



*SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD U.P.N. 096 D.F. NORTE.*

El directivo como mediador en la resolución de conflictos en el nivel preescolar

*LETICIA MELÉNDEZ GARCÍA
ASESOR: DR. ENRIQUE FARFÁN MEJÍA*

México, D.F. 2010



*SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD U.P.N. 096 D.F. NORTE.*

El directivo como mediador en la resolución de conflictos en el nivel preescolar

LETICIA MELÉNDEZ GARCÍA

*Tesina (Recuperación de la Experiencia Profesional)
presentada para obtener el título de Licenciada en Educación*

México, D.F. 2010

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA
TITULACION

México, D.F., a 20 de mayo de 2010

PROFRA. LETICIA MELENDEZ GARCÍA
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: **“EL DIRECTIVO COMO MEDIADOR EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL NIVEL PREESCOLAR”** opción **TESINA (RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)** a propuesta del asesor **ENRIQUE FARFÁN MEJÍA** manifiesto a usted que reúnen los requisitos académicos al respecto por la institución.

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

A T E N T A M E N T E
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”



MTRA. MARÍA ELENA GUERRA Y SÁNCHEZ
PRESIDENTA DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN
DE LA UNIDAD 096 D.F. NORTE

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D.F. NORTE

c.c.p. Archivo

DEDICATORIAS

A mi esposo Jorge

Y a mis hijos

Josué y Sary

Sabiendo que Jamás encontraré

La forma de agradecer su constante

Apoyo y confianza.

Solo espero que comprendan, que mis

Ideales, esfuerzos y logros, han sido

También suyos e inspirados en ustedes.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 Identificación de la experiencia profesional del sustentante en la actividad educativa	
1.1 Narración de mi vida personal y preparación académica	8
CAPÍTULO 2 Narración contextualizada del problema	
2.1 Descripción del Jardín de Niños V-0593-198 “Educadoras Mexicanas”	14
CAPÍTULO 3 Análisis y explicitación de los sustentos teóricos y metodológicos de mi práctica profesional	
3.1 Fundamentos legales	23
3.2 Fundamentos del nivel preescolar	24
3.3 Características del programa de Ed. preescolar	25
3.4 ¿Qué es la gestión escolar?	26
3.5 El director como líder educativo	28
3.6 ¿Qué es el conflicto?	32
3.7 Manejo de conflicto	33
3.8 Maneras de resolver un conflicto	36
3.8.1 Planteamiento del problema	36
3.8.2 Análisis de las causas y consecuencias	36
3.8.3 Ubicación y dimensionamiento del problema	37
3.9 El rol directivo en el proceso de mediación	38
3.9.1 La negociación	40
3.9.2 La mediación	41
3.9.3 El arbitraje	42
CAPÍTULO 4 Análisis y explicitación de mi aportación al campo de la educación	44
4.1 Evaluación Intermedia	50
Conclusiones	55
Bibliografía	57
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Entre las funciones centrales de una directora de Jardín de Niños, se encuentra, dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conduciéndolo con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida, asegurando las condiciones para el desarrollo adecuado del trabajo educativo, llevando a cabo una cultura de evaluación y contando con competencias profesionales Directivas entre ellas la de Mediador.

El primer capítulo hace referencia, a mi vida escolar, mi formación docente, y mi experiencia laboral, narrando situaciones que determinaron mi profesión. Así como experiencias muy significativas, que marcaron mi carrera profesional.

El segundo capítulo hace mención del contexto en el que se desarrolló, mi experiencia planteada. Que fue un parteaguas en mi desempeño como dirigente de un equipo docente; dándome cuenta, que podía transformarlo, fomentando en él, el respeto, diálogo, toma de acuerdos, metas comunes y solucionando conflictos en beneficio de los niños que estuvieron a nuestro cargo.

El tercer capítulo trata del marco teórico y legal, en el que basé mi práctica profesional, se habla de los fundamentos del nivel preescolar, comentando que el bienestar emocional es fundamental para que el niño, se acerque al aprendizaje de forma sencilla.

Se hace mención de los elementos teóricos que dan fundamento a esta experiencia profesional, sobre la resolución de conflictos en la escuela y qué, como educadores debemos desarrollar habilidades comunicativas, creando ambientes de seguridad emocional, fundamentales para el aprendizaje; que propicien la formación de la identidad personal y autonomía en los niños para que puedan aprender a regular sus emociones y establecer relaciones interpersonales.

En el cuarto capítulo describo como solucioné las situaciones que se presentaron. También expongo las actividades que coordiné y organicé en el proceso de la planeación, generando un clima favorable a la gestión, que impactó en la calidad del servicio educativo que se brindó.

CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL SUSTENTANTE EN LA ACTIVIDAD EDUCATIVA

1.1

Narración de mi vida

personal y preparación académica.

Soy la hija menor de un matrimonio de 8 hijos, nací después de 10 años del más pequeño, teniendo el mayor 22 años, motivo por el cual, mi madre y mi padre de 40 años y 50 años me amaron mucho, me dedicaban mucho tiempo; eran los que siempre jugaban conmigo, y me enseñaban canciones.

Me comenta mi mamá, que desde muy corta edad aprendí a hablar muy clarito y que nunca me cansaba de platicar.

En ocasiones me dejaban invitar a mis vecinos a jugar, formábamos una escuelita y por supuesto yo era la maestra. Tenía un teatro guiñol de cartón, con muñecos de la vecindad del chavo, que me habían traído los reyes magos, con el cual, les daba funciones, con pequeños diálogos y bromas; jugábamos diferentes juegos y en la mayoría de éstos yo era o la mamá o la doctora, es decir siempre la protagonista de los juegos.

Esta conducta llamaba mucho la atención de mis padres quienes decían, que cómo era posible que todos me hicieran caso, incluso niños más grandes que yo, siendo yo tan pequeña.

Cuando iba a cumplir cinco años, tuve un problema para ingresar al sistema escolar, éste era, que como nací en el mes de diciembre, al quererme inscribir mis padres, en el Jardín de Niños, les dijeron que estaba muy grande para este nivel y en la primaria tampoco me aceptaron, de igual manera diciendo, que estaba muy pequeña para cursarla.

Recuerdo que en ese momento al no quedar inscrita en ninguna escuela, sentí una gran angustia, ya que mi mayor interés, era convivir con otros niños y aprender muchas cosas, hasta llegué a pensar que nunca estaría en una escuela. Ante esta

situación mis padres me inscribieron en un colegio muy pequeño, que tenían las monjas de la Iglesia de la Salud, en una colonia cerca de mi casa, en donde cursé el primer grado de primaria.

Posteriormente, en ese mismo ciclo escolar, mi papá le solicitó al Director de una escuela primaria oficial, en donde vendía paletas de hielo durante el recreo, pudiera participar su pequeña hija, en el evento del 10 de Mayo con una Poesía a la Mamá.

El director accedió a la petición de mi papá, y cuál fue su sorpresa que después de mi participación, le ofreció un lugar para mí en el siguiente ciclo escolar. Por tal motivo, me inscribieron en la Escuela Primaria “Batallón de San Blas” en donde termine mi educación primaria.

Siempre conservé la idea de ser maestra en un futuro y así, al llegar a la secundaria, me di cuenta que mi interés por la docencia era verdadero y se acrecentaba.

Por este motivo al terminar la secundaria, inicié la Carrera de Educadora en el año de 1981, en la Normal del Colegio “Hispano Americano” ubicado en la colonia Santa María la Rivera.

En esa escuela viví una etapa maravillosa que jamás olvidaré. Conocí muy buenas amigas, con las que actualmente convivo.

Disfruté mucho la escuela y lo que ahí aprendí, ya que eran cosas que me interesaban, como el desarrollo del niño, la historia de la educación, materias como didáctica, práctica docente y filosofía.

Descubriendo en mí además, habilidades para las expresiones artísticas en especial la danza motivo por el cual, posteriormente estudié danza folklórica durante cuatro veranos en la Benemérita Escuela Nacional de Maestros, lo cual me dio herramientas para dar a conocer a mis alumnos por medio de la danza la riqueza cultural que tiene México.

Una de mis experiencias más significativas, durante el tiempo en que me encontraba estudiando, fue la realización de mi primera práctica docente, ya que desde segundo año de la carrera, iniciábamos éstas, frente a grupo.

En ese momento reafirmé mi profesión y supe que estaba en el lugar correcto y que eso era lo que siempre quise ser: Educadora.

Mis prácticas de servicio social las realicé en el Jardín de Niños “Beatriz Ordoñez Acuña” ubicado en la 2ª. Sección de San Juan de Aragón. En la delegación Gustavo A. Madero.

Durante este tiempo pude hacer realidad lo que en el aula de la normal aprendía, realicé, junto con mi equipo de compañeras practicantes, un buen trabajo, que fue reconocido no solo por el personal del plantel, sino por los padres de familia. Esta etapa de mi vida la volvería a vivir si pudiera, porque fue muy satisfactoria.

Mi experiencia laboral inicia, al terminar la Normal en 1985, y asumir la responsabilidad, de tener a mi cargo a un grupo, con muchas ilusiones y ganas de trabajar, tratando de aplicar todos los conocimientos adquiridos.

Entré a trabajar en un Jardín de Niños Particular de la colonia Portales llamado “Rosario Castellanos”, en donde estuve desde septiembre de 1985 hasta abril de 1986, con un grupo de maternal con edades de 2 a 3 años.

Esta experiencia para mí fue muy enriquecedora y a la vez con muchos retos, ya que poder aplicar lo aprendido en la normal, no era sencillo, así como vincular la teoría con la práctica. Sin embargo, tenía todas las ganas del mundo de trabajar en lo que siempre soñé.

En el mes de febrero, me localiza la Directora del Jardín de Niños, en donde realicé mi servicio social y me propone regresar al plantel, ya que una educadora solicitó un permiso y quedaba descubierto ese lugar. No sabía qué hacer; por un lado me encontraba muy contenta con mis pequeñitos y mi trabajo, y por el otro, sería la oportunidad de ingresar a trabajar a la Secretaría de Educación Pública en

Educación Preescolar, el máximo sueño de las educadoras salidas de un colegio particular.

Por tal motivo, tomé la decisión de trabajar en Educación Preescolar, de lo cual no me arrepiento. Así que el 2 de mayo de 1986, me presenté al Jardín de Niños M-176-006 “Beatriz Ordoñez Acuña”, en donde realicé mi servicio social, ahí trabajé por 16 años, tuve alegrías, aprendizajes, satisfacciones, apoyo, amistades y sobre todo el poder realizarme como Educadora y ser reconocida por la comunidad, compañeras y autoridades.

La mayor parte de mi experiencia docente, fue en el grado de tercero, sólo en tres años, trabajé con primero y uno en segundo.

Siempre me interesé por actualizarme y tomar cursos que me apoyaran a llevar al cabo una buena práctica docente, ya que no quería que mi quehacer diario se convirtiera en rutinario. Por ese motivo y gracias a una de mis Directoras, La Profra. Patricia Loeza Pumares, que me impulsó para tener otro puesto, retomé mis estudios de Licenciatura en el año de 1998, en la Unidad 096 de la cual tengo muy gratos recuerdos, y en donde encontré a los mejores amigos y maestros.

Interesada por tener otros aprendizajes y considerando que no contaba con suficientes herramientas conceptuales, que me permitieran desempeñar una función directiva, elegí la línea de Gestión Escolar, en donde conocí, compañeros Docentes, Directores y Supervisores de los cuales, tuve muchos aprendizajes, a través de un intercambio de experiencias de trabajo, integrando la teoría con la práctica y reflexionando sobre tareas de gestión educativa. Lo cual me motivaba a estar en un puesto de dirección algún día.

En ese año 1998, mi Supervisora la Profra. Maricela Cota Acosta, me propuso ser Educadora Encargada con funciones de Directora, en el Jardín de Niños “Niño José Luis Ordaz”, a lo cual yo acepté.

Por tal motivo inicié a trabajar el doble turno. Por la mañana como Educadora frente a grupo, y por la tarde, como Educadora Encargada de la Dirección, siendo esta mi primera experiencia como líder de un equipo docente.

Me enfrenté a personal de dos instituciones S.E.P y D.I.F y a diferentes formas de pensar, no fue fácil la toma de acuerdos, ya que cada quien, defendía su punto de vista. Sin embargo durante los dos años que estuve, busqué las formas adecuadas que beneficiaran a ambas partes, y sobre todo a los niños que estaban a nuestro cargo.

El lograr trabajar en forma unificada, exigía primeramente, conformar un equipo sólido, tener un ambiente cordial, llevar al cabo una buena planeación y sistematizarla de acuerdo a planes y programa vigente, así como la realización y evaluación pertinente de nuestro trabajo y de los niños, que ayudara al buen funcionamiento del plantel.

En el año 2000, me desplazan en la clave del turno vespertino, por lo que sólo continúo trabajando, como educadora frente a grupo por la mañana.

Al terminar la licenciatura, en el año 2002, entré a trabajar en el turno vespertino, al CENDI No. 7 “Agustina Ramírez de Rodríguez”, de Educación Inicial como Jefe de Área Pedagógica, en donde aprendí cosas nuevas, tuve muchos retos que me fortalecieron y me sirvieron para poder iniciar mi Gestión en forma oficial, al ser dictaminada en una Dirección de Ed. Preescolar, en Enero del 2003, en el Jardín de Niños M-0162-203 “Moisés Sáenz”, de la colonia Santa María la Rivera, Delegación Cuauhtémoc.

