



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
LICENCIATURA EN EDUCACION PLAN 1994  
UNIDAD 094 CENTRO, D. F.**

**ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL TRABAJO  
COLABORATIVO EN EL PERSONAL DEL JARDÍN DE NIÑOS  
"PROFR. ANTONIO I. DELGADO" COMO FACTOR  
IMPORTANTE PARA LA MEJORA EDUCATIVA.**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA:  
GUADALUPE EMETERIA RIVERA NÚÑEZ**

**ASESORA  
ANGÉLICA MARÍA FLORES CHÁVEZ**

**MÉXICO 2008**

**DICTAMEN PARA EL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

México, D.F., a 20 de febrero de 2008.

**PROFRA. GUADALUPE EMETERIA RIVERA NÚÑEZ  
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 TITULADO:

**“ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL  
PERSONAL DEL JARDÍN DE NIÑOS PROFR. ANTONIO I. DELGADO, COMO  
FACTOR IMPORTANTE PARA LA MEJORA EDUCATIVA”**

**OPCIÓN: PROYECTO DE INNOVACIÓN**

A PROPUESTA DE LA ASESORA PROFRA. ANGÉLICA MARÍA FLORES  
CHÁVEZ, MANIFIESTA 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, DE LA  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 94.

**ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



**PROFR. ROBERTO VERA LLAMAS  
DIRECTOR DE LA UNIDAD UPN 094 D. F. CENTRO**



**ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL TRABAJO  
COLABORATIVO EN EL PERSONAL DEL JARDÍN DE  
NIÑOS "PROFR. ANTONIO I. DELGADO" COMO  
FACTOR IMPORTANTE PARA LA MEJORA  
EDUCATIVA.**

## ÍNDICE.

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN AL TRABAJO</b>	5
<b>CAP. I    <b>CONTEXTO</b></b>	6
DIAGNÓSTICO	8
PROBLEMÁTICA	13
PROBLEMA	13
SUPUESTOS	13
PROPÓSITOS	14
<b>CAP. II   <b>MARCO TEÓRICO</b></b>	15
ORGANIZACIÓN DEL J. DE N. COMO INST. EDUCATIVA	16
PRÁCTICA DOCENTE	19
LA FAMILIA EN PREESCOLAR	21
COMUNICACIÓN	23
TRABAJO COLABORATIVO	25
ACTITUD TOLERANTE Y RESPETO A LA DIVERSIDAD	27
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	28
INNOVACIÓN EDUCATIVA	29
ESTILOS DE GESTIÓN	29
DINÁMICAS DE GRUPO	32
RELACIONES HUMANAS	33
<b>CAP. III   <b>PLAN DE ACCIÓN</b></b>	35
PLAN DE ACTIVIDADES	36
DISEÑO DE ACCIÓN	37
<b>CAP. IV   <b>APLICACIÓN</b></b>	40
<b>CAP. V    <b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b></b>	50
REFLEXIÓN	52
<b>CONCLUSIONES</b>	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	55

## INTRODUCCIÓN AL TRABAJO

El tema que trata este proyecto es de gran importancia debido a que en él se apoya toda acción humana; del trabajo colaborativo puede darse el éxito o fracaso de un plantel porque uno de los fines de las instituciones educativas es la socialización. Los conflictos y diferencias entre las personas forman parte de nuestras relaciones sociales, por ello el sistema educativo debe asumir que ese proceso de socialización incluya hacer frente a los problemas de convivencia para resolver los conflictos y generar un ambiente donde predomine la armonía.

Propiciar trabajo colaborativo en un equipo implica como punto de partida que el director sepa ejercer liderazgo, que sea apoyo y guía más que un controlador, implica que haya comunicación clara, precisa, pero sobretodo que incluya a todos los miembros del equipo, además debe existir una actitud tolerante y de respeto a la diversidad, es importante que cuando surja un conflicto se resuelva desde la raíz, cada escuela debe analizar sus problemas y las causas de estos para que una vez resueltos se fijen mejores metas.

Cuando cada integrante logre asumir el rol que le corresponde como miembro de un equipo, cuando todos vayan hacia el mismo fin, entonces habrá mejora en la calidad del trabajo porque cuando las personas participan creativamente y lo hacen en equipo reconociendo que por sí solos no pueden modificar los procesos que rigen su quehacer se genera compromiso y satisfacción personal.

No son los docentes los únicos integrantes de una escuela, pero sí son los más importantes porque son los causantes de la calidad educativa. Una escuela debe convertirse en una comunidad educativa en la que participen activamente alumnos, padres de familia, docentes y miembros de la comunidad.

Es por ello que en este proyecto se toman en cuenta temas como: Organización del Jardín de Niños como Institución Educativa; Práctica docente; La Familia en Preescolar; Comunicación; Trabajo Colaborativo; Actitud Tolerante y Respeto a la Diversidad; Resolución de Conflictos; Innovación Educativa; Estilos de Gestión; Dinámicas de Grupo y Relaciones Humanas.

Siento un gran compromiso ante la tarea de elevar la calidad educativa del Jardín de Niños "Profr. Antonio I. Delgado", pero también tengo la capacidad de poder hacerlo y me lo propongo como un reto más. Ese plantel debe ser aprovechado al máximo tanto en sus recursos humanos como materiales buscando como único fin que los alumnos tengan en sus maestras un equipo colaborativo para mejorar el nivel educativo.

Finalmente me pregunto ¿Será posible que con la aplicación de este proyecto el personal docente y de apoyo logre interactuar adecuadamente entre sí para mejora de la calidad educativa?

¿Lograré despertar en el personal docente el deseo de valorar y mejorar su práctica diaria para elevar el nivel educativo y la imagen del plantel?

## CAPÍTULO I CONTEXTO

Para poder incidir en el proceso educativo de un plantel es necesario conocer la comunidad donde se encuentra y las características de quienes asisten a él.

Es por ello que inicio describiendo los elementos que considero más importantes del contexto donde se encuentra ubicado el Jardín de Niños "Profr. Antonio I. Delgado" en donde desempeño el cargo de Directora.

### a) La Regadera

Es una colonia de Iztapalapa que colinda con la Progresista y Vicente Guerrero, con Periférico, Eje 6 y Calzada Ermita Iztapalapa a la altura del metro Constitución de 1917, es poco conocida por ser muy pequeña, se caracteriza por haber en ella gran cantidad de unidades habitacionales con edificios de cinco niveles, es de carácter urbano, cuenta con servicios escolares, de comercio, de transporte, médicos, agua, luz, teléfono, drenaje, pavimentación, pasan camiones recolectores de basura, hay mercado y tianguis, lo que hace falta son espacios recreativos adecuados.

En ella se celebran las fiestas tradicionales más acostumbradas como día del niño, día de las madres, día del padre, 12 de diciembre, día de reyes, etc. No existe una cultura definida, es una mezcla de todas las culturas, debido a que se trata de gente que ha llegado de muchas partes, los primeros habitantes eran trabajadores de Televisa, pero como hay un constante ir y venir de vecinos quedan ya unos cuantos.

### b) Origen del Jardín de niños

En la esquina formada por las calles América y Emilio Portes Gil s/n se encuentra el Jardín de Niños "Profr. Antonio I. Delgado" M-718-19, perteneciente al Sector IV de Preescolar Región Juárez, este plantel se inició en un edificio ubicado a dos calles de donde está ahora, era un edificio de departamentos, pero lo adaptaron para Jardín de Niños, las maestras recién egresadas de la Normal que llegaron a trabajar en él emplearon las recámaras como salones, no había mobiliario, los niños se sentaban en el piso, con huacales pintados poco a poco lo fueron equipando, como cerca estaba un terreno bastante grande iniciaron los trámites para que se adquiriera y ahí se edificara el plantel, este terreno es tan grande que se dividió en dos para construir también la Secundaria Diurna No. 235.

El Jardín de Niños se edificó con salones en un solo nivel, pero por falta de presupuesto se hicieron también aulas preconstruídas (de lámina con techos de asbesto), las maestras tuvieron que asistir de casa en casa para inscribir a los niños en edad preescolar y poder formar los grupos para trabajar.

El nombre del plantel se eligió por concurso, la educadora Silvia Flores Delgado una de las fundadoras de este Jardín de Niños al enterarse de la convocatoria envió material biográfico y de la obra musical de su abuelo el Mtro. Guerrerense Antonio I. Delgado a las oficinas de Preescolar, por la calidad y cantidad de la obra del Señor fue elegido, es así como nuestro plantel lleva su nombre. Esta información la conocí gracias a que el 3 de marzo del 2005 nos visitó su hija la Maestra Ma. Emma Delgado de Flores y la nieta

del Profesor, nos dejaron parte de la obra musical escrita por él que consiste en canciones para el nivel preescolar.

#### c) Estructura física del Jardín

Al paso de los años se logró que las autoridades tiraran la construcción inicial y se edificara una escuela mas moderna con dos niveles, tiene instalaciones adecuadas y suficientes para realizar el trabajo educativo, son dos edificios, uno de dos niveles en el que se encuentran siete aulas, cuatro de ellas para trabajo con grupo, un aula para material de educación física, otra para supervisión y la otra para biblioteca, en este edificio se encuentran también los baños, incluye baño para minusválidos (no adecuado para preescolares).

El otro edificio es de un nivel, ahí se ubica la bodega de mobiliario, la dirección formada por oficina, sala de juntas, bodega de papelería, enseguida está el salón de usos múltiples y un espacio destinado a cocina. La conserjería se encuentra cerca de la entrada del plantel.

Se cuenta con áreas recreativas amplias, áreas verdes, canchas de fútbol y básquetbol, tanque de arena, espejo de agua, estacionamiento para cuatro carros y lavaderos infantiles.

En general la mayoría de las instalaciones se encuentran en buen estado, se tiene suficiente mobiliario y material didáctico.

#### d) Padres de familia de la colonia

La mayoría de los padres pagan renta del departamento que habitan, les gusta que sus hijos se disfracen, piden que la celebración del 10 de mayo, día del padre, día de muertos sea a través de festival, con disfraces, también propician en sus hijos actitudes de poca tolerancia, los aconsejan que si les pegan peguen, no hay manejo de límites, reglas ni obediencia, tampoco les inculcan hábitos de aseo o cortesía, son padres que trabajan, por ello los niños están bajo cuidado de otras personas, son niños carentes de afectividad.

#### e) Personal docente y de apoyo que trabaja en este plantel

El personal docente esta integrado por una educadora con licenciatura, tres educadoras terminaron solo la normal, una profesora de enseñanza musical, una profesora de educación física y directora, que además tiene Licenciatura en Psicología Social y está cursando octavo semestre de Licenciatura en Educación Básica en la UPN, dos de las docentes y directora tienen carrera magisterial, hay una conserje y una persona como apoyo de servicios.

La población de alumnos se encuentra distribuida en dos grupos de 2º con 32 niños cada uno y dos de 3º con 35 niños cada uno.

En este plantel me desempeño como directora desde hace dos ciclos escolares, antes trabajé con grupo durante 21 años, dentro de las funciones como directora me corresponde trabajar con todos los ámbitos que abarca un plantel, como son:

- a) pedagógico
- b) administrativo
- c) organizativo-operativo y
- d) escuela-comunidad

Y para que haya un buen desarrollo de estos cuatro ámbitos es necesario que ponga en práctica dos acciones muy importantes, como:

- a) elaboración de un Proyecto de Escuela donde participemos todos los involucrados en el proceso educativo, y
- b) el desarrollo de un Equipo de Trabajo, que es precisamente lo que el plantel necesita

## **DIAGNÓSTICO**

Llego al plantel a las 8:00 a.m., saludo a las trabajadoras, firmo mi asistencia, saco la libreta donde registro las actividades que realizaré durante la mañana e inicio elaboración de documentos para entregar, si no hay alguno pendiente salgo a la puerta para acompañar a la maestra de guardia.

Saludamos a todos los que llegan, observo en qué condición física llega cada niño o niña, qué expresión traen, cómo se despiden de la persona que los acompaña, vigilo que no sean portadores de algún objeto ajeno como dinero, llaves, juguetes, veo las actitudes de los padres de familia, observo también a las personas que venden afuera, atiendo a quienes se acercan a preguntar o hacer algún comentario, a las 9:00 al entrar el último niño cerramos.

Tocamos el timbre para que los niños sepan que deben pasar a su salón donde las docentes los esperan, verifico que ninguno se quede en el patio, luego paso a los grupos para saber qué está realizando cada docente, saludo nuevamente a los niños y verifico rápidamente que todo esté bien.

Si toca hacer observación pedagógica en alguna aula saludo a todos, pido a la maestra me permita lista de asistencia, cuaderno de planes y cuaderno de observaciones, busco un lugar dentro del salón me siento a revisar la planeación mientras cotejo que lo que se trabaja sea en relación con lo planeado así también observo como se conducen los niños, cómo trabajan, cómo se relacionan, si escuchan y siguen indicaciones, del mismo modo cómo se conduce la docente, el vocabulario que utiliza, sus actitudes ante la conducta de los alumnos, el método de trabajo, etc. Finalmente firmo y sello los documentos que revisé, registro lo observado y algunas sugerencias, dejo un apartado para acuerdos con la docente, al terminar la observación, que dura aproximadamente 30 min., me despido de los niños y salgo del aula, al terminar la mañana regreso para leer a la maestra lo registrado y si hay algo que aclarar lo hacemos si no es así firmamos. Cada mes realizo dos observaciones por grupo.

Si existen documentos para elaborar y entregar como suele suceder diariamente, me dedico a ellos, o a la elaboración de avisos a padres para mantener constante comunicación con ellos a través de letreros en la puerta de entrada, encargo copias a una de las trabajadoras, elaboro la documentación requerida, imprimo, reviso, firmo, sello, ordeno y entrego a la zona, ésta se encuentra ubicada en el plantel con nosotros.

Cotidianamente así iniciamos la mañana, pero en días de ceremonia como el 15 de Septiembre, 20 de Noviembre, 12 de Octubre, etc. después de registrarme voy con la

docente que encabezará la ceremonia para preguntarle en qué le puedo auxiliar, la apoyo instalando el equipo de sonido, preparo la Bandera, con apoyo de las trabajadoras ambientamos el patio, si los padres de familia participarán con alguna actividad me cercioro que estén listos, coordino que al estar todos los grupos en el lugar que les corresponde las trabajadoras abran la puerta para que entren padres y familiares, verifico que la banda de guerra y niños de la escolta estén listos, me mantengo cerca de la docente que dirigirá el evento por si necesita algo.

Al iniciar Honores entrego la Bandera a la escolta, al terminar la recibo y guardo en su nicho, al concluir la ceremonia se van las visitas, los grupos pasan a su salón, entre las señoras y yo guardamos el equipo utilizado. Al finalizar la mañana me reúno con las docentes para evaluar la ceremonia.

Durante los recreos me cercioro que las docentes vigilen como está acordado con ellas. Al dar las 12 del día acompaño a las trabajadoras a abrir la puerta, a todos se recibe con amabilidad y atención, conforme van saliendo revisamos que lleven a su hijo de la mano, observo cómo se van, si van dialogando, si llevan algún trabajo o tarea, quiénes se detienen afuera a comprar dulces o quienes se van sin detenerse.

