que nos brinda la categorización y como una forma didáctica de organización en base a la Investigación acción que va a caracterizar el presente trabajo, empleando las siguientes categorías;

- A. Trabajo en el Aula y Formas de Enseñanza
- B. Organización y Funcionamiento de la Escuela
- C. Relación Escuela Comunidad
- D. Función de la supervisión
- E. Función directiva
- F. Gestión escolar

A.- TRABAJO EN EL AULA

Para iniciar nuestra investigación en este punto, realizamos trabajo de tipo etnográfico, involucrándonos con todo el personal docente, directivos, maestros frente a grupo, maestros de Educación Física y Música; por otro lado pusimos en marcha nuestra experiencia docente en el plano de la observación, tomando notas con las que pretendemos dar un panorama completo en esta categoría.

Cabe señalar también, que en nuestra observación y trabajo etnográfico procuramos basarlo en ciertos parámetros que todo el personal docente conoce y maneja, es decir, los objetivos institucionales que en la gran mayoría coinciden con nuestras propias metas, ya que siempre hemos tendido a ser una zona escolar de calidad, en la que intentamos se logren compromisos conjuntos, convivencia armónica, compromiso, actuar recíproco, intercambio de experiencias, transmisión y recepción de ideas con tolerancia, acciones conjuntas y retroalimentación, ya que estamos conscientes, de que logrando lo anterior se dará el aprendizaje entre los niños y entre ellos y las docentes en cualquiera de nuestros ámbitos de acción.

Fuimos capaces de detectar que falta mayor comunicación y madurez para auto criticarnos, que en algunas ocasiones las observaciones o sugerencias de trabajo que les hacemos como supervisora, directivo o alguna de sus compañeras no son con el fin de molestar, sino de corregir estrategias o actitudes que tenemos frente a grupo, ya que existen sentimientos ocultos o apariencias que guardan para no dañarse; es decir, que la parte actitudinal es un obstáculo a vencer para alcanzar nuestras metas más llanamente, así como evitar el continuar dentro de la cultura de la simulación que tanto daño a causado a la educación en su conjunto.

Las educadoras mencionaron que en muchos casos prefieren hacer notar errores en la metodología o en alguna estrategia a través de otra compañera, para que no se ofenda quién cometió el error y así no deteriorar la amistad que tienen, es decir, nuevamente la parte actitudinal se torna en un obstáculo de crecimiento.

Que tenemos dificultades en la comprensión del nuevo Programa de Educación Preescolar, sobre todo en la parte operativa.

Detectamos que la interacción que tienen con los niños es buena, que en la gran mayoría de las veces preguntan a los niños si comprendieron lo que van a hacer, que ello tiene una meta, es decir que su método de enseñanza es constructivista, muy apegado a lo que dice César Coll en cuanto a las habilidades y actitudes que se deben cubrir en un currículo a este nivel.

Que los materiales aunque no en todos los casos son suficientes, sí son los adecuados, permitiendo siempre que el niño los manipule para ir creando redes como las que menciona Vigotsky cuando habla de la construcción del conocimiento.

Sabemos que existen problemas en cuanto a control de grupo, y reconocemos que en la mayoría de los casos es por falta de técnica; sin embargo y como una forma de ayuda entre pares, situación que también maneja Vigotsky cuando habla de cómo se construye el conocimiento, fuimos capaces de platicar nuestras debilidades para construir estrategias colegiadas, aunque muy incipientes aún.

Encontramos también que nos cuesta trabajo acatar normas, aunque éstas hayan emanado de nuestro colegiado, lo que ha provocado dilaciones, llamadas de atención, etc.; así como tiempos muertos; falta de planeación etc., reconociendo también que son importantes para dirigir nuestros esfuerzos hacia metas predeterminadas, sin embargo y aunque lo hemos notado como una debilidad en el equipo docente no hemos obtenido muy buenos resultados, tal vez por falta de compromiso de algunas de sus integrantes.

Nos ha hecho falta revalorar el trabajo en equipo, como elemento indispensable para hacer resaltar nuestras virtudes y las de nuestras compañeras para complementarlas y fortalecernos en las debilidades que tenemos en lo individual.

Que todo lo anterior repercute en nuestro trabajo y en nuestro rendimiento escolar.

Reconocemos en la figura del directivo y del supervisor una persona que nos puede ayudar, orientar o guiar en el logro de los propósitos de la educación preescolar, es decir que es un líder académico, y que por lo tanto nuestros esfuerzos están bien encaminados hacia la calidad, como lo menciona Sylvia Schmelkes en su libro “Hacia una mejor calidad de las escuelas “, con una Gestión en la que “ es un proceso amplio, integral, participativo, cuya esencia es la transformación de los sistemas educativos. Dicho cambio debe construirse en la institución, por la institución y para la institución”⁵

B.- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA.

En ese sentido el trabajo con los preescolares nos invita a crear estrategias únicas que toda la comunidad educativa debe plantearse al inicio del ciclo escolar, con la finalidad de:

- Abatir problemáticas detectadas mediante un arduo trabajo etnográfico realizado por el personal docente, directivo y de supervisión.
- Crear ambientes de aprendizaje acordes al contexto de nuestros niños y niñas.
- Elaborar Proyectos Escolares en correlación con los propósitos de la educación preescolar y en los cuales tenga ingerencia la familia y el ambiente social del educando.

Para este apartado, es necesario hacer algunas subcategorías a efecto que resulte más comprensible la problemática que existe al interior de los Jardines de Niños que conforman la zona Escolar, las cuales son: Clima de trabajo, Tiempo efectivo de Enseñanza, Consejo Técnicos Consultivos.

⁵ CANDELAS, Ramírez Gerardo, Algunas ideas en torno al concepto y aplicación del liderazgo para los educadores, Revista Contrastes de la UPN, Unidad 97 Sur D.F. Año 5 Número 15/16, 200.

EL CLIMA DE TRABAJO

El trabajo que se realiza en la zona es armónico, existe la retroalimentación en feed back las relaciones de trabajo que se establecen son respetuosas corresponsabilizadas con compromiso para realizar cada una sus funciones resaltando el aspecto humano como valor fundamental en la zona y proyectándolo a los colegiados de cada escuela, pero no en todos los actores que conformamos la zona.

En las visitas de supervisión que se realizan a los planteles Amelia Arellano y Rotarios de Tlalpan, se ha observado que el clima de trabajo que existe es congruente con la problemática expresada por las Directoras en los consejos técnicos de zona y de las cuales se pueden destacar las siguientes:

- ❖ *La simulación.*
- ❖ *El trabajo aislado.*
- ❖ *Tiempos muertos.*
- ❖ *Existen diferentes niveles de compromiso.*
- ❖ *Problemas en la comunicación.*
- ❖ *Resistencia al cambio y falta de creatividad.*
- ❖ *Dificultad para autoevaluarse y coevaluación.*
- ❖ *Falta de trabajo en equipo.*
- ❖ *Falta de participación.*

❖ ***La simulación:***

Detectamos que falta mayor comunicación y madurez para autocriticarnos, que en algunas ocasiones las observaciones o sugerencias de trabajo que se realizan como parte de la supervisión, no son con el fin de molestar, sino de corregir estrategias o actitudes que tenemos frente al grupo, subsisten los sentimientos ocultos y las apariencias, es decir la parte actitudinal es un obstáculo a vencer para alcanzar nuestras metas más llanamente, así como para evitar el continuar dentro de la cultura de la simulación que tanto daño ha causado a la educación en su conjunto.

❖ ***El trabajo aislado o celularismo:***

En ese sentido las observaciones que llevamos a cabo en las visitas de supervisión han sido un elemento básico para constatar que la práctica aislada y/o solitaria se da aún en algunas de las docentes frente a grupo y en todos los Jardines de Niños de la zona, y aunque son pocos los casos ha resultado un obstáculo, ya que es básico para que los colegiados se constituyan como verdaderos equipos de trabajo el que las docentes se atrevan a comentar sus experiencias sean exitosas o no y así darnos cuenta de que todas cometemos errores y que si incurrimos en ellos nuestras compañeras nos puedan ayudar a corregir algunas actitudes o prácticas viciadas que en nada benefician la intervención frente al grupo además de que la comunicación se torna poco asertiva, denotando también inmadurez en el equipo sobre todo para autocriticarnos.

Este trabajo aislado o celularismo esta presente en los planteles, ya que las maestras se aíslan en sus aulas, hay escasa interacción entre ellas para planear actividades tanto en lo grupal como en lo individual, no existe la reflexión que el trabajo colaborativo nos ofrece para simplificar las tareas y cuando lo hacen es por conveniencia, hemos notado también que en la práctica rara vez hacen intercambio de ideas, menos el mostrar a las demás lo que se les dificulta enseñar.

❖ ***Tiempos muertos:***

La planeación entre algunas de las docentes de la zona 223 específicamente en los jardines de niños “Rotarios de Tlalpan” y “Amelia Arellano”, denota que no esta correctamente estructurada, que no es un documento de consulta efectivo para las maestras, además de que al no planear anticipadamente no preveen recursos, espacios acciones en colectivo lo que redundo en pérdidas de tiempo a la labor educativa y consecuentemente la calidad en el servicio se ha ido deteriorando y aunque hemos hecho esfuerzos por cumplir cada una con su responsabilidad, es decir las docentes planear a tiempo y los directivos revisarlos con periodicidad para evitar dilaciones, esta meta aún no la alcanzamos del todo.

❖ **Niveles de compromiso:**

“En las prácticas grupales se observan diferentes niveles de compromiso de las maestras, actitudes de falta de cooperación, enfrentamientos, egoísmo, prevalece el individuo sobre el grupo, la falta de responsabilidad. Se entiende más la participación como obligación que como derecho”⁶

Sabemos que para que un colegiado funcione adecuadamente, debe existir el compromiso como elemento fundamental, sin embargo la simulación vuelve a manifestarse y por lo tanto las inequidades son manifiestas tanto en la intervención frente a grupo, como cuando se plantea una problemática en juntas o reuniones de consejo, ya que es notorio en algunas docentes, la falta de estudio y comprensión lectora, responsabilidad en el logro de la tarea y por lo tanto las metas o fines comunes no se cumplen en su totalidad.

❖ **Problemas de comunicación:**

Al existir subgrupos en los equipos de trabajo, se generan diversos conflictos como los grupos de poder, en donde la voluntad de unas se quiere imponer sobre el otro grupo, por lo tanto se crea un ambiente tenso, riñas y un clima de trabajo poco favorable para resolver las problemáticas. No se escuchan, no existe interacción y las relaciones interpersonales de respeto y equidad van en detrimento.

❖ **Resistencia al cambio y falta de creatividad:**

El error se ve como un fracaso y no como un proceso de mejora para aprender, manifiestan mucho temor al cambio por inseguridad en sus conocimientos.

El trabajo diario aunque se planea se vuelve rutinario, falto de creatividad. A las docentes se les dificulta cambiar sus paradigmas, les da temor aunque reconocen que puede ser favorable, pero no se arriesgan, manifestando inquietud y desasosiego.

⁶ PASCUAL, Pacheco Roberto. La función directiva en el contexto socioeducativo actual. La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional. Pag.73.

❖ ***Dificultad para autoevaluarse y coevaluarse:***

En las reuniones de consejos Técnicos donde estuvo presente la supervisora de la zona, nos hizo notar que falta objetividad en la autoevaluación y que la coevaluación no existe pues los subgrupos de que hablamos anteriormente impiden la claridad en la toma de acuerdos y de decisiones.”Al respecto nos hace notar a los directivos la supervisora que “debemos ser más sistemáticas en el monitoreo de estas situaciones de manera que podamos corregirlos.”⁷

❖ ***Falta de trabajo en equipo:***

Las prácticas docentes son sumamente tradicionales en todos los jardines de niños que conforman la zona 223, es difícil hacer que las docentes trabajen en equipo, están acostumbradas al trabajo individual, a no tomar decisiones en colectivo y a permanecer al margen de la organización y funcionamiento de la escuela.

❖ ***Falta de participación:***

La práctica participativa no es tan satisfactoria en los centros educativos, ya que las maestras continúan con la idea de trabajar para “su grupo”, para “sus niños”, más no se toma en cuenta al resto de las compañeras y niños que pertenecen al equipo de trabajo, además de que les resulta más sencillo alienarse al comentario o sugerencia de la compañera para evitar fatigas personales, es decir pensar y actuar para aportar al colegiado.

TIEMPO EFECTIVO DE ENSEÑANZA:

La jornada de trabajo al interior de los Jardines De Niños “Amelia Arellano” y “Rotarios de Tlalpan” son de 3 horas en cada turno, de las cuales 30 minutos son empleados para el recreo (debiendo ser 20) y 30 minutos para la ingesta del desayuno escolar, es decir que la jornada efectiva de trabajo es de 2 horas, dentro de la cual y a pesar de su cortedad SUBSISTEN LOS TIEMPOS MUERTOS ya que no están exentas de llamadas telefónicas, socialización con la compañera del salón contiguo, salidas al baño etc., etc., etc., situaciones que aunque se han venido corrigiendo no se han subsanado en su totalidad. Cabe señalar también que al respecto se ha contribuido a esa situación pues se ha permitido, y aunque

⁷ LEIS, Raúl. La relación práctica teoría y práctica. Investigación de la práctica docente propia. Universidad Pedagógica Nacional. pag. 65

lo hemos platicado, reconocemos como una debilidad ya comentada, el hecho de que nos cuesta trabajo acatar la norma, responsabilizándose cada quién de la parte que nos toca.

INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA

El siguiente aspecto por considerar es que se han realizado cambios significativos en la intervención pedagógica, ya que hemos tenido que apropiarnos del Programa de Educación Preescolar 2004 el cual plantea un enfoque con un sentido constructivista, pues si bien el documento encierra las consideraciones de Vigotsky, Coll y Piaget , por lo que en esencia no ha cambiado de forma significativa del que se tenía en el D. F. no así en otros Estados de la República mexicana, y dado el logro de la obligatoriedad del nivel preescolar se unificó mediante la nueva propuesta curricular del PEP 2004 por lo que se ha tenido que partir del reconocer que las formas de enseñanza se tienen que transformar para desarrollar en los niños habilidades, destrezas y conocimiento con base en competencias que se agrupan para su planeación en campos formativos. Que se parte de principios pedagógicos en los que se consideran:⁸

A) Las características infantiles y procesos de aprendizaje.-considerando los siguientes aspectos.- tienen conocimientos previos, que aprenden con la interacción con sus pares, el juego potencia el desarrollo y aprendizaje.

B) diversidad y equidad.- La escuela como espacio de socialización y aprendizaje debe proporcionar la igualdad de derechos entre niños y niñas, integración educativa de los niños con necesidades educativas especiales a la escuela regular.

C) El ambiente del aula y de la escuela debe fomentar las actitudes de confianza en la capacidad de aprender del niño, la importancia de la planeación, que tome como punto de partida las competencias, la colaboración de la familia favorece el desarrollo de los niños.

- ✓ Se observa dificultad de la docente para reconocer los procesos de enseñanza-aprendizaje para desarrollar competencias en los aspectos cognitivos y pensamiento reflexivo.
- ✓ Falta reconocer la importancia de poner en juego las ideas previas para lograr que los nuevos conocimientos se consoliden y sean significativos.
- ✓ Se observa dificultad en reconocer la importancia del juego para el desarrollo de competencias sociales y autorreguladoras que los conduzca al intercambio de propuestas, negociaciones y acuerdos entre ellos.

⁸ S.E.P. Programa de Educación Preescolar 2004 Comisión Nacional de libros de texto gratuitos Ed. Offset,S.A. deC.V. pp 32

- ✓ Resistencia de las docentes para aceptar las diferencias socioeconómicas y culturales y la individualidad de cada uno de sus alumnos, así como desarrollar capacidades para la adaptación y el bienestar de los niños con n.e.e. y/o discapacidad.
- ✓ Falta intencionalidad en la planeación para favorecer el desarrollo de las competencias, prever los recursos didácticos y tener referentes claros para la evaluación del proceso educativo.
- ✓ Las familias aún perciben a la escuela como una fuente de demandas frecuentes e injustificadas, sin relación evidente con el bienestar y aprendizaje de los niños.

CONSEJOS TÉCNICOS CONSULTIVOS:

El CTC es un órgano interno donde se analizan, estudian, acuerdan y proponen recomendaciones de orden técnico pedagógico y técnico administrativo, entre otras cosas, para mejorar la práctica docente, ya que permite la detección de necesidades de nuestra intervención pedagógica, genera y promueve el análisis de diversos medios de información consulta y asesoría, pretendiendo favorecer las posibilidades de actualización profesional y superación académica, fortalece la comunicación, cooperación y creatividad de sus integrantes en el ámbito laboral, promueve la búsqueda conjunta de soluciones a la problemática educativa detectadas e involucra a los miembros del proceso educativo en la responsabilidad de la ejecución de acciones; sin embargo en ocasiones se tornan en momentos sumamente obstaculizadores, ya que algunas compañeras se conducen de manera indiferente, detectándose en los Jardines de Niños las siguientes situaciones:

1.-Falta de estudio por parte de algunos miembros del colegiado, en ocasiones debido a falta de compromiso, e interés.

2.- La comunicación no es asertiva, se personalizan las intervenciones y se descuida el objetivo.

3.-La falta de lenguajes comunes, interfiere en la comprensión de lo que se discute teniendo por resultado dificultad para llegar a acuerdos y establecer compromisos.

4.-Las experiencias exitosas no se comparten, nos ha hecho falta comprender que la actividad central de los CTC es el trabajo colegiado.

5.-La falta de situar al CTC como un órgano generador de estrategias construidas en un colectivo que debiera ser dinámico, comprometido, de intercambio de experiencias, en el que las acciones en conjunto nos permitiera trabajar con menores esfuerzos, y obtener mayores logros.

7.- La existencia de subgrupos dificulta la integración como un colegiado colaborativo, fuerte, donde se tomen decisiones responsables y razonadas, donde la inercia sea suplida por la sinergia, donde la alienación esté erradicada y, lo más importante, donde existan altas expectativas hacia el trabajo individual y de grupo.

En este sentido Enrique Pichón Riviere al hablar de las ventajas del trabajo colegiado hace referencia que “ Trabajar cooperativamente en la búsqueda de la información; colectivizar la misma al ponerla en común y al discutirla, analizarla, criticarla y reelaborarla, en función de la retroalimentación dada y recibida, avanzar juntos en la búsqueda y descubrimiento de nuevos conocimientos; pensar conjuntamente en las posibilidades y aplicaciones de lo aprendido y por último, y de una manera ideal, se organice para proyectar los aprendizajes más allá del aula, en un trabajo que influya de alguna manera en la transformación de la realidad ”⁹

Por su parte Sylvia Schmelkes en su documento hacia una mejor Calidad en las Escuelas, nos dice cómo debería ser el trabajo al interior de los colectivos en las escuelas, reconociendo la gran importancia y relevancia que adquiere en nuestros tiempos esta forma de organizar al señalar “ La filosofía de la calidad sostiene que las personas se realizan en su trabajo, cuando participan creativamente en su mejoramiento, y cuando lo hacen en equipo, reconociendo que por sí solos no pueden modificar los procesos que condicionan su quehacer. La participación genera compromiso y satisfacción personal. Por otra parte, se parte de la convicción que una organización que se conduce de esta manera genera una mayor calidad de vida en el trabajo, que es uno de los objetivos primordiales de la filosofía de la calidad. ...El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de la otra, y que todos agucen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos”¹⁰

En el trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Este se convierte en el fin del equipo. Todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo en esa actuación. El equipo también monitorea el proceso. Y el equipo es el único que puede revisar las decisiones anteriores, corregirlas y cambiarlas.