Así entonces, en el turno matutino, me encontraba en la función de Directora de Jardín de Niños y en el turno vespertino como Jefe de Área Pedagógica, en un CENDI-SEP.

Posteriormente en el mes de septiembre del año 2004, me cambié al Jardín de Niños M-1133-063 “20 de Noviembre” turno matutino, en la colonia Rio Blanco, de la

delegación Gustavo A. Madero, para acercarme a mi domicilio, continuando con la función de Directora.

En ninguno de esos planteles, tuve situaciones que no se pudieran resolver con el diálogo, y tomando acuerdos ya que siempre hubo una buena aceptación por parte del equipo hacia mí persona, así como a mis propuestas de trabajo.

En el mes de agosto de 2004, interesada por llegar a ser un buen líder académico participé en el Diplomado “Planeación Estratégica y Gestión Escolar”, de la U.P.N. El cual me dio muchas herramientas que me permitieron mejorar mi función directiva, acompañar y asesorar a las docentes con las que trabajaba y fortalecer a la comunidad educativa.

En Abril de 2006, dejé Educación Inicial para trabajar sólo en Preescolar, doble turno en Dirección, en el turno matutino en el Jardín de Niños M-1133-063 “20 de Noviembre” y en el turno vespertino en el Jardín de Niños V-0593-198 “Educadoras Mexicanas” en el Sector V de Gustavo A. Madero.

En Junio de 2008, la Profra. María Elena Ochoa Briseño, Inspectora General del Sector I de G.A.M., me solicita mi puntaje escalafonario, y me propone trabajar de Supervisora de Zona en Preescolar, lo cual acepté, al sentirme poseedora de mayores herramientas para enfrentar este nuevo reto.

En Agosto de 2008, asumí el cargo en la Zona escolar 073 en la colonia Esmeralda, del Sector I de Gustavo A Madero, en donde hasta la fecha me encuentro laborando.

Como estoy iniciando funciones en la supervisión, consideré pertinente basar mi memoria de experiencia profesional, en el cargo laboral de Directora de Jardín de Niños, porque en esa función adquiriré más experiencia y donde tuve más satisfacciones por los logros alcanzados como líder de un equipo docente.

Digo lo anterior, porque este ciclo escolar fue el último como directora de un Jardín de Niños, y fue el que me hizo crecer más, pues apliqué todas las experiencias obtenidas en mi trayectoria profesional, como educadora primeramente, después

como encargada de la dirección, como jefe de área pedagógica en CENDI y directora dictaminada en preescolar.

Una de estas experiencias, por su relevancia; será la que expondré en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2. NARRACION CONTEXTUALIZADA DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del Jardín de Niños V-0593-198 “Educadoras Mexicanas”

Esta es la situación que viví al llegar a la Dirección vespertina.

En el mes de Abril de 2006, dejé Educación Inicial para trabajar sólo en Preescolar, doble turno en Dirección, en el turno matutino en el Jardín de Niños M-1133-063 “20 de Noviembre” y en el turno vespertino en el Jardín de Niños V-0593-198 “Educadoras Mexicanas” en el Sector V de Gustavo A Madero.

El equipo docente, se encontraba muy fracturado debido a que en 5 años no habían tenido directora, y una educadora era la encargada de la dirección.

Al llegar al plantel todo el personal me recibió bien, excepto la educadora encargada, quien me aviso que “ya tenían organizado el trabajo hasta fin de ciclo escolar”, y que “en ese Jardín de Niños, se realizaban las cosas de esa forma desde hacía ya varios años y les resultaba muy bien”.

Por mi parte no quise llegar a cambiar nada, sino a adaptarme al equipo, por tal motivo les pedí a las docentes, me compartieran su plan de trabajo, así también inicié por conocer al personal y su dinámica de trabajo.

La plantilla de personal del plantel estaba conformada por cinco Educadoras, una Especialista de CAPEP, una Profra. de Educación Física, un Acompañante de piano

en la actividad musical, y la conserje; a continuación detallo características básicas de dicho personal:

Grupo 2º “A” a cargo de la Profra. Guadalupe Romero Almaraz, con 28 años de servicio, estudios de normal básica, trabajando sólo un turno, desde que salió de la normal presta sus servicios en ese plantel. Educadora Encargada.

Grupo 1º “A” a cargo de la Profra. Evelyn García Bernáldez. Con 3 años de servicio, estudios de Licenciatura, trabajando doble turno y con 3 años de trabajar en ese plantel.

Grupo 2º “B” a cargo de la Profra. María Antonieta Herrera Zamora con 22 años de servicio, estudios de normal básica, trabajando doble turno y con 8 años de trabajar en ese plantel.

Grupo 3º “A” a cargo de la Profra. Mónica Ledesma Ayala, con 4 años de servicio, estudios de Licenciatura, trabajando doble turno y con 4 años de trabajar en ese plantel.

Grupo 3º “B” a cargo de la Profra. Silvia Mejía Romero, con 3 años de servicio, estudios de Licenciatura, trabajando doble turno y con 3 años de trabajar en ese plantel.

Especialista de CAPEP Profra. Imelda Canto López, con 23 años de servicio estudios de licenciatura en Psicología, trabajando doble turno y con 10 años de trabajar en ese plantel.

Ed. Física Profra. Yesica Itzel Tovilla López. con 5 años de servicio, estudios de Licenciatura en Ed. Física, trabajando doble turno y con 3 años de trabajar en ese plantel.

Ed. Musical Rufino Avella Martínez, con 25 años de servicio, estudios de música a nivel elemental, trabajando doble turno y con 17 años de trabajar en ese plantel.

Conserje Sra. Ocotlán Mendoza Bedoya. Con 42 años de servicio, estudios de primaria, con 42 años de trabajar en ese plantel.

La plantilla se encontraba completa; sin embargo, el haber estado sin directivo tanto tiempo y permanecer laborando por varios años en el mismo plantel, por parte de algunas educadoras, ocasionaba que se realizaran prácticas tradicionales, rutinarias, preestablecidas en el plantel por muchos años atrás, y determinadas e impuestas por la educadora encargada y algunas educadoras de mayor tiempo ahí, por lo cual a las más jóvenes no les permitían proponer nuevas ideas, por ese motivo se concretaban a planear en forma individual, sin involucrarse en el trabajo colectivo, aún cuando algunas elaboraban sus planes de trabajo; existía simulación, no tenían organización y compromiso por realizar las tareas, lo cual se reflejaba directamente en el aprendizaje de los niños. Se limitaban a realizar actividades con plastilina, materiales de plástico, cuentos con los que contaban en el aula.

Cuando las educadoras más jóvenes proponían actividades innovadoras, había desacuerdos y enfados entre las educadoras incluso frente a los niños, lo que para mí revela una resistencia al cambio.

En cuanto al profesor de Música, existía mucha apatía en el mismo aspecto mencionado anteriormente ya que limitaba su apoyo, al pequeño equipo de educadoras que tenían mucho tiempo laborando en el plantel, y que eran afines en su metodología tradicionalista.

Y así evitaba actualizarse; cuando las educadoras solicitaban cantos nuevos él argumentaba que no los sabía, que tocaría los cantos del evento que se aproximaba, por ejemplo los de septiembre, o de la revolución, navidad etc. Pero siempre siendo los mismos cantos para todas, diciendo que la encargada ya había determinado eso.

Existían varias irregularidades, que continuaban, aún después de haber llegado yo a la Dirección. La educadora encargada no firmaba el registro de asistencia, ni al llegar ni al salir, argumentando que así lo había hecho siempre y no pasaba nada, y al final de la semana se pondría al corriente; así mismo varias educadoras olvidaban firmar también su salida. Por lo tanto les pedí a todas ellas, el día de la junta técnica semanal, revisaran el registro de asistencia y si les faltaba firmar lo hicieran. Todo

esto mostraba deficiencias básicas incluso de normatividad y de carácter administrativo.

Y de no hacerlo así, mi obligación sería reportar y mandar falta injustificada.

Ya que el numeral No.102 de los lineamientos para la organización dice “En todas las escuelas el personal registrará su entrada y salida en la libreta de registro o reloj checador según sea el caso”.¹

También les hice ver la importancia de firmar al llegar al plantel, por su propia seguridad, ya que si tuviéramos algún accidente dentro del mismo, podríamos ampararnos con nuestro registro de asistencia, de otro modo ¿Cómo lo comprobaríamos?.

Las formas de relacionarse, entre el personal no eran adecuadas, ya que existían faltas de respeto, incluso durante el trabajo con los niños entre las docentes y en las juntas técnicas semanales donde se veía la división del equipo, provocando discusiones sin llegar a tomar acuerdos.

Un par de días después de mi llegada, y ya casi para ser el día del niño, les pregunté a las maestras si ya tenían sus materiales listos para el festejo, a lo cual me respondieron que sí, y que éste consistía en simular un viaje en avión a las playas de Acapulco y como cierre una actividad acuática.

Llegó el día del niño, y pasé junto con la Supervisora de Zona a realizar un recorrido en los salones, verificando que el plan de trabajo se realizara.

Entonces nos dimos cuenta que nada de lo planeado se llevó al cabo, debido a que no tenían preparado los materiales didácticos de apoyo, los escenarios y la ambientación, y sólo se concretaron a cambiar de ropa a los niños en un ambiente de desorden y meterlos a nadar, perdiendo todo el contexto planeado.

¹ AFSEDF, *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de la Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el Distrito Federal 2006-2007*. México, 2006, pág. 24

Pero también, descuidando las medidas necesarias de seguridad, ya que los pequeños, corrían de un lado a otro del patio sin adecuada vigilancia, provocándose pequeñas caídas que no llegaron a mayores, afortunadamente.

Por tal motivo la supervisora y yo nos quedamos apoyando en el aula de cantos y juegos, que era donde se cambiaban los niños para entrar y salir de las albercas y después en el comedor sirviendo los alimentos que las madres de familia habían llevado. Posteriormente pasamos a los salones, en donde pudimos observar que algunos, se encontraban ambientados muy bien y otros con algunos adornos improvisados. De esta manera ratificamos que no existía ninguna organización previa. Al entrar al grupo de la educadora encargada, nos dimos cuenta que no tenía los regalos de los niños; su justificación fue, que “había tenido exceso de trabajo, durante el tiempo que estuvo de encargada de la dirección”, y por tal motivo, no los terminó. La docente del grupo aseguró que los entregaría al día siguiente, lo cual no fue así, ya que entregó cuatro días después los regalos. Dicha acción provocó inconformidad en algunos padres de familia, debido a que sus hijos, se sentían tristes al no obtener ningún obsequio. Las demás docentes se molestaron, ya que ellas, aún trabajando doble turno cumplían con los acuerdos determinados en el colegiado.

La supervisora me dijo, que cómo era posible que estuviera pasando eso, que el equipo era un irresponsable, carente de compromisos, que le levantaría un memorándum a la educadora por no cumplir con su trabajo, y no entregar los regalos de los niños a tiempo. Que en adelante era mi responsabilidad que todo el plantel marchara correctamente, llevando a cabo los lineamientos, y de no ser así yo respondería por esto.

Al pasar con la supervisora al recorrido me sentí impotente, y en el momento que me llamaba la atención, aún más, primero por los niños, ya que no era justo que se les brindara una atención tan deficiente, y por otro lado por el equipo, ya que yo formaba parte de él, y mis expectativas eran otras.

Decidí entonces, proponerme el reto de transformar la Comunidad Educativa, formando un equipo colaborativo y comprometido, a través de la planeación y ejecución de diversas estrategias, acordes al liderazgo compartido; que como Directora del plantel juzgué necesario y oportuno aplicar con mi personal; ya que se conducían motivados por una manera muy elemental, es decir; por premio y castigo; sólo si se les supervisaba cumplían y de no ser así, simulaban un trabajo que distaba mucho al que yo esperaba.

A partir de ese momento anhele que su motivación fuera basada en valores, en el aprecio e importancia a su función educativa, rescatando las fortalezas del equipo; todo esto en congruencia con lo expresado por mí en el siguiente capítulo dentro del marco teórico de este trabajo.

Para el festejo del día de las madres, que fue una semana después, la educadora encargada me dijo que me tocaba hacer los corsages, para dar a las mamás como recibimiento, porque la costumbre en esa escuela, era que la directora los elaborara; de tal forma acepté.

Les comuniqué que yo realizaría el adorno de la entrada de la escuela, así como también, dirigiría el evento por el micrófono. Pero que para el siguiente ciclo escolar, cada educadora elaboraría los corsages para las mamás de su grupo.

Al llegar el día del evento, después de la bienvenida a las mamás y los cantos alusivos, se tenía planeado trabajar en un SPA, en donde cada educadora, atendería un área de éste, los niños; darían un masaje a sus mamás, pintarían sus uñas, las maquillarían, peinarían etc. Hubo un poco más de organización en ese día sin embargo, la educadora encargada y otra maestra, no prepararon los materiales para montar sus escenarios, improvisando en ese momento las actividades que les correspondían.

Al término de la jornada, propuse que realizáramos una autoevaluación, en la cual se rescataría, “cómo se sintieron”, “qué les gusto”, “qué no”, “cómo lo podríamos mejorar”, después de que todas hablaron, yo les dije que me gustaría que fuéramos

un equipo colaborativo y comprometido con su labor, así también, expresé, que me sentía muy bien al haber podido apoyar el trabajo para obtener mejores resultados.