Para las juntas técnicas tomé consenso, todas acordaron que se realizaran en martes de 8:00 a 8:45 a.m., en ellas hablamos de algún tema o lectura pedagógica, doy avisos generales u organizamos alguna ceremonia o evento que esté cerca.

Para los Consejos Técnicos Consultivos distribuyo temas acorde a lo que vayamos a trabajar para que lo preparen y compartan al equipo. Entrego orden del día a cada miembro, preparo material gráfico del tema que se tratará. Normalmente ambiente el espacio donde vamos a trabajar y les invito algún refrigerio. Considero que laborar en un ambiente agradable permite tener mejor resultado en la actividad propuesta.

Mi estilo directivo es de apoyo, que las docentes sean quienes propongan, de tomar consensos, opiniones, no impongo sugiero, doy trato amable a todos, escucho con atención, doy énfasis al lado humano, trato de manejar las situaciones de forma equilibrada, valoro lo que hace cada quien, les interrogo para propiciar reflexión, otorgo confianza, pero estas actitudes no son del todo aceptadas, las docentes han manifestado que necesitan a alguien que les diga qué hacer en determinados momentos, que les exija.

Si me toca asistir a curso o taller, desde un día antes dejo listos los pendientes, hago encargos a las trabajadoras y pido a la docente de guardia que se quede como responsable del plantel, informo donde estaré por si se ofrece algo.

Siempre trato de buscar un equilibrio entre los miembros del equipo, pues se acercan a mí para hacer comentarios que no reproduzco pero sí tomo en cuenta para persuadir a situaciones positivas.

Diariamente estoy pendiente que el personal esté completo, del reparto de desayunos escolares, la asistencia en cada grupo, de los acontecimientos que se suscitan y en el momento sugiero, solicito o encargo pero nunca ordeno. Siempre pido por favor y emito palabras de aliento o agradecimiento si considero oportuno.

\*Todo lo anterior es una descripción general de cómo trabajo

### **A continuación describiré la dinámica del plantel.**

Primero que otra cosa nuestra misión como plantel es:

Cumplir con los propósitos que el Programa de Educación Preescolar 2004 plantea

Y nuestra visión:

Proyectar a la comunidad en general la importancia del trabajo que se realiza en el nivel preescolar y su impacto en el desarrollo del niño.

Cada día las docentes llegan entre las 8:20 y 8:40, saludan, firman su asistencia, alguna de ellas pregunta si se me ofrece algo, si no, se va a su salón, otra se queda a comentar o consultar algo ya sea relacionado con sus alumnos o padres de familia o simplemente algo cotidiano, al dar 8:45 la educadora que tenga la guardia esa semana sale a la puerta del plantel acompañada de una trabajadora a recibir a los niños, se lleva una libreta donde registra reportes o avisos de las mamás.

Una de las trabajadoras pasa a cada aula a preguntar cuántas niñas y niños llegaron, lo registra en la libreta de asistencia para reportarlo a la supervisión, una o dos mamás de vocalía de desayunos reparte raciones alimenticias en todos los grupos, la otra trabajadora se encarga de atender la puerta.

Todas las docentes permanecen dentro del aula trabajando con su grupo, si requieren algún material de la bodega envían a un niño o niña con las trabajadoras para que se los proporcione, pocas veces salen las docentes de su salón. Para recreo sale un grupo de 10:30 a 11:00 porque una docente se niega a salir en el mismo horario que las demás, argumenta que sus niños son muy pequeños y los niños más grandes los lastiman, los tres grupos restantes salen de 11:00 a 11:30 pero si las actividades les absorbe en el aula salen todas en diferente horario.

Los niños consumen su ración alimenticia antes de recreo de acuerdo al ritmo que el grupo establezca, al terminar la leche la docente corta un extremo a la caja, los niños (as) las enjuagan en una cubeta y las ponen a escurrir, una vez escurridas las depositan en un contenedor porque el plantel está inscrito en programa de reciclado y los miércoles llega un camión de la delegación a recogerlos, esto con la finalidad de fomentar este hábito, de casa nos traen envases vacíos también. La Profra. Ma. de Lourdes tiene a cargo esta comisión.

Al dar las doce una de las trabajadoras toca el timbre, revisan que no haya niños fuera de su salón y abren la puerta donde reciben a madres y padres de familia, cargan un cuaderno donde se registran quienes no portan su identificación y se les hace la debida mención de la importancia que tiene traer una, dentro del reglamento del plantel está estipulado que no pueden pasar mascotas, si traen alguna la dejan en la reja de la entrada mientras pasan a recoger a su hijo (a), se vigila muy bien que cada alumno salga de la mano de un adulto, de lo contrario no se les permite salir.

Todos los martes hay junta técnica de 8:00 a 8:45 a. m. la docente que tiene la guardia esa semana registra en un cuaderno los acuerdos y al terminar firman, pocas veces son

puntuales pues siempre hay una que llega minutos después, no hay gran avance debido a que es poco el tiempo y por lo regular no se concretan situaciones, algo queda pendiente.

Para los Consejos Técnicos solo una docente se esfuerza por investigar más sobre el tema que le toca compartir, hacen comentarios, manifiestan experiencias, mas no se atreven a expresar lo que realmente sienten o piensan cuando se trata temas en relación a la interacción que hay como equipo docente. La secretaria técnica registra los acuerdos, algunos de ellos son enfocados a la relación que como equipo necesitamos mejorar, tener mejor comunicación, respetar la forma de ser de los otros miembros del equipo, compartir experiencias, etc. Ninguna se interesa por ayudar en ambientar o guardar los materiales utilizados para esta reunión, así como tampoco del refrigerio que se les prepara.

Ellas esperan que yo de órdenes, controle todo, decida lo que se debe hacer, porque así habían sido sus autoridades anteriores, quienes no duraban un ciclo completo, las docentes con sus actitudes propiciaban que se cambiaran.

Cuando yo cumplí un año en este plantel me hicieron comentarios como: "ya la hiciste" "ya duraste", no obstante una docente persuadió a algunas madres de familia para que hicieran un escrito y lo ingresaran a DGSEI con un motivo poco serio, claro esto provocó que se realizaran escritos e informativos, pero por fortuna no hubo bases y no se logró el objetivo de la docente.

No se comprometen voluntariamente, tampoco respetan ni cumplen acuerdos, cada una hace lo que considera conveniente o más práctico para ella, sin importarles que al modificar la organización planeada perjudique a las demás o cambie la intención de esa actividad y descontrola a padres de familia, no se detienen a pensar en lo que reflejan ante los niños incluso delante de ellos se hacen reclamos por modificar lo establecido.

Si tenemos algún evento por realizar ninguna se acerca a la docente encargada de dirigir éste para apoyarla, si algo sale mal, que regularmente así sucede, culpan a los padres de familia, a ellos los tienen en baja estima y consideración, los ven como responsables de todo lo malo, no aceptan que haya acercamiento de estos, evitan que entren padres durante la mañana, no están de acuerdo que al recoger a los niños entre más de una persona, objetan que es por seguridad.

Muestran inconveniente si otra persona ya sea docente o trabajadora llama la atención a alguno de los niños de su grupo, incluso a las trabajadoras les evitan que jueguen con los niños porque las buscan más a ellas y esto provoca celos en las docentes, a las asistentes de servicios las tratan como algo aparte, como si su trabajo no fuera importante, constantemente se quejan del aseo, de lo que dicen o hacen, tienen poca consideración a su nivel de estudios, las señoras solo estudiaron la primaria, tienen 41 y 54 años respectivamente.

Una de las docentes siempre trata que la vean como la mejor maestra, la más trabajadora, la que prepara mejor al grupo, la más organizada y profesional, esto obviamente propicia que los padres de familia hagan comparaciones, en lo que a trabajo se refiere porque en relación al trato es dura y exigente, un número considerable de padres no acepta que su hijo se quede con ella. Observo en ella carencia de

afectividad y escucha, de todo se queja, todo le parece mal, se muestra muy resistente a los cambios, mientras sus compañeras hacen lo que ella dice se mantiene de buen carácter y complaciente pero si no es así se conduce grosera y déspota, se aísla, asume conductas contrarias o hace lo opuesto a lo propuesto.

El personal tiene disposición al trabajo, pero individualista, pues se dedican a ello pero cada docente dentro de su salón, no comparten con sus compañeras formas ni técnicas de trabajo, no hay ausentismos la asistencia es al 100%, solo toman sus días económicos a los que tienen derecho, y para ello se maneja la maestra suplente para así evitar que se les suspenda clase a los niños.

Dan mala intención a comentarios o gestos de las demás maestras del equipo, la práctica docente requiere de variación de actividades, las que se observan tienen poca aportación e intención educativa, En algunos grupos el trabajo es muy rígido y en otros hay tiempos muertos, les falta iniciativa para la investigación, únicamente se basan en lo que saben y han venido haciendo desde tiempo atrás.

En mi quieren ver una autoridad que les corrija constantemente, que les presione para que cumplan con lo que les corresponde dentro del ámbito laboral, piden que sea yo estricta, exigente, que les haga firmar por los recados que se dan o por material que les reparto, no asumen la responsabilidad de resolver alguna situación incómoda con padres, los envían conmigo para que intervenga.

En “Ritmos, Cantos y Juegos” tenemos el apoyo de la maestra Esther Fuentes, es acompañante musical, es muy accesible y muestra disposición para las actividades que se deben realizar, ella asiste los días martes y jueves de 9 a 12 horas, a cada grupo le corresponde 30 minutos de clase, ella lleva registro de las actividades que realiza cada docente durante su clase o de quien no entra a trabajar con ella

En educación física nos apoya la maestra Lorena Oxana, quien hace dos años egresó de la escuela, es poco entusiasta y no muy participativa, asiste poco al plantel, constantemente reporta que asistió a algún evento, o que está enferma o tiene cuidados maternos, su clase es los días martes y viernes en un horario de 8:30 a 13:00 horas.

Las dos asistentes de servicios siempre están dispuestas a colaborar en lo que se les pida, no marcan límite en sus funciones, son emprendedoras, realizan su trabajo de forma habitual, pero eso si están muy ávidas de reconocimiento, son muy celosas de cuidar el plantel, no obstante las docentes las relegan en algunas actividades, no tratan de interactuar más con ellas.

Por todo lo anteriormente mencionado se suscita la siguiente:

## **PROBLEMÁTICA**

No se logra trabajo en equipo, no hay un compromiso común, no se cumple lo acordado en juntas porque una de las docentes manipula toda organización, involucran poco a padres de familia en las actividades del plantel, no se logra proyección hacia la comunidad, surgen malos entendidos, la comunicación no es real, cuando hay un evento se denota desorganización, mala planeación, no hay una interacción constructiva, se malinterpretan actitudes. Todo lo anterior trae como consecuencia que se perciba un bajo nivel educativo, imagen del plantel deteriorada, alumnos muy inquietos, atención dispersa, se acentúa la ausencia de límites y normas dentro de los grupos, padres en descontento y desconocimiento de la importancia del Jardín de Niños como institución.

## **PROBLEMA**

¿La falta de trabajo colaborativo entre personal docente y de apoyo del Jardín de Niños “Prof. Antonio I. Delgado” ha provocado que el nivel educativo y la imagen del plantel no sean los mas adecuados y por lo tanto no se cumplan también las expectativas de padres de familia?

## **SUPUESTOS**

Cada docente se considera autosuficiente, cree que no necesita de las demás, por ello no comparte sus experiencias.

No valoran el trabajo de los demás.

Los espacios de interacción son pocos debido a que su horario de entrada es 8:30, tienen 15 minutos para preparar su clase o planeación, los niños ingresan a las 8:45, durante el recreo no hay oportunidad de diálogo debido a que cada una está pendiente de los niños, la salida de estos es a las 12:00 y de las docentes 12:30, en día de junta técnica nos reunimos de 30 a 45 minutos.

En los días de Consejo Técnico son múltiples los asuntos a tratar por lo que no se cuenta con el tiempo necesario para interactuar con temas personales.

No hay tolerancia a la diversidad.

Desconocen o no aplican métodos para resolver conflictos.

Creen que los niños de su grupo son solo de ellas.

Necesitan motivación.

Tienen miedo a expresar lo que piensan o sienten.

No tienen pertenencia de grupo

## PROPÓSITOS

1.-Promover el trabajo colaborativo, a partir de la integración de equipo y diversas estrategias con la finalidad de mejorar el nivel educativo del plantel y las relaciones humanas del personal.

2.-Propiciar espacios académicos y de interacción donde el personal tenga la oportunidad de comunicarse con sus compañeras de trabajo para conocerse mejor y puedan aplicar tolerancia a la diversidad.

3.-Trabajar en la resolución de conflictos a través de estrategias pertinentes y autogestivas

Considero que para poder brindar un servicio educativo con calidad es necesario que primero se consolide el equipo docente, que se sientan parte importante de un proceso en el que participamos todos, que perciban la educación como un fin común. El trabajo colaborativo es una estrategia importante para el desarrollo humano en la educación preescolar. Cuando el personal de una escuela labora de manera participativa; es decir se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados se eleva notoriamente. Por el contrario, cuando cada maestra limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este potencial que permite visualizar los problemas desde ángulos diversos y plantear e intentar soluciones colectivamente. Una vez que el personal docente y de servicios se integre como equipo para el trabajo en automático provocará que este espacio educativo sea propicio para elevar la calidad y por consecuencia se reestablezca la matrícula de la escuela y así mismo los padres de familia se integren a la comunidad educativa.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el nivel Preescolar, trabajamos con recursos humanos es ahí donde se genera información que debemos emplear no únicamente para cumplir con requisitos estadísticos, sino que es necesario aprovecharlos para poder obtener elementos necesarios que nos ayuden a conocer mejor los problemas que hay dentro.

Cuando se detecta un problema es necesario conseguir información sobre el mismo para poder identificar su origen y de esta manera vislumbrar posibles soluciones. El problema que he identificado en el plantel requiere de un análisis de las partes que integran el proceso educativo como son: directivo, docentes, asistentes de servicios, padres de familia y alumnos.

Es por ello que este capítulo abarca los siguientes temas:

- a) **Organización del Jardín de Niños como Institución Educativa** con la finalidad que se entienda de mejor forma la función tan importante que tiene en la sociedad, cuáles son sus objetivos y porqué es esencial que haya trabajo colaborativo entre los que trabajan en él,
- b) **Práctica Docente** es un tema donde se explica el papel del equipo docente y su ingerencia dentro del ámbito educativo,
- c) **La Familia en Preescolar** no puede faltar debido a que existe un objetivo en común entre ella y el jardín de niños,
- d) **Comunicación** se aborda porque es la base de todo hecho social y ésta debe ser estrecha entre todos los que intervienen en el proceso educativo,
- e) **Trabajo Colaborativo** es la parte central de este trabajo y básico si se busca elevar el nivel de una institución como lo requiere el plantel donde me desempeño,
- f) **Actitud Tolerante y Respeto a la Diversidad** debe considerarse porque dentro de los grupos sociales tenemos diferencias, es necesario aprender a aceptar a los demás para una mejor convivencia,
- g) **Resolución de Conflictos** lo menciono porque considero necesario que aprendamos a resolver los conflictos de la mejor forma y en beneficio de todos,
- h) **Innovación Educativa**, porque es el resultado que espero si logro que el personal trabaje colaborativamente,
- i) **Estilos de Gestión** porque es necesario que identifique cuántos son y cuál es el mío
- j) **Dinámicas de grupo** para tener una visión más amplia de cuáles son adecuadas para propiciar un mayor acercamiento entre el personal y
- k) **Relaciones Humanas** porque las actitudes de las personas no dependen solo de factores biológicos y psicológicos sino que también interviene su interacción dentro de un contexto social.