⁹ PICHON, Riviere Enrique, citado en la antología Grupos en la Escuela, México 1994.

¹⁰ SCHMELKES, Silvy.- Hacia una mejor calidad en las Escuelas. Biblioteca para la actualización del Maestro.S.E.P.

C.- RELACIÓN ESCUELA COMUNIDAD.

COMUNIDAD

En los planteles escolares existe una gran diversidad de contextos sociales que determinan la estructura familiar de los alumnos.

Existen desde las familias migrantes que provienen de algún estado de la república, generalmente de Oaxaca y Puebla, familias integradas y disfuncionales, donde las abuelas de ambas ramas genealógicas suplen la atención de los padres y madres trabajadoras.

Esto repercute en la falta de participación de los padres hacia la escuela, se dificulta la comunicación de las docentes hacia ellos y la falta de atención hacia las necesidades educativas de sus hijos. La cooperación en las actividades que planea la escuela es cada vez menor por falta de tiempo, falta de compromiso y por la cultura creciente de que todo debe ser gratuito.

Deslindan toda la responsabilidad a la escuela teniendo esta la función compensatoria de atender a las necesidades básicas de afecto, cuidado y atención del menor.

Son comunidades que aunque apoyan algunas de las acciones que genera la escuela no tienen claridad acerca de que van a aprender los niños en el nivel preescolar y como pueden ellos apoyar los aprendizajes en el hogar y la familia.

Cabe mencionar que también por parte de algunas docentes hay falta de interés por conocer la dinámica familiar en donde está inmerso el niño, cuales son sus problemas y necesidades, la indiferencia se refleja en la falta de participación de los padres hacia la Escuela.

D.- FUNCIÓN DIRECTIVA DE LA SUPERVISORA.

El fundamento que orienta el trabajo del Jardín de Niños y de la Supervisión se encuentra en el artículo 3º. Constitucional, cuyos propósitos educativos son congruentes con los fines señalados en el artículo 7º. de la Ley General de Educación y con el manual de organización del Jardín de Niños en el Distrito Federal.

La función de la supervisión responde a las necesidades de las comunidades educativas de la zona y a las prioridades de atención y servicio de la población escolar. La supervisión escolar articula las funciones de coordinación, orientación, apoyo, asesoría, información, seguimiento, evaluación y autoevaluación de las actividades sustantivas que se realizan en las escuelas para satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios del servicio educativo, en el marco de la política educativa vigente.

Para ello, habrá que tomar en cuenta las condicionantes de la gestión escolar: como son:

- ❖ **Autonomía.** Capacidad de decidir con base en los acuerdos propios que toman los miembros de la comunidad escolar, en busca de garantizar acciones coordinadas a partir de la construcción paulatina de convenios, en concordancia con la normatividad vigente de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La autonomía permite ejercer la toma de decisiones en el mismo lugar en el que se desarrolla el servicio y atender los problemas donde se originan, con lo cual puede hacerse efectivo el registro y mejora de los procesos para elevar la calidad de las escuelas. El cambio institucional referido a la mayor autonomía de las escuelas pone en el centro la gestión institucional y pedagógica imprescindibles para atender el logro de los objetivos de calidad y equidad y democracia. Forma de vida que fomenta la toma de decisiones en colectivo y la participación de cada integrante. Resulta primordial para la organización escolar y el logro de los propósitos educativos.

- ❖ **Trabajo en equipo.** Proceso que permite a un conjunto de otras personas concretar una tarea hacia un fin común, mediante el intercambio de conocimientos, ideas y experiencias en un clima de confianza, con lo cual se propicia sinergia.

En suma, en la educación básica se requiere de supervisores escolares con capacidad de liderazgo académico. Es decir, la supervisora debe ser experto conocedor del perfil docente y del hecho educativo, al igual que fuente de

información y de sugerencias de tratamiento en relación con la actividad que supervisa. En tal virtud, ha de poseer principios didácticos esenciales, como el dominio de la materia de enseñanza y capacidad de orientar a docentes y directivos en procedimientos activos, para que en el colegiado se reconozcan las fortalezas a fin de potenciarlas y se reconsideren las debilidades y amenazas como una oportunidad de mejora continua y sostenida, con el propósito de impulsar los procesos en las escuelas de la gestión escolar y conformar comunidades autogestoras.

D.-FUNCIONES BÁSICAS DE LA SUPERVISIÓN

La función de la supervisión, dentro de la estructura institucional, se ubica en un plano en el que es posible establecer relaciones con los distintos actores educativos, así como intervenir en los diversos procesos. Esta intervención va acompañada de gran número de acciones que responden a las necesidades planteadas por las escuelas.

Las funciones básicas deben sustentarse en esas necesidades y en las acciones de la vida escolar, para lograr que los objetivos y metas que las escuelas asumen colectivamente influyan en los resultados de los aprendizajes del alumnado, estos parámetros se cumplen cabalmente en los Proyectos Escolares de zona.

Por otro lado, en los servicios de educación básica dependientes de la D.G.O.S.E.D.F.(Dirección General de Operación de los Servicios Educativos en el Distrito Federal)¹¹, las funciones de supervisión están bajo la responsabilidad de supervisoras y supervisores generales de sector, jefas de sector, supervisoras y supervisores de zona.

A continuación, se plantean funciones imprescindibles en la intervención de la supervisora, en su calidad de facilitadores de los procesos educativos:

1. Planear y programar las actividades propias de la supervisión, a partir de su diagnóstico y del Proyecto Escolar de los planteles bajo su responsabilidad, para contribuir al constante mejoramiento de los servicios que ofertan.
2. Coordinar las acciones educativas hacia el logro de objetivos en común, fomentando la participación del personal directivo y docente en favor de los aprendizajes del alumnado.
3. Conforme a su ámbito de competencia, y con base en el diagnóstico realizado al inicio del ciclo escolar, orientar las acciones pedagógicas hacia los propósitos establecidos en el Plan y programas de estudio (SEP), así como la

¹¹ Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. D.G.O.S.E.D.F. Funciones de la Supervisora

selección de programas y proyectos con actividades extraescolares que apoyen los objetivos del Programa Anual de Trabajo. Así, centra su función en la calidad de los aprendizajes para el desarrollo de competencias del alumnado, y desempeña el rol de orientador de comunidades educativas porque, de acuerdo con la detección de áreas de oportunidad, impulsa acciones destinadas al cumplimiento de los objetivos del Proyecto Escolar.

4. Asesorar a los directivos en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Escolar, con base en las visitas a las escuelas y las necesidades detectadas en su diagnóstico. Además, debe proponer estrategias didácticas que permitan al personal docente mejorar su desempeño profesional.
5. Apoyar, con base en el Proyecto Escolar, las actividades escolares.
6. Acompañar al personal directivo y docente en los procesos de planeación, gestión, actualización y operación, para favorecer los resultados en los aprendizajes de la población escolar. Esto le permite detectar áreas de oportunidad en la dinámica de las escuelas y estar en condiciones de proponer nuevas posibilidades de desarrollo.
7. Dar seguimiento, evaluar y autoevaluar de manera periódica las acciones en los procesos de planeación, gestión, actualización y operación de las escuelas, con el apoyo de la observación, diseño de indicadores, encuestas, entrevistas y visitas a los centros educativos entre otras. Este proceso de evaluación de resultados y seguimiento de avances en una concepción democrática, se relaciona de manera estrecha con el componente de rendición de cuentas, considerado en el Programa Nacional de Educación 2001-2006. Por ello, es importante definir un plan de acción dirigido a documentar las prácticas educativas en términos de procesos y productos, para establecer mejoras en las áreas de oportunidad identificadas y autoevaluar su función e influencia en las acciones de las escuelas bajo su responsabilidad.
8. Informar de manera eficaz y oportuna las necesidades de los niños y las niñas, docentes y escuelas, mediante canales directos que posibiliten ejercer su liderazgo como mediador y facilitador en los procesos educativos.
9. Fomentar acciones de gestión administrativa que respondan a los cambios en las dinámicas de las escuelas y necesidades de los actores educativos, para facilitar el cumplimiento de los propósitos educativos e influir en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

E.- FUNCIÓN DIRECTIVA

Estamos de acuerdo con lo que manifiesta la UNESCO “que debe existir la carrera de director o directora”¹². Ya que es necesario saber como ser un buen Líder para poder potenciar los procesos de participación dentro del equipo docente.

No es fácil el cargo de Directora, ya que se necesita una dedicación más amplia que como docente, esto significa que nunca se sale a su hora, que siempre hay que llevarse trabajo a casa.

Parafraseando a Fernández Enguita.”Casi todas las mujeres ocupadas se encuentran bajo la fuerte y doble presión de tener que incorporarse al trabajo remunerado sin ser adecuadamente sustituida (ni por la socialización externa ni por la redistribución interna) en la esfera domestica, justamente allí donde la inmediatez de las necesidades y los lazos afectivos hacen más difícil la inhibición”.¹³

Las principales funciones de la Directora como lo señala el Manual de Organización de la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar¹⁴son:

- 1) - Planear cada ciclo escolar las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- 2) - Integrar El Proyecto Escolar del plantel y los proyectos de servicios propuestos por el Consejo técnico consultivo.
- 3) - Autorizar el Plan anual de trabajo de las docentes.
- 4) - Formular el cuadro anual de necesidades de material y equipo para operar el Proyecto Escolar.
- 5) - Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje de acuerdo con las normas y programas de Educación Preescolar.
- 6) - Difundir entre el personal docente y el de asistencia de servicios al plantel las normas y lineamientos bajo los cuales deben proporcionar sus servicios.

¹² CEPAL.UNESCO. Educación y conocimiento. Antología de gestión educativa, S.E.P. pag. 25.

¹³ ZAPATA, Adalberto y AGUILAR Margarita. La tarea docente enajenada. La Gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional . pag. 9

¹⁴ S E P. Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. - Manual de Organización del Jardín de Niños en el Distrito Federal. México, 1997

- 7) -Integrar los órganos escolares y promover el trabajo colegiado como medio para analizar y proponer acciones que mejoren el desarrollo cualitativo en la labor educativa.
- 8) - Detectar las necesidades de actualización del personal docente y de apoyo en el desarrollo de sus actividades.
- 9) - Orientar a los Padres de Familia la constitución y funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia conforme a la normatividad.
- 10.- Orientar y apoyar al personal docente para que la planeación, ejecución y evaluación de su práctica sea acordes con las características, necesidades e intereses de los niños y niñas.
11. -Evaluar los resultados de las acciones educativas a efecto de establecer estrategias que fortalezcan su función.

Como responsable directa de la escuela, es necesario encontrar estrategias que permitan la integración de todo el personal, de éste con los padres de familia, propiciando en todo momento las relaciones interpersonales respetuosas.

F.- GESTIÓN ESCOLAR.

La base de la función de Supervisora y Directora es la Gestión que en ocasiones es interesante pero, algunas veces tiene tareas que no son atractivas, como menciona Santos Guerra, “cuando se tiene que garantizar el orden, representar al centro, cumplir con la democracia, pasar de una estructura donde lo central es lo administrativo de rutina, frente a otras tareas pedagógicamente más ricas, abiertas, donde la calidad de vida del individuo y la calidad de la Educación es fundamental, donde lo cualitativo es el eje central del hecho educativo, en función de los alumnos como beneficiarios, a los cuales debe brindárseles un servicio oportuno en cantidad pero fundamental en calidad ; lo que se traduciría en claridad de fines y objetivos definidos en función de un Proyecto Escolar.

Iniciaremos con una definición simple pero compleja a la vez, ya que implica situaciones tales como eficacia, eficiencia, compromiso etc, que son muy difíciles de poner en práctica cuando se tienen deficiencias en lo fundamental, que en este caso es la integración del colegiado. “ GESTIÓN es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo, a cierto plazo ”¹⁵ , todo ello ayudándonos de otros 2 conceptos: La eficacia y la eficiencia, la primera

¹⁵ SALGADO, Francisco. El proyecto escolar: eje de la organización y funcionamiento de la escuela. Citado en la antología La Calidad y la Gestión Escolar, U.P.N., 2000, p 151.

entendida como que las cosas sirvan para lo que fueron creadas y eficientes, que cada uno de los involucrados dé lo mejor de sí, y sumándolas ambas obtener la efectividad.

Dentro de la gestión escolar debemos hacer notar algunas características que resultan necesarias, todo el personal debe tener metas claras, los profesores deben determinar la organización interna de la escuela por medio de trabajo colaborativo y corresponsable, debe existir una abierta interrelación con los padres de familia y todo esto sustentado en valores.

Las metas que compartimos deben ser claras, sin embargo al tener como debilidad el cumplimiento de normas y acuerdos, éstas se obstaculizan, por lo que como factor determinante a vencer es el cumplirlas.

La gestión escolar debe promover un currículo basado en aprendizajes centrados en el trabajo colectivo e individual, y en que lo aprendido debe servir para la vida, donde las relaciones interpersonales sean el nexo básico para alcanzar las diferentes capacidades de los docentes y alumnos, aceptando la diversidad y la inclusión; lo que hemos intentado lograr gracias al trabajo que propone Proyecto Escolar, ya que nos permite navegar con cierta autonomía cumpliendo con los elementos enunciados.

La gestión escolar implica una nueva cultura de la evaluación, la cual debe brindarnos información sobre la forma en la que actuamos, identificando fortalezas y debilidades individuales como en el colectivo escolar, es decir que apoye nuestra función directiva mediante la reflexión y el análisis lo que nos permitirá orientar y reorientar nuestro trabajo.

1.3. ELEMENTOS DE LA TEORÍA QUE APOYAN LA COMPRENSIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

La teorización no es un hecho intelectual desligado de la práctica, sino “ un proceso ordenado de abstracción, una visión más profunda y total de la realidad, una nueva mirada crítica y creadora de la práctica, es pensar el porqué y para qué de las cosas siempre ligada la práctica”¹⁶La participación genera compromiso y satisfacción personal, una organización que trabaja en equipo genera una mayor calidad de vida en el trabajo, que es uno de los objetivos de la filosofía de la calidad de ahí que Roberto Pascual Pacheco plantee que la participación no se consigue con cambios de estructura, sino que es un modo de vivir es decir, una cuestión de orden cultural.

“La participación es un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos”.¹⁷

La práctica participativa es en ocasiones a decir de las docentes y directoras no es tan satisfactoria en los jardines de niños, ya que los maestros caemos en el aislamiento, es decir solo trabajamos para nuestro grupo y para nuestros niños, más no para el resto de compañeras y de niños que pertenecen al equipo de trabajo que integramos, convirtiéndose este aspecto en un enorme obstáculo que sabemos debemos corregir y que sin embargo debido a inseguridad, falta de compromiso y de pertenencia a un grupo no hemos superado.

Como se dijo anteriormente la participación es una cuestión de orden cultural, entendiendo lo cultural como lo propone Shein “un conjunto de presupuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado al intentar adecuarse a los problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado suficientemente bien como para ser considerada y por lo tanto para enseñarla a los nuevos miembros como una manera adecuada de percibir, pensar, y sentir en relación con los problemas”.¹⁸

¹⁶ LEIS, Raúl. La relación práctica teoría práctica. Investigación de la práctica docente propia. Universidad Pedagógica Nacional. pag. 65

¹⁷ PASCUAL, Pacheco Roberto, La función directiva en el contexto socio educativo actual pag. 37-

57. Antología Básica “La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional. Paga. 75.

¹⁸ Op. Cit. Pag.73.

Crear una cultura propia, para que todos los componentes de un grupo sientan que tenemos algo que aportar, algo que compartir y lo más importante algo que aprender.

Sabemos que desde un punto de vista social, el pertenecer a ese grupo en el que se comparten modos de ver y percibir el centro de una manera propia nos lleva a alcanzar metas comunes, sin embargo y como lo hemos descrito es uno de los enormes retos que debemos superar ya que los colegiados lo detectaron como un elemento que ha detenido nuestro crecimiento personal y profesional.

Ahora bien, los directivos como guías, coordinadores, etc., tenemos como principal función ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en la participación a la comunidad educativa, dentro de estos aspectos están también el promover la visión y la misión de la escuela así como los valores que caracterizan la gestión participativa y que se contienen en el principal documento que caracteriza esta participación y es el PROYECTO ESCOLAR, los cuales son: dignidad de las personas, respeto a los demás, tolerancia, asunción de responsabilidad, interés común por el alumno y su desarrollo, y el respeto a la diversidad.

La puesta en marcha de dichos valores es rehacer las relaciones en los jardines de niños, hasta lograr que se generen cambios positivos en las comunidades escolares, y es la Supervisora y directora junto con todos los miembros de la comunidad educativa quienes deben promover la conciencia de grupo y el bien común, siendo todos participes, es decir los maestros, la comunidad escolar y los padres de familia, quienes en la toma de decisiones debemos aportar soluciones a la problemática cotidiana detectada, superando con esto la dialéctica de lo tuyo, lo tuyo y lo mío, por lo nuestro, y con todo esto lograr que las comunidades sean transformadoras de sus propias realidades.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Antúnez, la organización de los docentes provocan diversos efectos entre los que se encuentran: la reducción del aislamiento en la ejecución de sus funciones, mayor control sobre sus actividades, así como la clarificación del porqué de su operación, lo que redundará en la satisfacción personal y sensación de autonomía en la toma de decisiones.

Hilda Taba encuentra que el trabajo colegiado permite crear motivación y entusiasmo en sus integrantes lo suficientemente satisfactorio que se nota en su actuar cuando dice:

“El trabajo en grupo infunde estímulo y apoyo moral a muchos maestros que luchan individualmente con prácticas que, solos, no pueden cambiar. Otros, que se sienten que siempre queda demasiado por aprender,

demasiado por conquistar, encuentran en la participación en el grupo, energía y valor reconfortantes.”¹⁹

Se propone el trabajo en equipo como medio para lograr la superación docente y un verdadero cambio de ideas, aportes, perspectivas, formas de intervención en el que las educadoras encuentren que actualizándose y capacitándose tendrán la llave para superar cualquier duda u obstáculo en su trabajo presente o futuro.

Cuando el equipo docente tome conciencia de que lo aprendido puede brindarlo a sus compañeras durante sus intervenciones en los CTC, cuando note que lo que lee tiene que ver con su práctica docente, y que ello redundará en confianza para lograr un mejor ambiente escolar es entonces que se podrá asumir la responsabilidad de conducir asertivamente la vida escolar y cumplir con las funciones que una organización tan compleja como la nuestra requiere.