Una de las educadoras de varios años ahí en el plantel, comentó, en nombre de las demás, que a pesar del poco tiempo en que me avisaron que me tocaba hacer los materiales, había cumplido con lo que me comprometí, y que les daba mucho gusto que yo formara parte del equipo de trabajo, por tal motivo me di cuenta que esta actividad de evaluación, una de las primeras que me propuse aplicar, fue muy enriquecedora, propiciando la reflexión de la comunidad educativa y logrando reconocer que teníamos que mejorar la calidad de nuestro desempeño en el plantel.

En cuanto al trabajo administrativo, que se realizaba antes de asumir la dirección, comentan las demás educadoras que la encargada, cuando podía; repartía a su grupo con ellas, para poder realizar los oficios que le solicitaba el sector, o realizar el SIIEPRE, el cual mostraba muchas deficiencias ya que me percaté que se encontraban errores de captura, en algunos datos de niños y personal. En cuanto a los oficios y documentación requerida por el Sector, el personal de la Zona contribuyó elaborándolos la mayor parte del tiempo, mientras no hubo Directivo, para evitar que se desatendieran los niños del grupo de la Profesora mencionada.

Por este motivo, pude darme cuenta que existía mucha simulación, y que la encargada no realizaba sus funciones ni en el aspecto administrativo de dirección, ni pedagógico en aula, ya que no tenía planeaciones mensuales, ni evaluaciones en los expedientes de los niños, y por consiguiente, no revisaba las planeaciones de las demás.

Estas observaciones dieron lugar a más estrategias que fortalecieran mis funciones de acompañamiento, focalizándome en el aspecto técnico pedagógico, remarcando la utilidad y valor educativo de la planeación en el quehacer docente y no sólo como un requisito de entrega.

En la Junta de Consejo Técnico Consultivo del mes de mayo, al querer trabajar en el Proyecto Escolar, me dijeron que la escuela no contaba con tal documento pues las maestras no lo habían hecho.

En ese momento inició, una situación de conflicto entre ellas, en la cual se quejaban de la educadora que había estado de encargada en la dirección, ya que les imponía lo que se tenía que hacer sin tomarlas en cuenta y ella no hacía lo que le correspondía, argumentando que tenía que atender la dirección. Faltaba cuando quería, sin tener ninguna sanción, daba permisos a unas y a otras no, tenía muchas concesiones sólo con algunas maestras y a otras les exigía demasiado, no mandaba reportes de días económicos ni licencias médicas, lo que ocasionaba una tremenda división en el equipo, así como enfrentamientos entre el personal.

Esto corroboró mi idea de que el liderazgo compartido sería lo idóneo para llevar a cabo, pues el personal al ser tomado en cuenta despliega sus capacidades, desarrollando una cultura organizacional, fomentando la solidaridad, la empatía, el respeto y por último el deseo de continuar perteneciendo al grupo como un elemento aportador y valioso.

Por tal motivo las invite a escucharse y realizar una dinámica de “comunicación asertiva” (Anexo 1), la cual sirvió para limar asperezas e iniciar con una toma de acuerdos y compromisos.

Otra situación que me encontré, ahora de logística; eran muchos desacuerdos y problemas con el turno matutino, tanto con las maestras, como con los trabajadores de apoyo, al no aceptar, las áreas de aseo asignadas en los diferentes turnos.

Esto para mí era algo nuevo, ya que en mi otro plantel no tenía esta situación porque el equipo era muy diferente y teníamos muy buena comunicación además de ser de un solo turno.

Todo lo anterior conformó un amplio panorama, haciéndome consciente de que, tenía muchas acciones por realizar, así como un trabajo muy retador y nada fácil; por lo cual me convencí, que debía planificar acciones y ejecutarlos de forma sistemática con el propósito de modificar las relaciones en la comunidad educativa, construir un clima favorable de trabajo y formar en el turno vespertino un equipo comprometido con el desarrollo de competencias docentes en donde existiera una buena

comunicación para poder lograr con éxito en nuestros alumnos el perfil de egreso de la Educación Preescolar.

El sustento que como directora tuve para la resolución de los conflictos presentados; lo encontré de primera instancia en el artículo 3º constitucional, siendo éste y las leyes que de él emanan la base legal que nos rige.

Posteriormente los fundamentos del nivel preescolar que rescatan la función social del Jardín de Niños, como primera institución ajena a la familia, en donde los niños se enfrentan a un mundo nuevo, con momentos de convivencia comunes, tanto físicos como espaciales. Y a continuación los planes y programas de estudio de preescolar los cuales son la base del quehacer de la educadora.

Cobra especial importancia el sustento teórico para realizar una gestión escolar, exitosa, el análisis del papel del director como líder educativo, el conocimiento de toda la temática relacionada a los conflictos y a las estrategias para la resolución de los mismos.

Todo esto se aborda en el subsecuente capítulo.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y EXPLICITACIÓN DE LOS SUSTENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

3.1 Fundamentos legales

La Educación es un derecho fundamental garantizado por la Constitución Política de nuestro país. El artículo tercero constitucional establece que la educación que imparta el Estado “tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia”.² Para cumplir esta gran finalidad, el mismo artículo establece los principios a que se sujetará la educación: gratuidad, laicismo, carácter democrático y nacional, aprecio por la dignidad de la persona, igualdad ante la ley, combate a la discriminación y a los privilegios, supremacía de interés general de la sociedad, solidaridad internacional basada en la independencia y la justicia.

Los criterios y fines establecidos en la Constitución Política se ratifican y precisan en la Ley General de Educación, la cual establece las finalidades que tendrá la

² CÁRDENAS, Jaime, et al, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Nostra, México, 2007, pág. 7

educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados, y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Estas finalidades deberán expresarse, a su vez, en los planes y programas de estudio.

En noviembre de 2002 se publicó el decreto de reforma al artículo 3º y 31º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual establece la obligatoriedad de la educación preescolar; en consecuencia la educación básica obligatoria comprende actualmente 12 grados de escolaridad.

Al establecer la obligatoriedad de la educación preescolar el poder legislativo ratificó expresamente, en la fracción III del artículo tercero constitucional, el carácter nacional de los planes y programas de la educación preescolar.

3.2 Fundamentos del nivel preescolar

Las experiencias personales y sociales que van teniendo los niños, les exigen herramientas distintas, que implican el desarrollo de competencias relacionadas a su identidad y autonomía, y a las relaciones interpersonales que establecen con sus compañeros, sus padres y con una figura muy importante de esta etapa de su vida escolar : su Educadora.

Los factores culturales y sociales influyen en el niño en las formas de comportamiento y expresión de acuerdo a las experiencias sociales que ha tenido.

La educación preescolar tiene propósitos definidos que apuntan a desarrollar en los niños y las niñas sus capacidades y potencialidades mediante el diseño de situaciones didácticas, destinadas específicamente al aprendizaje. Siempre y cuando los niños participen en experiencias educativas, que les representen retos, interaccionen con otras personas y sus pares, a través del juego, con el cual podrán desarrollar competencias que les permitan actuar con mayor autonomía. Además de

prepararlos para una trayectoria exitosa en la educación primaria, ejerciendo una influencia duradera en su vida personal y social.³

La educación preescolar cumple una función democratizadora como espacio educativo, en el que todos los niños y las niñas, independientemente de su origen y condiciones sociales y culturales tienen oportunidades de aprendizaje que les permiten desarrollar su potencial y fortalecer las capacidades que poseen.

3.3 Características del programa de Educación preescolar

El programa será de observancia general en todos los planteles y las modalidades en que se imparte educación preescolar en el país, sean éstos de sostenimiento público o privado, establece propósitos fundamentales comunes para los tres grados, constituyendo los rasgos del perfil de egreso de la educación preescolar, tomando en cuenta la diversidad cultural y regional.

El programa parte de reconocer que la educación preescolar, como fundamento de la educación básica, debe contribuir a la formación integral, abordando contenidos relevantes y pertinentes, el Jardín de Niños debe garantizar a los pequeños, su participación en experiencias educativas que les permitan desarrollar, de manera prioritaria, sus competencias afectivas, sociales y cognitivas.

El programa tiene un carácter abierto y está centrado en competencias, el Jardín de Niños será un espacio que contribuya al desarrollo integral de los niños, fortaleciendo las competencias que poseen, mediante oportunidades de aprendizaje, que le permitan utilizarlos en su actuar cotidiano. Centrar el trabajo en competencias implica que la educadora diseñe situaciones didácticas retadoras, que movilicen las capacidades de los niños, para que avancen en sus niveles de logro.

³ SEP, *Programa de Educación Preescolar*, Comisión Nacional de Libros de texto gratuitos. 1^a ed., México, 2004, pág. 13.

Una vez definidas las competencias que implica el conjunto de propósitos fundamentales se ha procedido a agruparlas en campos formativos:

Desarrollo personal y social Pensamiento matemático

Lenguaje y comunicación

Expresión y apreciación artísticas

Exploración y conocimiento del mundo

Desarrollo físico y salud ⁴

3.4 ¿Qué es la gestión escolar?

La Gestión Escolar es la dirección participativa de la escuela, es una tarea colectiva que implica también una variedad de factores.

La Gestión Escolar nos va a dar herramientas para poder guiar el funcionamiento y organización de la escuela en beneficio de los niños (as). A través de ésta se podrá transformar el centro escolar, en donde el Director es el elemento clave.

La toma de decisiones estratégicas que favorezcan la comunicación, el proceso enseñanza aprendizaje, las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, y el proceso de evaluación, son indispensables para llegar a la Calidad de la Educación.

Sirve también para poder integrar a la comunidad educativa en un ambiente de comunicación e información asertiva, disponibilidad para aprender por cuenta propia y a través de la correcta interacción con los demás.

⁴ *Ibíd.*, pág. 21-23

Como menciona Silvia Schmelkes ⁵ en la lectura Calidad de la Educación y Gestión Escolar “la gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos”.

Y como los docentes frente a grupo son pieza clave en este engranaje también realizan funciones gestivas, que deben ir encaminadas al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje, siempre en concordancia con lo que ellos y el directivo, como líder hayan preestablecido en los diferentes instrumentos de planeación.

Me di cuenta que el dirigir una escuela no era fácil, ya que en un inicio mi gestión se inclinaba por las relaciones humanas dejando a un lado las tareas, por tal motivo traté de mediar la situación y darle la importancia a todo lo que conforma la Gestión Escolar, para llegar a un equilibrio.

Yo como Directora creo que tengo la capacidad de Liderazgo y el compromiso de llevar a cabo una buena gestión, en donde pueda integrar a la comunidad educativa en un ambiente de comunicación, información, orientación y acompañamiento en su labor diaria para el beneficio de las y los niños con los que trabajamos, involucrar a los integrantes del colegiado para que innoven y transformen su práctica docente.

Todo centro escolar debe plantearse claramente lo que pretende hacer y en virtud de qué valores y objetivos se decide una organización, una programación, unos métodos, unas formas de evaluación y de unas relaciones interpersonales. Y los centros públicos deberán plantearse la coherencia de tal proyecto, no sobre la base de una ideología, sino del pluralismo existente en la propia comunidad social y en su reflejo en la comunidad escolar. El Proyecto Educativo de un centro escolar público ha de ser el fruto del consenso de toda la comunidad escolar. El logro de este consenso es ya en sí mismo un objetivo básico para la conformación de la comunidad educativa. El consenso social es la forma de que el pluralismo no se vea impedido por la fuerza de un grupo mayoritario y que, en lugar de la

⁵ SEP, *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Dirección General de materiales y métodos, México, 2001. pág. 18-19

confrontación, se trabaje por la vía de la participación y colaboración. Así mismo será posible que todos los miembros de la comunidad asuman como suyo el proyecto y lo tengan como pauta en la realización del trabajo que le corresponde a cada uno. Sin embargo el consenso no se contrapone a la existencia de conflictos, aunque pone un límite a los conflictos y un campo de libre debate.⁶

Me parecen muy acertadas las ideas de Luis Otano, debido a que a través de un Proyecto Escolar, podemos, integrar a la comunidad educativa, elaborándolo en colegiado, llevando a cabo lo planeado a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las que cuenta la comunidad educativa, plantearnos acuerdos y compromisos, tener una mejor organización para el logro educativo del nivel.

Ser Directivo de una escuela es tener la capacidad de conducir estratégicamente, esa organización. Considerando la totalidad de las dimensiones, pedagógico - curricular, comunitaria, administrativa – financiera, organizacional – operativa, que le dan sentido como institución.

Organizar es facilitar el trabajo, saber cada integrante qué le corresponde hacer, tomando en cuenta sus fortalezas y aprovecharlas al máximo para un beneficio propio y común.

Organizar nos permite saber cuándo se llevarán a cabo las actividades y acciones.

Si hay organización no hay improvisación.

Así mismo asesorar a las educadoras para que transformen sus prácticas diarias ya que, con el paso del tiempo pierden motivación e iniciativa para ser innovadoras y emplear su creatividad, debido a que han venido aplicando exclusivamente lo aprendido en la normal y repitiendo sus experiencias tradicionalistas; sin tener una actualización constante y su quehacer docente se ha concretado en llegar temprano, formar al grupo, pasar lista, dar el desayuno, trabajar los temas planeados, salir al recreo, narrar un cuento y firmar su salida.