Considero que los temas mencionados van relacionados entre sí, pues si hay trabajo colaborativo hay buena comunicación, si se tiene una buena comunicación se conocen mejor los miembros del equipo y se da tolerancia a la diversidad, lo cual nos lleva a dar adecuada solución a los problemas y como respuesta lógica se proyecta a la comunidad un plantel organizado, unido, comprometido, motivando esto a los padres de familia, provocando en los docentes calidad y satisfacción en su labor diaria.

## ORGANIZACIÓN DEL JARDÍN DE NIÑOS COMO INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Hablar de “Institución” Educativa implica por lo menos tener en claro su concepto, pero no desde un punto de vista etimológico, sino con un interés sociológico.

**Institución Educativa**, es “una organización social compleja con implicaciones sociales, políticas, educativas y culturales.” (1)

De las instituciones escolares se espera que den “todo”, piden respuesta de todo lo que dentro del plantel educativo se puede realizar, esto va desde las instalaciones físicas, el personal que labora en él, la comunidad, los padres de familia y alumnos, pero la tarea principal se enfoca en estos últimos, en quienes vamos a educar, a desarrollar sus capacidades, transmitirles valores, fomentar actitudes, encausarlos hacia la mejor forma de relacionarse con los demás para que sean capaces de aceptar su diversidad.

Pero para que una escuela realmente funcione debe darse en ella un ambiente donde el personal pueda expresar libremente sus ideas, ponga en práctica su reflexión crítica y haga análisis de los problemas que se presenten, participe en momentos que salgan de lo educativo y pongan límites a los obstáculos que no le permitan un equilibrio social. La escuela es primero que nada una Institución Social, convirtiendo así la educación en un proceso social que busca desarrollar en los alumnos, la utilización de sus capacidades para fines sociales.

Finalmente: las organizaciones, sea cual sea su naturaleza y propósitos, articulan u ordenan sus actuaciones dentro de un marco que viene condicionado por la interacción de los seis elementos básicos que las constituyen. Los centros escolares no son una excepción: la concurrencia dinámica entre objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura institucional y entorno determinan el rumbo que habrá de guiar las prácticas pedagógicas de la institución. (2)

Una institución educativa tiene por lo menos tres dimensiones donde hacer su análisis y son:

### 1.- Dimensión socio-geográfica e histórica:

Esta dimensión está constituida por su historia particular, las características de sus miembros y la singularidad de su medio ambiente.

### 2.- Dimensión pedagógica didáctica:

Está formada por el perfil del directivo, docentes y apoyos en plantel, por las formas y métodos que utilizan para cumplir uno de sus principales objetivos.

(1). Antología de Gestión Escolar. S. E- P México, 2002, pág. 202

(2) *Ibidem*, pág. 204

### 3.- Dimensión administrativa:

Es el tipo de organización y administración que adopta la Institución para alcanzar sus objetivos, caracterizándose por su apertura, flexibilidad, relación y participación. (3)

Con todo lo anterior se puede observar como la escuela es una institución social compleja, por su significado y por lo que debe representar, por la diversidad de quienes forman parte de ella y por su tipo de proyecto educativo, su organización y forma de llevarlo a cabo, al interactuar todos éstos elementos le dan cierta especificidad.

La escuela es una institución social que tiene a su cargo impartir educación a través de un estilo y una organización burocrática que abarca desde el jardín de niños, primaria, secundaria y niveles superiores.

Los programas por medio de los cuales se rige, son elaborados con el fin de guiar a las personas hacia la cultura. Es por ello que la escuela es considerada como institución de la comunidad, donde se realiza a través del tiempo la socialización y la educación de los alumnos que luego pasan a formar parte de ésta.

Ahora que se tiene una idea mas amplia de lo que es una institución educativa vamos a conocer un poco más acerca del surgimiento de los Jardines de Niños, cómo funcionan y cómo están organizados para así poder comprender la importancia que tiene que dentro de éstos, haya equipos de trabajo que se desempeñen colaborativamente.

### **Antecedentes del Jardín de Niños**

Federico Froebel fue un educador alemán que dio origen al Jardín de Niños (1781-1852) creció bajo influencia religiosa y se interesó por la naturaleza. En 1816 creó el Instituto Universal de la Educación Alemana, en ella desarrollo sus ideas para educar a los niños en edad preescolar, es así como en Suiza funda el primer Jardín de Niños mismo que da como nombre Kindergarten.

Debido a que sus ideas estaban centradas en el desarrollo integral de los pequeños con base en el juego resultaban muy modernas para su tiempo y esto le representó dificultades para sacar adelante su proyecto Froebel modificó las relaciones entre niños, mujeres, familias, escuelas y Estado, fue considerado un gran innovador de la ciencia de la educación en el siglo XIX.

Dentro de la filosofía y métodos educativos de Froebel cabe rescatar que la teoría, los materiales y las actividades se convirtieron en el centro de su modelo educativo, a los materiales les denominaban obsequios y ocupaciones, otorgaba gran importancia al juego ya que este promueve el desarrollo individual y social, además ayuda a fomentar y ampliar las relaciones íntimas de juego entre adultos y niños.

(3) Ibidem, pág. 106

Froebel creía en la posibilidad de un desarrollo humano armónico y de relaciones humanas cordiales, veía al jardín de niños como un medio para promover relaciones convenientes, respetuosas y equitativas entre personas de diferentes orígenes sociales.

En 1848 el jardín de niños ya tenía una amplia difusión, en 1851 se le declara un centro de subversión y finalmente en 1881 se crea en México la primera Escuela de párvulos con influencia pedagógica de las ideas del educador alemán Federico Froebel. (4)

### **Norma y objetivos del jardín de niños**

El jardín de niños está articulado con un modelo organizacional, donde cada miembro es parte importante, esto hace necesario tomar acuerdos que permitan desarrollar de manera coherente la variedad de tareas encomendadas.

Es una organización donde se tiene planteados muchos objetivos de diferente naturaleza, es una de las pocas instituciones que debe dar respuesta a múltiples y variados requerimientos y expectativas sociales básicamente. Le corresponde desarrollar todas las capacidades del niño, transmitir valores, normas, fomentar relaciones adecuadas con el entorno, tener una buena administración de recursos tanto económicos como humanos, autoevaluarse, integrar en la labor de cada ciclo a todos los miembros de la comunidad escolar, atender a la diversidad de sus miembros, solucionar conflictos, servir como mediador, etc. (5)

### **El desempeño del directivo dentro del Jardín de Niños:**

La directora de un Jardín de Niños es el elemento clave dentro del proceso de búsqueda de calidad, debe ser un líder e impulsar el mejoramiento continuo. Con las reformas que se han realizado dentro de los procesos de gestión la directora es una acompañante, una asesora, una guía que impulse la labor de las docentes, debe buscar que se desarrolle sentido de pertenencia, propiciar espacios de intercambio y comunicación, valorar al personal como personas, crear espacios para la actualización, invitar al personal a que busque estrategias para solución de problemas, crear clima abierto a la reflexión, cuidar que cada miembro del equipo tenga una función propia, favorecer la interacción de todos los miembros del personal, mediar ante situaciones de conflicto y cuidar siempre que su ingerencia abarque las cuatro dimensiones de la gestión escolar (6)

(4) Antología Básica. Formación Docente Escuela y Proyectos Educativos 1857-1940. *Licenciatura en Educación Básica. Plan 94*, México, U. P. N. 1994 p. 54-55

(5) Programa de Educación Preescolar 2004, México, S. E. P., p. 42

(6) Op. Cit, pág. 169

## PRÁCTICA DOCENTE

La educación, la enseñanza y el currículum son acciones de naturaleza social donde no se puede prever todo lo que ha de suceder antes de ser aplicados. De aquí que resulta necesario aprender a analizar la práctica docente.

Práctica docente es “una actividad fundamental dentro de las competencias de los docentes, es un factor prioritario del acontecer educativo diario. Su forma de actuar va a determinar los acontecimientos en el aula, de la forma como realice su práctica depende la calidad y naturaleza de los procesos de aprendizaje. No trabaja en el vacío, sino dentro de una organización que regula su práctica.”<sup>(7)</sup>

Existen seis dimensiones en las que se pueden apoyar las docentes para analizar su práctica, estas son: social, institucional, personal, interpersonal, valoral y didáctica. Como bien sabemos en una clase los alumnos son muy diferentes, cada uno con un estilo de vida, con diferentes capacidades, con distintos ritmos de aprendizaje porque cada uno tiene diferente nivel de maduración, también con influencias e intereses distintos.

Es por ello que la docente debe de abordar tareas tan diversas como propiciar las experiencias necesarias que permitan al alumno obtener información y adquirir conocimientos, atender a los padres de cada uno de los alumnos y al grupo como tal, entender emocionalmente los distintos estados de los alumnos o sucesos de la clase, emplear diferentes materiales y recursos. Tomar decisiones que sean congruentes con este estado general de cosas.

Y la cuestión no es sólo que ocurren muchas cosas, sino que ocurren a la vez. La educadora debe estar pendiente de los alumnos que trabajan y de los que no lo hacen, de los procesos y los resultados, de los contenidos y de las formas de relación. Son muchos los factores que intervienen en una situación, en la conducta de un alumno o en la de todo el grupo.

Dentro de la práctica docente es necesario contar con una planeación en la que se integre la realidad del contexto donde el docente se desempeñe, las características y necesidades de los alumnos, que competencias va a favorecer en ellos, los materiales con los que cuenta, la intención educativa de sus actividades, etc.

(7) J Contreras (1990). "El profesor ante el currículum. Argumentos para la acción". En *Enseñanza, currículum y profesorado. Introducción crítica a la didáctica*. Madrid. Akal. Págs. 225-245.

## Intervención educativa

Ante una práctica con esas características la docente puede planear su intervención de dos posibles formas, una es conocida como racionalidad técnica, ésta considera al profesor como un técnico especialista que aplica con rigor las reglas que se derivan del conocimiento científico, dicho de otro modo, se trata de aplicar teorías y técnicas derivadas de la investigación sistemática a la solución de problemas de la práctica.

La segunda forma es la racionalidad práctica. Esta forma concibe al profesor como un práctico autónomo, un artista que reflexiona, toma decisiones y crea su propia intervención. No es ésta precisamente la actitud más común del docente que nosotros conocemos pero todos sabemos por experiencia que una práctica educativa se compone de situaciones complejas, inestables, inciertas y conflictivas. (8)

Es necesario analizar lo que realmente hacen las docentes cuando se enfrentan a problemas complejos durante una mañana de trabajo en el aula. El modelo de intervención según la racionalidad práctica implica tres procesos: conocimiento en la acción, reflexión en la acción y reflexión sobre la acción.

Dentro del Jardín de Niños intervención educativa se enfoca al ambiente del aula y la escuela para fomentar actitudes que promuevan la confianza en la capacidad de aprender. Para lograr un desarrollo equilibrado de las competencias de los alumnos se requiere de ambiente estable, para lo que se necesita que la educadora mantenga consistencia en las formas de trato con los niños y modular las relaciones entre los niños.

Proporcionarles un ambiente de seguridad y estímulo para que los niños adquieran valores y actitudes que pondrán en práctica en toda actividad de aprendizaje y en toda forma de participación escolar. Al participar el niño en un ambiente así siente confianza en su capacidad para aprender y se da cuenta de que los logros son producto del trabajo individual y colectivo. "Si el niño percibe que al valorar su empeño y el de sus compañeros hay justicia, congruencia, respeto y reconocimiento del esfuerzo, aceptará que la evaluación es una forma de colaboración, que no lo descalifica". (9)

Los resultados de la intervención educativa necesitan una planeación flexible, donde se tome como principio a las competencias y los propósitos fundamentales, también debe permitir a la educadora definir cómo organizará su trabajo docente y qué tipo de actividades realizará.

(8) Ibidem. Págs. 225-245.

(9) Op. Cit. p. 40

## **Dentro de la práctica educativa, al equipo docente en el Jardín de Niños le corresponde:**

Elegir los contenidos y planear junto con los alumnos las actividades, empleando cuestionamientos de forma grupal, a través de los cuales podrá observar las preferencias para la forma de trabajo y así poder favorecer la participación en general

Organizar materiales y espacios para el trabajo tomando en cuenta la opinión de los alumnos, propiciando la interacción y comunicación entre todos, así mismo distribuir y planear el tiempo de forma adecuada para poder llevar a cabo su práctica en los tres tiempos que son necesarios: un inicio, un desarrollo y evaluación

Propiciar la participación de alumnos y padres de familia en el proceso de evaluación de los aprendizajes, a través de un clima de buenas relaciones en el aula, con ambiente de confianza y marcando siempre reglas de convivencia y límites. (10)

A la docente le corresponde generar entre todos un ambiente donde se aprenda a respetar desde turnos para hablar hasta manifestar sus diferentes puntos de vista, escucharse unos a otros y enseñar a argumentar como apoyo a las ideas de cada quien.

Resumiendo, en la formación de la personalidad del niño la educadora y la familia son una parte importante en su vida, por esta razón deben trabajar en mutuo acuerdo. Si este observa conductas inadecuadas dentro del núcleo familiar, repercutirán en él convirtiéndolo en un niño con comportamiento social negativo, es por ello que los padres forman parte del equipo de trabajo de un Jardín de Niños.

## **LA FAMILIA EN PREESCOLAR**

En toda sociedad el elemento orgánico es la familia, un factor indispensable para la educación del niño, además que es la institución primera a cualquier sistema social y político.

El niño desarrolla el ser moral entre sus familiares, el ser social se forma con el contacto de sus compañeros y actividades escolares. La familia es la unidad básica por su carácter irremplazable que se denota tomando en cuenta los problemas propios de su medio social, de ahí la importancia de orientar a los padres de familia en el terreno de la educación.

La familia es el primer entorno educativo de los niños. Familia y escuela tienen un objetivo en común, este es, "ayudar a los niños a desarrollar todas sus capacidades" (11)

(10) Op. Cit. p. 40

(11) D Angelo Menéndez, Estela y Angeles Medina de la Mesa. "¿Cómo organizar una institución centrada en la participación?" pp. 74-84

Es importante recordar que “cuando los niños llegan al jardín, ya saben caminar, querer, respetar, expresar sus gustos, pueden comer y una serie de acciones que son el resultado de la laboriosa y complicada educación familiar, misma que funciona como la gran conservadora de la especie, heredera de una cultura pero principalmente como la modeladora de los nuevos seres sociales”. (12)

Al personal docente y directivo del Jardín de Niños le corresponde tener iniciativa para que la distancia que hay entre ambos núcleos sea cada vez menor, para poder lograrlo es preciso organizar actividades de información, convencimiento y acuerdos para propiciar una tarea de apoyo educativo con los padres de familia, hacia los niños y niñas.