El trabajo colegiado debe implicar la capacidad y disposición del CTC para lograr transformaciones en los objetivos y metas personales, de escuela e institucionales, el profesor debe considerar mantenerse actualizado, lo que le permitirá retomar teorías definidas, comparando, replanteando, poniéndolas a prueba en el aula, lo que promoverá un enorme logro: ENCONTRAR LOS VERDADEROS VÍNCULOS ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.

Reconocer en la participación colegiada un elemento básico para poder acceder a mejores niveles de conocimiento, requiere que las docentes den el valor agregado al trabajo compartido, al intercambio de saberes y la importancia del aprender entre pares.

Al considerar la individualidad del trabajo docente, así como la carencia de elementos teóricos propios del ejercicio profesional, fue necesario que recontextualizaremos la importancia de integrar un verdadero equipo colegiado a través del cual se mejore la calidad del trabajo dentro del aula. Según Sylvia Schmelkes “Un principio fundamental de la filosofía de la calidad es que las personas se desarrollan, se humanizan a sí mismas y humanizan el trabajo cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos de trabajo. Cuando una organización se basa en el control de las personas que en ella trabajan para lograr eficiencia, lo anterior no se logra. Se pretende controlar que las personas cumplan su función específica. Así en una organización tradicional se controla que el maestro asista, que llegue a tiempo, que esté en el salón, que planee su clase que aplique exámenes y que muestre resultados. Pero cuando esto sucede, cada trabajador se aísla en la función específica, y pierde tanto la capacidad como el interés por el objetivo de la organización como un todo. Así, cada maestro se despreocupa de lo que sucede en grupos diferentes al suyo.

¹⁹ Hilda Taba. Elaboración del Currículo. Troquel, México, 1974, p. 610

No se siente responsable de la falta de cobertura, de la deserción de los alumnos, de la situación de las familias de la comunidad donde trabaja. Una situación de esa naturaleza, genera rivalidades. Muchos de nosotros sabemos por experiencia que no hay nada que disminuya más la calidad de vida en el trabajo que la existencia de pleitos, envidias, grupos enfrentados y chismes en nuestro ambiente cotidiano. Además de que esta organización no propicia las condiciones para que se den procesos conducentes a la calidad”²⁰

Únicamente nos restaría agregar algunas definiciones sobre EQUIPO, y se debe entender como “al conjunto de personas que efectúan un mismo trabajo: equipo de colaboradores, constituye una unidad significativa de intervención educativa sobre unos determinados sujetos, pero además es un ámbito relevante para la formación y mejora de la actuación profesional de los propios componentes”²¹ Es decir que en el caso de las escuelas el equipo colegiado estará en este caso compuesto por docentes que se encargarán de planear y desarrollar el trabajo académico a partir del trabajo COLABORATIVO.

²⁰ SCHMELKES, ob. Cit. pp58 y 59.

²¹ DOMINGO, Joan Rue. La acción docente en el centro y en el aula. Síntesis, España, p.34.

1.4 METODOLOGÍA

Dentro de las metodologías, la más relacionada con el quehacer escolar y con la reflexión crítica sobre nuestra práctica es la investigación acción.

La investigación acción se identifica por su carácter crítico, por tener un proceso espiral dialéctico entre la acción y la reflexión, que se integran y complementan, reflexionar sobre la propia práctica es rehacerla, es decir investigar sobre lo propio, analizarla, para así poder mejorarla y transformarla.

Kemmis nos dice con acertada claridad “la educación requiere que las personas implicadas sean agentes activos en el proceso, no simples sujetos pasivos ni objetos en la intervención curricular de otros”.²²

Es por eso que la investigación acción, exige reflexión, sistematicidad e implicación con la realidad que se conoce, para entender y buscar una alternativa de solución a las problemáticas que se nos presentan en la práctica cotidiana.

Kemmis define a la investigación acción,” como una forma auto reflexiva, llevada a cabo por los participantes en situaciones sociales incluyendo la educativa, para mejorar la racionalidad y justificación de sus propias prácticas sociales o educativas, su entendimiento de esas prácticas y las situaciones en las cuales las prácticas se llevan a cabo”.²³

Otros autores como J. Elliot , W. Carr la definen como “proceso planificado de acción, la reflexión observación, evaluación, de carácter cíclico, negociado por los agentes implicados, con el propósito de intervenir en su práctica educativa para mejorarla o modificarla hacia la innovación.

Esta metodología surge de la propia realidad práctica vivenciada que presenta algún problema, posibilita la flexibilidad y la modificación, sin perder de vista el problema, estas prácticas reflexivas, apunta Donald Schon nos lleva a la investigación - acción.

La investigación – acción, es una alternativa de describir el tipo de reflexión, pero tomando en cuenta los aspectos filosóficos que acompañan ésta investigación los cuales hacen mención a los valores, procesos y comprensión de las prácticas.

“La investigación acción, perfecciona la práctica mediante el desarrollo de las capacidades de discriminación y juicio del profesional en situaciones

²² KEMMISS, Stephen, Práctica de la teoría crítica de la enseñanza, pp.10, España 1992

²³ LOPEZ, Herreros José Angel. Paradigmas y métodos pedagógicos para la educación social. Pag.60.

concretas, complejas y humanas,... constituye una solución a la relación entre teoría y práctica.”²⁴

También tenemos obstáculos que no nos dejan avanzar hacia las metas, y son los sujetos que no reconocen que deben hacer cambios, por lo tanto la investigación – acción considera que “integrar enseñanza y desarrollo del profesor, desarrollo del currículo y evaluación, investigación y reflexión filosófica en una concepción unificada de práctica reflexiva educativa”.²⁵

Para sustentar y dar forma a este proyecto, se investigó sobre el desarrollo de los CTC con Directoras y con Docentes y la vinculación de ambos para favorecer el desarrollo humano que redundará en la mejora de la intervención docente. Se llevaron a cabo una serie de entrevistas, cuestionarios y observaciones directas con lo que se obtuvieron elementos que permitieron cuestionarnos como punto medular del presente trabajo esa desvinculación por falta de compromiso y corresponsabilidad para trabajar de forma colaborativa.

También se consultaron una serie de documentos, libros y artículos en los que se dio respuesta a los planteamientos establecidos en la problemática vislumbrada.

Con ellos se buscó el análisis reflexivo sobre la forma en la que se desarrollaron los CTC, tratando de hacer cambios y ajustes los cuales fueron evaluados lo más imparcialmente posible, con el fin de buscar estrategias que redundaron en lograr la calidad en la planta docente y, por lo tanto en una mejor calidad del servicio que se imparte.

Es así que enmarcado en el método INVESTIGACIÓN-ACCIÓN se desarrolló el presente proyecto, el cual cuenta con la aceptación del equipo docente, directivo y de supervisión al cual pertenecemos, para que una vez que fueron implementadas las estrategias a seguir podamos compartir resultados de manera crítica durante el desarrollo de las sesiones de CTC, de tal manera que se permita visualizar si las acciones emprendidas arrojaron los resultados esperados. Es así que las docentes, directora y de supervisora se transformen en sujetos activos, analizando desde una perspectiva crítica su desempeño en la labor cotidiana.

De igual modo haremos notar la importancia de modificar las formas en que se desarrollan los CTC, la integración como equipo, así como la importancia que tiene EL TRABAJO COLABORATIVO en el logro de una mejora personal y profesional.

²⁴ John Elliot. “El cambio educativo desde la investigación acción. Madris. 1991.- Antología investigación de la práctica docente propia. UPN. Licenciatura en Educación plan 94. pp.38

²⁵ Op.cit.pp39

Durante la operación del proyecto, se llevaron a cabo técnicas grupales, cuyo resultado se registró con el fin de dejar constancia del tiempo empleado para este fin, las evaluaciones fueron simultáneas conforme se fue desarrollando el proyecto, con lo que se determinaron los avances y retrocesos con el fin de modificar y reforzar las diferentes acciones emprendidas.

Al cierre de las actividades, sustento del presente trabajo, se llevaron a cabo una serie de evaluaciones finales las que determinaron el éxito del proyecto emprendido.

Trabajar todos para dar respuesta al problema de una manera reflexiva, sistemática y realizando un verdadero trabajo colaborativo académico, nos hizo sentir más profesionales, ya que nos dio la función de investigadores de nuestra propia práctica, nos ayudó a encontrar la solución a la problemática planteada, nos permitió ser innovadoras y transformadoras de nuestras actitudes como profesionales.

1.5.- DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA

La calidad esta determinada multifactorialmente, y uno de los elementos que queremos destacar es la falta de trabajo colaborativo dentro de los colegiados, durante el desarrollo de las reuniones de Consejo Técnico Consultivo, la Elaboración del Proyecto Escolar y en la práctica docente cotidiana de ahí que pudimos hacer las siguientes acotaciones :

- No existe una comunicación asertiva entre todos los miembros de la comunidad educativa en los diferentes Planteles; se toman acuerdos pero existe diferente nivel de compromiso para cumplirlos, por lo que se presentan conflictos durante el proceso y la ejecución de las actividades hasta la culminación de la meta planteada.
- Durante las reuniones de trabajo, se observó una constante: Falta de significados comunes, la falta de estudio, de participación, de cooperación, pero lo mas grave es el no tener una meta en común que destaque la importancia del grupo y no de una persona respecto al proceso y los resultados educativos.
- Las relaciones que se dan en la escuela están cruzadas por las diferentes historias de vida y por la formación de las educadoras y esto afectó de manera negativa.
- Las prácticas docentes en algunas son sumamente tradicionales, es difícil hacerlas que trabajen en equipo, están acostumbradas al trabajo individual, a no tomar decisiones en colectivo y a permanecer al margen de la organización y funcionamiento de la escuela.
- Otro de los aspectos es la falta de actualización de los docentes para su superación profesional y personal, para poder compartir experiencias, conocimientos y ponerlo en práctica dentro de las aulas.
- Se hizo imprescindible revalorar el trabajo en equipo, con lo que se mejoraría la calidad de nuestro trabajo docente, donde cada profesora centre su atención en el logro de resultados, donde las habilidades se complementen, donde el apoyarse en el otro sea un requisito esencial para lograr la reflexión y la asertividad, así todos mantendríamos objetivos comunes e interdependientes, desarrollando la sensibilidad de las docentes al reconocer que la participación libre de todos los miembros, el consenso, así como el centrar nuestros esfuerzos en la búsqueda de soluciones, nos permitiría obtener mejores resultados desde el punto de vista profesional y personal.

La importancia de las reuniones de Consejo Técnico debimos centrarlas hacia tres elementos que nos permitieron alcanzar el logro de tareas comunes:

1. Optimizar tiempos y recursos.
2. Enfocar nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de las tareas, objetivos o metas que nos propusimos.
3. Que contribuyera a la mejora personal.

Un cambio de actitud por parte del colegiado, con relación al proceso enseñanza-aprendizaje, supuso, según nuestro juicio, los siguientes aspectos:

1. Conocimiento objetivo del contexto.
2. Conciencia crítica sobre el entorno para poder transformarlo.
3. Una reflexión constante y dinámica sobre nuestra intervención pedagógica.
4. La investigación como sustento en nuestro quehacer docente.
5. La interacción como elemento fundamental en el discurso cotidiano.
6. La evaluación y monitoreo como acción consiente para lograr nuestras aspiraciones y vencer nuestras debilidades.
7. El conflicto como signo de crecimiento y superación.
8. El trabajo grupal basado en habilidades personales.
9. Todo esto como elementos para lograr la calidad en el servicio.

Reconociendo que logrando estas consideraciones alcanzamos las siguientes implicaciones:

1. Se evitó la pasividad de las docentes y por lo tanto se desenvolvían con libertad y confianza.
2. Posibilitó dar a conocer y defender sus puntos de vista.
3. Compartimos experiencias exitosas o fallidas como signo de madurez.
4. Conscientizamos que el cambio genera resultados positivos.
5. La transformación por medio del cambio nos llevó a alcanzar la calidad.

De las anteriores consideraciones no nos restaría más que concluir que:

- ☆ Existe la imperiosa necesidad de que el colegiado actualice sus conocimientos, desde una perspectiva ética y dinámica.
- ☆ Disminuir la improvisación al interior del colegiado a partir de la confrontación, para así realizar ajustes en nuestra intervención pedagógica.
- ☆ Generar el interés de las participantes sobre el trabajo colaborativo para lograr la innovación y en una acción multiplicadora lograr más fuerza en el colegiado.
- ☆ El trabajo colaborativo genera estrategias que facilitan nuestra labor educativa, pues más cabezas piensan mejor que una.

- ☆ La conjunción de esfuerzos y recursos facilita nuestra intervención pedagógica.
- ☆ El cambio viene del interior de cada persona, el cual implica nuevos retos y responsabilidades compartidas.
- ☆ Generar una cultura de colaboración entre el colegiado, proyecta nuestras escuelas hacia la calidad educativa.

2.- PLANTEAMIENTO O DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. – EL PROBLEMA

La calidad dentro de la escuela y del aula, esta determinada por diversos elementos, entre las que destacan los alumnos, profesores, programas de estudio, métodos de enseñanza, y primordialmente destacaremos el trabajo colaborativo dentro de los CTC, elemento determinante para que se disminuya la pasividad, el trabajo aislado, la improvisación; a continuación definiremos los siguientes conceptos que son parte fundamental para que exista un verdadero trabajo colaborativo.

ASERTIVIDAD.- Encontrar el medio más adecuado para realizar algo, tratando de no cometer errores.

EFICIENCIA.- Capacidad de hacer lo mejor con los recursos con los que contamos. Optimizar recursos..

EFICACIA.- Acción, fuerza, y poder que se emplea para lograr nuestros objetivos.

CONSTANCIA.- Perseverancia.

AUTONOMIA.- Actuar con independencia, pero trabajando para alcanzar las metas del colegiado del cual formo parte.

METODO.- Sistema de enseñanza.

DOCENTE.- Facilitador de aprendizajes.

ALUMNO.- Principio y fin de nuestra labor educativa.

TRABAJO COLABORATIVO.- Apoyo, monitoreo, creatividad, excelencia y retroalimentación constante.

La doctora Schmelkes dice, al resumir las ideas fundamentales de la calidad, “La calidad es un concepto relativo y dinámico. Por eso, un proceso de mejoramiento de la calidad no termina nunca, siempre es posible esforzarse por lograr mejores niveles de calidad. La constancia en el propósito de mejorar la calidad es un elemento sin el cual no es posible hablar de un movimiento hacia la calidad”²⁶

En el caso de los Jardines de Niños “Rotarios de Tlalpan” y “Amelia Arellano”, donde existe un gran número de docentes, y en donde los beneficios del trabajo colaborativo serían determinantes, consideramos que aún existe poco intercambio de experiencias y trabajo con poco sustento técnico, en detrimento de

²⁶ SCHMELKES, ob. cit., p.53.

la calidad del servicio educativo que prestamos, por lo cual se pretende atender este problema incidiendo en las formas en que se desarrollan las juntas de CTC , de manera que cada docente tome conciencia de su desempeño en el aula, de las formas de intervención que desarrolla en su devenir cotidiano, con el fin de que encuentre, en el trabajo colaborativo los aspectos necesarios para que logremos cohesionar un verdadero grupo colegiado, donde el intercambio técnico y operacional nos permitan desterrar las prácticas costumbristas que tanto han dañado al sistema educativo en su conjunto.

Luego de que lo superemos, aspiraremos a que ese grupo colegiado se siga manteniendo, para que esos logros sean extendidos en todos y cada uno de los demás ámbitos de la vida escolar, ya que al aprender a trabajar en equipo, cualquier actividad técnico pedagógica, social o administrativa, encontrará mejores herramientas para ser desempeñado en pro de los aprendizajes de los niños y niñas del Jardín de Niños.

La falta de integración del personal docente y no docente en un equipo de trabajo colaborativo, se origina porque, falta claridad en la definición de metas comunes, hay relaciones distantes, no hay consenso en la toma de decisiones, existe cierto celularismo en el plantel.²⁷, por lo tanto las principales causas que encontramos para considerar como problema el objeto de nuestra investigación son:

- El desempeño personal es eficiente no así el desempeño grupal ya que siempre se presentan conflictos en la presentación de resultados a tiempo. Existe dificultad para asumir responsabilidad en lo colectivo.
- Se ve el error como un fracaso, y no como un proceso de cambio, del cual aprender.
- El hecho de no sentirse parte de un grupo hace que algunas educadoras se aislen.
- Las relaciones interpersonales se deterioran por la deficiente comunicación.
- Otra de las causas por lo que no se da un trabajo en equipo, es que no se llegan a colegiar las problemáticas presentadas en cada grupo, ni las dificultades de enseñanza que las docentes presentan diariamente.

Por lo que el fin de este trabajo es buscar una alternativa para conformar un trabajo en equipo integrado y colaborativo, lograr que el personal tenga mayor protagonismo en el proceso de enseñanza aprendizaje.

²⁷ Celularismo: Aislamiento en aulas, y escasa interacción. GAIRIN Joaquín 1. Escuela y Planteamientos Institucionales, en Planteamientos Institucionales en los Centros Educativos. Madrid, Ministerio de Educación y ciencia 1991. (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2) pp.21-25. Antología Básica. La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional pag.67.

Reconocemos que para trabajar realmente en equipo, se debe tener un objetivo o meta, una estructura organizativa, que se deriva de los objetivos propuestos dentro del “Proyecto Escolar”, el cual nos ayuda a organizarnos como escuela, a distribuirnos las tareas y responsabilidades de los miembros del equipo, así como ha establecer relaciones interpersonales de respeto, equidad, dentro de un marco valoral, en el que la participación, la comunicación, el saber escuchar al otro nos ayude a resolver conflictos y tensiones, es decir el proceso socio afectivo que se produce dentro del grupo se realice de manera asertiva y propositiva.

Se entiende como equipo de trabajo, un grupo de personas con propósitos y compromisos claros, donde se da la comunicación eficaz entre los miembros del equipo, con una escucha activa y donde los conflictos que surjan sean un detonador de nuevas ideas, con un potencial total por parte de todos los participantes para externar opiniones y soluciones.

Esta nueva forma de hacer escuela en la que la toma de decisiones sea desde el colectivo escolar depende de todos, pero por la función que tenemos como supervisora y directora nos compete de forma directa el lograrlo, tener una visión estratégica para reconocer que el trabajo en equipo genera integración, equidad en las responsabilidades y un clima de trabajo favorable para las relaciones interpersonales.

Como es sabido la escuela es una organización, y estas surgieron por la sociedad y la necesidad de ordenar las actividades que tienen como fin conseguir objetivos comunes, la escuela se encuentra en la clasificación de una organización formal ya que se forma voluntariamente, intencionada y sistemáticamente para conseguir fines determinados.²⁸

La escuela por su organización tiene ciertas características, como el trabajo aislado o celularismo, ya que los maestros tienen la tendencia al aislamiento en las aulas, y es escasa la interacción y el intercambio académico.

Este trabajo aislado está presente en los planteles escolares, ya que las maestras se aíslan en sus aulas, hay escasa interacción entre ellas para planear actividades tanto en lo grupal como en lo individual, rara vez tienen intercambio de ideas, y planeación de acciones grupales.