⁶ OTANO, Luis, *Autonomía y gestión de un centro escolar público* en: Roberto Pascual (coord.) *La Gestión educativa ante la innovación y el cambio* (II Congreso Internacional Vasco), 1988, pág. 76-77

El poder reconocer que mi labor va mas allá de permitir que esta cotidianeidad prevalezca, saber que hay una gran cantidad de acciones y actividades que se pueden realizar día con día encaminadas a que los niños aprendan con gusto, que nuestro trabajo sea significativo, a valorarlo, y por ende disfrutarlo; me comprometo, primero a fomentar la reflexión y autoevaluación del personal a mi cargo, vencer su resistencia al cambio, darles opciones y facilidades para su actualización, otorgar un acompañamiento propositivo y generar un ambiente de superación que de buenos resultados en la práctica.

3.5 El director como líder educativo

Un nuevo modelo de dirección, es el liderazgo compartido, capaz de infundir valores en la comunidad educativa, de proporcionar una visión de futuro, de guiar a la escuela, hacia un mejoramiento continuo a través de programas de cambio, que conduzcan hacia la calidad total.

Dirigir, liderar una escuela, significa servicio, trabajo, responsabilidad y compromiso. El líder educativo tiene que ser un líder de líderes que es capaz de facilitar el crecimiento personal de sus colaboradores y obtener lo mejor de ellos. Un directivo que alienta la iniciativa y creatividad, la investigación y la reflexión sobre la práctica educativa, con deseos de experimentar y con el compromiso de una mejora continua.⁷

El nuevo estilo de liderazgo directivo exige:

- La capacidad y voluntad para delegar, distribuir y compartir el liderazgo entre colaboradores, habilitándoles y dándoles poder para resolver problemas y tomar decisiones en su ámbito de competencia.

⁷ GARCÍA de Viedma Juan Junoy, *Liderazgo docente y Calidad Educativa*, Gaceta de Excelencia Educativa, No 3, México D.F., pág. 59-60

- Diagnosticar los puntos fuertes y áreas de mejora de su escuela, con intuición y perspectiva del futuro, con la capacidad de motivar a sus colaboradores, hacia la búsqueda de nuevas respuestas y con la fortaleza emocional necesaria para afrontar y manejar el cambio.
- Un liderazgo con amplios conocimientos y experiencias en la conducción y manejo de grupos, competente, sensible a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, que se siente cómodo ante las situaciones de cambio, que proporciona energía, ejemplo y que es capaz de influir e implicar a las personas alrededor de un proyecto común.
- Un director que está cerca de sus maestros y tiene tiempo para ellos, enterado de cómo funciona la escuela y de los programas de apoyo que se llevan, que pasa a las aulas, platica con los alumnos, los trata individualmente, ganándose su confianza y cariño.
- Un director que escuche a la comunidad educativa, promoviendo sus propuestas y opiniones, involucrando a los padres de familia, en la participación del proyecto educativo.
- Un director con entusiasmo y capaz de entusiasmar, que se apoya en su equipo de maestros para promover el aprendizaje y el éxito escolar en todos y cada uno de los alumnos.
- Un líder directivo congruente y creíble que se le conoce más por lo que hace, que por lo que dice; por lo que promueve y alienta que por lo que controla e impide; lejos de su escritorio y más entre su gente; que agradece, impulsa, alienta, sueña y hace soñar.
- Un líder que le apuesta a la educación como el motor para hacer mejores personas, mejores alumnos y maestros.

La responsabilidad mayor de un directivo tiene que ser la de hacer posible el proyecto educativo de la escuela. Su liderazgo tendrá que apoyarse en estos pilares: misión, visión a futuro y valores organizacionales.

La misión es un documento de intenciones que expresa lo que la escuela quiere ser, sus señas de identidad, lo que la hace propia y diferente. Sirve de marco, guía, brújula y destino que orienta y da coherencia a sus acciones.

La visión es la imagen mental de un futuro posible, deseable, ilusionante y prometedor, hacia el que la escuela quiere tender. La visión debe reflejar los posibles procesos de cambio en los que la escuela está inmersa y tiene que reflejarse en los documentos institucionales, en las políticas y proyectos educativos y en las acciones que acompañan al diario hacer. Tanto la visión como la misión, son aspectos esenciales para una buena dirección y un liderazgo transformador. La visión es un sueño posible y la misión es el propósito de hacer realidad ese sueño. La misión, visión a futuro y valores organizacionales, constituyen la parte esencial de la cultura de la institución es decir, de lo que la escuela piensa, dice, siente y hace en términos educativos.

Corresponde al directivo, conjuntamente con su equipo de colaboradores, hacer explícita y vivencia cotidiana esa cultura organizacional, y enriquecerla de manera constante, como parte del proceso educativo de la escuela.

Poder intervenir en la toma de decisiones escolares, implica conocer los marcos institucionales y normativos que rigen la vida formal del plantel. No sólo el director debe tener dicho conocimiento, sino todos los miembros de la Comunidad educativa; así, las decisiones que se tomen tendrán un sólido sustento.

En las escuelas deben mejorar las condiciones actuales, tanto en los aspectos socio-afectivo, físico-material y técnico pedagógico, así como propiciar una comunicación asertiva, dando un nuevo significado al valor del docente y trabajador.

El Jardín de Niños tiene que tener muy claros los valores con los que desea educar, ya que más importante que dotar de material didáctico al plantel, es fomentar el

orgullo y la pertenencia al grupo, así como los valores de solidaridad, respeto y ayuda mutua, valores que son clave del éxito.

Estas condiciones son valores fundamentales y dan las bases para el trabajo colaborativo.

Las juntas de Consejo Técnico Consultivo deben rescatarse y convertirse en escenarios de discusión y análisis, que reconozcan problemas y propongan soluciones. Es el sitio donde se inicia el liderazgo académico del director.

El proyecto escolar es una oportunidad y compromiso para definir qué es nuestra escuela, y cómo queremos que sea, éste debe contar al menos con algunas características que aquí menciono; un proceso previo y consolidación de grupo, en el que se estimule la atención y participación activa de todos los miembros. Iniciar con la identificación de un problema que pueda ser atendido de inmediato con los recursos humanos, materiales y económicos con los que se cuenta. Evaluarlo todo de manera clara y sistemática, recuperando lo aprendido de la experiencia, debe evitarse dejar la respuesta al tiempo.

Expresar frases de aliento al equipo, recordando siempre, que el que nunca se equivoca, es quién nunca hace nada. Favorecer un clima de respeto absoluto a lo dicho, sentido o actuado por cualquier miembro. Apoyarse en los demás y delegar el trabajo; romper con la idea de que uno es el único que puede hacer las cosas bien.

Para llegar a ser un buen líder, debemos ejercer la dirección con firmeza y claridad pero sin autoritarismo, estar dispuesto a asumir el liderazgo moral más allá del “liderazgo formal”, acompañar la labor de las docentes, observando con atención su trabajo, reconociéndolo, asesorándolo y apoyándolo.

3.6 ¿Qué es el conflicto?

En este apartado se hace mención de los elementos teóricos que dan fundamento a esta experiencia profesional, sobre la resolución de conflictos en la escuela. El

conflicto es parte natural de nuestra vida; no es ni bueno ni malo, simplemente existe. Cathy Constantino⁸ lo compara con el agua: de más, puede ser destructivo, como en las inundaciones; de menos, como en las sequías, impide el crecimiento de la vida. En dosis adecuadas, el conflicto puede ser un estímulo a nuestra creatividad; es la sal de la vida, pues nos permite aprender, crecer, fortalecer las relaciones y mejorar la calidad de vida.

El conflicto tiene aspectos positivos, posibilita el cambio, brinda un espacio a reclamos que de otro modo no lo tendrían, posibilita el crecimiento y la madurez. Los aspectos negativos, desgasta, sus residuos pueden afectar las relaciones y llegar a la no solución.

Analizar y comprender el conflicto es un primer paso hacia la resolución productiva del mismo, los procesos de cambio, la injusticia, la competitividad, la falta de libertad, la ausencia de comunicación, la desorganización, situaciones de estrés, entre otras cosas, pueden generar procesos conflictuales. Así entonces las causas y los orígenes de los conflictos son diversos y, por lo tanto, los métodos de intervención también deberían serlo, con el fin de brindar una ayuda efectiva.

Dentro de instituciones u organizaciones con frecuencia, las primeras causas y los primeros orígenes de la mayor parte de los conflictos cabe encontrarlos entre las disensiones y tensiones generadas en el ámbito del poder.

Todo Centro Escolar va a tener retos y conflictos, estos pueden ocasionar estrés, por lo tanto un buen Directivo debe vigilar las fuentes de tensión para manejarlas adecuada y oportunamente para así, evitar que las personas puedan llegar a sentirse disfuncionales ante una situación, aprovechar los conflictos para realizar un cambio, posibilitar el crecimiento y la madurez y dar soluciones asertivas.

3.7 Manejo del conflicto

⁸ CONSTANTINO, Cathy, et al, *Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos*, Granica, España, 1997, pág. 91-92

El hablar de Conflicto implica referirse a un aspecto del comportamiento humano, con el cual nos hemos enfrentado de una u otra manera, en diferentes momentos y ámbitos de nuestra vida.

En nuestra familia, en la vida en pareja, con nuestros padres, hijos, hermanos; en el trabajo, con otros profesores, alumnos, padres de familia, autoridades; en nuestra vida social, con amigos, conocidos, y hasta en la política, nos topamos invariablemente con enfrentamientos, diferencias de puntos de vista, luchas de poder y rivalidades.

El conflicto es inherente a toda relación humana. Es un fenómeno natural, no una situación indeseable que debe evitarse.

La falta de una comunicación asertiva, autoestima y el liderazgo, pueden ser probables orígenes de muchas situaciones conflictivas.

El enfoque con el que abordo el conflicto, es considerarlo una situación inevitable en la relación humana, la cual, adecuadamente tratada, puede resultar positiva para los involucrados, porque contribuirá al cumplimiento del objetivo de éstos.

Si bien este reconocimiento no me hace más capaz de afrontar el conflicto, sí me permite mantener una actitud más abierta, para prepararme cuando éste se presente.

Según la autora Aurora Elizondo ⁹ los conflictos interpersonales se pueden originar por diferentes motivos y circunstancias; sin embargo entre sus principales causas están las siguientes:

- ✓ Diferencias en las necesidades, los objetivos, los valores y las creencias entre personas.

⁹ ELIZONDO Aurora, *Manejo del Conflicto en: La Nueva Escuela II, Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*, Paidós, México, 2001, pág. 46-47.

- ✓ Diferencias en la forma de percibir motivos, palabras y situaciones.
- ✓ Expectativas diferentes respecto a los resultados.
- ✓ Falta de disposición para comprender las necesidades de otros.
- ✓ Inadecuado manejo de los sentimientos.
- ✓ Conflictos emocionales y de personalidad. Baja autoestima.
- ✓ Poca tolerancia a la frustración.
- ✓ Permanentes luchas de poder entre personas o grupos.
- ✓ Existe fatiga y estrés excesivo en el trabajo.
- ✓ Hay responsabilidades ambiguas, mal definidas o traslapadas.
- ✓ Existen políticas inequitativas.

En general, el conflicto se considera destructivo; por ello, la meta usual es reducirlo al mínimo posible. Sin embargo, esta suposición es idealista y perjudicial, porque implica “tapar el sol con un dedo”.

En mi experiencia personal encontré que existen más motivos que generan conflictos y muchos son de índole meramente personal y circunstancial, pues en las escuelas al faltar a sus labores algún integrante por motivos de salud, propios o familiares, eventos inesperados etc. desequilibra la organización de la comunidad educativa.

Con todo, los conflictos tratados inadecuadamente pueden ser sumamente costosos, pues el antagonismo que generan puede desgarrar las relaciones, sabotear el trabajo colectivo y desgastar a la gente ya que las personas tienden a dedicar tiempo a intrigar, pelear, en vez de trabajar y ser solidarios.

Si se evade u oculta, el conflicto puede llegar a crecer a tal punto que resulte mucho más perjudicial y difícil de resolver.

Hay que recordar que los conflictos no surgen de nada, sino que la gente los provoca; por lo tanto, se necesitan como mínimo dos personas para entrar en conflicto, y también para salir de él.

Es inevitable que personas con diferentes características, necesidades y formación, lleguen a conclusiones diferentes, y en ocasiones opuestas. La diversidad misma de antecedentes y perspectivas que se requiere en una organización estimula la presencia del conflicto. Lo irónico es que la mayoría de las organizaciones desea que sus empleados, simulen no estar en conflicto y mantengan una “armonía familiar”, bajo la máscara de todo marcha bien.

En las instituciones escolares existe una tendencia creciente, a dar cabida a los diferentes estilos personales en el marco de los modelos participativos de gestión. Lo que no se aprecia tanto es el hecho, de que conflicto es parte del propósito y la razón misma de las organizaciones, siempre y cuando estas deseen desarrollarse a través de la diversidad de ideas e innovaciones, las cuales únicamente puedan surgir en un ambiente de diálogo, de libertad para escuchar propuestas divergentes y originales.

Los peores enemigos de la creatividad son la conformidad, la indiferencia, la apatía, la simulación y la mediocridad, aun cuando sean elementos atenuadores del conflicto. A pesar de esto, no debe pensarse que el conflicto es benéfico en todas las circunstancias. El conflicto que reduce la efectividad es poco funcional para las instituciones, porque puede promover la desconfianza, los estereotipos negativos, la distorsión de la comunicación y las actitudes defensivas. Sin embargo los conflictos intergrupales, resultan benéficos cuando se considera necesario, que un grupo aumente su cohesión interna y niveles de desempeño.