Cuando las familias conocen y comprenden los propósitos que persigue el plantel y el sentido que tienen las actividades que ahí se realizan, tienen una visión más clara de la función del Jardín de Niños, pues estos son la base de la colaboración familiar. Inician los padres por llevar a su hijo de forma regular, muestran disposición de conversar con él, atienden sus preguntas, los apoyan ante dificultades de relación interpersonal y de conducta.

Claro está que del personal escolar se requiere sensibilidad, tacto y reconocimiento de las condiciones socioeconómico-culturales de cada una de las familias. Pero no se debe pensar en enseñar a los padres cómo educar a su hijo y menos querer suplantarlos en su ardua tarea.

En repetidas ocasiones se ha podido observar “cómo una vez que los niños ingresan a la escuela los padres de familia se limitan a tres aspectos: dejan toda la tarea educativa a la escuela, estorban su obra o cooperan con ella; en el primer caso creen preferible dejar en manos del maestro la educación del niño, piensan que es el mejor experto en educación; en el segundo aspecto lo hacen desacreditando al maestro con expresiones negativas, poniendo en ridículo algunos puntos como el uniforme de la escuela o sus actividades cotidianas, anulando así en el niño el cariño que éste le pueda tener a su plantel; en el último caso los papás elevan el nivel de prestigio de la escuela, pero esto es porque hay más contacto con maestros, conocen más de cerca la labor educativa del jardín de niños, aquí es donde se logran canalizar muchas situaciones concernientes a los niños y su educación hacia un mejor rumbo, pero esto sucede solo si existe una comunicación y cooperación plena entre padres y maestros”. (13)

Algunas otras formas de fomentar las relaciones entre la escuela y la familia sería: reuniones de todo el jardín en diferentes fechas para diferentes eventos, invitaciones a trabajar con su hijo, pláticas u orientaciones con temas de interés, entre otros.

Hay que recordar que lo extenso, profundo y eficaz de estas relaciones, su buen funcionamiento, la disminución de problemas y la oportuna solución a los conflictos dependen en gran medida de la iniciativa de la docente.

(12).-“De la convivencia en el hogar”.en Revista Sepa. núm. 1 México, Direc. Gral.de Public. y Bibliotecas 1, pp 8-32

(13) Ernesto, Meneses Morales, Educar comprendiendo al niño. México, Ed. Univ. Iberoamericana, 1973, pág. 18

## Con relación a padres y madres

Entre algunas de las tareas de participación de ellos están:

Asistir a una entrevista que les hará la docente para intercambiar información que le permitirá conocer más al alumno para apoyarlo mejor, presentarse a las juntas a las que sean convocados para conocer la forma de trabajo de la profesora, tomar acuerdos para apoyar en tareas dentro del aula, preguntar por logros y avances de su hijo, participar en la elección de vocales para mesa directiva y de desayunos

Presentarse a los talleres, pláticas, orientaciones pedagógicas y demostraciones de trabajo con los niños, que les permitirán entender y guiar mejor a su hijo, además conocer más en qué consiste la labor del Jardín de Niños.

Integrarse a las comisiones de trabajo que se organizan para apoyar en tareas de mantenimiento menor, colaborar en la gestión y proponer acciones que ayuden a mejorar el desempeño del plantel.

“La capacidad educativa de los padres se caracteriza por tres aspectos: su cultura, su responsabilidad y el interés por la educación de sus hijos” (14)

Las relaciones que surjan entre educadora y padres de familia deben ser principalmente de respeto mutuo, de armonía, de cordialidad y de cooperación; la maestra deberá mostrarse comprensiva, interesarse por los problemas que atañan a sus alumnos, responsabilizarse por desempeñar de la mejor forma su labor educativa, sin olvidar la tolerancia, colaboración, confianza, amistad y ayuda mutua, actitudes que favorecerán en gran medida la relación con los padres de familia logrando obtener mejores resultados.

Es necesario recordar que el jardín de niños no pretende ni sustituye a la familia, únicamente la ayuda en la realización de su tarea logrando el desarrollo de las capacidades del niño en una forma más fácil, pero claro está, para que este hecho se consume se deberá lograr primero una verdadera integración en la relación padres-educadora.

## COMUNICACIÓN

El hecho fundamental de la existencia no es la persona, ni siquiera el conjunto de personas sino la comunicación entre personas.

“La comunicación en un sentido amplio hace referencia a toda interacción, a diferentes niveles de relación a través de los cuales se intercambian ideas, sentimientos, emociones, bienes, etc. La comunicación por tanto es un fenómeno social, se refiere a aquellas relaciones sociales-humanas que hacen posible este intercambio.

(14) Santiago Hernández Ruíz. La Escuela y el Medio. 3 ed. México, 1945 Edic. de la SEP p. 92, 93

Quedaría así definida **la comunicación como el proceso mediante el cual se transmiten e intercambian ideas, conocimientos, propósitos, sentimientos, etc. a través de cualquier medio.**”(15)

Es importante diferenciar entre los conceptos de comunicación e información. Cuando hablamos de información nos referimos exclusivamente al conjunto de datos, hechos o acontecimientos percibidos, recogidos, registrados o acumulados con independencia de que estos vayan a ser o no comunicados o utilizados. Por el contrario la comunicación se refiere al hecho mismo de la transmisión de esa información.

Por tanto “la información es el MENSAJE y la comunicación es el PROCESO de transmisión”. (16)

La comunicación es un elemento fundamental para la productividad de un grupo.

Para obtener el mejor logro del objetivo del jardín de niños la educadora puede valerse de algunos medios de comunicación apropiados para los padres de familia y la comunidad en sí como: exposiciones, demostraciones del funcionamiento interno del jardín de niños; carteles, mensajes de importancia, pláticas, invitando a los padres a trabajar con su hijo dentro del plantel, convivencias, etc.

Una de las fortalezas con la que cuenta el nivel Preescolar es la cercanía que se tiene con padres, pues como es bien sabido todos los días a las 12 horas ellos entran al plantel a recoger a su hijo en su salón, las docentes tienen oportunidad de comunicarse con ellos, además los padres pueden entrar al plantel durante el horario laboral sin impedimento alguno, se hace preciso aprovechar ese contacto para hablar con ellos sobre temas importantes en cuanto a la formación de los niños y acontecimientos del plantel.

De manera informal el directivo puede aprovechar para comentar con los padres sobre situaciones de participación en determinadas actividades, conocer de mejor forma otras características de la comunidad, convivir con los adultos que recogen a los niños pues no siempre son los padres ya que ellos trabajan. Se ha visto que también las trabajadoras manuales tienen oportunidad de mayor contacto con padres.

Como puede observarse todos los que formamos parte del proceso educativo en Preescolar tenemos un papel importante, es por ello que debe existir trabajo colaborativo entre todo el personal de un plantel.

(15) Carmen T. M. y Ma. José P. de V. R. Dinámica de Grupos en Formación de Formadores: Casos Prácticos, España Edit. Herder, 1999. pp. 43-46. Citado en el Curso Taller “El Trabajo Colaborativo factor importante para el desarrollo humano en la educación básica”, México, S.E.P. pág. 12-14.

(16) Ibidem pág. 12

## TRABAJO COLABORATIVO

La escuela es una institución que atiende a la población en desarrollo, se ha caracterizado tradicionalmente, más por lo que hace que por lo que piensa, esto provoca dinámicas en donde se aplica lo inmediato y lo urgente, evitando con ello la posibilidad de poder reflexionar sobre su actuar.

“Rescatar y favorecer la reflexión acerca de los problemas o facilidades que enfrentan en el proceso de enseñanza los docentes, así como dar a conocer los desafíos que enfrentan los directivos para promover formas de organización e intervención que favorezcan la interacción de todos como integrantes de una escuela, es un primer paso que permite identificarse como grupo y ser objeto de la reflexión misma, sin separar el hacer del sentir y el pensar, todas ellas estrechamente ligadas en la práctica profesional docente.”<sup>(17)</sup>

Para ello es importante que todo el personal de la escuela asuma de manera colectiva su responsabilidad ante los procesos educativos, establezca relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la misma, sienta el compromiso de dar mejora continua a la calidad y equidad de la educación, objetivo de la Política de transformación de la gestión escolar planteada en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

### **El trabajo colaborativo: un medio para compartir logros.**

La colaboración es la expresión de una cultura encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover y al profesorado dotarlo de herramientas con las que pueda encontrar motivación hacia su trabajo.

“El trabajo colaborativo en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo”. <sup>(18)</sup>

En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones que se dan entre ellas. Por ello, ir en busca de una mejor calidad del proceso educativo, requiere de la participación activa de todos los que participan, es decir el equipo docente, directivo y padres deben compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere de un cambio en sus actitudes.

(17) Norma Castillo G., et al *El Trabajo Colaborativo*. Documento de Trabajo Coordinación Sectorial de Educ. Preesc., Dirección General de Educación Secundaria Técnica, México, 2002, pág. 79

(18) Germán Cantero, et al, “Un análisis alternativo”. En: *Revista Novedades Educativas*, No. 99 Buenos Aires, a, 1999, pp. 12-13

Cuando se parte de la convicción de mejorar el trabajo, se crean condiciones que favorecen la reflexión sobre lo que se requiere mejorar, lo cual implica un cambio cultural respaldado en valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela. Entre estos, los más importantes son la preocupación central o la satisfacción de las necesidades de los alumnos y alumnas, así como el desarrollo humano de las personas que interactúan dentro y en torno a la escuela.

Por eso es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta la finalidad del mejoramiento y entienda el papel que le toca jugar en él. Es decir que al participar en la puesta en común de problemas y soluciones, el equipo comprende e interioriza el cambio que supone partir de las necesidades de los alumnos y alumnas y cómo sus miembros se involucran como agentes que favorecen la transformación de manera comprometida.

**“Cooperar es trabajar juntos para lograr metas compartidas”.** (19)

Es importante promover la colaboración y el trabajo de equipo. Se ha demostrado que se aprende más, existe más gusto por lo que se hace, se establecen mejores relaciones con los demás, aumenta la autoestima y se aprenden habilidades sociales más efectivas cuando se trabaja en grupos cooperativos que al hacerlo de manera individual y competitiva.

El trabajo cooperativo se caracteriza por dos aspectos:

- 1.- Un elevado grado de igualdad. Entendido como el grado de simetría entre los roles desempeñados por los participantes en una actividad de grupo.
- 2.- Un grado de mutualidad variable. Entendiendo a la mutualidad como, la capacidad comunicativa y de respeto a la expresión de diversos puntos de vista.

Es sólo a través de la interacción social que se favorecen procesos como: la posibilidad de ayudar y asistir a los demás, influir en los razonamientos y conclusiones del grupo, ofrecer modelamiento social y recompensas interpersonales.

Finalmente, la interacción interpersonal permite que los integrantes del grupo obtengan retroalimentación de los demás y que en buena medida ejerzan presión social sobre los miembros poco motivados para trabajar

(19) Norma Castillo G., et al Op. Cit. pág. 81.

## **Promover el trabajo en grupo requiere del desarrollo de habilidades interpersonales y de manejo de grupos 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 en donde los miembros reflexionen, evalúen y discutan entre sí respecto al logro de sus metas y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas. Este trabajo puede orientarse a cuestiones como:

- \*Identificar cuáles de las acciones de los miembros son útiles y cuáles no
- \*Tomar decisiones acerca de qué acciones deben continuar o cambiar.

## **ACTITUD TOLERANTE Y RESPETO A LA DIVERSIDAD**

Para mostrarse tolerante con los compañeros de trabajo y respetuosos con las diversas maneras de ser de los demás es imprescindible conseguir que las relaciones de los equipos sean satisfactorias y gratificadoras para todos.

La actitud tolerante contiene la idea de que las personas tienen fines propios, son capaces de reflexionar sobre circunstancias y de actuar según las razones derivadas de estas reflexiones. (20)

En la escuela, cada docente tiene dificultades específicas, por ejemplo el trabajo y las relaciones con los demás. Cada uno enfrenta problemas diferentes dentro de su práctica profesional.

Los integrantes de un equipo docente han de aceptar que cada miembro tiene actitudes diferentes, aptitudes específicas, tendrán disponibilidades de tiempos desiguales, intereses distintos, facilidades determinadas, maneras de pensar, sentir y entender específicas; con recursos y estilos de trabajo propios; con ansiedades, temores y ritmos de trabajo determinados.

Aumentar el nivel de tolerancia de las docentes en relación a las diversas maneras de trabajar, ritmos, formas de entendimiento y modalidades para relacionarse, aporta efectos benéficos para las relaciones interpersonales: hace más fácil la coordinación, aumenta la cohesión del grupo y tiende a disminuir algunas de las ansiedades producidas por exigencias excesivas.

Reconocer y respetar la diversidad es inicio de convivencia.

(20) Joan Bonals., El Trabajo en Equipo del Profesorado, 4ª ed Barcelona Edit. Grao, 2000. pp. 23-58 en Op Cit, pág. 33-45.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque

Los diccionarios de psicología aportan el significado: "Estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios". (21)

A nosotros nos interesan los conflictos entre humanos: es decir, los interpersonales (de individuos con individuos) y los sociales (entre grupos y/o clases). En ambos casos se produce una o varias interacciones y una tensión.

"El conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado. Puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine transformado o superado por las partes que modifican su comportamiento..." (22)

Los conflictos como actos humanos evolucionan y tienen diversos grados de intensidad. Esa variedad de conflictos genera también posibles estrategias para tratarlos y la elección de la más adecuada permite -o no lo hace- la transformación educativa de los actores y de la gestión.

Las posibles estrategias para tratarlos pueden ser:

Resolución de conflictos

Gestión de conflictos y

Transformación del conflicto.

De la misma manera que alguien caracteriza un conflicto, debe proponer estrategias para su negociación. Las técnicas de negociación más conocidas son:

Negociación

Conciliación

Arbitraje

Mediación

Resolución de conflicto quiere decir la terminación de un conflicto suscitado entre individuos o grupos. Los métodos de resolución de conflictos, también llamados solución de problemas, son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o de superar obstáculos, de tal manera que proporcionen decisiones de alta calidad, las cuales son admisibles para las acciones en juego o las afectadas por las determinaciones.

Tomar acuerdos entre docentes y aún más, con padres de familia no es fácil. "Diversos análisis de enfoque micro político han subrayado la evidencia de que en los centros escolares se vive habitualmente en un clima de conflicto. El conflicto, por tanto, no es necesariamente un indicador de una organización deficiente o sinónimo de una gestión inadecuada sino un atributo permanente de la naturaleza de las organizaciones"(23)

(21) Mauro Rodríguez Estrada., Manejo de conflictos. 2da ed México, Edit. Manual Moderno, 2000. pág. 5-6 en Op Cit, pág 78

(22) Norma Castillo Guzmán, Op Cit p 81-82

(23) Antología de Gestión Escolar. México, SEP, 2002, pág. 201

## INNOVACIÓN EDUCATIVA

La innovación educativa, en determinados contextos, se asocia a la renovación pedagógica. Y también al cambio y a la mejora, aunque no siempre un cambio implica mejora: toda mejora implica cambio. Las diferencias entre innovación y reforma tienen que ver con la magnitud del cambio que se quiere emprender. En el primer caso, se localiza en los centros y aulas mientras que en el segundo afecta a la estructura del sistema educativo en su conjunto.