En las prácticas grupales se observa diferentes niveles de compromiso de las maestras, actitudes de falta de cooperación, enfrentamientos, egoísmo,

²⁸ GAIRIN Joaquín. Escuela y planteamientos Institucionales, La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional Pag. 66

prevalece el individuo sobre el grupo, falta de responsabilidad, se entiende más la participación como obligación que como derecho.²⁹

Los miembros de la comunidad educativa deben sentir que tiene sentido psicológico y social el pertenecer a un grupo en donde se comparten modos de ver y percibir a la escuela como propia, esto se logrará reflexionando, analizando y dando solución a los problemas de manera colectiva.

Por lo que hemos llegado a la conclusión que la problemática que existe en las escuelas es:

**“LA FALTA DEL UN TRABAJO COLABORATIVO EFICIENTE,
CON METAS COMUNES”**

²⁹ PASCUAL, Pacheco Roberto. La función directiva en el contexto socio educativo actual. La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional. Pag.73.

2.2.- TIPO DE PROYECTO A DESARROLLAR

Considerando el diagnóstico realizado y el planteamiento del problema descrito en páginas anteriores, el tipo de proyecto que realizaremos será de GESTIÓN ESCOLAR, ya que tiene que ver primordialmente con el cambio de actitud del aislamiento hacia la colaboración y de la pasividad a la participación, lo que determinará la transformación de las prácticas docentes, hacia la calidad en el servicio que ofrecen nuestras escuelas.

La selección de esta modalidad se debe a que, con la alternativa de innovación pretendemos transformar la intervención docente y así ser más congruentes con los propósitos educativos del nivel preescolar.

Esta propuesta conlleva un principio de participación activa de todas las integrantes de los colegiados de los jardines de niños “Rotarios de Tlalpan y Amelia Arellano”, logrando una corresponsabilidad en la toma de decisiones y con esta participación realizar un ejercicio de responsabilidad en la intervención y prácticas educativas, tanto desde el punto de vista personal como profesional.

Tomaremos como base una nueva forma de investigación en las ciencias sociales, se trata de la “Investigación Acción”, cuya finalidad es el que el colegiado con base en un diagnóstico elabore estrategias para llevar a cabo un plan de acción con el que intentará transformar su propia realidad, lo que desde luego redundará en el mejoramiento en las relaciones de los equipos de trabajo de los planteles escolares y en la calidad del servicio educativo.

El proyecto de gestión se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológica, dirigida a mejorar la calidad de la educación, transformando el orden institucional y las prácticas institucionales.

“La gestión escolar es el conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos, los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional”

³⁰

Como lo mencionan Durán, Bonfil y Martínez en las “Características del Proyecto de Gestión Escolar” “en la redefinición crítica de las funciones,

³⁰ SE.P. Antología Básica pag. 160.

estructuras y procesos escolares que le dan un contexto viable, creativo e innovador a la práctica educativa”³¹

El orden institucional tiene en común el currículum propuesto, pero varía de una escuela a otra, dependiendo de su historicidad, el contexto donde se ubica, las características particulares de los sujetos.

Este proyecto por lo tanto se llevará a cabo con el grupo de docentes y de personal de apoyo a la docencia, que conforma el equipo colegiado de cada escuela y de la zona escolar con lo que pretendemos promover la importancia que revisten el Trabajo colaborativo en el proceso enseñanza y aprendizaje.

El tipo de proyecto que elaboraremos es para mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, recursos, espacios escolares, relaciones interpersonales, que coadyuven en el logro de los propósitos educativos del nivel preescolar, dentro del marco de un trabajo colaborativo y comprometido de todos los integrantes de la zona escolar de la cual formamos parte.

Por lo tanto estamos hablando que el tipo de proyecto que presentaremos es sobre Gestión educativa.

³¹ Jesús Eliseo Durán, Ma. Guadalupe Bonfil y Castro y Ma. Teresa Martínez Delgado. Características del Proyecto de Gestión Escolar. México. U.P.N. 1995. en Antología Hacia la Innovación p.p. 97

3.- ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN

Ante la problemática que presentamos y frente a la necesidad de resolver y actuar para transformar, hemos decidido que el principal obstáculo a vencer y que es el que nos ocupara durante el desarrollo de este trabajo será aplicar:

**ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO
COLABORATIVO EN LOS JARDINES DE NIÑOS ROTARIOS DE
TLALPAN Y AMELIA ARELLANO, PERTENECIENTES A LA
ZONA ESCOLAR 223:
“UNA EXPERIENCIA COLECTIVA ENRIQUECEDORA.”**

Esta alternativa de innovación se convirtió en una propuesta a partir de su aplicación y su respectivo monitoreo seguimiento y evaluación y con ello realizar los ajustes necesarios para alcanzar los niveles de calidad que nos propusimos cuando dimos inicio a ésta investigación.

Luego de que lo superemos, aspiraremos a que ese grupo colegiado se siga manteniendo, para que esos logros sean extendidos en todos y cada uno de los demás ámbitos de la vida escolar, ya que al aprender a trabajar en equipo, cualquier actividad técnico pedagógica, social o administrativa, encontrará mejores herramientas para ser empleadas en pro de los aprendizajes de los niños y niñas de los Jardines de Niños.

3.1.- FUNDAMENTACIÓN:

Esta alternativa de innovación se fundamenta en la psicología social complementada con los planteamientos de gestión escolar.

Gergen plantea que la psicología social "es una disciplina donde se estudia sistemáticamente las interacciones humanas y sus fundamentos psicológicos", por su parte Fisher afirma que " la psicología social tiene por objeto el estudio de las relaciones reales o imaginarias entre personas en un contexto social dado", Mascofici menciona que "los psicólogos sociales definen su campo como el estudio de la interacción social"³². Lo social, concebido como una característica de los individuos, socialmente diferenciados en sus modos de respuesta y en su conducta.

En este sentido se comprendería la noción de interacción social, mostrando la parte de lo social presente en todo encuentro, incluso en los más íntimos. También porque está centrada directamente en la elaboración y funcionamiento del vínculo social y su papel fundamental; tanto en el funcionamiento individual, como en el colectivo, lo que se relaciona directamente con la interacción social que se vive en los planteles escolares.

Todos los encuentros interpersonales suponen interacciones socialmente situadas, que se desarrollan en un contexto social que imprime su marca aportando normas, modales, que hacen posible la comunicación.

"Estos son una relación dialéctica, porque la interacción es el campo donde las relaciones sociales se actualizan y se reproducen, constituyen un espacio juego donde se introduce la intervención, cambio, donde a cada momento se da el vínculo social"³³

Todas estas definiciones muestran que la comunicación es un proceso interactivo En el cual los interlocutores ocupan alternativamente una y otra posición; es un proceso porque implica percepciones mutuas, mecanismos de interpretación, motivaciones, vivencias de los Inter. actuantes y al respecto Sastre dice que " la experiencia del nosotros, reúne varias subjetividades que se encuentran en una acción común"³⁴

Es decir que al estar integrado a un grupo, aceptando a terceros, se construye el "nosotros".

³² MARC Edmond y Dominique Picard "La noción de interacción social. Antología Básica La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Universidad Pedagógica Nacional pag.79

³³ Ibid.80

³⁴ MARC Edmond y Dominique Picard. La relación intersubjetiva. Antología Básica La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Universidad Pedagógica Nacional Pag.83

Dentro de la gestión escolar es importante tener integrado conscientemente este término "nosotros", para poder trabajar en equipo, es decir el "nosotros" se constituye como una nota de identidad.

Un ambiente escolar integrado propicia un grado de seguridad y confianza, propicia espacios de intercambio y comunicación que posibilitan la interacción entre distintos puntos de vista.

Pero si bien el trabajo en equipo es una poderosa herramienta para nuestra escuela, su consolidación no es inmediata; se requiere de un proceso en el que los miembros de dicho equipo establezcan procesos y pongan en juego tanto habilidades como actitudes orientados a los fines comunes más allá de los propósitos particulares, es decir, no es sólo un asunto de voluntad, sino también de talento, de saber y querer trabajar en equipo.

El camino para aprender a trabajar en equipo no está exento de obstáculos y conflictos, sin embargo, el mismo proceso y los resultados que se pueden obtener serán generalmente, más sólidos que los esfuerzos de carácter individual. Sin embargo, el trabajo en equipo constituye una necesidad; múltiples evidencias e indicios avalan la certeza de la afirmación anterior.

La acción sinérgica, suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual, la colaboración mediante el trabajo en equipo permite poner en común problemas que son cotidianos, con mayor y mejores criterios.

Autores como Smith y Scott justifican la necesidad del trabajo en equipo como mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a la comunidad educativa a trabajar con entusiasmo, o para aumentar el autoconcepto y la autoestima entre las docentes y su sentimiento de propiedad y pertenencia respecto al jardín de niños lo que desde luego redundaría en una mejor participación en los CTC, o en reuniones técnico pedagógicas donde su punto de vista es válido e indispensable.

Como consecuencia, si la supervisora y las directoras no damos ejemplo de trabajo colaborativo en el desempeño de nuestra gestión escolar, difícilmente tendremos credibilidad y conseguiremos potenciar las capacidades de trabajo en equipo que queremos lograr en las docentes, en los padres de familia y en los alumnos.

Digamos, ante todo, que al referirnos a trabajo colaborativo queremos designar la acción de obrar conjuntamente con otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin.

En nuestro caso, la colaboración entre docentes, debe ser un modo de trabajar de dos o más personas, compartiendo recursos para alcanzar un propósito específico durante un periodo de tiempo determinado que tiene como características y requisitos aspiracionales principales los siguientes:

- Es voluntario.
- Es estableciendo en términos de colegialidad entre iguales; en igualdad de condiciones, independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas.
- Se basa en la lealtad y en la confianza recíproca.
- Implica por lo tanto un determinado planteamiento ideológico: equidad, igualdad entre participantes, voluntad de transformación y mejora.

Se pone a diferencia de la simple cooperación, el realizar en común, de forma participativa el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar acorde a la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

Entendamos pues que, **un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptando un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, si no que debe irse construyendo poco a poco.**

Estamos hablando de una acción colaborativa en la que la discusión no es el objetivo sino el medio y en la que las personas que desempeñamos tareas directivas o de coordinación de grupos y equipos no abdicamos la autoridad ni renunciamos al control formativo del trabajo del profesor.

Un quehacer importante de la Supervisora y las directoras es dotar de sentido grupal al centro escolar. La Supervisora y las directoras debemos impulsar y ser promotoras de los valores y los principios que cada comunidad educativa pondere, debemos construir junto con la comunidad escolar la visión a futuro y la misión como su razón de ser de cada colectivo escolar, es decir lo que debe definir a un grupo, y mejor aún, una comunidad educativa.

Conformar un equipo de trabajo no es tarea fácil, implica cierto esfuerzo y esta es una de las tareas que tiene el director como líder de una institución educativa.

En las escuelas aún existe la cultura del individualismo. La situación común de un profesor no es la de trabajo en equipo, sino de aislamiento profesional, este aislamiento bien estudiado hace ya tiempo por Goodlad o Bird y Little entre otros, produce como ellos lo mencionan atrofia profesional y dificulta la coordinación en una organización ya de por sí articulada de forma débil, como es el caso de los Jardines de Niños que conforman la zona escolar 223.

Las estructuras rígidas que fuerzan soluciones homogéneas y reproducen modelos obligatorios, dificultan la descentralización en los procesos de toma de decisiones, la pertinencia entre las diferentes unidades y la comunicación más ágil, entre los miembros que conformamos los colectivos escolares, ya sean de Jardines de Niños como de Zona Escolar.

En consecuencia, la micro política escolar configura un panorama diferente de lo que está recogido formalmente en los papeles. Los procedimientos y las reglas fijados formalmente pueden verse superadas por aquellas prácticas culturales constituyendo los factores más determinantes para dificultar el deseable trabajo en equipo o colaborativo.

Rosenholtz explica que el aislamiento y la incertidumbre se asocian con lo que se llama aprendizajes empobrecidos "en los que los docentes son incapaces de aprender de sus colegas y en consecuencia, no están en una situación adecuada para experimentar y perfeccionarse"³⁵

Dalin y Rust entre otros sugieren que para que produzcan cambios e innovaciones en los establecimientos escolares es indispensable que existan además de instancias externas que los apoyen, un motor interno que los dinamice y facilite, es por ello que los directivos escolares son señalados como ese motor interno o figuras clave para conseguir la colaboración. Por otra parte, son las personas que más y mejor pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo, que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes que trabajan en aquella organización.

Hacer equipo es una de las primeras tareas que asumen los directivos que trabajan en organizaciones eficientes.

³⁵ FULLAN Michael y Andy Hargreaves. La escuela que queremos. Los objetivos por lo que vale la pena luchar. México, S.E.P./ Amorrortu, Biblioteca para la actualización del Maestro, 1999.

Si las supervisoras y las directoras tratamos de eliminar el individualismo

(pautas habituales de trabajar en soledad), no debemos erradicar la individualidad (la manifestación de desacuerdo, las experiencias de significación personal), que a su vez es el fundamento para la renovación colectiva. La individualidad también genera disensos y riesgos creativos que son una fuente de un aprendizaje grupal dinámico.

Por otro lado planteamos que las escuelas eficaces, para que lo sean verdaderamente, deben de lograr los objetivos (relevantes) con la totalidad de los alumnos y alumnas en el tiempo previsto para ello, Rosenholtz dice al respecto "se asume que el perfeccionamiento docente es una tarea colectiva y que el análisis, la evaluación y la experimentación de acuerdo con los compañeros son condiciones en las que los profesores pueden perfeccionarse"³⁶

Little por su parte nos apoya diciendo que "El trabajo común constituye la forma mas fuerte de colaboración, el trabajo en equipo crea una interdependencia fuerte, una responsabilidad compartida, un compromiso y perfeccionamiento colectivo y mayor disposición a participar en tareas de enseñanza"³⁷.

Trabajar en equipo no significa que todo el mundo sea igual y que todos estén de acuerdo siempre, ya que eso no va a ningún sitio, hay que darse cuenta que se tienen personalidades distintas e ideas diferentes, el reto es identificar lo que se puede hacer juntos para favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje, así como el logro de objetivos o metas comunes.

Sin embargo tiene una gran ventaja desarrollar actividades combinadas de diversas personas pues producen un mejor resultado que la suma de varias actividades individuales, cuando hay una mejor relación interpersonal y comunicación entre los miembros del equipo, se reducen las comunicaciones clandestinas, que generalmente circulan bajo la forma de rumores, creándose con ello atmósferas enrarecidas que obstaculizan el trabajo colaborativo.

Al tener un equipo integrado se pueden compartir tareas encaminadas al logro de los objetivos planteados en nuestro proyecto escolar, con metas comunes, corresponsabilidad en los logros y dificultades, sintiéndose el directivo y supervisor respaldado por sus compañeros de trabajo, contar con un equipo de trabajo, hace que los miembros de la Institución educativa sientan un mayor grado de pertenencia institucional, se motivan mas en la realización de tareas, y se contribuye a la superación y actualización profesional.

³⁶ Op. Cit. Pag.119.

³⁷ Op. Cit Pag. 122.

Trabajar en equipo reúne a hombres y mujeres que tienen un ideal y unas afinidades y/o necesidades comunes y se les asigna, o mejor dicho, ellos elaboran en común, el objetivo que se proponen alcanzar.

Por su parte Gagné dice al respecto del aprendizaje que es un “cambio o disposición humana”³⁸, y complementando esa idea Vigotski dice que es una actividad social, y que la gente aprende más rápidamente cuando lo hace en un contexto de colaboración e intercambio con sus compañeros (mediante discusiones en grupo y por medio de la argumentación).

En la escuela como en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de sus interrelaciones, por ello el proceso educativo requiere de la participación activa del equipo docente, quienes deben compartir el propósito de mejorar la calidad en la educación, comprendiendo que requerimos de un cambio de actitudes y por lo tanto de estar dispuestas al cambio.

Se ha demostrado que aprendemos más cuando se trabaja en grupos que al hacerlo individualmente, ya que podremos retroalimentarnos, sin embargo según César Coll “se requiere del desarrollo de ciertas habilidades interpersonales como:

- Conocerse y confiar unos en otros.
- Comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades.
- Aceptarse y apoyarse unos a otros.
- Resolver conflictos constructivamente.

Todo trabajo en equipo requiere de espacios donde los miembros reflexionen y discutan entre sí respecto al logro de sus metas y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas, por lo que el trabajo grupal podía orientarse

- ❖ Identificar cuáles de las acciones del equipo son buenas y cuáles no.
- ❖ Tomar decisiones sobre qué acciones deben continuar o cambiar.
- ❖ Utilizar las habilidades personales en pro del grupo.
- ❖ Corresponsabilidad en cualquier acción o actividad que desarrolle el equipo.
- ❖ Análisis y reflexión como parte de un ejercicio sistemático en donde la revisión de las situaciones analizadas lleven a obtener conclusiones o construir acuerdos.
- ❖ Liderazgo compartido con base en gustos y habilidades.”³⁹

³⁸ GAGNÉ, Robert, La teoría del aprendizaje, España 1970.

³⁹ CASTILLO, Guzmán Norma y otra. Trabajo Colaborativo. SEP, México 2002 pp 78-80

3.2. SUPUESTOS.

Algunos de los supuestos para la realización de esta alternativa de innovación son:

- A)** Si los equipos docentes de la Zona 223 trabajan en colegiado, rescatarán saberes y experiencias, logrando un desarrollo profesional individual y colectivo.

- B)** Si los equipos docentes logran trabajar en colaboración, pondrán en común estrategias que impacten positivamente en su práctica cotidiana.

- C)** Si desarrollamos relaciones interpersonales en forma positiva se vera incrementada nuestra confianza y por lo tanto nuestro trabajo en general se enriquecerá.

- D)** Si comprendemos que el conflicto hacia nuestro interior debe ser tomado en consideración como un signo de crecimiento y superación, comprenderemos que la crítica y la autocrítica son herramientas de desarrollo humano.

- E)** Si se logra una comunicación asertiva entre los integrantes de cada escuela, el trabajo en equipos integrados redundara en una mejor calidad en el servicio que se presta.

3.3 PROPÓSITOS.

Dentro de las metas que nos proponemos alcanzar durante el desarrollo de la presente alternativa serán que los equipos de trabajo de cada escuela que componen la zona 223 logremos:

- I. Reconceptualizar las ventajas de trabajar en equipo como una alternativa para el mejor desempeño de nuestro quehacer docente.

- II. Conformemos colegiados que trabajen de forma colaborativa, analizando diversos elementos teóricos, lo que nos permitirá proponer actividades sustentadas y operadas con una metodología, las cuales serán diseñadas en nuestras reuniones de Consejos técnicos de zona y aplicadas en los Consejos técnicos escolares, con ello actualizaremos nuestros conocimientos desde una perspectiva teórica y dinámica, con miras al intercambio de experiencias, a la innovación y a una transformación hacia la mejora continua.

- III. Poner en común las interpelaciones que surjan al respecto de nuestro desempeño, y lograr resolverlas de manera colegiada y armoniosa.

- IV. Proponer estrategias para lograr que el trabajo colaborativo sea asertivo y exitoso obteniendo equipos de trabajo integrados con un fin común.