3.8 Maneras de resolver un conflicto

En este apartado hablaré, de tres procesos en los cuales nos podemos basar, para la resolución de un conflicto:

- Planteamiento del problema,
- Análisis de las causas y consecuencias del mismo, y

- Ubicación y dimensionamiento del problema.

3.8.1 Planteamiento del problema

Debemos plantearnos el aspecto sobre el cual queremos reflexionar, como un problema que queremos resolver. Este paso es sumamente importante porque casi siempre resolvemos las dificultades de forma precipitada, y muchas veces esas soluciones no resuelven el problema de fondo, se debe dar atención inmediata sin confundir solución inmediata.

Si nos planteamos una dificultad o un obstáculo como un problema para resolver, nos va a permitir formular preguntas acerca del mismo, considerar los elementos involucrados en él, ubicar nuestra responsabilidad frente a ese problema, ampliar nuestro conocimiento acerca del mismo y así buscar la respuesta más adecuada para resolverlo y no sólo para solucionarlo por el momento. Recordando siempre que se ataca el problema, no a la persona.

3.8.2 Análisis de las causas y consecuencias

Este es un paso muy importante, que lleva al análisis. Al plantear las causas y consecuencias del problema, estaremos en camino de entenderlo a fondo, de ubicar nuestra participación en él y de empezar a buscar soluciones. El director enfrenta un gran reto en esta acción, ya que encontrar la causa verdadera y original de un problema requiere tener criterio amplio, la habilidad de ver todo el panorama y no ser parcial aún siendo él parte del problema.

3.8.3 Ubicación y dimensionamiento del problema

- a) Lo personal. ¿Cómo te sitúas personalmente frente a este problema?
- b) Lo interpersonal. ¿Cómo se ha enfrentado el equipo de personas que trabajan en la escuela con este problema? ¿Cómo se han relacionado las personas que están involucradas en este problema? ¿Qué consecuencias ha traído este problema en tus relaciones con los demás?

- c) Lo social. ¿Este problema se vincula con las circunstancias sociales y económicas en las que se encuentra inmersa la escuela? ¿En qué se relaciona con la política educativa que se ha seguido en los últimos años?
- d) Lo institucional. ¿Qué relación guarda el problema con el sistema de organización que existe en la escuela? ¿Se vincula con los programas educativos? ¿Cómo se enfrenta este problema en nuestra escuela? ¿Tiene que ver con el Sistema Educativo Nacional?
- e) Lo didáctico. ¿Qué relación tiene con el sistema de enseñanza que cada uno aplica en su salón de clase? ¿Tiene algún vínculo con la forma de aprender de mis alumnos? ¿Qué relación guarda con el ambiente que se vive en el salón de clase? ¿Qué relación tiene con la forma de ejercer la docencia? ¿Qué relación tiene con la forma de evaluar?
- f) Lo valoral. ¿Qué jerarquía de valores ha estado presente en las decisiones tomadas? ¿Guarda alguna relación con la incongruencia entre lo que se desea y lo que en realidad sucede?

Este dimensionamiento del problema nos ayuda a profundizar y ampliar nuestra visión acerca del mismo; así, podremos entenderlo y resolverlo mejor, porque estaremos trabajando con el mayor número posible de factores que se relacionan con él.¹⁰

3.9 El rol directivo en el proceso de mediación

El quehacer educativo es un trabajo colectivo. Por lo tanto, habitualmente existen diferencias de criterio. Esto, en lugar de convertirse en un problema, constituye una oportunidad de establecer nuevos acuerdos y compromisos mediante el trabajo en equipo.

El proceso de mediación es la intervención, en el diálogo institucional.

¹⁰ FIERRO, Cecilia, et al, *Más allá del salón de clases*, Xalco, México, 1995, pág. 45

Si queremos arribar en acuerdos y dejar de lado las discusiones “encajonadas” es importante que el director ejerza su rol de mediador, teniendo en cuenta algunos puntos clave:

- Atender a gestos y miradas: en todo proceso de interacción, las palabras van acompañadas de otras señales que también hay que considerar e interpretar correctamente.
- Presentar bien la información: organizar y planificar la agenda de las reuniones y desarrollar los temas de manera ordenada y tranquila.
- Incorporar al otro: fomentar la participación de las partes en la discusión y el diálogo. Y saber escuchar, prestando atención a las diversas posturas.
- Hacer sentir bien a los integrantes del equipo: fomentando la idea de que el beneficio de la escuela, depende del compromiso y de la voz de todos.
- Adoptar una actitud medida: teniendo claro que las metas se lograrán siempre y cuando se adopte una postura creativa y abierta.

No siempre el trabajo en equipo se refleja en acuerdos inmediatos y directos. Suelen darse situaciones de conflicto en las cuales el director tiene que emplear estrategias diversas y apropiadas para la mediación, lo que puede lograr en ocasiones que los actores educativos lleguen a un acuerdo colectivo aún cuando éste, parezca imposible.

En el proceso de mediación, es conveniente que el director se prepare: ¿cómo? invirtiendo tiempo en analizar los problemas y previendo diferentes posturas que podrán ponerse en juego en la interacción en equipo. Desde esta óptica, podemos mencionar algunos puntos importantes en el camino que conduce a un acuerdo:

- Intereses: para llegar a un acuerdo en beneficio de la escuela, el mediador tendrá que descifrar los intereses del equipo. La habilidad personal más importante en la mediación es la habilidad para ponerse en el lugar del otro, entendiendo su forma de ver las cosas. Es decir ser empático.

- Imaginando diversas posiciones que se podrían presentar en la reunión de trabajo y pensando en los intereses que están detrás de estas posiciones.
- Opciones: el buen mediador no solo escucha sino que, identificando los intereses de las partes, propone opciones creativas para llegar al acuerdo. Muchas veces la solución viene acompañada de la creación de nuevas posibilidades hasta ahora no exploradas. Primero inventa y después evalúa. Es conveniente sugerir tantas estrategias como sean posibles, incluso aquellas ideas que a primera vista parezcan descabelladas. Después de una tempestad de ideas se pueden revisar las opciones y evaluar cuáles satisfacen los intereses de la escuela.
- Alternativas: es efectivo pensar en varias posibilidades de acción ante una problemática determinada. Luego se seleccionará la más apropiada en virtud de los objetivos planteados en el proyecto de la escuela. ¿Qué puede hacer el directivo? Guiar la interacción para identificar aquellas estrategias que insuman menores recursos y fundamentalmente, que sean posibles de ser llevadas a la práctica.¹¹

Es importante que los integrantes del equipo, partiendo desde el mediador, asuman la cualidad de ser incondicionalmente constructivos. Esta característica se refleja en:

- Equilibrar emoción y razón: disminuye la probabilidad de un conflicto irracional;
- Tratar de entender: para reducir enfrentamientos;
- Preguntar, consultar y escuchar: una mejor comunicación permitiría mejores resultados;

¹¹ ELIZONDO Aurora, “El rol directivo en el proceso de mediación”, <http://www.zona.lacarabela.com/zona98/ZonaDireccion/Direccion15/Files/Direccion.pdf>, 30/01/1998, pág. 2 de 2.

- Aceptar al otro como alguien valioso: fortalece la relación y el vínculo entre las personas.

La intervención durante los conflictos, desde la perspectiva de la Educación para la Paz consistirá, en desarrollar procesos pedagógicos, de negociación, mediación y arbitraje; para alcanzar una convivencia más digna justa y armónica entre los actores educativos.

3.9.1 La negociación

Lo ideal es que reconociendo el valor de los conflictos, las personas que tienen diferencias o desacuerdos sobre alguna situación o problema puedan, sin la intervención de otra persona externa, analizar sus puntos de vista, sus distintas percepciones, los sentimientos que les provoca, las soluciones que proponen, en suma, logren comprender que ambas partes pueden tener razón y que solo mediante la negociación llegaran a resolver el conflicto.

Negociar, desde la perspectiva de la educación para la paz, significa que las partes involucradas intuyan que ganan en lo fundamental.

Esto es, no se trata que durante el proceso de resolución de un conflicto, las personas cedan en aquello que consideran básico, porque así estarán reproduciendo el modelo de la competencia y no de cooperación. La negociación, para que sea efectiva, implica no renunciar a lo que cada parte considera primordial y dejar de lado lo que puede ser de menor importancia, esto favorecerá el proceso de resolución del conflicto.

En situación de conflicto es frecuente que las personas cooperen para destruir, pero no para construir.

3.9.2 La Mediación

Cuando dos o más personas no logran por sí mismas arreglar un conflicto, otra persona puede intervenir y ayudar a las partes a atravesar las etapas de la

negociación, con el fin de conseguir un acuerdo equitativo, justo y viable. A dicha intervención se le conoce con el nombre de mediación.

El mediador no ejerce poder alguno sobre las personas involucrada; es neutral y no toma partido, no da consejos ni les dice quien tiene la razón ni tampoco toma decisiones, tiene como propósito facilitar la negociación entre las partes en conflicto. Tiene mayor capacidad de intervenir cuando cuenta con la aceptación de las partes.

Para llevar a cabo una mediación efectiva es necesario:

- Poner fin a las actitudes violentas y establecer un clima de comunicación.
- Deberá garantizar a las partes que atenderá todas sus preocupaciones de forma justa, abierta e imparcial; deberá infundir credibilidad y confianza.
- Las personas en conflicto deberán comprometerse con el proceso de mediación; establecer una comunicación eficaz para generar un diálogo productivo.
- Proponer diferentes opciones donde maximicen los beneficios mutuos y dejen satisfechas a las personas involucradas.

La mediación no es sólo una manera de resolver conflictos, es también una forma de gestión social y, por tanto, conlleva una transformación cultural. Un espíritu mediador implica, entre otras cosas, una cultura institucional en la que la comunicación sea posible; la crítica sincera a las prácticas tradicionales tenga lugar; se acabe con el autoritarismo, el verticalismo, la imposición el cuestionamiento a las explicaciones lineales o simplistas.

3.9.3 El Arbitraje

Es un tipo de intervención altamente institucionalizada que se presenta cuando una tercera persona, con mayor poder, dicta una solución inmediata para tratar de restablecer la comunicación y detener los enfrentamientos violentos.

Esta solución debe ser aceptada y acatada por las partes en conflicto. Se recurre al arbitraje cuando el conflicto ha estallado, y la violencia o el silencio prevalecen como forma de solución.

El arbitraje, particularmente en la escuela, se debe realizar en un tiempo corto. Caracterizado por una acción inmediata o emergente en el momento en el que el conflicto está sucediendo y las partes son incapaces de escuchar, dialogar y buscar la solución que debe ser acatada por las partes.

La solución no puede, en este caso, ser injusta ni aprovechar la situación para devengar otros conflictos. Es importante después de parar una batalla o pelea, crear las condiciones para iniciar un proceso de mediación y negociación, pues sólo de esta manera las partes podrán aprender de sus conflictos, de lo contrario siempre dependerán de otras personas para resolver sus problemas cotidianos.

La actividad posterior al desarrollo del conflicto consiste, fundamentalmente, en tareas de recuperación, de las personas que se han visto afectadas por procesos conflictuales, para volver a la normalidad.¹²

¹² VALENZUELA, María de Lourdes, et al, *Contra la violencia, eduquemos para la paz por ti, por mí y por todo el mundo*, Comisión Nacional de Libros de texto gratuitos. 3ra ed. México, 2003, pág. 47-51.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y EXPLICITACIÓN DE MI APORTACIÓN AL CAMPO DE LA EDUCACIÓN

Inicié la función directiva en el turno vespertino con mucho ánimo, y con la esperanza de hacer un buen trabajo. Por lo cual, desde el ciclo escolar 2006-2007, llevé a cabo acciones planeadas en forma sistemática, para la realización del trabajo en el plantel. Elaborando en primer lugar el Proyecto Escolar, con la participación y apoyo de la Comunidad Educativa, así como el manejo de diversas herramientas que apoyaron mi Gestión, técnicas, dinámicas, lecturas de reflexión que nos ayudaran a ser empáticos.

Empecé por incrementar evaluaciones y autoevaluaciones de todos los eventos programados, haciendo reflexionar a las educadoras de su intervención y su práctica.

Mi propósito fue que las educadoras identificaran y ubicaran los factores que intervienen en su práctica docente, para organizar de mejor manera su trabajo, esto es, pudieran planear de una manera funcional partiendo de la realidad y no de supuestos, otro de mis objetivos fue fomentar que de forma cotidiana y sistemática se sometieran a una evaluación que las llevara a considerar hasta donde era funcional, operante, práctica, innovadora y creativa, su labor en el plantel.

Lo cual se reflejara en un trabajo docente de mayor calidad, siendo los beneficiados directos los alumnos, quienes en realidad son el mejor parámetro para autoevaluarnos, a través de las evidencias de lo que en el aula se trabaja, y así en el logro educativo del nivel.

Al inicio del ciclo escolar 2006-2007 en la primera junta con la comunidad educativa se dio lectura a los LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, INICIAL, ESPECIAL Y PARA ADULTOS EN EL DISTRITO FEDERAL 2006-2007, analizando sus numerales y aplicando en el plantel la normatividad vigente.