Existe una definición bastante aceptable y aceptada que define la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. Y a su vez, de introducir, en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje. (24)

La mera modernización de la escuela nada tiene que ver con la innovación. Así, llenar las aulas de adornos, realizar salidas al entorno, cultivar un huerto o realizar talleres son con frecuencia meros diseños, pero no modifican en absoluto las concepciones sobre la enseñanza y el aprendizaje necesarias. “No hay reforma del profesorado sin modificación de su pensamiento, de sus hábitos y actitudes”. (25)

Enseñar adquiere nuevos significados para relacionarse con las nuevas tecnologías de la comunicación, para leer y entender mejor la realidad y para asimilar al propio tiempo la rica tradición cultural heredada y otras muchas expresiones culturales emergentes y cambiantes que, siguen en buena medida ausentes de la cultura oficial escolar.

No se puede volver la vista atrás hacia la escuela anclada en el pasado que se limitaba a leer, escribir, contar y recibir pasivamente un baño de cultura general. Las nuevas generaciones que hay que formar exigen desde los primeros años la escolarización con otro tipo de conocimientos y con una participación más activa del alumnado en el proceso de aprendizaje. Hay que pensar en la escuela del presente-futuro y no del presente-pasado.

## ESTILOS DE GESTIÓN

Para poder hablar de estilos de gestión es necesario aclarar primero qué es gestión escolar. Esta es, un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

(24) Jaume Carbonell,- "La aventura de innovar", en La Innovación Educativa Hoy, Madrid p. 17

(25) Ibidem pág. 18

El objetivo primordial de la gestión escolar es CENTRAR-FOCALIZAR-NUCLEAR a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños. Su desafío es por lo tanto dinamizar los procesos y la participación de los que intervienen en la acción educativa.

Para ello la gestión escolar:

\*Interviene sobre la globalidad de la institución.

\*Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.

\*Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.

\*Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados. (26)

Aquí el papel del director es fundamental y decisivo para el buen funcionamiento de la escuela pero las posibilidades de la dirección las realiza dentro de las limitaciones específicas de una historia, un contexto y un marco particulares. Y de acuerdo a como el director resuelva los enigmas cotidianos de un plantel es como se ubica el estilo de liderazgo que ejerce.

**Son tres los estilos principales que se identifican:**

a) Interpersonal,

b) Administrativo y

c) Político, este último con dos variantes, el Antagonista y Autoritario. (27)

A continuación se describen algunas características de cada estilo.

### **Interpersonal**

Los directores de este estilo se identifican por poner énfasis en las relaciones personales y al contacto cara a cara con su personal para desempeñar su rol, este es típico del director activo, visible, hay preferencia por negociaciones y acuerdos individuales, estimula a los miembros del personal considerándolos profesionales autónomos, se resta importancia a las reuniones formales y toma formal de decisiones, prefiere consultar al personal que hacer reuniones para sondear ideas y recoger opiniones, a la vez que propicia un ambiente de confianza y obligación. A través de algunos beneficios que otorga a los profesores el director establece un lazo de lealtad.

Con respecto al personal la confianza del director depende de que hagan un buen trabajo, pero también que no vayan más allá de su limitada responsabilidad, si los resultados son los esperados, en opinión del director, los miembros del personal pueden esperar estímulo y apoyo.

(26) *Antología de Gestión Escolar*. México, SEP, 2002, p. 29-33

(27) *Antología Básica La Gestión como quehacer escolar, Licenciatura en Educación Básica*, México, UPN, 1994 p. 116-140

## **Administrativo**

Recurren más a los comités, los memorándums y los procedimientos formales. El director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela, regularmente rodeado y apoyado por un equipo de administración superior, se relaciona con el personal por medio de este equipo.

Los asuntos que van surgiendo y de importancia se discuten en reuniones formales, se basan normalmente en una orden del día y son registrados en actas formales que se guardan en un archivo.

La comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo arriba a través de la jerarquía o de arriba abajo por anuncios formales o memorándums escritos. Es posible encontrar a este director en el rol de burócrata atado a su escritorio, que administra desde su oficina con la puerta cerrada.

## **Antagonistas**

Disfrutan de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, este estilo de director estimula el debate público teniendo un papel destacado, se enfatiza el diálogo y con frecuencia el enfrentamiento, se da la existencia de intereses e ideologías rivales, se pone énfasis en la persuasión y el compromiso, el debate gira alrededor del qué y porqué mas no del cómo.

El talento de este estilo reposa en gran medida en la habilidad del director para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado. Cuando se desafía el poder político de este director, aliados y adversarios son llamados a expresar su opinión.

## **Autoritarios**

Evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando, este estilo se preocupa por imponerse. La exposición, mas que el enfrentamiento, es primordialmente el modo de relación con los demás, este estilo no reconoce ideas ni intereses rivales, ignora la oposición, no hay oportunidad para elaborar ideas alternativas o afirmación de intereses fuera de los que el director define como legítimos.

Este director puede apelar al engaño consciente como método de control organizativo, es capaz de mirar fijamente a las personas cuando miente. Este estilo de director parece sentir horror casi patológico hacia el enfrentamiento, suspende reuniones, manipula el orden del día, cuando se señalan temas no legítimos hace esfuerzos para aislar y rotular a los responsables como descarriados que actúan fuera de los límites de la práctica normal.

Debe admitirse la posibilidad de que algunos directores no puedan o no deseen adoptar un estilo o rol que entre en los tipo señalados anteriormente. También es necesario remarcar que muchos directores presentan una mezcla de estilos. Esto es según el problema, la situación o el clima que se presente.

Pero independientemente del estilo que asuma dentro de la gestión puede auxiliarse de una serie de dinámicas que le ayuden a conocer mejor su equipo de trabajo y suavizar situaciones de conflicto.

## DINÁMICAS DE GRUPO

Este término ganó popularidad desde la Segunda Guerra Mundial, pero desafortunadamente al aumentar su uso, el significado se volvió impreciso, pero de acuerdo con el más frecuente la dinámica de grupo se refiere a una especie de ideología política preocupada por la forma en que deberían organizarse y manejarse los grupos, se hace hincapié en la importancia de una guía democrática, participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuos obtienen al cooperar en grupos.

Otro uso popular para éste término hace referencia a “una serie de técnicas –interpretar papeles, sesiones con zumbador, observación y retroalimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo-, planeadas para mejorar la habilidad en las relaciones humanas”  
(28)

Dinámica de grupo es una rama del conocimiento o una especialización intelectual, por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales por ello puede situarse entre las ciencias sociales. Centra su atención en los problemas sobre la dinámica de la vida en grupo y permite investigar aspectos como: resistencia al cambio, presiones sociales, influencia, coerción, poder, cohesión, atracción, rechazo, interdependencia, equilibrio, inestabilidad, términos que sugieren funcionamiento de fuerzas psicológicas y sociales.

La cooperación es esencial para lograr objetivos importantes y los grupos pueden ser de beneficio para los individuos y para la sociedad. “Grupo es una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir, observables) entre sí” (29)

Existen tipos de grupos como: grupos de trabajo, grupos para resolver problemas, grupos de acción social, grupos mediadores, grupos legislativos y grupos de clientes cada uno con tareas específicas.

Dentro de estos grupos los integrantes desempeñan roles diversos, según sea las características de cada miembro, existe el que tiene alto poder jerárquico que consiste en la capacidad de inducir los diferentes momentos o lo que es lo mismo afectar el curso de los acontecimientos en el grupo, debido a que tiene poder para influir en los otros ya sea para ayudar o dañar.

Así también están los que tienen bajo poder jerárquico, quienes buscan aprobación en mayor grado, se apoyan en las observaciones o decisiones de los de alto poder.

(28) Dorwin Cartwright, y Alvin Zander,. Dinámica de Grupos. México, Ed. Trillas, 1986 Pág. 60

(29) Ibidem. pág. 278

Entendiendo como poder la habilidad potencial de una persona para lograr que otra persona se conduzca de cierto modo” y como líder “la persona que tiene relativamente mayor poder -mayor potencial de influencia- en una relación

También contamos con aportaciones de la Teoría de los juegos, esta nace del cálculo de probabilidades, sus precursores son Pascal y Bernoulli, esta teoría es obra de un matemático y un economista, Von Neuman y O. Morgenstern, estiman que esta herramienta matemática permite estudiar racionalmente las situaciones de conflicto y formalizar la estructura de una situación de este tipo.

Primero analiza la estructura formal de una situación de conflicto y luego trata de elaborar decisiones en función de objetivos dados. La psicología social ha utilizado esta teoría con el fin de proceder a un análisis formal de situaciones sociales de conflicto, distingue los juegos entre dos y entre más personas y no pretende ser una teoría del comportamiento debido a que tiene un carácter formal y abstracto

## RELACIONES HUMANAS

Todo individuo interactúa dentro de un contexto social que da marco a su comportamiento y la mayor parte de su vida se da en pequeños grupos como la familia, grupos de juego, de asociaciones, de trabajo, donde el trato entre ellos es cara a cara.

El tema de las relaciones humanas habla sobre las personas, sus actitudes, motivaciones, cómo lo modela la sociedad, así también del estudio del grupo como unidad en el cual se dan procesos de comunicación, estructura de grupos, normas sociales, interacción e integración grupal.

En las relaciones humanas se busca que la convivencia del ser humano se realice en una forma armónica para tener un ajuste social adecuado con los demás y que repercuta en un equilibrio personal.

“Relaciones humanas no es nada más que el sinónimo de psicología social aplicada. Consiste en estudiar las aplicaciones del conocimiento de las relaciones entre las personas; entre los grupos; entre los grupos y las personas y entre los dirigentes y dirigidos” (30)

Las relaciones humanas se manifiestan en un grupo cuando dan muestra de organización, es por ello que entre otras causas nuestro bienestar depende de la forma en que podamos establecer relaciones con los demás porque enriquecemos nuestra personalidad, nuestra experiencia y como su función es definitiva para la convivencia se vale de la comunicación el medio insustituible para lograr que ésta se realice en forma armónica.

(30) Pierre Weil. Relaciones Humanas entre los niños, sus padres y sus maestros. Buenos Aires, Ed. Kapeluz, Pág. 202

Es muy claro que para relacionarnos con los demás debe existir una motivación porque como seres humanos desarrollamos impulsos, intereses, deseos, propósitos, que son necesidades complejas y nos llevan a actuar por medio de metas específicas como la necesidad de ser aceptado, de seguridad, de status, de pertenencia, etc.

El término motivación se deriva de la raíz latina moverse que significa “lo que pone en movimiento”, o sea lo que impulsa a la acción

Dentro de todo grupo es importante que los integrantes se conozcan, se acepten y se entiendan pues el grado de armonía que se da en las relaciones humanas de este dependerá de la información que se tenga acerca de los motivos que tienen los demás para comportarse de una forma determinada y si no están enterados de las causas de esa conducta los miembros tenderán a imaginar cosas erróneas. Por lo anterior se puede decir que la buena comunicación mientras mayor sea más fomentará la madurez del individuo y por tanto la de su grupo.

“El grupo es una unidad social consistente en individuos cuyas relaciones, en cuanto a su posición y papel, son variables y poseen un conjunto de normas y valores que regulan la conducta de sus componentes individuales” (31)

En la relación que se da entre los miembros de un grupo surgen modificaciones del comportamiento si su contacto es por un tiempo determinado, influyen unos en otros a través del lenguaje, los gestos, los símbolos y otras formas, así podemos decir que se da también una jerarquía entre los miembros, la cohesión hace que se permanezca en el grupo y de acuerdo.

(31) Sandra Hybels y Weaver, Richard. La comunicación, 2da ed. México Ed. Logos Consorcio, 1982

## **CAPÍTULO III PLAN DE ACCIÓN**

Una vez detectado un determinado problema se hace necesario resolverlo desde la raíz, no únicamente reacomodar lo que está mal, sino tratar de resolverlo atacando sus causas. El primer paso para avanzar es reconocer que hay un problema y afortunadamente en el plantel el personal reconoce y acepta que no hay equipo, que no se da trabajo compartido, que esta situación hace que se pierda todo esfuerzo.

Entonces es momento de aplicar estrategias o dinámicas que posiblemente ayuden a que se logre alcanzar un verdadero trabajo colaborativo, el Plan de Acción que propongo contiene sesiones de trabajo encaminadas a este fin pero no son suficiente, se requiere además que:

- me dirija al personal con un lenguaje incluyente, con términos como: “necesitamos”, “tenemos”, “vamos”, etc.
- no sea yo quien designe tareas o comisiones sino solicitar voluntarias a través de preguntas como: ¿quién quiere, quién puede, a quién le gustaría, etc.?
- propiciar que los compromisos y acuerdos surjan del personal
- hacer labor para que acepten que en los niños del plantel todas tenemos responsabilidad y compromiso
- conocer más las fortalezas y debilidades del personal para brindar el apoyo que cada una necesite
- apoyarlas tanto individual como grupal mente
- propiciar trato más personal entre todas
- incluir a las trabajadoras como parte del equipo
- propiciar reflexión para respetar y valorar el trabajo de cada miembro del plantel
- motivarlas para que fundamenten su labor diaria, que le den sentido a lo que hacen y se sientan parte de un equipo
- llevar a cabo dinámicas para que acepten expresar con respeto lo que no les agrada y lenguaje asertivo
- propiciar espacios y estrategias para que compartan formas de trabajo, entre otras estrategias.

Con el *Plan de acción* que a continuación se describe se pretende estimular algunas de las competencias psicosociales para resolver conflictos, estas son: conocimiento de sí mismo, autoestima, manejo de sentimientos y emociones, empatía, respeto, confianza, aprecio por la diversidad, toma de decisiones, comunicación asertiva, cooperación y colaboración, pensamiento crítico y creativo y resolución de conflictos.

Esta propuesta se trabajará con cuatro docentes, dos trabajadoras manuales, una Profesora de educación física y una maestra de enseñanza musical Se hará en Juntas Técnicas o Consejo Técnico Consultivo, esto de acuerdo con el tiempo que se tenga.