3.4.- PLAN DE ACCION:

El plan de acción que se llevará a cabo para esta alternativa de innovación, consta de tres etapas:

- Inicio del plan.
- Desarrollo.
- Evaluación.

En cada una de estas etapas, se determinarán estrategias y actividades que se llevarán a cabo con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en el plan.

Participarán la Supervisora, las directoras y docentes de los dos planteles: "Amelia Arellano" y "Rotarios de Tlalpan" que participan en el proyecto, las directoras y la supervisora.

La evaluación se realizará de forma cualitativa y cuantitativa, de acuerdo a los aspectos que se determinen con el equipo de directoras, interpretándose los datos mediante cuadros en los que se tomaron en cuenta diversas matrices que se consideran efectivas para el trabajo colaborativo.

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
Inicio del plan de innovación.	Invitación a participar.	Invitar al personal directivo a integrarse para participar en el proyecto de conformar un grupo de trabajo colaborativo en cada una de sus escuelas.	Propiciar el trabajo colaborativo en las Escuelas de la zona Escolar 223 de Tlalpan I	Presentación de los objetivos, forma de trabajo y compromisos.	Se darán a conocer las principales características del proyecto de innovación que se pretende realizar desde la Supervisión y las Directoras hacia los equipos de trabajo de cada Escuela.	Se determinó que en los consejos técnicos escolares se iniciarían con unas técnicas grupales para integrar al personal e impulsar el trabajo colaborativo.
	Consenso de acuerdos.	Aportación de las Directoras y Supervisora para elaborar las minutas sobre las dinámicas a utilizar con las docentes en los C.T.E.	Que las docentes elaboren sus propios acuerdos con los que el equipo operará la alternativa de innovación, así como el cronograma de actividades.	Horarios, formas de participación, formas de trabajo, cronograma de acciones, compromisos del coordinador y de las participantes.	Bienvenida, exposición de las expectativas de cada uno de los integrantes del colegiado, presentación del objetivo, invitación a mantener el respeto y la tolerancia al intervenir y escuchar a los compañeros	Mediante los productos generados de la reunión como son los rotafolios en los que se registró la forma en que se organizarán las sesiones de trabajo.

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
					<p>Mediante lluvia de ideas el grupo dará a conocer las formas de participación, de trabajo, compromisos. Las ideas se registrarán en hojas de rotafolio y se tendrán presentes en cada sesión. Se elaborará el cronograma de actividades donde se destacarán las actividades, tiempos y responsables</p>	
	Ventajas del trabajo en equipo.	Revisión por el equipo Directivo y la Supervisora del documento, Antología de la gestión escolar	poner en común algunos conceptos a cerca del trabajo en equipo.	Concepto de grupo, características, tipos de grupos, dinámica de los grupos. Ventajas de los grupos orientados a la tarea, bene--	Bienvenida y explicación del objetivo de la sesión, lluvia de ideas respecto de las palabras: Equipo, interacción, crítica,	Escrito individual ¿ Me gusta trabajar en equipo?, por qué” con lo que se pretenderá observar, argumentos individuales,

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
				ficios a sus integrantes.	conflicto, transformación, colaboración, cambio, calidad, escuela. Comparación con conceptos de algunos autores, identificar los elementos que nos resultan más significativos para dejarlos por escrito en hojas de rotafolio, para luego confrontarlos con las ideas antes expuestas y corroborar si es o no posible implementarlo en nuestras reuniones de CTC	grupales, retomar experiencias, encontrar sustentos para emplearlos como apoyos de sensibilización en ulteriores consejos técnicos.

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
Desarrollo del proyecto	Ventajas del trabajo en equipo.	Determinar en Consejo Técnico de Zona algunas dinámicas grupales sobre Comunicación y trabajo en equipo, con asesoría del personal especialista de C.A.P.E.P..	Participar en dinámicas grupales en donde quede de manifiesto la importancia del trabajo colaborativo	Trabajo en equipo, consenso, toma de decisiones colegiadas. Inter. relaciones, el lenguaje como facilitador para el trabajo en grupo.	<p>Bienvenida y explicación del objetivo de la sesión.</p> <p>Dinámica grupal: “Comunicación en uno o dos sentidos”.- Una voluntaria describe un dibujo para que el grupo lo realice, en este momento los participantes no pueden realizar preguntas, al final se confronta el dibujo propuesto con los resultados del grupo.</p> <p>Hay un segundo momento en donde la voluntaria ya puede ser interrogada, para luego confrontar el dibujo</p>	<p>Solicitar que por escrito describan ¿ Que sentí durante el desarrollo de las dinámicas? ¿Qué aprendí con las dinámicas?</p> <p>Aspectos a evaluar.-</p> <p>Conocimiento personal, conocimiento grupal, relación teoría práctica.</p>

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
					<p>propuesto con los resultados del grupo. El dibujo propuesto no se enseña sino hasta el final de la dinámica. Dinámica grupal: "Rompecabezas".- Se realiza en parejas, las participantes tienen un sobre con un cuadrado cortado en fracciones, la idea es que sin hablar formen una figura geométrica, posteriormente arman otro rompecabezas permitiendo la comunicación oral. Al finalizar la dinámica se</p>	

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
	-Elaboración de formas de registro.	Diseñar en el Colegiado de zona, la Supervisora y las Directoras formas de registro de avances y acuerdos.	Aportar ideas para realizar los registros de avances de la innovación y de los acuerdos logrados por las participantes.	Revisión del cronograma	comentan las experiencias al final responden un cuestionario. Elaboración de los registros definitivos, definiendo matrices.	Aspectos a considerar, Capacidad en la toma de acuerdos consensuados en base a aportaciones propias, capacidad de crítica, análisis, síntesis, negociación y de diálogo.

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
	Construir formas de trabajo colegiado.	Seleccionar en colegiado de zona algunas técnicas de sociodrama para utilizarlas en el consejo técnico	Experimentar y vivenciar cómo es y cómo se sienten las integrantes del colegiado en los CTC.	Trabajo en equipo, registrar las fortalezas y debilidades que encontremos al reflejarnos en otra compañera.	Poner en práctica un sociodrama, los personajes serán elegidos al azar o bien por petición de las participantes, cada una tomará las actitudes de la compañera a la que va a personificar, al final cada una hará las anotaciones que encontró sobre sus actitudes al verlas reflejadas en la compañera., para sacar conclusiones grupales.	Aspectos a considerar.- Capacidad de crítica, autocrítica Registrar los resultados obtenidos, para analizarlos e introspectar posibles soluciones.

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
	Elaboración de minutas de los consejos técnicos.	Levantar la minuta de cada consejo técnico con sus acuerdos y compromisos.	Llevar un seguimiento y evaluación de los consejos técnicos escolares	Diferentes técnicas aplicadas durante el plan de acción.	Al final de cada consejo técnico se recabará la información donde se señalarán los avances, obstáculos, acuerdos y compromisos	Los logros encontrados en el trabajo colaborativo, intercambio de saberes, aportaciones, opiniones, conceptos, participación en la elaboración de insumos.
	Reconocernos por medio de un video para potenciarnos.	Aplicar la técnica de Micro enseñanza en los consejos técnicos escolares.	Observar Niveles de participación, actitudes, formas de comunicación e interacción de los integrantes del C.T.E.	Filmación de un C.T. de dos escuelas de la zona (Anexo 9)	Con el apoyo de la cámara de video grabaremos alguna reunión del colegiado para que con base en la información obtenida analicemos qué nos falta y cómo podemos mejorarlo.	Se observarán liderazgos, toma de acuerdos, comportamiento de las integrantes, quién y por qué habla más, interacciones, ayuda entre pares etc., sacar conclusiones para exponerlas en la próxima reunión.

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE CONSEJO TECNICO DE ZONA	OBJETIVO	CONTENIDO PROGRAMATICO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS COLEGIADOS ESCOLARES	EVALUACION
Evaluación	Diseñar indicadores para las evaluación de: Participación. Comunicación. Dinámica del trabajo. Proponen estrategias.	Realizar cuadros de evaluación	Sistematizar la información obtenida de las escuelas.	Soportes escritos de las dinámicas, minutas de consejos técnicos, acuerdos y compromisos.	Registros de evaluación.	Concentrados de los resultados obtenidos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

META	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLES	PRODUCTO DE TRABAJO
Propiciar el trabajo colaborativo	Reunión para realizar la invitación a participar	Septiembre	Supervisora y directoras.	Carta compromiso. (Anexo 4)
	Consenso de acuerdos	Septiembre	Directora y docentes	Acuerdos
	Seguimiento y evaluación del plan de acción en consejo técnico de zona.	Octubre a Diciembre	Supervisora y directoras	Ordenes del día con acuerdos y compromisos (Anexo 5)
Establecer acuerdos y compromisos para la realización de la tarea.	Elaboración del cronograma de acciones.	Septiembre	Supervisora y directoras	Cronograma.
Revisión por el equipo Directivo y la Supervisora del documento, Antología de la gestión escolar	Análisis de conceptos en forma individual y grupal. Lectura comentada.	Octubre	Directora y docentes.	Cuestionario num. 1 individual. Concentrado de definiciones en colegiado sobre el cuestionario Num.1 (Anexo 6)
Participar en dinámicas grupales donde quede de manifiesto la importancia de la comunicación y trabajo en equipo.	Dinámica grupal: Comunicación en uno y dos sentidos. rompecabezas Aplicación de cuestionarios filmación de un C.T.C.	Noviembre	Directora y especialista de CAPEP.	Cuestionario num. 2 individual de participación. (Anexo 7) Cuestionario num. 3 individual de participación. (Anexo 8) fotos de video (Anexo9)
Aportar ideas para realizar los registros de innovación y acuerdos.	. Elaboración de matrices y gráficas .	Diciembre	Supervisora y Directoras	matrices gráficas (Anexos 10 al 14)

3.5 VIABILIDAD.

En los centros educativos como en cualquier organización laboral, se aprende a trabajar encauzando esfuerzos para un cambio, mediante la orientación inteligente, el apoyo al equipo para ser más efectiva la solución de problemas y más democrático su funcionamiento.

Una constante dentro de la educación es la búsqueda de la calidad, misma que se plantea alcanzarla por medio, entre otras, de un modelo participativo capaz de crear espacios en donde se generen conocimientos acciones y acuerdos compartidos, en donde las decisiones sean tomadas en forma conjunta, con comunicación abierta, es decir donde exista un equipo que trabaje colaborativamente que lo lleve a alcanzar las metas o fines de la educación que en estos días reclama la sociedad, un equipo donde los logros y áreas de oportunidad nos permitan crecer profesionalmente.

Es por ello que el proyecto de innovación que se pretende realizar en esta zona escolar es posible llevarlo a la práctica, ya que estamos en vías de conformar equipos de trabajo en los que exista comunicación asertiva, donde se propicien espacios de discusión y reflexión que transformen el quehacer cotidiano de las escuelas para el mejor desempeño de sus funciones.

Con equipos de trabajo integrados como los que pretendemos conformar, se logrará que exista un clima institucional abierto al aprendizaje y a la reflexión, favoreciendo el desarrollo integral de los niños y niñas de nuestra comunidad, con ello queremos decir que este proyecto es perfectamente viable, porque el equipo Supervisora y directivo queremos intentar conformarnos en un grupo de trabajo exitoso donde se valore al ser humano y su desarrollo.

3.6.- APLICACIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El Consejo Técnico es uno de los espacios más importantes para realizar el trabajo colegiado, allí los profesores podemos discutir nuestras preocupaciones con respecto al trabajo, buscando soluciones a los problemas y aprendemos de los demás.

Cuando en nuestros equipos de trabajo se genera la colaboración entre colegas, el ambiente de trabajo puede ser más satisfactorio, estableciéndose una dinámica que favorezca el desarrollo profesional de cada una de nosotras como docentes, independientemente de la función que desempeñemos. Este espacio por lo tanto se basa en el intercambio académico por parte de las docentes, con base en información, evidencias o resultados, con lo que será posible mejorar el funcionamiento de nuestras escuelas a través de la toma de decisiones conjuntas.

Desde esta perspectiva será necesario replantear la evaluación: La evaluación debe buscar la transformación de las relaciones profesionales, las practicas docentes, la función directiva, es decir, todos los factores que influyen en los resultados educativos.

El conocimiento y la aplicación de la evaluación será entonces una fuente inagotable para el análisis de la situación de los Jardines de Niños, desde un contexto individual, de ahí que la participación docente es determinante para lograr transformaciones.

Las reuniones de Consejo Técnico deben, por lo tanto, ser motivo de evaluación por todos sus participantes, para ello es importante la libertad de opinión y la madurez de sus integrantes, en los que todas puedan manifestar sus sentimientos y puntos de vista sobre aspectos diversos así como el ambiente de trabajo prevaleciente durante las mismas, por lo que es indispensable insistir, **PARTICIPAR ES FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE LOGRAR EL TRABAJO COLABORATIVO COMO FACTOR IMPORTANTE PARA LA TRANSFORMACION DE LOS COLECTIVOS ESCOLARES EN EL QUE LA CALIDAD SEA LA META.**

La evaluación que realizaremos, la llevaremos a cabo bajo diversas perspectivas, lo que nos permitirá una visión más completa del proceso de desarrollo de la alternativa de innovación que realizaremos, se emplearán diversos instrumentos los cuales tendrán áreas específicas a evaluar como son :

Minutas de Consejos Técnicos Consultivos.
Cuestionarios individuales y colectivos.
Aplicación de dinámicas sobre trabajo en equipo, comunicación asertiva.

Los cuales tendrán áreas específicas a evaluar:

- ✓ Nivel De participación de las docentes.
- ✓ La comunicación asertiva.
- ✓ El trabajo colaborativo en los consejos técnicos que se realizan dentro de los colegiados.

Los datos obtenidos se presentarán en cuadros donde la información será ordenada de acuerdo a las matrices establecidas.

3.7 REDACCION DEL INFORME

Se presentan los datos que se tomaron en cuenta para la evaluación de nuestra alternativa de innovación, considerando que los aspectos a evaluar son en un principio cualitativos, de acuerdo al nivel de participación de los equipos de trabajo de las dos escuelas y del trabajo realizado dentro del colegiado de zona.

Es importante destacar que para poder evaluar en forma cualitativa, se desglosan indicadores de acuerdo con las etapas del proyecto y de las actividades programadas para la puesta en marcha del mismo.

La forma cuantitativa se registra en indicadores de las etapas de inicio del plan de acción y del desarrollo del proyecto.

Los resultados de la evaluación se concentraron en matrices y se pueden observar los logros alcanzados en graficas de los diferentes aspectos valorados.

3.7.1.- PRESENTACIÓN DE DATOS.

Con base en la valoración encontrada en los Colegiados y a través de algunos instrumentos como el FODA en el que los equipos de trabajo detectaron sus fortalezas y debilidades, así como un monitoreo sistemático y constante del desarrollo de las sesiones que llevamos a cabo como supervisora de zona se implementaron las siguientes categorizaciones de asesoramiento al equipo directivo, con la misión de lograr que las directoras empleen el modelo de asesoría colaborativa para lograr las siguientes habilidades en cada colegiado:

- ✚ Transformación democrática de la cultura escolar.
- ✚ Propuesta de trabajo cooperativo: el Jardín de Niños como unidad de cambio y concreción de la colaboración entre el directivo y su personal
- ✚ Generación de procesos y actitudes acordes al trabajo colaborativo.
- ✚ Capacitación de la escuela hacia la investigación y resolución de conflictos que impacte hacia la mejora continua, teniendo como centro el trabajo colaborativo.
- ✚ Aplicación de estrategias de colaboración en el ámbito del aula y con los padres de familia.

3.7.2.- INTERPRETACIÓN DE DATOS

La siguiente interpretación de datos corresponde a las dos escuelas en las que se llevó a cabo el Plan de Innovación.

Para la interpretación de datos, se tomaron en cuenta las siguientes matrices:

- ❖ Poner en común
- ❖ Proponer estrategias
- ❖ Dinámicas de trabajo en equipo.
- ❖ Evaluación de participación del colectivo.
- ❖ Comunicación asertiva.

Las primeras dos matrices son de carácter cuantitativo y las restantes nos dan parámetros cualitativos del nivel de participación de las docentes.

Los indicadores que se mencionan a continuación se tomaron en cuenta de un total de 15 docentes de las escuelas participantes.

PONER EN COMÚN

INDICADORES	NUMERO DE PARTICIPANTES
Aporta información al grupo sobre el tema.- De manera teórica; da sugerencias.	13
Aclara dudas al grupo	10
Da opiniones personales.	11
Evalúa lo dicho por otros	10
Participa sin coherencia en el tema	2
Propicia tensión con sus comentarios	2
Maneja liberación de tensión	8
Es objetiva en sus comentarios	13
Resume las principales ideas surgidas del colegiado	8

ANEXO10

PROPONE ESTRATEGIAS

INDICADORES	NUMERO DE PARTICIPANTES
Sugiere acciones creativas	12
Amplia la explicación al grupo	12
Resume las ideas del grupo de manera congruente	12
Da opiniones personales que enriquecen el trabajo colegiado.	14
Evalúa, sin criticar, las acciones propuestas por otras compañeras.	14
Solicita sugerencias	8
No aporta comentarios y sugerencias	2

DINÁMICA DE TRABAJO EN EQUIPO

INDICADORES	NUMERO DE PARTICIPANTES		
	ALGUNAS VECES	FRECUENTE-MENTE	SIEMPRE
Se presentan silencios prolongados en el equipo		X	
Existen comentarios fuera de la temática	X		
Se respetan las opiniones de los demás			X
Existe colaboración entre las participantes		X	
El equipo se distrae con facilidad	X		
Se observan actitudes de cooperación para el logro de la tarea		X	

EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN DEL COLECTIVO.

INDICADORES	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
Participa solo cuando se le solicita	X		
Aporta opiniones en forma espontánea		X	
Participa en la realización de las diferentes tareas			X
Aporta opiniones de conceptos teóricos		X	
Colabora y participa en las técnicas grupales	X		
Participa en la elaboración de los insumos		X	

ANEXO 13

COMUNICACIÓN ASERTIVA

INDICADORES	ALGUNAS VECES	FRECIENTE MENTE	SIEMPRE
Los docentes analizan con sus pares y directivos las situaciones problemáticas que se presentan en la escuela			X
Las reuniones técnicas son un espacio donde las docentes comparten sus experiencias y ponen en común sus saberes		X	
Los Docentes intercambian información y puntos de vista		X	
Existe comunicación en feedback	X		
Tendencia a establecer inferencias del contenido de un mensaje		X	
Mensajes mal estructurados	X		
Defectos en los canales de comunicación en cadena		X	

ANEXO 14

RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Las acciones emanadas del colegiado a partir de la puesta en marcha de las estrategias que se llevaron a cabo, fueron una experiencia enriquecedora para todas en la que pudimos rescatar algunos aspectos:

- ✓ En relación con la tabla “**Poner en común**”, y al indicador “Aporta información al grupo sobre el tema de manera teórica y da sugerencias, el 85% de las docentes lo lograron. Y en contraste en el indicador “participa sin coherencia en el tema el 15% de las docentes aún no lo logran.
- ✓ En relación con la tabla “**Propone estrategias**”, en el indicador “Da opiniones personales que enriquecen el trabajo colegiado el 90% de las docentes lo lograron, y en contraparte en el indicador “No aporta comentarios y sugerencias” el 15% de las docentes aún no lo logra.