Implementé estrategias de Intervención y Mediación, estableciendo como primer punto la comunicación.

Así mismo intervine negociando, mediando y en ocasiones llegando al arbitraje, en las situaciones que se presentaban día con día en el plantel, con maestras, trabajadores de apoyo y padres de familia.

Me di a la tarea de aplicar, algunas estrategias que aprendí en el Diplomado de la U.P.N. "Planeación Estratégica y Gestión Escolar". Y en donde conocí diferentes herramientas para realizar la Gestión en mi Escuela. Retomando algunas dinámicas y técnicas para mejorar las relaciones humanas, recopilando lecturas de reflexión, que apoyaran las relaciones entre compañeros de trabajo, lecturas de comunicación asertiva, trabajo colaborativo y la importancia de tener un buen ambiente de trabajo. El diplomado, me dio la oportunidad, de compartir lo aprendido con mis compañeras de trabajo, lo cual nos ayudó a autoevaluarnos, a reconocer algunos errores de nuestra práctica cotidiana, a darle importancia a la planeación grupal, y a dar solución a conflictos en el aula.

Otra de mis acciones básicas fue empezar a elaborar y entender nuestro proyecto escolar, apropiarnos de las partes que lo integran, la misión, la visión, acuerdos y

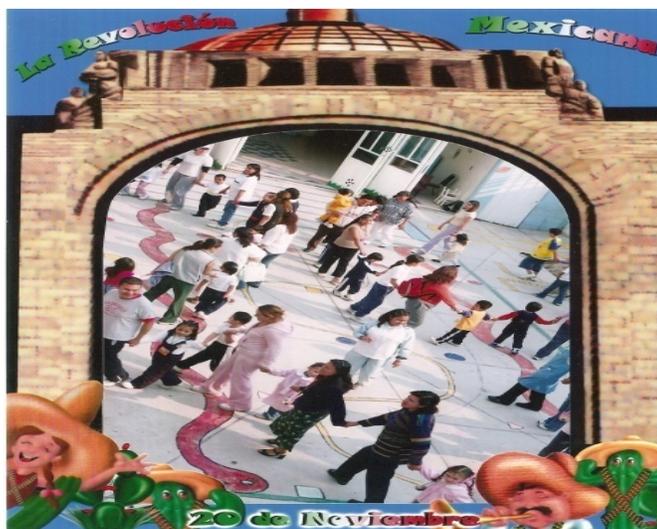
compromisos, objetivos estratégicos, plan anual, tener metas en común y poder comprometernos como equipo para, ofrecer a nuestros niños una educación de calidad y no solo realizarlo, como un requisito que solicitaba la Zona Escolar.

El comprender que el Proyecto Escolar, es un instrumento de trabajo que debe ser elaborado por toda la comunidad educativa, que nos va a orientar hacia donde queremos ir, y lo que queremos lograr con nuestros niños y niñas en un futuro, que nos servirá para guiar y orientar coherentemente las decisiones que se tomen, las acciones y actividades que se tienen que planear de una manera consciente, para que se lleven a cabo en forma sistemática y comprometida, por toda la comunidad educativa, fue algo que nos unió como equipo, tratando de resolver los conflictos.

Fue una tarea no muy fácil debido a los tiempos que teníamos para realizar esta planeación.

En las Juntas técnicas semanales y Juntas de Consejo Técnico Consultivo, algo fundamental fue; que siempre se invitó a participar a todo el personal de la escuela, en las dinámicas, en la planeación y evaluación de nuestro proyecto, buscando los momentos adecuados para que no se empalmaran acciones y poder escuchar sus aportaciones de trabajo, esto propició una buena integración de todo el colectivo escolar, educadoras, especialistas, y personal de apoyo, durante la planeación del trabajo, ahora si por primera vez durante mi estancia, el equipo tomo sus primeros acuerdos los cuales, de forma real los llevaron a la práctica.

La escuela ganó prestigio ante la Comunidad al correr de los meses, ya que los padres de familia participaron más, en las actividades y acciones planeadas de cada comité y programas de apoyo en el Plan Anual de Trabajo, en las clases abiertas con educadoras y especialistas, así como en los diferentes eventos festivos que se llevaron a cabo en el Jardín de Niños. Un ejemplo de esta participación tan dinámica de los padres de familia en el plantel, fue la celebración de la Revolución Mexicana (ver fotografía 1).



En la fotografía 1 podemos ver a la Profra. Yesica Itzel de Ed. Física dirigiendo la actividad planeada "Circuito deportivo" para el festejo de la Revolución Mexicana con

En esos meses r una gran asistencia y participación de los padres de familia. in nos ayudaba a organizar mejor el trabajo, saber que le correspondía hacer a cada integrante del equipo, evitando tiempos muertos, tomando en cuenta sus fortalezas aprovechándolas al máximo para un beneficio propio y común, logrando nuestras metas como grupo y como escuela, trabajando en una misma dirección, no teniendo conflictos, obteniendo mejores resultados, y promoviendo una evaluación continua, veraz y honesta para replantear lo que fuera necesario.

Un ejemplo de los beneficios de la planeación de la práctica docente de las educadoras a mi cargo, se muestra en la situación didáctica, "comercios de mi comunidad" (ver fotografías 2 y 3).

Sabíamos que nos faltaba mucho por hacer, sin embargo todo el equipo tuvimos la disposición y compromiso de querer mejorar.



En la fotografía 2 podemos ver a unos niños del grupo de 3º "B" trabajando en la situación didáctica "Comercios de mi comunidad" en donde se maneja la compra y venta de productos.



En la fotografía 3 podemos ver a unos niños del grupo de 3º "B" trabajando en la situación didáctica "tienda de abarrotes" planeada y llevada a cabo con éxito.

Se pudo constatar que al realizar una planeación efectiva, el trabajo estaría encaminado al logro de competencias, sin improvisarlo, así mismo propiciar un buen aprendizaje en los niños, que se vería reflejado en las evaluaciones finales.

Otro evento muy vistoso fue la pastorela que se hizo en diciembre, en donde el equipo docente y las mamás de diferentes comités escolares se organizaron, para llevar a cabo dicha actividad (ver fotografía 4).

No había antecedentes de festejar a los papás en la escuela, sin embargo mi sorpresa fue muy grata cuando la mayoría asistió y participó con agrado, en todas las actividades planeadas (Ver fotografía 5).



En la fotografía 4 podemos ver la participación de los padres de familia en la pastorela durante el evento navideño.



En la fotografía 5 podemos ver la participación de los padres de familia en el festejo del día del padre.

4.1 Evaluación Intermedia

Se realizó una evaluación intermedia en el mes de mayo del ciclo escolar 2006-2007, en donde los ejercicios de reflexión integrados en ésta, consideraron a todos los actores de la tarea educativa, con el propósito de obtener y analizar información relevante sobre los avances y logros en materia educativa, que a la vez permitieron fortalecer a la escuela en los diferentes ámbitos, así como tener una visión integral de la realidad actual. Todo ello encaminado a la toma de decisiones pertinentes en relación con los avances en el nivel de dominio de las capacidades en los niños y niñas, revisar y analizar el tipo de Intervención docente considerando a educadoras (Anexo 2 y 3) y docentes especialistas (Anexo 4), la participación y vinculación de padres y madres de familia (Anexo 5 y 6) en los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas, el liderazgo académico del directivo, se incluye el cuestionario aplicado a la directora, (Anexo 7 y 8), con la intención de ajustar las prácticas educativas y el impulso a la innovación.

Si bien, a la comunidad educativa ya se le habían aplicado entrevistas y encuestas, fue importante saber la forma como estos insumos pudieron ofrecer información que reajusto el Proyecto Escolar.

En algunos casos el personal tenía la idea errónea de que la participación de las familias dentro de la escuela sería únicamente negativa y después de leer los cuestionarios el colectivo modificó ésta, por lo que el plantel abrió sus puertas a la comunidad.

En cuanto al personal de apoyo, también fue considerado en la evaluación y mencionó que ahora sí se sentía valorado y reconocido por autoridades, docentes y padres de familia.

Manifestó estar enterado de los contenidos que se trabajaban en la escuela, aunque se le involucraba poco en este aspecto. También hubo situaciones en donde sí tuvo una participación activa y fue considerado como parte importante del colegiado.

En esta evaluación se revaloró el liderazgo académico del directivo, ya que el personal manifestó que mi gestión estaba cumpliendo con las expectativas que se habían formado de mi función.

El personal especialista mencionó que se sintió integrado en el equipo, situación que antes no era así, y que por parte del directivo hubo un adecuado acompañamiento.

En mi autoevaluación de ese período manifesté, que estaba en proceso de construcción mi capacidad para acompañar al personal docente en sus tareas, así como incidir en la modificación de la intervención pedagógica, acorde a los planteamientos del nuevo Programa de Educación Preescolar.

Reconocer que siempre estamos aprendiendo y podemos mejorar, fue importante para mí ya que me motivó a actualizarme y de esa forma poder orientar al personal en el diseño de situaciones didácticas, estrategias de atención y registro de evidencias, tener mayor conocimiento de los niños y vincular el trabajo de la comunidad educativa.

En cuanto a las relaciones interpersonales, con el colegiado existieron avances muy significativos en el diálogo, modificación de actitudes, brindando atención de manera individual o grupal según se requería; observando cambios importantes en la reducción de los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

Me enfoqué en reforzar el acompañamiento a los docentes dándoles confianza, seguridad y respeto, asesorándolos sobre aspectos específicos, a través de la comunicación asertiva y al establecer un liderazgo compartido y comprometido; propiciando un clima de trabajo favorable.

Pese a temer a la crítica y que el equipo docente estaba a la expectativa de evaluar a su directora, ambas partes tuvimos disposición para participar en esta evaluación intermedia, hecho que contribuyó a obtener buenos resultados.

La reflexión y evaluación sobre el tipo de intervención y relaciones que se establecen con la comunidad educativa permitió identificar necesidades individuales y colectivas para poder generar una transformación del servicio que ofrecía el Jardín de Niños.

En el plantel se inició por reconocer, la importancia del trabajo colaborativo, la comunicación asertiva, el acompañamiento la asesoría y conocer la visión del otro (docentes, padres de familia y personal de apoyo). Aunque aún no se encuentre completamente consolidado.

Los consejos y reuniones técnicas se transformaron en espacios de intercambio, retroalimentación, superación individual y grupal y fueron valoradas en esta dimensión.

En el ciclo escolar 2007-2008, se llevó a cabo un Plan de Mejora (Anexo 9) como parte del diagnóstico para el fortalecimiento o reorientación del Proyecto Escolar y seguimos manejando lecturas de reflexión las cuales cada educadora tenía el compromiso de recopilarlas y compartirlas a la comunidad educativa para que nos apoyaran en la tarea de mejorar las relaciones.

Manejé varias técnicas y dinámicas del Programa “Contra la violencia, eduquemos para la paz”, en Juntas de C.T.C. que nos ayudaron a ser más empáticos y mejorar relaciones humanas.

Llevé a cabo con la Comunidad Educativa las técnicas del proceso de Mediación, que nos dieron excelentes resultados; viéndose reflejados en las formas de relación del personal del turno vespertino con el turno matutino, del Jardín de Niños “Educadoras Mexicanas” ya que en el mes de noviembre de 2007, se elaboró una ofrenda de día de Muertos, en donde participaron ambos turnos, con todo su personal, esto fue un verdadero logro, ya que el poder integrar, a los dos equipos requirió de una buena gestión, organización y coordinación de los directivos de ambos turnos (Ver fotografía 6).



En la fotografía 6 se observa la ofrenda del “Día de Muertos” representando el Callejón del Beso, realizada por el personal de ambos turnos del Jardín de Niños “Educadoras Mexicanas”.

Al término de cada evento o alguna actividad abierta, en donde asistían los padres a la escuela, se les solicitaba poner sus comentarios o evaluaciones por escrito en hojas carta o de rotafolio teniendo esto como evidencias para la evaluación.

Nuevamente a mitad de ciclo escolar 2007-2008 se les pidió a los padres, directivo, personal docente y de apoyo, contestaran un cuestionario, con el propósito de reajustar los objetivos planteados.

Al realizar el análisis de resultados, nos dimos cuenta que había muchos cambios positivos y avances en el trabajo, ya que existía mayor organización y sistematización así como un ambiente de trabajo agradable, que se reflejaba en los aprendizajes de los niños, en sus niveles de logro alcanzados en la evaluación intermedia y que eran reconocidos por la comunidad.

El poder trabajar en un ambiente agradable, hace que la comunidad educativa pueda apoyarse de las fortalezas de sus integrantes y logre buenos resultados educativos.

La armonía que se logró establecer en el colegiado del Jardín de Niños “Educadoras Mexicanas” turno vespertino se ve plasmada en la fotografía 7, en donde se encuentra todo el personal del plantel.

Pienso que faltan muchas cosas por hacer, sin embargo puedo observar que dejé un equipo integrado y fuerte en el trabajo así como comprometido con su labor.



En la fotografía 7 podemos ver a la Comunidad Educativa, Profra. Tony, Silvia Psicóloga Imelda, directora Lety, Profra. Lupita, Evelyn, Moni, Ed. Física Profra. Yesica y conserje Sra. Ocotlán. En el Jardín de Niños “Educadoras Mexicanas” Turno Vespertino.