## PLAN DE ACTIVIDADES

Propósito	Fecha y Tiempo	Estrategia	Evaluación	Recursos
<p><b>Conocimiento de sí mismo</b> Identifiquen sus características físicas, aspectos personales y se reconozcan como seres únicos e irrepetibles</p>	26 de Enero 2007 Aproximadamente 60 min.	Aplicar la dinámica "La maleta de la vida"	Contestar cuestionario con 3 preguntas	hojas de papel y lápices
<p><b>Autoestima</b> Reconozcan y compartan sus fortalezas y cualidades para poder enfrentar problemas y desafíos.</p>	23 de Febrero 2007 Aproximadamente 60 min.	Aplicar la dinámica "Reconociéndome"	Reflexión en grupo con registro de opiniones	Hojas, lápices y cinta adhesiva
<p><b>Manejo de sentimientos y emociones</b> Reflexionen sobre la importancia de permitirse experimentar distintas mociones y que identifiquen formas constructivas de expresarlas.</p>	30 de Marzo 2007 Aproximadamente 60 min.	Aplicar la dinámica "dibujando mis emociones"	Escriba en una hoja que fue lo que sintió	Grabadora, música, crayolas, colores, plumones, hojas blancas, pegamento.
<p><b>Empatía</b> Desarrollen actitudes y comportamientos empáticos con sus compañeras.</p>	27 de Abril 2007 Aproximadamente 90 min.	Aplicar la dinámica "Mi empatía"	Practicar lo que se trabajó, dando lectura a dos situaciones donde ellas tendrán que imaginar cómo se sentiría una persona en dicha situación	plumones, papel bond
<p><b>Integración de las actividades anteriores</b> Analizar un conflicto y el papel que juegan las competencias que hemos revisado en la resolución del mismo.</p>	25 de Mayo 2007 Aproximadamente 120 min.	Aplicar la dinámica "Relación de las competencias con el conflicto"	Discusión en equipo acerca del trabajo realizado	Hojas y marcadores

## DISEÑO DE ACCIÓN

Para poder desempeñar trabajo colaborativo es preciso que los integrantes reflexionen en torno a la actitud que asumen en los diferentes momentos y ante las distintas actividades que cada día realizan, por ello no hay instrumentos formales, reales y confiables que nos permitan evaluar si hay cambios o no. Es la observación directa y el contacto diario los que nos permitirán detectar estas modificaciones. Se podrá aplicar dinámicas o instrumentos de medición pero el individuo es factible de manejar la información a su gusto y consideración. Es indiscutible que este es un proceso que deberá darse paulatinamente, con constancia y perseverancia.

Para asegurar que cada uno de los participantes sea valorado convenientemente se requiere:

- \*Evaluar cuánto del esfuerzo que realiza cada miembro contribuye al trabajo del grupo.
- \*Proporcionar retroalimentación a nivel individual y en grupo.
- \*Auxiliar a los grupos a evitar esfuerzos redundantes por parte de sus miembros
- \*Asegurar que cada miembro sea responsable del resultado final.

### ACTIVIDAD 1 Conocimiento de sí mismo

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
Identifiquen sus características físicas, aspectos personales y se reconozcan como seres únicos e irrepetibles	<p><u>“La maleta de la vida”</u></p> <p>Se solicitará que se realice esta actividad en silencio debido a que la experiencia es individual, se entregará una hoja carta que dividirán en dos partes, en el lado izq. dibujarán un cofre y en el derecho una maleta, al terminar pediré que dejen la hoja y cierren los ojos, les diré que viajarán solos, sin dificultades porque sus preocupaciones y asuntos personales estarán resueltos, pediré que reflexionen acerca de lo que se quieren llevar y lo que quieren dejar, hablando de características físicas y cualidades personales, se dará uno o dos min para que hagan su elección, les pediré abran los ojos y anoten en el lado izquierdo de su hoja, donde está el cofre todo lo que quieren dejar y en el lado derecho donde está la maleta todo lo que se quieren llevar. Al terminar preguntaré si alguien quiere comentar sus reflexiones y luego haré tres preguntas para que contesten.</p>	<p>Contestar las siguientes 3 preguntas:</p> <p>¿Cómo se sintieron?</p> <p>¿Para qué creen que les será útil este ejercicio?</p> <p>¿Qué decidieron dejar y qué llevar?</p>

## ACTIVIDAD 2

### Autoestima

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
<p>Reconozcan y compartan sus fortalezas y cualidades para poder enfrentar problemas y desafíos.</p>	<p><u>“Reconociéndome”</u> Se entregará dos hojas blancas a los asistentes, en la primera hoja anotarán cualidades como docentes que sus compañeros les haya dicho que tienen, en la segunda hoja anotarán las cualidades que consideran tener como docentes, se les invitará a que compartan sus listas y a reflexionar acerca de las diferencias que encuentren. Enseguida se les pedirá que registren las cualidades que no registraron en su lista personal ya sea porque no recordaron tenerlas o porque apenas las están descubriendo, así tendrán una lista completa, finalmente se pedirá que peguen esa lista en su pecho y caminen para presentarse con los demás integrantes.</p>	<p>Reflexión en grupo: Con opiniones sobre lo que sucedió y de qué se dieron cuenta.</p>

## ACTIVIDAD 3

### Manejo de sentimientos y emociones

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
<p>Reflexionen sobre la importancia de permitirse experimentar distintas emociones y que identifiquen formas constructivas de expresarlas.</p>	<p><u>“Dibujando mis emociones”</u> Se entregará una hoja a cada integrante y se pedirá que la dividan en 6 partes, se colocará sobre la mesa plumones, colores, crayolas y se pondrá música que los ayude a conectar con la tristeza, se pedirá cierren los ojos y traten de traer a su memoria un momento triste de su vida, se les dará unos minutos y luego se pedirá plasmen esa emoción dibujándola en una de las partes de la hoja blanca, tendrán 5 min. para hacerlo, al terminar se hará lo mismo pero con otras emociones, la música se cambiará de acuerdo con la emoción que se trabaje, al terminar se les dirá que elijan dos emociones que quieran quitar de su vida y peguen encima papel en blanco, para que imaginen que esa es su vida y dibujen lo que les gustaría hacer con esa parte de su vida.</p>	<p>Escriba en una hoja que fue lo que sintió y se reflexione en grupo en torno a la importancia de identificar cada emoción y la forma como se expresa en la vida cotidiana.</p>

## ACTIVIDAD 4

### Empatía

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
<p>Desarrollen actitudes y comportamientos empáticos con sus compañeras</p>	<p><u>“Mi empatía”</u> Para iniciar se solicitará que a manera de lluvia de ideas expresen qué es empatía para ellas, luego se dará énfasis en algunos aspectos que son de gran importancia para lograr ser empático. Luego se leerá dos situaciones donde tendrán que imaginar cómo se sentiría una persona en dicha situación y expresarán cómo le comunicarían su empatía y cómo sería una actitud sin empatía.</p>	<p>Practicar lo que se trabajó, dando lectura a dos situaciones donde ellas tendrán que imaginar ¿cómo se sentiría una persona en dicha situación?</p>

## ACTIVIDAD 5

### Integración de las actividades anteriores

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
<p>Analizar un conflicto y el papel que juegan las competencias que hemos revisado en la resolución del mismo.</p>	<p><u>“Relación de las competencias con el conflicto”</u> Se pedirá a cada participante que identifique un conflicto dentro de la escuela en el que esté o haya estado implicado y que reflexionen en torno a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema central que se debe resolver? ¿Cuál es tu papel como docente dentro de este conflicto? ¿Qué intereses personales tuyos y de otras personas de la escuela están implicadas? ¿Cuáles son tus sentimientos con respecto al problema y a las demás personas implicadas? ¿Has tenido la oportunidad de expresar tu punto de vista ante el conflicto con personas de la escuela? ¿De qué manera has expresado tu sentir? ¿Identificas violencia de alguna parte? Una vez contestadas, de manera voluntaria se compartirá y analizará las respuestas buscando posibles soluciones.</p>	<p>Discusión en equipo acerca del trabajo realizado.</p>

## CAPÍTULO IV APLICACIÓN

Estas actividades se trabajaron con cuatro docentes, dos trabajadoras manuales, una Profesora de educación física y una maestra de enseñanza musical.

### ACTIVIDAD 1 Conocimiento de sí mismo

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
Identifiquen sus características físicas, aspectos personales y se reconozcan como seres únicos e irrepetibles	<p style="text-align: center;"><u>“La maleta de la vida”</u></p> <p>Se solicitará que se realice esta actividad en silencio debido a que la experiencia es individual, se entregará una hoja carta que dividirán en dos partes, en el lado izq. dibujarán un cofre y en el derecho una maleta, al terminar pediré que dejen la hoja y cierren los ojos, les diré que viajarán solos, sin dificultades porque sus preocupaciones y asuntos personales estarán resueltos, pediré que reflexionen acerca de lo que se quieren llevar y lo que quieren dejar, hablando de características físicas y cualidades personales, se dará uno o dos min para que hagan su elección, les pediré abran los ojos y anoten en el lado izquierdo de su hoja, donde está el cofre todo lo que quieren dejar y en el lado derecho donde está la maleta todo lo que se quieren llevar. Al terminar preguntaré si alguien quiere comentar sus reflexiones y luego haré tres preguntas para que contesten.</p>	<p>Contestar las siguientes 3 preguntas:</p> <p>¿Cómo se sintieron?</p> <p>¿Para qué creen que les será útil este ejercicio?</p> <p>¿Qué decidieron dejar y qué llevar?</p>

Antes de iniciar la sesión acondicioné el aula para que el personal se sintiera cómodo, organicé las sillas de manera que todas pudiéramos vernos, les recibí de manera cálida, les di la bienvenida e inicié por leer el objetivo de la actividad para que tuvieran conocimiento de lo que se pretendió lograr durante la sesión.

Les di indicaciones y pedí realizaran la actividad en silencio, al terminar les pedí comentaran cómo se sintieron, para qué creen que les será útil este ejercicio, qué decidieron dejar y qué llevar.

**Docente 1.** Yo dejaría recuerdos tristes y desagradables, mi estatura porque soy algo bajita y mis kilos de más, me llevaría música, mi optimismo y lo más valioso que tengo,

mi hijo. (La maestra, con llanto en los ojos, nos habló de lo difícil y doloroso que ha sido para ella enfrentar la muerte de su mamá).

**Docente 2.** Yo dejaría lo aprehensiva que soy, me llevaría las buenas experiencias que he vivido y lo organizada que soy.

**Docente 3.** Yo creo que dejaría mi indecisión para algunas cosas y me llevaría mi habilidad para cocinar.

**Docente 4.** Yo dejaría angustias económicas y me llevaría los gratos momentos que he tenido con mi familia y mi gusto por convivir con los demás.

**Sra. 1** Dejaría unos kilos, me llevaría lo alegre que soy

**Sra. 2** Me daría mucho gusto poder dejar mi preocupación por mis hijos, me llevaría todos mis recuerdos para tener en que pensar.

Las maestras de educación física y enseñanza musical no participaron porque no les tocó asistir hoy.

En relación a cómo se sintieron y para qué creen que les será útil este ejercicio dijeron lo siguiente:

**Docente 1.** Me sentí muy bien de poder expresar algo que me duele y no tan fácilmente cuento a otras personas yo a ustedes las considero como parte de mi familia. Yo creo que el ejercicio es para conocernos más.

**Docente 2.** Yo me sentí bien, me costó trabajo pensar en algo que dejaría pero es que me pongo nerviosa y me angustio cuando se tiene que organizar algo o hacer algo en especial y no lo hacemos, me gusta ser prevenida. También creo que es para conocernos mejor.

**Docente 3.** Me sentí, bueno es que pensé en llevarme a mis hijas, me imaginé ir a una isla muy bonita pero no me gustaría estar ahí sola. Me parece que el ejercicio es para conocernos a nosotras mismas.

**Docente 4.** Bueno yo si dije si tengo que viajar lo hago sola pero recordando todo lo bonito que he vivido con mis hijos y mis hermanos. Y con esta actividad vamos a poder saber más de nosotras.

**Sra. 1** Hay maestra, si voy a viajar que no sea sola así como me voy a divertir.

**Sra. 2** Pues yo si dije necesito algo en qué entretenerme así que me llevo mis recuerdos y me dedico a verlos y recordar tantas cosas maestra, que si usted supiera.

Finalmente les invité a que se sintieran únicas, nadie hay como ellas, son especiales y muy importantes, les pedí pensarán mas en ello, les agradecí su colaboración y disposición.

## ACTIVIDAD 2

### Autoestima

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
Reconozcan y compartan sus fortalezas y cualidades para poder enfrentar problemas y desafíos.	<u>“Reconociéndome”</u> Se entregará dos hojas blancas a los asistentes, en la primera hoja anotarán cualidades como docentes que sus compañeros les haya dicho que tienen, en la segunda hoja anotarán las cualidades que consideran tener como docentes, se les invitará a que compartan sus listas y a reflexionar acerca de las diferencias que encuentren. Enseguida se les pedirá que registren las cualidades que no registraron en su lista personal ya sea porque no recordaron tenerlas o porque apenas las están descubriendo, así tendrán una lista completa, finalmente se pedirá que peguen esa lista en su pecho y caminen para presentarse con los demás integrantes.	Reflexión en grupo: Con opiniones sobre lo que sucedió y de qué se dieron cuenta.

Antes de iniciar la sesión ambienté el aula para que el personal se sintiera cómodo les recibí de forma amistosa, les pedí eligieran un lugar para sentarse, leí el objetivo de la sesión y di indicaciones de lo que harían, sobre las mesas había hojas blancas, lápices, plumones y crayolas. Al revisar las listas de cualidades dichas por compañeras se llegó a la reflexión que como compañeras no manifiestan las cualidades que observan en las demás pues no hubo elementos que escribir. En cambio al revisar las listas escritas con cualidades que cada una considera tener como docente observamos muy pocos elementos. No tuvimos referentes de comparación.

**Docente 1.** Quiero mucho a los niños, me gusta trabajar con ellos, les adorno su salón para que siempre esté bonito y les guste venir, juego con ellos.

**Docente 2.** Soy organizada, me gusta que las cosas se hagan bien, soy puntual y responsable.

**Docente 3.** Trato de organizar el trabajo, cuestiono a los niños.

**Docente 4.** Vigilo que todos estén bien, les canto, les cuento cuentos, soy paciente, me gusta platicar con ellos.

Les pedí pegaran su lista al pecho y caminaran para que las demás la vieran, en principio causó risa por darse cuenta que su primer lista estaba en blanco, luego al caminar y leer las cualidades escritas en cada una, hicieron expresiones de afirmación

**Docente 1** Si cierto tú los cuestionas mucho ah! pero también organizas muy bien tus equipos con ellos.

**Docente 3** Yo creo que tú tienes grupos muy tranquilos.

Al terminar se comentó que hace falta reconocer las cualidades de las demás, porque hay muchas cosas que no conocen o no saben de su trabajo.

### ACTIVIDAD 3

#### Manejo de sentimientos y emociones

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
Reflexionen sobre la importancia de permitirse experimentar distintas emociones y que identifiquen formas constructivas de expresarlas.	<u>“Dibujando mis emociones”</u> Se entregará una hoja a cada integrante y se pedirá que la dividan en 6 partes, se colocará sobre la mesa plumones, colores, crayolas y se pondrá música que los ayude a conectar con la tristeza, se pedirá cierren los ojos y traten de traer a su memoria un momento triste de su vida, se les dará unos minutos y luego se pedirá plasmen esa emoción dibujándola en una de las partes de la hoja blanca, tendrán 5 min. para hacerlo, al terminar se hará lo mismo pero con otras emociones, la música se cambiará de acuerdo con la emoción que se trabaje, al terminar se les dirá que elijan dos emociones que quieran quitar de su vida y peguen encima papel en blanco, para que imaginen que esa es su vida y dibujen lo que les gustaría hacer con esa parte de su vida.	Escriba en una hoja que fue lo que sintió y se reflexione en grupo en torno a la importancia de identificar cada emoción y la forma como se expresa en la vida cotidiana.