Las conductas que observamos todas respecto de nuestras compañeras fueron incorrectas, por lo que se notó un enorme esfuerzo en corregir aquello que de primera mano observamos, es decir, que al ver nuestras actitudes reflejadas en otra compañera, la introspección y luego la reflexión no se hizo esperar y fue entonces que sucedieron algunos cambios, sobre todo en la parte actitudinal, en ese sentido nuestras conclusiones finales fueron:

- ✓ Fue necesario involucrar a cada docente resaltando aquellas habilidades por las cuales es indispensable su participación en los Consejos Técnicos Consultivos.
- ✓ Creamos un ambiente agradable, lleno de alegría y confianza, lo que desde luego fue determinante para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Se lograron limar muchas asperezas entre el personal, ya que ahora el grupo es maduro para establecer una comunicación asertiva al aprender a escuchar con tolerancia y atención.
- ✓ Somos un poco más tolerantes, reconociendo que en ocasiones el lenguaje gestual frustra nuestras participaciones, sin embargo también sabemos que nuestras aportaciones enriquecen el trabajo colaborativo.
- ✓ Alcanzamos a comprender que cada una tiene un ritmo de trabajo y un tipo de lenguaje, pero que todas perseguimos los mismos objetivos, de ahí la importancia de no quedarnos con dudas, sino exponer lo que pensamos aunque nuestra participación sea pequeña, consultando nuestros registros a modo de retroalimentación.
- ✓ Que entre todas podemos resolver cualquier conflicto que se presente, por lo que será básico comentar al colegiado los problemas que se susciten para encontrar mayores opciones de solución, ya que todo esto redundará en nuestro trabajo frente al colegiado.
- ✓ Que debemos optimizar nuestros tiempos de reunión, enfocando nuestros esfuerzos hacia los objetivos planteados, ya que así alcanzaremos metas comunes.

- ✓ Debemos aceptar la crítica y debemos ser autocríticas, pues así mejoraremos nuestra intervención pedagógica y vencer nuestras debilidades.

- ✓ Cuando no participamos el tiempo se hace muy largo y las sesiones aburridas, además de que nunca conocerán mis ideas y pensamientos sobre algún tema o tópico y jamás sabré si mis aportaciones son valiosas o no.

- ✓ Trabajar colaborativamente trae aparejada la armonía, el reconocimiento personal, disminuye la improvisación, pues nos volvemos más profesionales en lo que hacemos, involucrar al colegiado reduce errores y sí posibilita el logro de nuevos y más complejos retos, es decir proyectaremos nuestra escuela hacia la calidad y la mejora continua.

3.7.3.- RESULTADOS Y OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

Con esta tabla evaluaremos y analizaremos los resultados y los obstáculos a los que nos enfrentamos durante las actividades, para la toma de posteriores decisiones.

ACTIVIDAD A EVALUAR: INVITACIÓN A PARTICIPAR.

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
En Consejo Técnico de zona intercambiamos ideas a cerca de cómo llevaremos a cabo la alternativa de innovación en cada escuela, y aplicamos estrategias para cada aspecto a desarrollar en las diferentes sesiones.	Ideas de todas las compañeras sobre lo que esperamos, la constante es : todos queremos trabajar en equipo y obtener mejores resultados. todas queremos llevarnos mejor. Observamos que existen envidias y falta madurez para aceptar comentarios de otras compañeras.	La sesión se hizo corta porque estuvimos cómodas hablando de nosotras, reconociendo que tenemos objetivos parecidos, pero el tiempo acordado fue insuficiente debido al interés que se generó. En algunas compañeras la falta de tolerancia para escuchar a los demás.	Nombrar un monitor para coordinar tiempo y participación de cada integrante, ya que se generaron enojos aparentemente sin motivo. Aprender a manejar la tolerancia y el respeto.

ACTIVIDAD A EVALUAR: CONSENSO DE ACUERDOS

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
<p>Propiciamos en los equipos de trabajo de cada escuela mediante la aplicación de técnicas grupales, que las docentes manifiesten sus puntos de vista con respecto al trabajo en equipo para solucionar las problemáticas educativas.</p>	<p>Aprendimos a escucharnos antes de pensar que lo expuesto es algo personal, sino que es una cuestión de trabajo. Que el sentimiento de poca colaboración lo sentimos todas y que debemos tomar acuerdos en consenso si queremos lograr las metas de nuestro Proyecto Escolar.</p>	<p>Algunas resistencias en cuanto a externar opiniones, comunicarse sin carga emocional. Se tomaron las opiniones de forma personal.</p>	<p>Propiciar una comunicación asertiva con las compañeras, promover la tolerancia entre todas. Comunicarse sin carga emocional.</p>

ACTIVIDAD A EVALUAR. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DURANTE LOS CONSEJOS TECNICOS DE ZONA

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
<p>Analizar los productos de trabajo obtenidos en las actividades realizadas durante la operación del plan de acción de los colegiados, para tomar decisiones acerca de cómo llevar a cabo las siguientes actividades diseñadas.</p>	<p>Mayor claridad acerca de las metas a lograr en cada una de las actividades planeadas.</p> <p>La posibilidad de ajustar según las necesidades nuestro plan de acción.</p>	<p>La falta de participación e interés de algunos integrantes de los equipos de trabajo</p> <p>Ajustar el plan de acción a las actividades de los Consejos técnicos.</p>	<p>Por medio de tareas previas lograr involucrar a las docentes.</p> <p>Solicitar mayor participación del personal especializado, durante la aplicación de las dinámicas.</p> <p>Retroalimentar a los colegiados mediante lo acontecido en la sesión anterior sobre que logramos y que nos falta por realizar,</p>

ACTIVIDAD A EVALUAR: ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
<p>Se tomó el acuerdo de realizar un cronograma de actividades en donde se contemplara las metas, actividades, fechas de aplicación y responsables</p>	<p>Aprendimos a planear en colegiado las acciones a realizar durante el ciclo escolar para implementar nuestro plan de acción.</p>	<p>Algunas resistencias en cuanto a tiempos por parte de las docentes.</p> <p>Vincular las actividades de nuestro Plan de acción con la planeación previa de las ordenes del día de los C.T.E. enviadas por la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar.</p>	<p>Por parte del colegiado se acordó dar media hora más de su tiempo en las reuniones técnicas para la aplicación de las actividades; y media hora mas en los C.T.E. para realizar el seguimiento y evaluación.</p>

ACTIVIDAD A EVALUAR: REVISIÓN TEÓRICA DE LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
<p>En consejo de zona unificamos criterios acerca de los referentes teóricos.</p> <p>Se diseñó la actividad a realizar con las docentes para analizarlos previamente de forma individual y posteriormente en colectivo.</p>	<p>Reflexión en los equipos de trabajo de cada Escuela sobre la importancia de manejar un lenguaje común; teniendo como sustento los referentes teóricos.</p> <p>El conocer los diversos conceptos permitió ir resolviendo algunos conflictos en los equipos de trabajo y dando certezas acerca de lo que debe de ser el trabajo colaborativo.</p>	<p>Diversos niveles de compromiso en el cumplimiento de la tarea.</p> <p>Poca participación en la discusión sobre los conceptos.</p> <p>Falta de tolerancia para escuchar al otro.</p>	<p>Retomar los acuerdos que se deben cumplir.</p> <p>Que el moderador cumpla su función para señalar tiempo de participación, permitiendo a todas intervenir, argumentar aportando ideas y opiniones.</p> <p>Establecer la mediación como forma de evitar confrontaciones.</p>

**ACTIVIDAD A EVALUAR: VIVENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.
DINÁMICAS.**

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
<p>Intercambio de técnicas grupales para decidir cuales utilizar en cada colectivo escolar.</p> <p>Solicitar el apoyo del personal de especialistas de C.A.P.E.P. para la aplicación de las mismas.</p> <p>Comentar en el Consejo Técnico de Zona las experiencias obtenidas de los colegiados.</p>	<p>Mejores formas de ver las cosas.</p> <p>A ayudarnos cuando lo necesitamos.</p> <p>Que es importante hablar, pero que lo más importante es comunicarnos de forma asertiva.</p> <p>Que puedo ver a los demás con respeto y tolerancia</p>	<p>La participación en las dinámicas realizadas, no era espontánea, sino que era necesario decir quienes eran los que participarían.</p> <p>El temor a equivocarse es el resultado de la falta de seguridad y miedo a la crítica, dando por resultado la falta de participación de algunos integrantes.</p>	<p>En nuestros CTC debemos siempre preguntar, no dar por hecho nada.</p> <p>Permitir la expresión de ideas.</p> <p>Informar al colectivo lo que se va a hacer y cual es la finalidad.</p>

ACTIVIDAD A EVALUAR: PROPUESTAS DE FORMAS DE REGISTRO DE AVANCES Y ACUERDOS.

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
<p>Se elaboraron en Consejo Técnico de Zona instrumentos de registro para llevar el seguimiento y evaluación de los acuerdos y compromisos de los colegiados de las dos escuelas, cuestionarios y matrices.</p>	<p>Reflexionar sobre que si no hacemos pre tareas, nos vamos a tardar más en obtener las metas propuestas. El llevar registros de las sesiones facilita el seguimiento y cumplimiento de las acciones. Que podemos proponer formas de trabajo diferentes.</p>	<p>Dificultad para tomar acuerdos. Diversos niveles de participación</p>	<p>Designar subgrupos y que haya un jefe de estos para concretar de forma eficiente la tarea.</p>

ACTIVIDAD A EVALUAR: PARTICIPACIÓN EN EL COLEGIADO.

Qué hicimos	Qué obtuvimos	Obstáculos enfrentados	Posibles ajustes
<p>En las juntas de consejo técnico de zona se acordó llevar a la práctica un sociodrama de las formas de trabajo de cada equipo colegiado, y la videofilmación como parte de las vivencias de participación.</p>	<p>Reflexionar sobre: La diversidad de roles que cada una desempeña en el equipo y saber como nos miran los demás a partir de nuestras actitudes Que todas podemos cambiar para mejorar nuestro trabajo. Con la filmación, podemos autoevaluar nuestro nivel de participación.</p>	<p>La capacidad de aceptación y crítica. Aceptación de ejecutar el rol encomendado.</p>	<p>Ser congruentes y decir lo que pensamos o sentimos sin temor a las críticas, Que debemos comunicarnos para que nuestros objetivos los alcancemos más fácilmente. La microenseñanza es un elemento útil para nuestra autoevaluación en nuestra práctica docente.</p>

COMENTARIOS FINALES

El presente proyecto de innovación se estructuró considerando, además de lo expuesto, cuatro aspectos interrelacionados entre sí:

SENSIBILIZACIÓN

Los temas se abordaron en CTE y reuniones semanales técnico pedagógicas; por medio de actividades que propiciaron discusiones y reflexiones muy ricas en torno al trabajo cotidiano de las participantes, donde el desarrollo de la empatía la asertividad, la escucha activa, el respeto a la diversidad, la colaboración, la identidad, la responsabilidad y el compromiso en el desempeño de un mejor servicio fue nuestra meta.

ASESORÍA

Esta se realizó en cascada partiendo de la Supervisora hacia las Directoras y de éstas hacia las docentes y de forma transversal ya que durante la aplicación del Plan de acción se dio asesoría directa durante la realización de las actividades.

También sirvió para apoyar y acompañar a los docentes en sus procesos de crecimiento profesional, esta actividad se llevó a cabo dentro y fuera de los horarios de trabajo propios de las sesiones para la alternativa de innovación, siempre con la idea de tratar de ser mejores personas y profesionales.

TRABAJO DE CAMPO

Se motivó a las participantes a poner en juego sus capacidades y razonamientos de manera cada vez más compleja, involucrándonos en la elaboración de los reportes de resultados.

Con estas acciones logramos conocer mejor nuestras escuelas, interactuando más tiempo con nuestras compañeras, logrando acercamientos importantes para cada una de las participantes en los dos niveles de logro, el personal y el profesional.

EVALUACIÓN

Se dio en todo momento del trabajo como una estrategia para no perder de vista nuestro objetivo fundamental:

Lograr que: “SE FAVORECIERA EL TRABAJO COLABORATIVO DE LOS JARDINES DE NIÑOS “AMELIA ARELLANO Y “ROTARIOS DE TLALPAN” PERTENECIENTES A LA ZONA ESCOLAR 223 DEL SECTOR TLALPAN I, COMO FACTOR IMPORTANTE Y DETERMINANTE PARA EL DESARROLLO HUMANO”

A manera de corolario solamente nos restaría agregar que los logros fueron significativos y muy satisfactorios, que nos encontramos en un proceso de mejora continua hacia la consolidación de una nueva cultura de participación colaborativa en los jardines de niños.

3.7.4.- ASPECTOS NO CONSIDERADOS EN LA PLANEACION

Una asesoría diferenciada para cada docente, ya que cada uno presenta diversas situaciones frente al equipo de trabajo, y por su personalidad y características propias deben recibir una atención individual.

El respeto a la diversidad, es otro aspecto al que no se le consideró de forma relevante en la puesta en marcha de ésta alternativa, ya que como seres humanos, cada uno es diferente de los demás, y es importante y necesario considerar las diferencias para así encontrar las coincidencias.

La tolerancia hacia los demás es otro aspecto importante el cual se debe de revalorar y trabajar de forma mas profunda para obtener mejores resultados; ya que como individuos de acuerdo a su experiencia personal, su historia de vida y su desempeño en sus actividades cotidianas tiene una particular forma de respuesta al trabajo en común, a la forma de solucionar conflictos y al establecer relaciones interpersonales.

La actitud tolerante y el respeto a la diversidad

La tolerancia descansa ideológicamente sobre el convencimiento de que nadie tiene el monopolio de la verdad. La actitud tolerante contiene de manera subyacente, la idea de que las personas –como dice Victoria Camps, siguiendo a Kant todos tienen fines propios, son capaces de reflexionar sobre sus circunstancias y de actuar según razones derivadas de estas reflexiones.

Mostrarse tolerante con los compañeros de trabajo y ser respetuoso con la diversas maneras de ser de los demás es casi imprescindible para conseguir que las relaciones en el seno de los equipos sean suficientemente satisfactorias y gratificadoras para todos.

En la escuela, cada docente topa con dificultades específicas cuando debe afrontar aprendizajes propios, por ejemplo en el trabajo y en las relaciones con los demás, cada uno soporta problemas diferentes.

Los integrantes de un equipo docente han de aceptar que cada miembro participa en el grupo con actitudes diferentes, aptitudes específicas, que tendrán disponibilidad de tiempo desiguales, intereses, maneras de pensar, sentir, y entender distintos; que dispondrán de herramientas, recursos y estilos de trabajo propios; que soportarán dificultades, ansiedades, temores, diferenciados de los otros y ritmos de trabajo variados.

Y cada miembro deberá sentirse seguro de que el grupo será suficientemente respetuoso con sus particularidades; que los otros no se convertirán en una amenaza para él. Deberá confiar en que los compañeros de trabajo serán suficientemente tolerantes y flexibles para respetar sus necesidades.

Aumentar el nivel de tolerancia de los profesionales en relación con la diversidad de maneras de trabajar, ritmos, formas de entender el trabajo del maestro y modalidades de relacionarse, comporta efectos beneficiosos para las relaciones interpersonales: hace más fácil la coordinación, aumenta la cohesión del grupo y tiende a disminuir algunas de las ansiedades procedentes de actitudes persecutorias y de exigencias excesivas.

Si bien no podemos renunciar a la ganancia que supone ampliar los linderos de la tolerancia en relación con la diversidad, no todo es, ciertamente admisible; lo tolerante tiene unos límites, cuyo traspaso puede ir en detrimento del bienestar colectivo y de los objetivos institucionales. Atendiendo a la preservación de estos aspectos deberemos considerar las actitudes excesivamente intolerantes: aquellas que representan un agravio para los otros miembros, al incumplimiento de las decisiones acordadas o pactadas en el grupo, y las que claramente pueden suponer un perjuicio para los alumnos.

3.7.5.- POSIBLES AJUSTES AL PLAN DE ACCION PARA UNA SIGUIENTE APLICACIÓN.

Una vez aplicado el Plan de Acción de nuestro Proyecto obtuvimos de la experiencia información sobre aspectos no tomados en cuenta en el mismo, que sería importante incluir en próximas aplicaciones.

Tomar en cuenta el manejo de emociones.

Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológico endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violenta más o menos pasajera.

En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el como percibe dicha situación.

Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades.

De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo aunque nos puede ayudar a intuirlo, ya que cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta.

Existen 6 categorías básicas de emociones.⁴⁰

- **MIEDO:** Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.
- **SORPRESA:** Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.
- **AVERSIÓN:** Disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión.
- **IRA:** Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.
- **ALEGRÍA:** Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.
- **TRISTEZA:** Pena, soledad, pesimismo.

Si tenemos en cuenta esta finalidad adaptativa de las emociones, podríamos decir que tienen diferentes funciones:

- ✓ **MIEDO:** Tendemos hacia la protección.
- ✓ **SORPRESA:** Ayuda a Orientarnos frente a la nueva situación.
- ✓ **AVERSIÓN:** Nos produce rechazo hacia aquello que tenemos delante.
- ✓ **IRA:** Nos induce hacia la destrucción.
- ✓ **ALEGRÍA:** Nos induce hacia la reproducción (deseamos reproducir aquel suceso que nos sentir bien).
- ✓ **TRISTEZA:** Nos motiva hacia una nueva reintegración personal.

Las emociones poseen unos componentes conductuales particulares, que son la manera en que éstas se muestran externamente. Son en cierta medida controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo:

- ❖ • Expresiones faciales.
- ❖ • Acciones y gestos.
- ❖ • Distancia entre personas.
- ❖ • Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).

⁴⁰ <http://www.psicoadictiva.com/emoción/htm>

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

De la misma manera que se reconoce el CI (cociente intelectual), se puede reconocer la Inteligencia Emocional, se trata de conectar las emociones con uno mismo, saber qué es lo que siento, poder verme a mi y ver a los demás de forma positiva y objetiva. La Inteligencia Emocional es la capacidad de interactuar con el mundo de forma receptiva y adecuada.

Características básicas y propias de la persona emocionalmente inteligente:

- • Poseer suficiente grado de autoestima.
- • Ser personas positivas
- • Saber dar y recibir
- • Empatía (entender los sentimientos de los otros)
- • Reconocer los propios sentimientos
- • Ser capaz de expresar los sentimientos positivos como los negativos
- • Ser capaz también de controlar estos sentimientos
- • Motivación, ilusión, interés
- • Tener valores alternativos
- • Superación de las dificultades y de las frustraciones
- • Encontrar equilibrio entre exigencia y tolerancia.

Goleman explica que “la Inteligencia Emocional es el conjunto de habilidades que sirven para expresar y controlar los sentimientos de la manera más adecuada en el terreno personal y social. Incluye, por tanto, un buen manejo de los sentimientos, motivación, perseverancia, empatía y autocontrol. Justo las cualidades que configuran un carácter con una buena adaptación social.”⁴¹

Todas las personas nacemos con unas características especiales y diferentes, pero muchas veces la manera que tenemos de comportarnos o de enfrentarnos a los retos de la vida es aprendido.