CONCLUSIONES

Durante mi Gestión, en el Jardín de Niños “Educadoras Mexicanas”, turno vespertino conformé un equipo colaborativo y participativo, sumando esfuerzos para el bien común, apoyé y di seguimiento a las actividades de organización, para asegurar que se mantuviera orientada, hacia los objetivos centrales de valor estratégico, formulados en la visión de la escuela.

Di seguimiento a los entornos relevantes, para ponderar las dificultades y facilidades que se presentaran o avecinaron y poder tomar decisiones oportunas.

Busqué mejorar la coordinación y organización de acciones en el proceso de la planeación, para generar un clima de trabajo favorable a la gestión escolar, que impactara en la calidad del servicio educativo que se brindó; impulsando e implementando en la Comunidad Educativa, una nueva cultura organizacional y de evaluación.

Orientando la gestión educativa en función del aprendizaje infantil a través del fortalecimiento de competencias profesionales de todos los actores educativos.

Como Directivo y asesor, debo mantenerme actualizada, tener capacidad de liderazgo, ser un buen mediador cuando se presenten conflictos, ya sea con los alumnos, docentes, personal de apoyo, padres de familia, autoridades.

Concluyo que saber cómo dirigir mi plantel escolar para el logro de los propósitos del nivel, conocer los enfoques de cada campo formativo y dominar el Programa de Educación Preescolar. Fue fundamental para apoyar, asesorar y acompañar al personal docente a mi cargo, fomentando ambientes de aprendizaje adecuados que beneficiaron a los niños que estuvieron a nuestro cargo.

La evaluación interna, de la comunidad educativa nos ayudó a reflexionar sobre lo que hacemos, cómo lo hacemos, y para qué lo hacemos, permitiéndonos aceptar nuestras debilidades y fortalezas en el desempeño del trabajo educativo, transformando nuestras prácticas.

A través del trabajo colaborativo y una óptima gestión escolar, situamos el aprendizaje de los alumnos como una prioridad. Llevando a cabo el respeto entre los integrantes de la Comunidad Educativa, aceptando y aprendiendo de las diferencias de las personas con tolerancia, comprensión y empatía.

Por medio de las verificaciones y visitas a las aulas, identifiqué algunas educadoras, que no contaban con suficientes herramientas conceptuales y de carácter práctico, que les permitieran comprender el programa, por tal motivo mi compromiso fue

coordinar el trabajo docente en torno a los propósitos fundamentales, la evaluación periódica y promover la cooperación profesional.

Procurar solucionar conflictos no es algo que puede hacerse de manera teórica o abstracta. Es algo que exigirá nuestra atención y nuestra capacidad de acción y de llevar a cabo iniciativas que contribuyan a ello. En general, podríamos decir que se trata de aprender a vivir. Recuperar la serenidad, planificar una vida satisfactoria de manera integral, sortear dificultades, superar crisis, convivir.

Todo ello significa educar para la vida, una vida en la que pueden surgir dificultades con nosotros mismos, con los demás, con el entorno, y en la cual podamos dar soluciones asertivas.

La experiencia profesional expuesta en esta Tesina me hace concluir que el conflicto es inherente a toda relación personal y profesional y que lo importante no es este hecho, sino, poseer el desarrollo óptimo de las competencias profesionales directivas para solucionarlo eficazmente.

BIBLIOGRAFIA

AFSEDF, *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de la Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el Distrito Federal 2006-2007*, México, 2006, pág. 48.

CONSTANTINO, Cathy, et al, *Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos*, Granica, España, 1997, pág. 380.

CÁRDENAS, Jaime, et al, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Nostra, México, 2007, pág. 574.

ELIZONDO Aurora, "El rol directivo en el proceso de mediación", <http://www.zona.lacarabela.com/zona98/ZonaDireccion/Direccion15/Files/Direccion.pdf>, 30/01/1998, pág. 2 de 2.

_____. *Manejo del Conflicto en: La Nueva Escuela II, Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*, Paidós, México, 2001, pág. 220.

FIERRO, Cecilia, et al, *Más allá del salón de clases*, Xalco, México, 1995, pág. 248.

GARCÍA de Viedma Juan Junoy, *Liderazgo docente y Calidad Educativa*, Gaceta de Excelencia Educativa, No 3, México D.F., pág. 83.

OTANO, Luis, *Autonomía y gestión de un centro escolar público en: Roberto Pascual (coord.) La Gestión educativa ante la innovación y el cambio (II Congreso Internacional Vasco)*, Madrid, 1988, pág. 237.

SEP, *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Dirección General de materiales y métodos, México, 2001, pág. 32

_____. *Programa de Educación Preescolar*, Comisión Nacional de Libros de texto gratuitos. 1ª ed., México, 2004, pág. 142.

VALENZUELA, María de Lourdes, et al, *Contra la violencia, eduquemos para la paz por ti, por mí y por todo el mundo*, Comisión Nacional de Libros de texto gratuitos. 3ª.ed, México, 2003, pág. 322

ANEXOS

EL DIÁLOGO Y LA ASERTIVIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS

DINAMICA "COMUNICACIÓN ASERTIVA"

La comunicación asertiva es la habilidad de decir, sentir, pensar y actuar de manera clara, directa y sin utilizar la violencia. Para comunicarnos de manera asertiva es necesario hablar en primera persona. Ser asertivo implica saber decir "no" o "sí" de acuerdo con lo que en realidad deseamos. Esta competencia también se relaciona con nuestra capacidad para pedir ayuda cuando la necesitamos.

Podemos observar el desarrollo de la competencia cuando:

- ✓ Expresamos con claridad nuestros sentimientos, deseos, ideas y puntos de vista.
- ✓ Escuchamos y respetamos a las personas cuando nos hablan y ponemos atención a lo que nos dicen.
- ✓ Defendemos nuestros puntos de vista presentes en una discusión o conflicto familiar.
- ✓ Comprendemos los puntos de vista de nuestros interlocutores y fundamentamos los acuerdos y desacuerdos que tenemos con ellos.
- ✓ Podemos expresar nuestro enojo o molestia sin necesidad de ser violentos.
- ✓ Somos capaces de expresar nuestros desacuerdos con nuestra pareja u otras personas de la familia.
- ✓ Nos comunicamos con nuestros hijos, sin violencia cuando algo no nos gusta o nos molesta.

Actividad

"Circulo de asertividad"

Lo que pretendemos con esta actividad es que los participantes comprendan el concepto de comunicación asertiva y que la experimenten a través de un ejercicio con sus compañeros del grupo.

Duración
50 minutos

Desarrollo

La promotora explicará que la comunicación asertiva es la habilidad de decir, sentir, pensar y actuar de manera clara, directa y sin utilizar la violencia. Hay algunos puntos importantes que debemos cuidar con relación a la comunicación asertiva:

- 1) Hablar en primera persona,
- 2) Usar descripciones objetivas en vez de juicios y descalificaciones,
- 3) Cuando queremos pedir algo hay que hacerlo de manera directa,
- 4) Decir "no" con firmeza cuando sea necesario.

Es recomendable que utilice varios ejemplos hasta que el concepto quede claro.

Ejemplos:

No asertivo: "tú siempre me interrumpes"

Asertivo: "yo quisiera decir lo que pienso sin interrupción"

No asertivo: "haces que me enoje"

Asertivo: "me enoja cuando rompes tus promesas"

A continuación dará las instrucciones para el ejercicio. Cada participante deberá elegir a una persona del grupo a quién desee comunicarle un sentimiento o pensamiento positivo de ella, después cada quién deberá estructurar el mensaje que quiera transmitir e irán pasando por turnos para comunicar lo que han pensado a la persona que eligieron. Un ejemplo sería: "Yo te escogí a ti Ana, porque quiero decirte que siento mucho cariño por ti y que te admiro porque me pareces una persona muy inteligente y sincera; quiero agradecerte tu apoyo en este proceso"

Es importante que la promotora inicie el círculo de asertividad para que los participantes no tengan dudas de cómo hacerlo, la promotora debe cuidar que las personas que participen hablen siempre en primera persona y la miren a los ojos cuando se dirijan a ella. Cada participante deberá pasar con todos los integrantes de la dinámica y expresar algo positivo de ellos.

Para reflexionar

Al finalizar, los participantes comentarán: ¿Cómo se sintieron durante la actividad?, ¿Cómo se sintieron cuando elegían a las personas?, ¿Qué tan fácil les fue identificar el mensaje que querían comunicar?, ¿Cómo se sintieron al momento de decirle a esa persona lo que sienten por ella?, ¿Tuvieron alguna dificultad para mirar a los ojos a la persona con la que hablaban?.

Es importante mencionar que en nuestra cultura se fomenta poco la comunicación asertiva y hemos aprendido a comunicarnos de manera indirecta, poco clara, lo que dificulta que en las familias haya mayor acercamiento entre sus miembros ante situaciones problemáticas.

Lo que podemos hacer para fortalecer esta competencia

- ✓ Piensa en algo importante que hayas vivido en el plantel educativo y que no se lo has podido contar a nadie.
- ✓ La próxima vez que estés enojado con una persona, practica la asertividad expresándole tu enojo, sin agredirla y observa cómo te sientes.
- ✓ Reflexiona acerca de lo que te impide comunicarte asertivamente con tus compañeros de trabajo. Escribe dichas dificultades y trata de comunicarte de manera más clara, abierta y directa con ellos.
- ✓ Piensa que puedes hacer para fomentar la comunicación asertiva con tus compañeros de trabajo, comenta tus conclusiones en grupo.
- ✓ La comunicación asertiva no sólo es verbal, también utilizamos el cuerpo para expresar nuestras angustias, alegrías, malestar o desagrado. Reflexiona de cuantas maneras podemos comunicarnos asertivamente con los demás.

Programa "Contra la violencia, eduquemos para la paz por ti, por mí y por todo el mundo". Carpeta didáctica para la resolución creativa de los conflictos. Pág.143-145.

ANI

**CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES
DEL JARDIN DE NIÑOS V- 0593-198 "EDUCADORAS MEXICANAS"
EVALUACIÓN INTERMEDIA
2006-2007**

1. ¿Cómo he atendido las debilidades de mi intervención docente detectadas en la evaluación intermedia?

2. ¿Qué debilidades de mi intervención docente detectadas en la evaluación intermedia no he podido resolver?

3. ¿A qué capacidades didácticas recorro para que los niños y niñas aprendan a respetar y colaborar?

4. ¿Cómo atiendo a la diversidad y la atención individual de mis alumnos y alumnas?

5. ¿Qué he modificado en mi intervención pedagógica para considerar los saberes previos y competencias que las niñas y los niños poseen?

6. ¿Qué adecuaciones he realizado en mi planeación e intervención para favorecer las competencias en los niños y niñas con necesidades educativas especiales?

7. De las situaciones didácticas que diseñé, ¿Qué elementos podría destacar que permitieron que las niñas y los niños pusieran en juego sus capacidades?

8. ¿Cuáles han sido los mecanismos que me permiten constatar los avances en el desarrollo de las competencias de los niños y las niñas en relación con los propósitos fundamentales?

9. ¿Qué tipo de elementos considero como evidencias de aprendizaje?

10. ¿La información que registro en el diario de trabajo permite realizar ajustes en mi planificación e intervención?

11. ¿La relación que establezco con las docentes especialistas permite apoyar el aprendizaje de los niños con necesidades educativas especiales?

12. ¿Cuáles fueron los logros y dificultades a los que me enfrenté durante la implementación del PEP 2004?

13. Después del análisis y la reflexión realizada de estas preguntas, ¿qué acuerdos y compromisos tendría que considerar en colegiado para el Proyecto Escolar de plantel?

REGISTRO DE RESULTADOS DEL JARDÍN DE NIÑOS

Intervención Docente

Indicadores	Logros de la intervención del directivo	Dificultades o inquietudes no resueltas	Acciones a desarrollar en el siguiente año escolar
1. Muestra capacidad de crítica de su propio desempeño, así como la rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismas y de su trabajo.			
2. Planifica sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus alumnos.			
3. Diseña estrategias específicas dirigidas a niños con necesidades educativas especiales.			
4. Motiva a los niños y niñas a preguntar, indagar, estimar y los conducen a investigar para responder sus dudas y verificar sus hipótesis, en un ambiente de calidez y aceptación fortaleciendo la participación de todos los alumnos.			
5. Demuestra a los niños y niñas confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.			
6. Brinda oportunidad a los niños y niñas para explicar las diferentes respuestas que encuentran en la resolución de un problema.			
7. Plantean situaciones en donde se ponen en juego la reflexión, el diálogo y la argumentación.			
8. Interactúan con los niños y niñas en forma individual y/o en grupos pequeños.			
9. Los docentes especialistas manifiestan disposición de trabajar individualmente y en colegiado.			
10. Los docentes y docentes especialistas se apropian de la misión y visión de la escuela.			
11. Coadyuva para que con los docentes especialistas se propicie una disposición al trabajo individual y en colegiado.			
12. Trabaja en colaboración con los docentes y docentes especialistas, en un ambiente de armónico que favorece el trabajo colegiado.			