Antes de iniciar la sesión ambienté el aula para que el personal se sintiera a gusto, les recibí con agrado, les pedí eligieran un lugar para sentarse, leí el objetivo de la sesión y di indicaciones de lo que harían, sobre las mesas había hojas blancas, plumones, colores y crayolas, se realizó la dinámica conforme lo planeado y se pidió a cada miembro del equipo nos expresara dos emociones que quisieran quitar de su vida.

**Docente 1** (la maestra es madre soltera y llorando nos narra lo siguiente) Yo quitaría la muerte de mi mamá y el rechazo de mi papá cuando supo que yo estaba embarazada, porque aunque ya tenía unos años mi papá no quiso saber de mí, cuando mi hijo nació mi papá no quiso verlo ni ir por mi al hospital, eso me dolió muchísimo y haber ahora es su adoración. En el lugar de estas dos experiencias yo pondría los momentos que vivo con mi hijo, son momentos que valoro mucho y que sé no se repetirán por eso lo aprovecho al máximo.

**Docente 2.** (la maestra con ojos rojos a punto del llanto nos dijo) yo lo que quitaría sería la muerte de mi papá y cuando a mi hermana le daba preferencias para salir con su novio pero pondría cuando me casé y cuando de niña jugaba a ser la maestra.

**Docente 3.** (Con expresión seria, con voz pausada nos contó) yo voy a quitar el día que mi hija se salió a la calle y no la encontrábamos, tuvimos que buscarla varias calles alrededor y nada, hasta que después de mucho tiempo la encontramos por el mercado, en cambio pondría cuando de niña jugaba con puros niños al bote pateado, stop y otros jugos que ya ni se conocen, me divertía mucho y como nos reíamos.

**Docente 4.** Bueno maestra yo la verdad no tengo recuerdo de momentos desagradables, tengo 14 hermanos y la verdad mis papás se las ingeniaron para

sacarnos adelante, mi papá trabajaba mi mamá no y a todos nos dieron carrera. Tengo recuerdos gratos y más ahora que mis hijos son grandes, trato siempre de mantener a la familia unida.

**Sra. 1** ¡Hay maestra! yo me acuerdo que de niña a mí mis padres nunca me apoyaron, ni se interesaban en mí, no se fijaban si yo andaba en la calle o qué andaba haciendo, si necesitaba zapatos o no, si iba a la escuela (la Sra. llorando continúa narrando), hasta que un día me decidí y me fui a vivir con mi abuelita, pero siempre me he sentido triste de que yo quería hacer una carrera, pero solo terminé la primaria y ya no estudié más porque ya estaba de quince años cuando recibí mi certificado y ahora de grande con los hijos no es tan fácil. Yo pondría ahora que tengo a mis hijos y quiero que ellos si estudien y sean de bien.

**Sra. 2** Yo maestra, quitaría mi infancia porque mi papá nos pegaba muy feo, nosotros fuimos muy pobres, me acuerdo que si no le decíamos las tablas como él nos preguntaba nos pegaba y con los golpes mas se nos olvidaban las respuestas, (la Sra. llorando y con palabras entrecortadas nos cuenta) también quitaría cuando se nos quemó la casita donde vivíamos porque se siente muy triste quedarse sin nada, en la calle, sin saber qué hacer o donde ir. Pero pondría cuando mis hijos se recibieron y luego nacieron mis nietos.

Después de estos comentarios centramos la conversación en la forma como manifestamos nuestras emociones, si nos preocupamos por las emociones de los demás y los comentarios fueron:

**Docente 1** Yo, si me enoja mucho y luego luego agredo sin pensar donde estoy o si mi hijo me está escuchando además que me vuelvo mal hablada, pero aquí en el trabajo la verdad no nos atrevemos a ver si mi compañera está bien o no, si tiene algún problema o no.

**Docente 3** Nos hace falta interactuar mas, tratarnos más, tener la confianza de acercarnos al otro y decirle lo que sentimos o preguntarle si algo le pasa.

Les propuse darnos un abrazo cuando se sienta el deseo o la necesidad, observarnos más para poder identificar cuando alguien le sucede algo, emplear lenguaje asertivo en caso de querer manifestar una situación incómoda. Estuvieron de acuerdo y en ese momento cerramos la sesión dándonos un aplauso y un abrazo. Todas coincidieron en que, como los niños, necesitamos muestras de afecto.

Nadie se atrevió a comentar que una de las maestras tiene muy mal carácter, es grosera, déspota, cuando llega enojada al plantel ni saluda, se enoja cuando los demás no hacen lo que ella considera que es mejor.

## ACTIVIDAD 4

### Empatía

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
Desarrollen actitudes y comportamientos empáticos con sus compañeras	<p><u>“Mi empatía”</u></p> <p>Para iniciar se solicitará que a manera de lluvia de ideas expresen qué es empatía para ellas, luego se dará énfasis en los siguientes aspectos que son de gran importancia para lograr ser empático:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*para atender a la otra persona se inicia por dirigirnos hacia quien nos está hablando y mirar a los ojos de manera cálida.</li><li>*escuchar con atención lo que me dice y observar la forma como lo dice.</li><li>*tratar de comprender o imaginar cómo se siente o sea entender lo que le pasa,</li><li>*lo anterior no quiere decir que esté de acuerdo con lo que hace, piensa o siente, se trata solo de escuchar sin calificar o descalificar,</li><li>*con algunas frases le haré saber que estoy entendiendo, sin que agregue yo información ni dar consejos, esto es volverme espejo de la otra persona</li><li>*la otra persona deberá darse cuenta que tengo interés por ella y le comprendo.</li></ul> <p>Luego se leerá una situación donde tendrán que imaginar cómo se sentiría una persona en dicha situación y expresarán cómo le comunicarían su empatía y cómo sería una actitud sin empatía.</p>	Practicar lo que se trabajó, dando lectura a una situación donde ellas tendrán que imaginar cómo se sentiría una persona en dicha situación.

Se realizó la actividad en la biblioteca donde acomodé las sillas de tal manera que nos pudiéramos ver bien, por fortuna somos muy pocas y no se requiere de espacios muy amplios. Al preguntarles qué es para ellas empatía hubo respuestas diversas pero todas con una idea más o menos clara: ponerse en el lugar de otro, tratar de sentir como el otro, entender al otro.

Se dejó como significado: **capacidad de ponerse en los zapatos de la otra o del otro** e imaginar cómo es la vida para esa persona.

**Docente 1.** Para empezar aquí a quien siento que si se sabe poner en nuestros zapatos es a ti, nosotras solo vemos por lo que sucede en nuestro grupo y no nos preocupamos por los demás

**Docente 2.** Yo siempre he dicho que en este plantel no se cumple lo que se habla o los acuerdos que se toman, se dice una cosa y luego se hace otra y así no vamos a avanzar.

**Docente 3.** no es fácil maestra pero como ya lo dijimos en la otra sesión bien podemos empezar, aunque sigo insistiendo que nos falta conocernos mas, a lo mejor tener reuniones fuera del plantel o dedicarnos un tiempo para saber que le gusta a cada quien

**Docente 4.** Pero no hay que ser pesimistas tenemos que empezar por algo y si cada una pone un granito de arena podremos integrarnos como equipo que es lo que nos falta, porque si nos ponemos a ver que la compañera no cumple y por eso no vamos a cumplir las demás, estamos mal. Todas venimos a desempeñar un trabajo y vamos a intentar integrarnos.

Procedí a leer la situación donde tendrían que imaginar cómo se sentiría una persona en dicha situación:

### **Situación 1**

“Sabes me siento incómoda con mi participación en la última capacitación, siento que estuve poco comprometida, llegué tarde, me salía temprano y no participaba. Creo que tengo mucho trabajo en casa, en la oficina y estoy muy distraída”

**Docente 1.** Bueno eso nos pasa en cualquier momento lo importante es reconocer que no estamos rindiendo o aprovechando como se debe, a mí me ha pasado porque la verdad entre el trabajo, el negocio, mi papá y mi hijo, hay veces que me estoy durmiendo en lugares donde no debo. Yo le diría “ni te preocupes a todas nos pasa alguna vez.”

**Docente 2.** Pues la verdad cuando veo a alguien así en los cursos yo si digo “esta a qué viene”, porque oye otras nos preocupamos por llegar temprano, por cumplir y ver a alguien que ni se preocupa no se vale. Yo le diría “levántate más temprano y no te quejes”

**Docente 3.** Híjole pues a mí también me ha pasado pero no porque me levante tarde sino porque mis hijas tardan en arreglarse y luego las llevo ya bien tarde a la escuela, las tengo que estar carrereando, luego también me duermo bien noche por estar haciendo tarea con ellas pero bueno yo la entiendo y le diría “te sientes incómoda por tu participación, yo me he llegado a sentir así alguna vez”

**Docente 4.** Eso es algo que debe entenderse maestra, somos seres humanos y lo cierto que cuando se trabaja dos turnos o se tiene que atender casa, marido e hijos no es fácil, pues yo la mera verdad cuando siento que no estoy respondiendo como se debe porque he tenido mucho trabajo trato de organizarme más pero yo le contestaría a esa persona “si hay algo en lo que pueda ayudarte, con gusto”

Finalmente destacué la importancia de tener relaciones en las que se ponga atención, se escuche y se trate de comprender a las demás.

## ACTIVIDAD 5

### Integración de las actividades anteriores

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	FORMA DE EVALUAR
Analizar un conflicto y el papel que juegan las competencias que hemos revisado en la resolución del mismo.	<p><u>“Relación de las competencias con el conflicto”</u></p> <p>Se pedirá a cada participante que identifique un conflicto dentro de la escuela en el que esté o haya estado implicado y que reflexionen acerca de las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuál es el problema central que se debe resolver?</p> <p>¿Cuál es tu papel como docente dentro de este conflicto?</p> <p>¿Qué intereses personales tuyos y de otras personas de la escuela están implicadas?</p> <p>¿Cuáles son tus sentimientos con respecto al problema y a las demás personas implicadas?</p> <p>¿Has tenido la oportunidad de expresar tu punto de vista ante el conflicto con personas de la escuela?</p> <p>¿De qué manera has expresado tu sentir?</p> <p>¿Identificas violencia de alguna parte?</p> <p>Una vez contestadas, de manera voluntaria se compartirá y analizará las respuestas buscando posibles soluciones.</p>	Discusión en equipo acerca del trabajo realizado.

**Docente 1.** Bueno es algo delicado pero es preciso que ya hablemos de forma directa sobre esto, ¿no creen?

**Docente 2.** Pues yo desde que llegué a este plantel siempre ha habido problemas

**Docente 3.** Aquí en el plantel hay un problema pero nos da trabajo abordarlo

**Docente 4.** Como que sentimos temor a expresarlo de forma clara

**Sra. 1.** Pero necesitamos que se resuelva porque si no vamos a seguir igual

**Sra. 2.** No opinó

Marqué algunas reglas como: escuchar sin interrumpir, pedir turno para hablar, emplear vocabulario asertivo, expresarnos de forma clara, aceptar lo que en este momento se nos diga, ver en este momento una oportunidad para crecer y mejorar

**Docente 1.** Pues yo la verdad no estoy de acuerdo en que tú (señala a una docente) luego llegas y ni el saludo nos diriges, se supone que a los niños les pedimos que saluden al llegar

**Docente 2.** Si saludo pero no me oyen

**Docente 3.** A mí la verdad me desconcierta que a veces nos acercamos a ti para pasarte algún recado y no nos contestas, (señala a la misma docente)

**Docente 4.** Pues yo el otro día fui a pedirle que bajara para arriar la Bandera y no me contestó pero sí salió y la verdad te quedas con sensación desagradable porque no te dice sí y tampoco te dice no y esas actitudes las ven tus niños (refiriéndose a la misma docente)

**Sra. 1.** Yo si quisiera decir que cuando llega enojada a la escuela me contesta muy mal (se dirige a la misma docente)

**Sra. 2.** (La señora siempre ha manifestado un especial aprecio por la docente de quien se quejan) bueno maestra es que hasta a mí me ha tocado que luego me acerco a usted y me contesta muy seca

**Docente 2.** Pues es que luego apenas estoy llegando y ni me deja llegar bien cuando ya me está dando algún recado (se dirige a señora 1)

**Docente 4.** Yo siento que todas tenemos problemas en casa o en la calle pero aquí no tiene caso que los saquemos, tan padre que es trabajar en un lugar donde se llega con gusto

**Docente 3.** Si aquí pasamos la mitad de nuestro día, lo bueno sería que la pasemos bien

**Docente 1.** Como decía mi mamá en paz descansa, es más fácil estar bien que estar mal

**Docente 4.** Siento que tú (se refiere a la docente señalada) influencias mucho en ellas (se refiere a las demás)

**Docente 2.** ¿Yo de qué manera?

**Docente 4.** Pues es que hacen todo lo que propones y si alguien no está de acuerdo te molesta

**Docente 2.** Me molesta que las cosas no se hagan como se planea, siempre se hace otra cosa y luego todo sale mal

**Docente 1.** Sale mal porque tu cambias nuestros acuerdos y ya todos nos descontrolamos y no sabemos que hacer se pierde la intención

El ambiente se sentía muy tenso, se estaba personalizando la conversación y ya no se pedía palabra, para lo que intervine y recordé que había reglas

**Docente 3.** Siento que tratas de sobresalir, de ser la mejor y nosotras quedamos como las desorganizadas

**Sra. 1.** Yo pido que nos tome más en cuenta porque luego nos toma por sorpresa que vienen sus papás y quieren entrar antes de las doce porque usted los citó para trabajar pero nosotras no sabíamos

**Docente 2.** Pues es que luego llego aprisa y se me pasa

**Docente 1.** Bueno y así hay otros detalles pero mejor vamos a decidir qué hacemos

Intervine nuevamente y pregunté ¿qué acuerdos podemos tomar, a qué nos comprometemos en este momento? A lo que contestaron:

**Docente 4.** Podemos empezar por ya no sentir temor y atrevernos a decir lo que pensamos o creemos

**Docente 1.** (Se refiere a la docente en turno) Tú eres muy bonita y te vas a ver mejor si sonríes, cuando estamos enojados nuestras facciones cambian

**Docente 2.** (Se observa tensa, rígida.) A sí y haber ustedes ¿cuando van a empezar a cumplir mas con lo que les toca?

**Docente 3.** Si también vamos a proponernos que los acuerdos que se toman en junta se cumplan

**Docente 4.** Pero tienes que respetar nuestras ideas o sugerencias

**Sra. 2.** Vamos a convertirnos en un equipo de verdad, es mejor estar bien entre todas, yo a todas las quiero mucho y las siento como parte de mi familia.