Quererse a uno mismo, ser más generoso con los demás, aceptar los fracasos, no todo depende de lo que hemos heredado, por lo que hemos de ser capaces de seguir aprendiendo y mejorando nuestras actitudes día a día, aprender a ser más inteligentes emocionalmente, en definitiva a ser más felices.

⁴¹ Goleman, D (1996). La inteligencia emocional. Barcelona. Kairos

Podríamos caracterizar la inteligencia emocional como la capacidad para conocer y controlar las emociones propias y ajenas, con el fin de obtener determinados fines, que en el caso de nuestras escuelas, sería que el trabajo colaborativo que se lleve a cabo en los consejos técnicos sean planeados a partir de los 5 puntos que maneja Goleman en su teoría de la inteligencia emocional:⁴²

- ❖ Conciencia de uno mismo
- ❖ Equilibrio anímico
- ❖ Motivación
- ❖ Control de los impulsos
- ❖ Sociabilidad

Conciencia de uno mismo.-

Es la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo.

La importancia de conocer nuestras emociones reside en el hecho de que a partir de allí podemos controlarlas, pudiendo modificar los estados de ánimo desfavorables. Las emociones no conscientes suelen, en efecto, traicionarnos, y si estamos bajo su influjo sin ejercer sobre ellas un cierto control, podremos fracasar en una entrevista laboral o en cualquier otra situación que represente un escalón hacia el éxito.

Equilibrio anímico.-

Goleman llama así “a la capacidad de control del mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables. En este momento podremos recurrir a nuestra inteligencia emocional, y, más concretamente, a varios recursos para controlar la ira. Goleman cita por lo menos cuatro de ellos: a) Reconsideración: lo que implica interpretar la situación de una manera más positiva. Pensar, por ejemplo, que el conductor que se interpuso en nuestro camino estaba apurado porque debía atender una emergencia, b) Aislamiento: alejarse de la situación y estar unos momentos a solas, con el fin de obtener serenidad, c) Distracción: hacer otra cosa, como por ejemplo salir a dar un paseo a pie. d) Técnicas de relajación como la respiración profunda o la meditación también ayudan. Estos recursos son también útiles en otros casos de sentimientos y emociones igualmente indeseables, como la ansiedad o la depresión.”⁴³

⁴² <http://www.inteligenciaemocional.com.mx/articulo2b.htm>

⁴³ Goleman Daniel, “Mejore su cociente emocional” Selecciones del Reader Digest, Julio 1996.

Motivación.

Es la capacidad para autoinducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo.

Señala Goleman que “la predisposición al optimismo o al pesimismo puede ser innata, pero la práctica puede revertir esta situación si la persona es capaz de detectar el pensamiento derrotista y reconsiderar el problema desde un ángulo menos sombrío.”⁴⁴

Control de los impulsos.

Goleman define esta cualidad de la inteligencia emocional “como la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en aras de un objetivo”.⁴⁵

Sociabilidad.

Si las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad tiene que ver en cambio con el conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás.

En este punto, Goleman nos dice que “cuanto más hábiles seamos para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces sutiles, casi imperceptibles), mejor controlaremos las que nosotros mismos transmitimos”.⁴⁶

La propuesta para trabajar con el colegiado, la parte de la inteligencia emocional es utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados.

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, 'contagiándonos' las emociones como si fueran el más poderoso virus social.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza en una escuela una mayor participación de los integrantes de la comunidad educativa. La vida de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Ibidem.

A continuación se mencionan algunos de los aspectos que se trabajarán en los Consejos técnicos de zona para apropiarse de esta propuesta y poder establecer las estrategias a utilizar en los colectivos escolares para desarrollar las siguientes competencias:

Habilidades emocionales claves en las relaciones laborales

Habilidades de percepción: La habilidad de percibir señales no verbalizadas; de situarse en la posición del otro, ya sea en sentido literal o figurado, y comprender sus sentimientos y reacciones.

Habilidades para escuchar: Prestar mucha atención a lo que los demás dicen y cómo. Emplear indicios no verbalizados para alentar la conversación abierta. Permitir que las personas terminen de emitir sus opiniones sin interrumpir.

Manejo de los sentimientos: Estar consciente de los propios sentimientos y las condiciones ambientales que los provocan. Utilizar las propias reacciones emocionales como medidor en las situaciones grupales. Expresar las emociones como método de aumentar la comunicación y de pedir reacciones emocionales de los demás. Reaccionar con espontaneidad. Tomar en cuenta los sentimientos cuando se toman decisiones.

Intimidad/autenticidad: Desarrollar simpatía personal con los demás. Compartir información personal sobre uno mismo y alentar a los demás a hacer lo mismo. Concentrarse en el individuo completo, no sólo en el empleado.

Dar devoluciones: Dar devoluciones claras y directas sobre el rendimiento. Solicitar devoluciones de colegas o empleados. Utilizar esa retroalimentación para modificar el comportamiento propio.

Evaluar el impacto personal: comprender el impacto de la propia conducta en los demás. Reconocer cómo los demás nos perciben y las consecuencias de las propias acciones en la creación de las relaciones.⁴⁷

En resumen, el equilibrio emocional y las habilidades emocionales nos marcan el 'puente' entre la cotidianidad laboral y el terreno individual de las personas, y nos permiten, al tiempo que se mantienen y se respetan los límites de cada campo, generar mayores niveles de estabilidad y desarrollo integral en el capital humano, generando una mayor eficiencia en las relaciones laborales y una optimización del trabajo colaborativo de nuestras escuelas.

⁴⁷ GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Javier Vergara

3.7.6.- AJUSTES REALIZADOS EN EL PROCESO.

Valorar las relaciones en los equipos docentes

Cada equipo docente puede volcarse a analizar las propias relaciones. A la vez cada individuo puede profundizar en la comprensión de su posición en la situación escolar, en aquello que pone de su parte para el funcionamiento del equipo, y en aquello que recibe.

No hay duda de que existen condiciones, en la situación educativa de conjunto, prácticamente inaccesibles a los grupos de profesionales de una escuela: en la medida que la institución refleja el entorno, chocamos con los límites difícilmente rebasables en referencia a determinadas expectativas de transformación. Por otro lado, en la medida que las potencialidades constructivas de un equipo escapan al determinismo socio-político-cultural, vemos abiertas importantes vías de cambio. En todo caso, trabajamos sobre la convicción que los equipos docentes, por ellos mismos o con ayuda del exterior, pueden constituirse como protagonistas de un proceso de calificación de sus relaciones internas.

Cada grupo puede identificar los temas que no tiene resueltos, priorizar aquellos que considera más importantes para la mejora de las relaciones, analizar el significado y diseñar las estrategias de trabajar en equipo.

Mejorar las relaciones en los equipos docentes

Los proyectos de cada Escuela, se ven favorecidos por las aportaciones de cada una de las docentes, La estima entre los miembros de la institución se vincula, en buena parte, a través del cuidado mutuo de los proyectos.

Las relaciones de reciprocidad positiva implican relaciones de confianza básica: suponen la consideración del otro, desde el principio, en términos positivos, como un colaborador en potencia.

La posición de cada docente en relación con la participación y la toma de decisiones.

Las posibilidades de enriquecimiento profesional de cada miembro, la capacidad de sentirse gratificado por el trabajo conjunto, las posibilidades de hacer aportaciones al grupo, dependen en gran parte, de las características de la situación y de la posición de cada uno en el grupo. En este sentido juega un papel tan importante el reparto de las funciones como las características personales y la entrada que el grupo da, de hecho, a la participación de cada miembro.

Este posicionamiento es fundamental para entender cómo se siente cada uno dentro del grupo, y tiene consecuencias en la eficacia de la organización y de la dinámica.

CONCLUSIONES

Durante la aplicación de la alternativa de innovación se logró una mejor forma de comunicación y madurez para aceptar la autoevaluación y la crítica constructiva. El cambio de actitud de la simulación al trabajo efectivo.

El intercambio de opiniones, experiencias, en la realización de las dinámicas logró cambiar el trabajo aislado a un trabajo en equipo en donde se desarrollaron habilidades de escucha, y tolerancia.

La planeación de las actividades mediante un cronograma permitió evitar tiempos muertos y lograr mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las reuniones.

La integración en un equipo de trabajo permitió que los docentes fueran corresponsables y elevaran su nivel de compromiso en las tareas asignadas y en la participación durante la puesta en marcha de la alternativa de innovación

La apropiación de referentes teóricos dio confianza a las docentes en sus intervenciones logro disipar temores y favoreció el trabajo en equipo.

La asesoría y diseño de actividades en los consejos técnicos de zona fortaleció al equipo directivo para el logro de las metas.

El acompañamiento de la supervisora y directoras durante la aplicación del plan de acción alentó la participación de las docentes brindando confianza al interior de los colegiados creando un clima favorable para el trabajo en colaboración.

El integrar a los equipos para trabajar de forma colaborativa impacto en el logro de los propósitos educativos y en los principios pedagógicos del nivel preescolar mejorando la calidad del servicio educativo.

BIBLIOGRAFIA

1. **CHAVENATO**, Idalberto. "Modelo Burocrático de Organización en Introducción a la Teoría de la Administración. México McGraw-Hill, 1990 pp.305-342, citado en la Antología Institución Escolar pp54 Universidad.Pedagógica.Nacional. Noviembre 1994.
2. **ETKIN**, Jorge y Leonardo Schaverstein. "Componentes del Paradigma de la Simplicidad" op. Cit. Pp73-81, citado en la Antología Institución Escolar, pp37-40, U.P.N. ,Noviembre 1994.
3. **Giroux A.** Henry. Los profesores como intelectuales transformativos.El maestro y su practica.Universidad pedagogica Nacional,pag.3
4. **SACRISTAN** José Gimeno, Profesionalización docente y cambio educativo. Análisis de la practica docente propia. Universidad Pedagógica Nacional pag.63
5. **CANDELAS**, Ramírez Gerardo, Algunas ideas en torno al concepto y aplicación del liderazgo para los educadores, Revista Contrastes de la UPN, Unidad 97 Sur D.F. Año 5 Número 15/16, 200.
6. **LEIS**, Raúl. La relación práctica teoría y práctica. Investigación de la práctica docente propia. Universidad Pedagógica Nacional. pag. 65
7. **PICHON**, Riviere Enrique, citado en la antología Grupos en la Escuela, México 1994.
8. **CEPAL.UNESCO.** Educación y conocimiento. Antología de gestión educativa, S.E.P. pag. 25.
9. **ZAPATA**, Adalberto y AGUILAR Margarita. La tarea docente enajenada. La Gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional . pag. 9
10. **SALGADO**, Francisco. El proyecto escolar: eje de la organización y funcionamiento de la escuela, Citado en la antología La Calidad y la Gestión Escolar, U.P.N., 2000, p 151.
11. **LEIS**, Raúl. La relación práctica teoría práctica. Investigación de la práctica docente propia. Universidad Pedagógica Nacional. pag. 65

12. **PASCUAL**, Pacheco Roberto, La función directiva en el contexto socio educativo actual pag. 37-57. Antología Básica La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional. Paga. 75.
13. **TABA**, Hilda. Elaboración del Currículo. Troquel, México, 1974, p. 610
14. **DOMINGO**, Joan Rue. La acción docente en el centro y en el aula. Síntesis, España, p.34.
15. **KEMMISS**, Sthepen, Práctica de la teoría crítica de la enseñanza, pp.10, España 1992
16. **LOPEZ**, Herrerios José Angel. Paradigmas y métodos pedagógicos para la educación social. Pag.60.
17. **ELLIOT**. John “El cambio educativo desde la investigación acción”. Madrid. 1991.- Antología investigación de la práctica docente propia. UPN. Licenciatura en Educación plan 94. pp.38
18. **GAIRIN** Joaquín Celularismo: Aislamiento en aulas, y escasa interacción. La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Universidad Pedagógica Nacional pag.79
19. Escuela y Planteamientos Institucionales, en Planteamientos Institucionales en los Centros Educativos. Madrid, Ministerio de Educación y ciencia 1991. (Curso de Formación para Equipos Directivos, 2) pp.21-25. Antología Basica. La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional pag.67.
20. **GAIRIN** Joaquín. Escuela y planteamientos Institucionales, La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional Pag. 66
21. **PASCUAL**, Pacheco Roberto. La función directiva en el contexto socio educativo actual. La gestión como quehacer escolar. Universidad Pedagógica Nacional. Pag.73.
22. **S.E.P.** Antología Básica pag. 160.
23. **DURÁN** Eliseo Jesús Ma. Guadalupe Bonfil y Castro y Ma. Teresa Martínez Delgado. Características del Proyecto de Gestión Escolar. México. U.P.N. 1995. en Antología Hacia la Innovación p.p. 97
24. **MARC** Edmond y Dominique Picard “La noción de interacción social”. Antología Básica La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Universidad Pedagógica Nacional pag.79

25. **MARC** Edmond y Dominique Picard. La relación intersubjetiva. Antología Básica La gestión y las relaciones en el colectivo escolar, Universidad Pedagógica Nacional Pag.83
26. **FULLAN** Michael y Andy Hargreaves. La escuela que queremos. Los objetivos por lo que vale la pena luchar. México, S.E.P./ Amorrortu, Biblioteca para la actualización del Maestro, 1999.
27. **GAGNÉ**, Robert, La teoría del aprendizaje, España 1970.
28. **CASTILLO**, Guzmán Norma y otra. Trabajo Colaborativo. SEP, México 2002 pp 78-80
29. <http://www.psicoactiva.com/emoción/htm>
30. **GOLEMAN**,D (1996). La inteligencia emocional. Barcelona.Kairos
31. <http://www.inteligenciaemocional.com.mx/articulo2b.htm>
32. **GOLEMAN** Daniel, "Mejore su cociente emocional" Selecciones del Reader Digest, Julio 1996.
33. **GOLEMAN**, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Javier Vergara
34. **ADMINISTRACIÓN** Federal de Servicios Educativos en el D.F. D.G.O.S.E.D.F. Funciones de la Supervisora
35. **S E P**. Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. - Manual de Organización del Jardín de Niños en el Distrito Federal. México,1997
36. **S.E.P.** Programa de Educación Preescolar 2004. Comisión Nacional de Libros de textos gratuitos Ed. Offset S.A. de C.V. pp.32
37. **SCHMELKES**, Silvy Hacia una mejor calidad en las Escuelas. Biblioteca para la actualización del Maestro. S.E.P.
38. **FRITZEN**, Silvino José. 70 ejercicios prácticos, dinámica de grupo. Ed. Sal-terrae Santander.
39. **S.E.P.** Consejos Técnicos Consultivos. Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Educación Preescolar. Noviembre 1993.

AMENOS

**ZONA 223 UBICADA EN EL
JARDIN DE NIÑOS "TZINTI"**



**JARDIN DE NIÑOS
“AMELIA ARELLANO”**



**JARDIN DE NIÑOS
“ROTARIOS DE TLALPAN”**



CARTA COMPROMISO

Zona 223 Tlalpan I

Nos comprometemos a participar en las actividades que nos propongan, la Supervisora, y Docentes especialistas para impulsar en nuestra zona el trabajo colaborativo.

Nombre de Supervisora y Directivos.	Firma
Elizabeth Santamaría Morales	
Martha Beatriz Cervantes Ramírez	
Ma. Guadalupe Rosas Torres	
Ma. Concepción Leal González	

CARTA COMPROMISO

Jardín de Niños “Amelia Arellano”

Nos comprometemos a participar en las actividades que nos propongan, la Supervisora, Directora y Docentes especialistas para impulsar en nuestra escuela el trabajo colaborativo.

Nombre del docente	Firma
Blanca Estela Arellano	
Gabriela López Villarreal	
Blanca Alicia Medina Morales	
Leticia Serrano Rodolfo	
Judith Guadalupe Rodríguez	
Juan Pablo Hernández May	
Luis Javier Vera	
Tatiana de Santiago	

CARTA COMPROMISO

Jardín de Niños “Rotarios de Tlalpan”

Nos comprometemos a participar en las actividades que nos propongan, la Supervisora, Directora y Docentes especialistas para impulsar en nuestra escuela el trabajo colaborativo.

Nombre del docente	Firma
Ma Concepción Leal González	
Marisela Angelares Lefort	
Yazmín González	
Leticia Espinosa	
Maribel Villegas Resendiz	
Ofelia Velasco Membrillo	
Rosa Estela Alegre Chávez	
María Cao Romero Contreras	

CONSEJO TECNICO DE LA ZONA 223

CICLO ESCOLAR 2005-2006

23-09-05

PROPOSITO

DAR A CONOCER AL EQUIPO DIRECTIVO EL PLAN DE ACCION SOBRE LA ALTERNATIVA DE INNOVACION DE LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLABORATIVO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS DE LA ZONA.

ORDEN DEL DIA

1.- LECTURA DE LOS APARTADOS PRESENTACIÓN INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTOS

2.- REDACTAR CARTA COMPROMISO POR PLANTEL

3.- ELABORACION DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

3.- ESTABLECER ACUERDOS PARA LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACION.

JARDIN DE NIÑOS	NOMBRE DE LA DIRECTORA	FIRMA
AMELIA ARELLANO	MARTHA BEATRIZ CERVANTES RAMIREZ	
ROTARIOS DE TLALPAN	MA. CONCEPCION LEAL GONZALEZ	
TZINTI	MA. GUADALUPE ROSAS TORRES	

**SUPERVISORA ZONA 223
ELIZABETH SANTAMARIA MORALES**

ANEXO 5

CONSEJO TECNICO DE LA ZONA 223

CICLO ESCOLAR 2005-2006

21-10-05

PROPOSITO

Revisión por el equipo Directivo y la Supervisora del documento, Antología de la Gestión Escolar, con la finalidad de rescatar conceptos importantes para el conocimiento de las docentes sobre trabajo en equipo.

ORDEN DEL DIA

- 1.- RESPONDER AL CUESTIONARIO DE FORMA INDIVIDUAL
- 2.- COMPARAR LAS RESPUESTAS
- 3.- LECTURA DE LA ANTOLOGÍA
- 4.- ELABORAR CONCENTRADO DE CONCEPTOS PARA LLEVARLO COMO GUIA AL CONSEJO ESCOLAR

JARDIN DE NIÑOS	NOMBRE DE LA DIRECTORA	FIRMA
AMELIA ARELLANO	MARTHA BEATRIZ CERVANTES RAMIREZ	
ROTARIOS DE TLALPAN	MA. CONCEPCION LEAL GONZALEZ	
TZINTI	MA. GUADALUPE ROSAS TORRES	

**SUPERVISORA ZONA 223
ELIZABETH SANTAMARIA MORALES**

ANEXO 5

CONSEJO TECNICO DE LA ZONA 223

CICLO ESCOLAR 2005-2006

18-11-05

PROPOSITO

REVISAR DINAMICAS DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO PARA APLICARLAS EN EL PROXIMO CONSEJO TECNICO DE ESCUELA

ORDEN DEL DIA

1.- LECTURA DEL DOCUMENTO 70 EJERCICIOS PRACTICOS, DINAMICA DE GRUPO DE SILVINO JOSE FRITZEN

2.- SELECCIONAR 2 DINAMICAS UNA DE COMUNICACIÓN Y OTRA SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

3.- LLEVAR A LA PRACTICA LAS DINAMICAS EN EL COLEGIADO APOYADAS POR LA DOCENTE ESPECIALISTA DE CAPEP

4.- OBTENER CONCLUSIONES

JARDIN DE NIÑOS	NOMBRE DE LA DIRECTORA	FIRMA
AMELIA ARELLANO	MARTHA BEATRIZ CERVANTES RAMIREZ	
ROTARIOS DE TLALPAN	MA. CONCEPCION LEAL GONZALEZ	
TZINTI	MA. GUADALUPE ROSAS TORRES	

**SUPERVISORA ZONA 223
ELIZABETH SANTAMARIA MORALES**

ANEXO 5

CONSEJO TECNICO DE LA ZONA 223

CICLO ESCOLAR 2005-2006

8-12-05

PROPOSITO

ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL PLAN DE ACCION

ORDEN DEL DIA

1.- ELABORACION DE CONCENTRADOS DE RESULTADOS

2.- ELABORACION DE MATRICES

3.- DISEÑO DE GRAFICAS

4.- CONCLUSIONES FINALES

JARDIN DE NIÑOS	NOMBRE DE LA DIRECTORA	FIRMA
AMELIA ARELLANO	MARTHA BEATRIZ CERVANTES RAMIREZ	
ROTARIOS DE TLALPAN	MA. CONCEPCION LEAL GONZALEZ	
TZINTI	MA. GUADALUPE ROSAS TORRES	

SUPERVISORA ZONA 223
ELIZABETH SANTAMARIA MORALES

ANEXO 5

CONSEJO TECNICO
JARDÍN DE NIÑOS "AMELIA ARELLANO"
CICLO ESCOLAR 2005-2006

2005-09-30

PROPOSITO:

Dar a conocer al personal docente el Plan de acción sobre la alternativa de innovación de la importancia del trabajo colaborativo, para mejorar la calidad del servicio educativo.

ORDEN DEL DÍA.

- 1.- Lectura de los propósitos de la alternativa.
- 2.- Redactar la carta compromiso de participación del personal del plantel.
- 3.- Establecer acuerdos.

Nombre del docente	Firma
Blanca Estela Arellano	
Gabriela López Villarreal	
Blanca Alicia Medina Morales	
Leticia Serrano Rodolfo	
Judith Guadalupe Rodríguez	
Juan Pablo Hernández May	
Luis Javier Vera	
Tatiana de Santiago	

DIRECTORA
Martha Beatriz Cervantes Ramírez

ANEXO 5

CONSEJO TECNICO
JARDÍN DE NIÑOS "AMELIA ARELLANO"
CICLO ESCOLAR 2005-2006

2005-10-28

PROPOSITO:

Unificar criterios acerca de algunos conceptos sobre trabajo en equipo, apoyados por el documento de la Antología Escolar.

ORDEN DEL DÍA.

- 1.- Aplicación de cuestionario individual de conceptos.
- 2.- comparar respuestas individuales con la teoría de los documentos.
- 3.- Elaborar un concentrado de los conceptos.

Nombre del docente	Firma
Blanca Estela Arellano	
Gabriela López Villarreal	
Blanca Alicia Medina Morales	
Leticia Serrano Rodolfo	
Judith Guadalupe Rodríguez	
Juan Pablo Hernández May	
Luis Javier Vera	
Tatiana de Santiago	

DIRECTORA
Martha Beatriz Cervantes Ramírez

ANEXO 5

CONSEJO TECNICO
JARDÍN DE NIÑOS "AMELIA ARELLANO"
CICLO ESCOLAR 2005-2006

2005-11-25

PROPOSITO:

Participar en las dinámicas que se proponen con apoyo de la especialista de CAPEP sobre trabajo en equipo y comunicación.

Orden del día.

- 1.- Aplicación de la dinámica en uno y dos sentidos.
- 2.- Aplicación de la dinámica de rompecabezas.
- 3.- Resolver los cuestionarios 2 y 3

Nombre del docente	Firma
Blanca Estela Arellano	
Gabriela López Villarreal	
Blanca Alicia Medina Morales	
Leticia Serrano Rodolfo	
Judith Guadalupe Rodríguez	
Juan Pablo Hernández May	
Luis Javier Vera	
Tatiana de Santiago	

DIRECTORA
Martha Beatriz Cervantes Ramírez

ANEXO 5

CONSEJO TECNICO

JARDÍN DE NIÑOS "AMELIA ARELLANO"
CICLO ESCOLAR 2005-2006

2005-12-14

PROPOSITO:

Proporcionar al personal docente los resultados del plan de acción de la alternativa de innovación sobre el trabajo colaborativo.

Orden del día.

1.-Presentación en power point del concentrado de resultados.

2.- Comentarios personales acerca de la propuesta del trabajo en equipo.

Nombre del docente	Firma
Blanca Estela Arellano	
Gabriela López Villarreal	
Blanca Alicia Medina Morales	
Leticia Serrano Rodolfo	
Judith Guadalupe Rodríguez	
Juan Pablo Hernández May	
Luis Javier Vera	
Tatiana de Santiago	

DIRECTORA
Martha Beatriz Cervantes Ramírez

ANEXO 6

CUESTIONARIO I

(Trabajo en equipo)

¿Me gusta trabajar en equipo? Si () No ()

¿Porquè? _____

Brevemente anota lo que entiendes de los siguientes términos:

Interacción _____

Crítica _____

Conflicto _____

Transformación _____

Colaboración _____

Trabajo en equipo _____

Calidad _____

Escuela _____

CUESTIONARIO II

(Dinámica de comunicación en 1 ó 2 sentidos)

¿Qué sentí durante el desarrollo de la dinámica?

¿Qué aprendí de esta actividad?

CUESTIONARIO III
(Dinámica rompecabezas)

¿Qué sentí al trabajar en silencio con mis compañeros?

¿Existió cambio cuando me comuniqué con mi compañera/o?

¿Qué aprendí de ésta actividad?

DINAMICAS DE GRUPO



DINAMICAS DE GRUPO



ANEXO 9

EQUIPOS DE TRABAJO

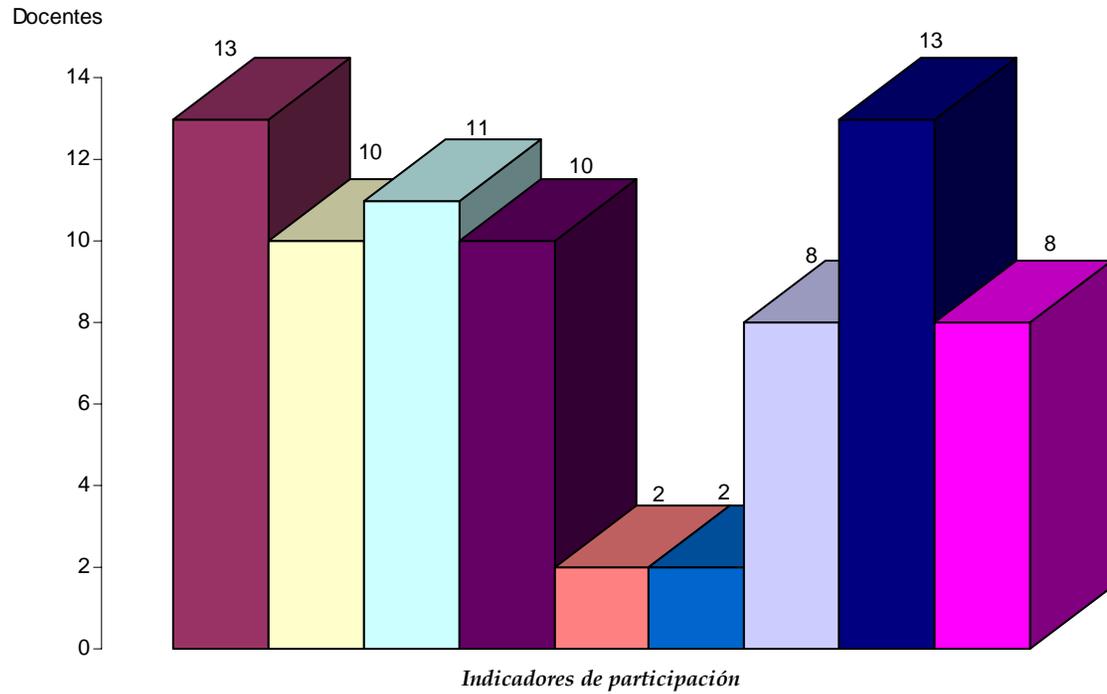


EQUIPOS DE TRABAJO



PONER EN COMUN

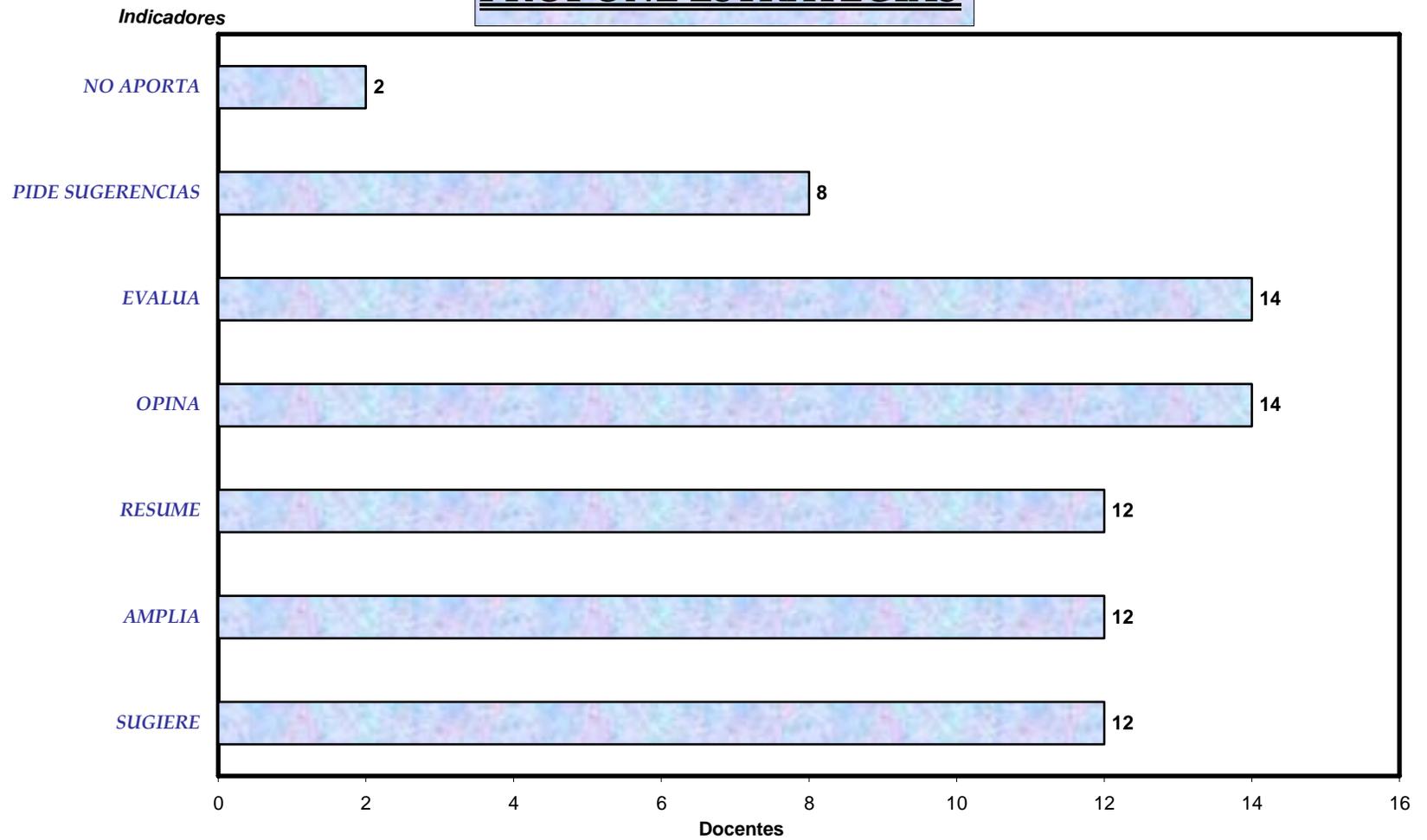
ANEXO 10



■ APORTA ■ ACLARA ■ OPINA ■ EVALUA ■ PARTICIPA ■ PROPICIA ■ MANEJA ■ OBJETIVA ■ RESUME

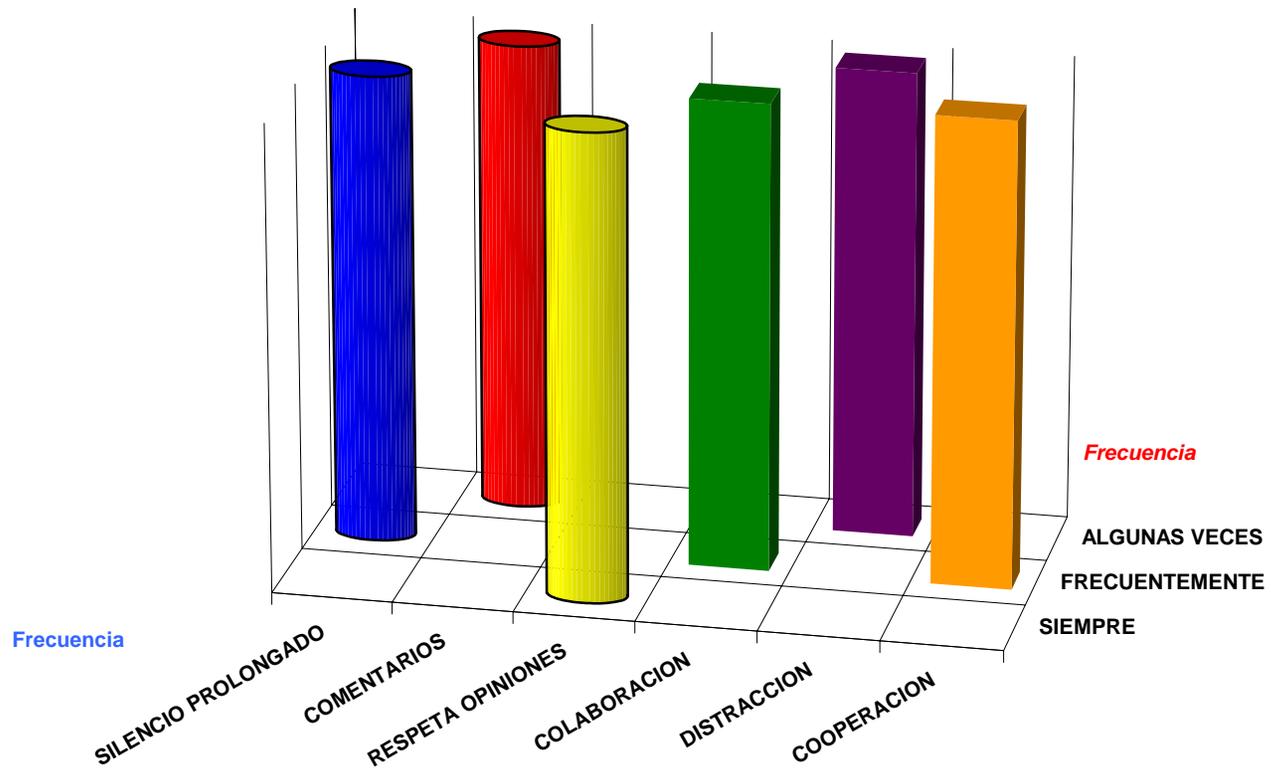
PROPONE ESTRATEGIAS

ANEXO 11



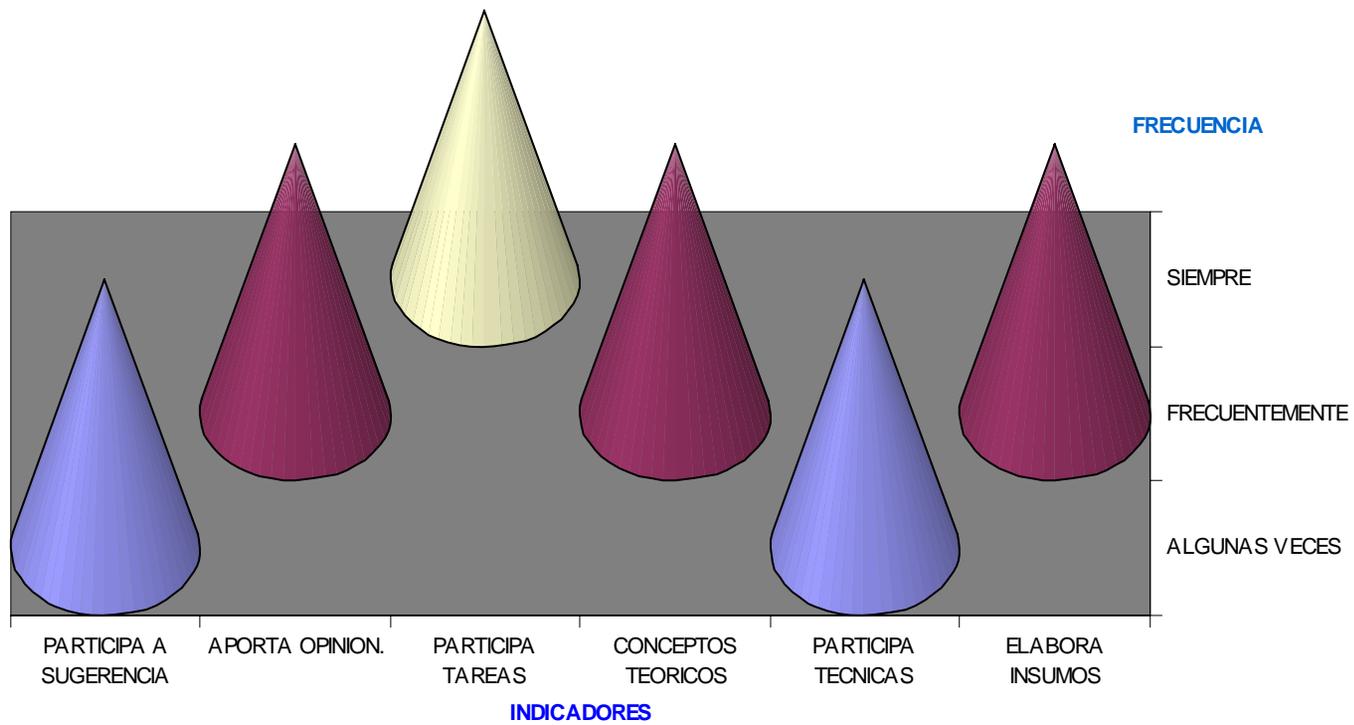
DINAMICA DE TRABAJO EN EQUIPO

ANEXO 12



EVALUACION DE PARTICIPACION DEL COLECTIVO

ANEXO 13



COMUNICACION ASERTIVA

ANEXO 14