La señora 2 empieza a llorar, la Docente 2 también luego la señora 1, la docente 2 se sigue observando tensa, muy rígida en su silla mientras hace dibujitos, rayitas, trazos, en una hoja de su libreta. Entonces les pido que nos levantemos y nos demos un abrazo sentido, en el que se transmita el deseo de modificar esas actitudes que no nos han dejado integrar y por lo tanto crecer como equipo. Así sucede, se van dando abrazo de unas a otras, las señoras no contienen su llanto pero las docentes les brindan palabras de aliento y se cierra la sesión.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para lograr que un equipo trabaje de manera colaborativa no basta con aplicar solo cinco actividades, hago mención de estas por ser de las más representativas dentro del proceso que hemos iniciado y que he trabajado durante casi tres ciclos escolares.

Con la **ACTIVIDAD 1 “Conocimiento de sí mismo”** nos podemos dar cuenta que el personal no se conoce a sí mismo, se les dificulta discernir cómo son, saber con certeza qué les gusta, en qué son buenas o qué les cuesta más trabajo.

La docente 1 vive una situación dolorosa que no ha podido o no ha querido superar pues la muerte de su madre ocurrió hace ya varios años, antes que naciera su hijo y el niño tiene cinco años, pero también se puede observar como se refugia en él con un temor oculto a perderlo.

La docente 2 si reconoce y expresa que es aprehensiva pues es una característica que dejaría porque le ha traído problemas con los demás, le costó trabajo elegir cualidades que se llevaría, es organizada pero tiene muchas otras que seguramente no ha identificado como tales, además que no se muestra como es verdaderamente, vive mucho la simulación.

La docente 3 dejaría su indecisión y llevaría su habilidad para la cocina. Esta indecisión ha contribuido a que no se atreva a expresar a sus compañeras cuando está de acuerdo o desacuerdo, se guarda sus comentarios o los hace pero incompletos, de esta manera no será sencillo para el resto del personal conocerla o saber su sentir

La docente 4 se observa espontánea, sin dificultad para decidir qué dejar y qué llevar, ella se muestra positiva y trata de contagiar este positivismo a sus compañeras

La señora 1 es gordita pero acepta su condición y sin titubeos dejó saber que dejaría unos kilitos y,

La señora 2 se expresa melancólica, deja ver que al casarse sus hijos se quedó sola y bueno al decidir llevarse en qué pensar nos permite ver que no tiene ilusiones

Como puede observarse con estas características en el personal no va a ser fácil integrar un equipo colaborativo pues hay situaciones personales que se deberá trabajar primero para que eleven su autoestima, la imagen que tienen de sí mismas y aprendan a aceptarse. Una vez trabajados estos aspectos de su personalidad, aunque no superados del todo, estarán en posibilidad de cohesionar con los demás.

La **ACTIVIDAD 2 “Autoestima”** está relacionada con la anterior, se puede ver que como compañeras no se conocen, por ello no se manifiestan o reconocen entre ellas cualidades, de sí mismas no identifican sus cualidades, lo que nos lleva a denotar que no se sienten satisfechas con lo que son

Cuando les pedí pegaran su lista al pecho y caminaran para que las demás la vieran, en principio se observaron inseguras, con algo de pena, pero luego de unos minutos mostraron gozo y se retroalimentaron entre sí, lo que nos permite entender que necesitan aprobación de los demás para poder valorar sus capacidades. Pero también se percibe disposición por parte de todas, pues ninguna se negó a participar y hubo

comentarios positivos en relación al ejercicio. En la medida que eleven su autoestima adquirirán la capacidad para enfrentar desafíos y problemas en la vida.

Con la **ACTIVIDAD 3 “Manejo de sentimientos y emociones”** la docente 1 nuevamente nos permite ver cómo el deceso de su mamá le afectó sobremanera pero además el rechazo del papá a su embarazo la lastimó mucho también.

La docente 2 manifiesta que su papá daba preferencias a su hermana, esto nos permite comprender porqué la docente regularmente se conduce a la expectativa, como si se le agrediera y actúa en espera de ser reconocida, es muy reprimida en sus emociones.

La docente 3 recuerda mucho sus juegos con los niños que eran sus vecinos, se contiene de llorar pero en su rostro se observaba el dolor causado por la salida de su hija, este suceso ya tiene tiempo, no obstante aún le causa pena.

La docente 4 nos comparte que tiene 14 hermanos con los cuales aprende a convivir y compartir además que sus padres les dieron muestra de una familia unida, lo que nos ayuda a entender porque la docente es positiva, condescendiente, compartida.

La señora 1 también deja ver más sus sentimientos y nos permite saber que sus padres no se preocuparon por ella, cómo creció con deseo de superarse pero solo estudió la primaria, con esto se entiende ese afán de querer enterarse de todo, querer participar en todo, su deseo ávido por saber más de todo y.

La señora 2 al ser golpeada de niña cuando no respondían correctamente a su papá nos ayuda a entender porqué se pone temerosa cuando la docente de mal carácter le habla enojada.

Este ejercicio es muy importante porque al saber reconocer qué siente y cómo se siente cada una será más fácil que puedan expresar sus emociones de una manera adecuada y que sepan entender a las demás en diversos momentos.

Con la **ACTIVIDAD 4 “Empatía”** se pudo marcar parámetros de conducta para poder entender a los demás y hacerles sentir comprendidos, el personal en esta sesión se percibió relajado, más natural y espontáneo. Se pudo acordar una salida a tomar café para conocernos mejor y poder convivir en otro ámbito, todas asistieron y lo cierto es que resultó muy grato reunirnos fuera del plantel, esto promete avances importantes en nuestra integración, en el rendimiento académico y vida personal. Podrán enfrentar los conflictos que surjan en el plantel sin esquivarlos o negarlos, también podrán expresar su enojo sin recurrir a la violencia con los alumnos, los padres o la familia, les será más fácil expresar sus desacuerdos sin que deban quedarse calladas.

Por último con la **ACTIVIDAD 5 “Integración de las actividades anteriores”** se sesgó un poco las actividades planteadas pero bien valió la pena, al fin el equipo por iniciativa propia pudo manifestar algunas situaciones que venían incomodando y causando malos entendidos, lograron expresar su sentir sin agredirse ni sentirse ofendidas, sin temor y con seguridad de lo que decían.

Logrando así romper con tabúes que se habían originado al interior, construir nuevas formas de relacionarse, desarrollar herramientas para resolver los conflictos sin recurrir

a la violencia y percibir una imagen positiva de sí mismo, esto me causó gran satisfacción pues me muestra que las sesiones fueron elegidas y aplicadas de manera acorde a lo que se requería. Definitivamente para cumplir un compromiso de esta naturaleza, es necesario que el director ejerza liderazgo de apoyo y solidaridad pero también que los maestros aprendan a aceptarlo y enriquecerlo.

## REFLEXIÓN

Como hago mención en la Problemática de este Proyecto, al llegar de Directora al Jardín de Niños "Profr. Antonio I. Delgado" encontré un grupo de trabajo hermético, tradicionalista, dependiente, influenciado por una maestra de muy mal carácter y con resistencia a los cambios, pero afortunadamente con constancia, tenacidad y aplicación de este proyecto se logró renovación en la práctica educativa, modificación de actitudes poco tolerantes, mayor comunicación entre todas e integración del personal de apoyo y asistencia.

Y como todo cambio genera un conflicto, considero importante mencionar que al romper el liderazgo negativo de un miembro del grupo se dio origen al momento más crítico en el interior de este, pues durante varios meses la docente se encerró en sí misma, entró en tal hermetismo que con nadie conversaba, se encerraba en su salón a trabajar con sus alumnos, no les permitía relacionarse conmigo, a los padres de familia les hizo creer que la relegábamos de toda actividad, en juntas al pedirle opinión o sugerencias solo respondía -lo que digan las demás-, -como quieran-, -es igual-. Fue un tiempo difícil para todas.

Ahora las docentes opinan, se organizan, cuestionan, evalúan, involucran a padres de familia en su trabajo, piden apoyo académico, reconocen su necesidad de informarse y asisten a cursos, comparten experiencias, ya logramos espacio en tiempo para convivir fuera del plantel, su práctica pedagógica está en proceso de innovación, en fin que esta tarea no ha sido fácil pero me da la satisfacción de haber podido romper la barrera que había para proyectar la labor del plantel hacia la comunidad.

Considero muy importante que quienes trabajamos dentro del ámbito educativo podamos tener acceso a conferencias o talleres vivenciales sobre Inteligencia Emocional, pues requerimos de las herramientas necesarias para saber controlar y manejar de una forma adecuada nuestras emociones, todos de alguna manera tenemos problemas y presiones lo que provoca actitudes poco adecuadas hacia los demás, esto es algo que no debe suceder debido a que trabajamos con seres humanos y una actitud inadecuada puede dejar huella en las demás personas para toda la vida.

Ahora hay mayor demanda en la matrícula, el plantel es reconocido y recomendado por los mismos padres de familia

## CONCLUSIONES

El maestro es un agente de cambio, pero debe darse cuenta que tiene la capacidad de conducir a los demás hacia donde se requiere, para ello es necesario que consienta su actuar, que reflexione su comportamiento porque él es ejemplo fiel de sus alumnos, sobretodo en Preescolar donde los niños llegan por primera vez a una escuela, es un nivel básicamente formativo, donde se educa con el ejemplo, es el lugar donde el niño adquirirá las bases para su vida futura y si observa que hay trabajo compartido, armonía, aplicación de valores, aprenderá a convivir de esa forma, del mismo modo si observa que su maestra desempeña su labor solo dentro del salón de clase sin interactuar con las demás compañeras, que existen conflictos y fricciones, que no se relaciona con todo el personal, los niños reflejarán estas actitudes con los compañeros de otros grupos, sin que esto resulte favorable a su formación pues empieza a relacionarse con el medio social.

Para que haya ambiente de trabajo colaborativo al director le corresponde desarrollar la capacidad del personal para trabajar en la búsqueda de un fin compartido, tomar en cuenta los sentimientos, tener interés en que los alumnos, profesores y demás personal sientan, expresen y sean ellos mismos y respeten a los demás, ayudarles a comprender que cada persona es distinta, que tiene sus propósitos y expectativas diferentes a las de cualquier otro.

Tratar de crear espacios para la toma de acuerdos colectivos. Ser “mediador”, entendiendo esto como la posición de una tercera persona para facilitar la comunicación entre las partes, analizar las posturas, definir el problema existente y generar posibles soluciones en búsqueda de conseguir un acuerdo, influir en la toma de decisiones o hacer propuestas conciliatorias.

Manejar el conflicto como un elemento importante para tener grandes aprendizajes, para ello es preciso conocerlo, analizarlo, ver las partes, desarrollar capacidades y habilidades para poder solucionarlo, pero teniendo muy presente que solucionarlo no implica terminar con él, sino hacer de este un medio de transformación que permita ir alcanzando poco a poco un cambio.

Debido a que los conflictos se presentan todos los días en cualquier lugar y entre personas de todas las edades, es necesario que como directivo de un plantel, se trabaje un programa a través del cual se eduque a todos los integrantes del equipo en la resolución de conflictos, no evadiéndolos o imponiendo soluciones autoritarias, sino trabajando con ellos, analizándolos y buscando soluciones en las que todos ganen. Teniendo siempre un registro donde se describa el conflicto, se marquen las estrategias de solución y los resultados para poder manejarlo con más claridad.

El cambio y la innovación en un plantel se favorecen cuando el Directivo realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el ambiente escolar y al personal que trabaja en la escuela, propicia momentos y formas de comunicación distintas a las que ya existen, resuelve los conflictos de manera propositiva, Identifica cual es el papel de cada persona dentro del plantel, presta atención y trata a cada individuo como persona no como un empleado, involucra a todos en la toma de decisiones para que haya un compromiso común por parte de ellos, respeta opiniones, muestra disposición al cambio y propicia la capacitación constante del personal.

Con la participación de los padres de familia es más fácil dar a conocer los propósitos que como escuela se pretende alcanzar y mantenerlos informados de forma constante de los avances en su hijo, así valoran más el trabajo que en ella se realiza y se establece mejor comunicación entre ambas partes.

Finalmente cuando un grupo tiene una meta clara y específica por alcanzar los integrantes sienten base para valorar sus acciones y para meditar sobre cómo la intervención de cada uno puede ayudar a los logros propuestos, se sienten satisfechos con su desempeño y a gusto con sus compañeros, de manera automática hacen un ambiente agradable, se ven contentos, sonríen, tratan de buen modo a los demás y su rendimiento aumenta en calidad y cantidad

## BIBLIOGRAFÍA

- ANTINORI, Dora C. (et al.). La enseñanza y el aprendizaje. Op. Cit. por Antología de la UPN. Pedagogía. México, 1984.
- CARBONELL, Jaume.- "La aventura de innovar", en la innovación educativa hoy, Madrid
- CARTWRIGHT, DORWIN Y ZANDER, ALVIN. Dinámica de Grupos, México, Ed. Trillas, 1986
- CASTILLO Guzmán Norma, et al *Trabajo Colaborativo. Documento de Trabajo*. Coordinación Sectorial de Educación Preescolar, Dirección General de Educación Secundaria Técnica, 2002.
- CEMBRANOS, Fernando, et al "El análisis de la realidad", en: *La animación sociocultural. Una propuesta metodológica*. Madrid, Editorial Popular, 1989
- CONTRERAS, J (1990). "El profesor ante el curriculum. Argumentos para la acción". en *Enseñanza, curriculum y profesorado. Introducción crítica a la didáctica*. Madrid. Akal.
- De la convivencia en el hogar. Revista Sepa 1*. México, Direc. Gral. De Public. y Bibliotecas
- HERNÁNDEZ Ruiz. Santiago. La Escuela y el Medio. 3 ed. México, SEP 1945
- HYBELS, Sandra y Weaver, Richard. La comunicación, 2ª ed México Ed. Logos Consorcio, 1982
- MEDINA Rubio, R. (1988). "El enfoque tecnológico de la planificación curricular". en *Currículum y educación*. Barcelona. CEAC.
- MENESES Morales, Ernesto. Educar comprendiendo al niño. México, Ed. Univ. Iberoamericana, 1973gg
- SANTOS Guerra, M. A. La escuela que aprende. Madrid, Ed. Morata
- Antología de Gestión Escolar. México, SEP, 2002
- Curso Taller "El Trabajo Colaborativo factor importante para el desarrollo humano en la educación básica", México, SEP
- Programa de Educación Preescolar 2004, México, SEP
- STRANG, Ruth.- Cómo informar a los padres. V 12, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1965 (Biblioteca del educador contemporáneo)

Antología Básica, Contexto y valoración de la práctica docente. Lic. en Educación, México, UPN, 1994

Antología Básica, Escuela, comunidad y cultura local en. Lic. en Educación, México, UPN, 1994

Antología Básica, Formación Docente Escuela y Proyectos Educativos 1857-1940. Lic. en Educación, México, UPN, 1994

Antología Básica, Hacia la innovación. Lic. en educación, México, UPN, 1994

Antología Básica, La Gestión como quehacer escolar, Lic. en Educación, México, UPN, 1994

Contra la violencia, eduquemos para la paz por ti, por mí y por todo el mundo. 3ª. ed., México, UNICEF, 2003.

WEIL Pierre. Relaciones Humanas entre los niños, sus padres y sus maestros. Buenos Aires, Ed. Kapeluz