ANE

CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES ESPECIALISTAS DE CAPEP, ED.
FÍSICA Y ED. MUSICAL
DEL JARDIN DE NIÑOS V- 0593-198 "EDUCADORAS MEXICANAS"
EVALUACIÓN INTERMEDIA
2006-2007

1. ¿Cómo ha atendido las debilidades de su intervención detectadas en la evaluación intermedia?
2. ¿Qué debilidades de su intervención detectadas en la evaluación intermedia no ha podido resolver?
3. ¿Cómo ha sido la apropiación que ha hecho del Programa de Educación Preescolar 2004?
4. ¿Qué beneficio le ha reportado el nuevo programa en su planificación e intervención?
5. ¿Cómo ha sido el trabajo colaborativo con las educadoras y con otros docentes para planificar, atender y evaluar a los niños y niñas (en el caso de los especialistas de CAPEP a los niños que presentan NEE con o sin discapacidad)?
6. ¿De acuerdo a su función, cuál ha sido el impacto de su intervención en el desarrollo de competencias en los y las preescolares (en cada plantel)?

CUESTIONARIO APLICADO A PADRES DE FAMILIA
DEL JARDIN DE NIÑOS V- 0593-198 "EDUCADORAS MEXICANAS"
EVALUACIÓN INTERMEDIA
2006-2007

- 1) ¿Conocer los propósitos formativos y las actividades que se realizan en la escuela le ha permitido observar, identificar, reconocer qué ha aprendido y qué puede hacer su hijo e hija? Si ¿por qué?, No ¿por qué?

- 2) ¿Qué comportamientos y aprendizajes ha observado en su hijo o hija a partir de que asiste al jardín de niños? expresa sus sentimientos, controla sus emociones, resuelve conflictos a través del diálogo, sabe escuchar, amplía su vocabulario, asume diferentes roles, reflexione, argumenta, establece relaciones de correspondencia, cantidad, ubicación, desarrolla sensibilidad, iniciativa, imaginación y la creatividad por el lenguaje artístico conoce su cuerpo y se expresa a través de él, resuelve problemas, etc.

- 3) ¿Las educadoras y la directora le proporcionaron información sobre los avances, logros y aprendizajes de su hijo e hija y pudo expresar sus inquietudes y sugerencias?

- 4) ¿Cómo apoyó y colaboró en actividades que favorecieran los aprendizajes de su hijo (a), tanto al interior de la escuela o del aula (expresión corporal, lectura de textos, juegos colectivos, etc.) como fuera de la escuela (disposición y tiempo para leer y conversar con ellos, responder a sus preguntas e inquietudes, atender sus necesidades, saber escucharlos, apoyarlos en la resolución de problemas dándoles seguridad, etc.)?

- 5) ¿Qué es lo que más le gusta de lo que ha aprendido su niño o niña en la escuela?

- 6) ¿Qué sugerencias podría dar al personal del jardín de niños para mejorar el servicio que ofrecen?

REGISTRO DE RESULTADOS DEL JARDÍN DE NIÑOS
Participación de los padres de familia.

Indicadores	Logros de la intervención del directivo	Dificultades o inquietudes no resueltas	Acciones a desarrollar en el siguiente año escolar
1. Las familias conocen los propósitos formativos que persigue la escuela y el sentido que tienen las actividades cotidianas que se realizan para el desarrollo de las capacidades de los niños.			
2. Los padres de familia son informados con regularidad sobre los aprendizajes, avances y logros de sus hijos, y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.			
3. Los padres de familia se interesan por apoyar los aprendizajes de los educandos dentro y fuera del aula.			
4. Se trabaja en amplia colaboración con la familia para mejorar los aprendizajes de los alumnos.			

CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORA
DEL JARDIN DE NIÑOS V- 0593-198 "EDUCADORAS MEXICANAS"
EVALUACIÓN INTERMEDIA
2006-2007

1. ¿Cómo he atendido las debilidades de mi intervención detectadas en la evaluación intermedia?

Con diálogo y comunicación con todo el personal del plantel y dando seguimiento a las propuestas que se hicieron, así como creando un ambiente de confianza donde se expresen puntos de vista aunque no estemos de acuerdo, propiciando que haya tolerancia, respeto y manejo de valores, apoyándonos como equipo y poder obtener mejores logros.

2. ¿Qué debilidades de mi intervención detectadas en la evaluación intermedia no he podido resolver?

El acompañamiento que hago a las maestras se encuentra en proceso de mejora, ya que considero que falta modificar la intervención pedagógica de las docentes de acuerdo al nuevo programa.

3. ¿Qué aspectos me representan dificultad para el apoyo y acompañamiento con las docentes?

En ocasiones la carga administrativa, y en las juntas de consejo técnico la gran cantidad de documentos que se tienen que revisar y no da tiempo para analizar documentos de apoyo.

4. ¿Qué impacto tienen mis decisiones en cuanto a la intervención directiva, gestión escolar, apropiación del PEP 2004 y aprendizajes de los niños y niñas?

Son trascendentales porque todo se genera desde los planteamientos, como se convence e involucran a las personas, para la participación en los distintos ámbitos educativos como lo son en el aula, escuela y comunidad y que finalmente van a repercutir en el logro de competencias en los niños.

5. ¿Qué he hecho y puedo hacer de manera diferente desde mi función para avanzar en el proceso de reforma pedagógica?

He implementado estrategias de intervención, asistir a cursos, conferencias, buscar materiales bibliográficos de apoyo a las necesidades del personal.

Autoevaluaciones continuas y coevaluaciones.

6. ¿Qué elementos de la gestión debo orientar para la mejora con los diferentes actores educativos: padres de familia, autoridades, trabajadores, etc.?

Seguir manejando la comunicación asertiva, con toda la Comunidad Educativa, abrir mayores espacios de diálogo con padres de familia y autoridades.

REGISTRO DE RESULTADOS DEL JARDÍN DE NIÑOS
Intervención del personal directivo

Indicadores	Logros de la intervención del directivo	Dificultades o inquietudes no resueltas	Acciones a desarrollar en el siguiente año escolar
A) Ejerce liderazgo académico, administrativo y social para la transformación de la comunidad escolar.			
B) Demuestra conocimiento del enfoque curricular del PEP 2004.			
C) Visita y orienta cotidianamente al personal docente en relación con las actividades establecidas en el Programa Anual de Trabajo del Proyecto Escolar; que permita se desarrollen exitosamente dentro y fuera del aula.			
D) Planea las visitas que lleva a cabo a las aulas y utiliza instrumentos de seguimiento y evaluación diversificados, sistematizando los resultados para reorientar el trabajo educativo.			
E) Muestra disposición para escuchar, participar y colaborar con todos los miembros de la comunidad educativa Considera el trabajo colaborativo como una oportunidad para mejorar los procesos y resultados del trabajo de todas las personas de la comunidad en beneficio del desarrollo de las niñas y los niños.			
F) Considera el trabajo colaborativo como una oportunidad para mejorar los procesos y resultados del trabajo de todas las personas de la comunidad en beneficio del desarrollo de las niñas y los niños.			
G) Garantiza que las reuniones técnicas y de Consejo Técnico Consultivo son espacios para compartir experiencias conocimientos y prácticas innovadoras que permiten mejorar el trabajo.			

Con base en las conclusiones de la Evaluación Intermedia y en la experiencia propia, identifiqué las dificultades, inquietudes y logros manifestados por las educadoras a partir de mi intervención como directora para diseñar un Plan de Mejora (2007-2008 hojas siguientes), como parte del diagnóstico para el fortalecimiento y reorientación del Proyecto Escolar del siguiente ciclo escolar, con base en los aspectos incluidos en el cuadro de registro de resultados

DISEÑO DE PLAN DE MEJORA JARDIN DE NIÑOS V-0593-198 “EDUCADORAS MEXICANAS”

INDICADORES	LOGROS DE LA INTERVENCIÓN DEL DIRECTIVO.	DIFICULTADES O INQUIETUDES NO RESUELTAS.	ACCIONES A DESARROLLAR EN EL SIGUIENTE AÑO ESCOLAR.
A. EJERCER LIDERAZGO ACADEMICO ADMINISTRATIVO Y SOCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA COMUNIDAD.	SE DA INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL MANEJO DEL PROGRAMA Y DIVERSOS DOCUMENTOS.	EN OCASIONES LOS DOCENTES ME SIENTEN IMPOSITIVA Y NORMATIVA.	GENERAR MAS ESPACIOS DE INTERCAMBIO Y COMUNICACIÓN. TÉCNICAS GRUPALES, LECTURAS DE REFLEXIÓN, DINAMICAS DE GRUPO.
B. DEMUESTRA CONOCIMIENTO DEL ENFOQUE CURRICULAR DEL PEP 2004.	SE HA INICIADO CON LA LECTURA Y ANALISIS DEL PROGRAMA. POR LO QUE SE IDENTIFICAN ALGUNOS ENFOQUES DE LOS CAMPOS FORMATIVOS.	HACE FALTA MAYOR PRECISIÓN SOBRE EL MANEJO DE ALGUNOS CONCEPTOS.	REVISAR DE FORMA PERMANENTE DOCUMENTOS QUE FAVOREZCAN LA COMPRENSIÓN TOTAL DEL P.E.P.
C. VISITA Y ORIENTA COTIDIANAMENTE AL PERSONAL DOCENTE EN RELACIÓN CON LAS ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO DEL PROYECTO ESCOLAR, QUE PERMITA SE DESARROLLEN EXITOSAMENTE DENTRO Y FUERA DEL AULA.	SE COORDINAN LAS ACTIVIDADES CON TODO EL PERSONAL, CALENDARIZANDO LAS ACTIVIDADES POR MES Y VISITANDO LAS AULAS EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE CON EL COMPROMISO DE MINIMO UNA POR MES.	LAS VISITAS A LAS AULAS NO SON MUY COTIDIANAS COMO DEBERIAN SER POR LA DIVERSIDAD DE ACTIVIDADES QUE SE TIENEN QUE REALIZAR DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO.	GENERAR OTRAS FORMAS DE ASESORIA, VISITA A LAS AULAS A TRAVES DEL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DOCENTES EN LAS JUNTAS TÉCNICAS SOBRE LAS ACTIVIDADES NOVEDOSAS REALIZADAS EN FUNCIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR.
D. PLANEA LAS VISITAS QUE LLEVA A CABO A LAS AULAS Y UTILIZA INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DIVERSIFICADOS, SISTEMATIZANDO LOS RESULTADOS PARA ORIENTAR	AL VISITAR LAS AULAS SE OBSERVAN ALGUNOS INDICADORES QUE DAN CUENTA ACERCA DEL MANEJO DE LOS PRINCIPIOS PEDAGOGICOS.	LA CARGA ADMINISTRATIVA ES UN FACTOR QUE IMPIDE VISITAR LAS AULAS CON FRECUENCIA.	CONTINUAR ORGANIZANDO Y BUSCANDO TIEMPOS PARA VISITAR EN FORMA SISTEMATICA LAS AULAS.

EL TRABAJO EDUCATIVO.			
<p>E. MUESTRA DISPOSICIÓN PARA ESCUCHAR, PARTICIPAR Y COLABORAR CON TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA CONSIDERA EL TRABAJO COLABORATIVO COMA UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE TODAS LAS PERSONAS DE LA COMUNIDAD EN BENEFICIO DEL DESARROLLO DE LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS.</p>	<p>CONSIDERO QUE EL PLANTEL HAY GRAN APERTURA PARA ESCUCHAR Y MANIFESTAR IDEAS, CON TODO EL PERSONAL DESDE LAS DIFERENTES FUNCIONES, SE HA GENERADO UN AMBIENTE DE COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN DONDE TODOS NOS APOYAMOS, AUNQUE FALTA BUSCAR, MAS ESTRATEGIAS CON EL PERSONAL DE ASISTENCIA.</p>	<p>AUNQUE EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN CON LOS APOYOS, NOS HA FALTADO EN ALGUNOS MOMENTOS MAYOR DIALOGO Y COMUNICACIÓN CON LOS APOYOS DEL TURNO MATUTINO PARA CUBRIR EL ASEO DE TODAS LAS AREAS DEL PLANTEL EN FORMA EQUITATIVA.</p>	<p>SEGUIR MANTENIENDO EL DIALOGO Y REFLEXIÓN, CON TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DESDE LOS DIFERENTES AMBITOS Y FACTORES EDUCATIVOS PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE EN LOS NIÑOS.</p>
<p>F. CONSIDERA EL TRABAJO COLABORATIVO COMO UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y RESULTADOS DEL TRABAJO DE TODAS LAS PERSONAS DE LA COMUNIDAD EN BENEFICIO DEL DESARROLLO DE LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS</p>	<p>CREO QUE COMO COMUNIDAD EDUCATIVA HEMOS TENIDO GRANDES LOGROS Y NOS HEMOS DADO CUENTA QUE CUANDO INVOLUCRAMOS Y COLABORAMOS TODOS, OBTENEMOS GRANDES RESULTADOS.</p>	<p>EN OCASIONES A FALTADO INVOLUCRAR A PAPÁS QUE POR SUS CARACTERISTICAS PROPIAS O PROBLEMATICAS MUY PERSONALES NO PARTICIPAN.</p>	<p>CONTINUAR SENSIBILIZANDO O GENERANDO, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA QUE TODOS PARTICIPEN EN LAS ACTIVIDADES EN BENEFICIO DEL DESARROLLO DE LOS NIÑOS.</p>
<p>G. GARANTIZAR QUE LAS REUNIONES TÉCNICAS Y DE CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO SON ESPACIOS PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS CONOCIMIENTOS Y PRACTICAS INNOVADORAS QUE PERMITAN MEJORAR EL TRABAJO.</p>	<p>CREO QUE SE VALORAN ESTOS ESPACIOS DE INTERCAMBIO POR PARTE DEL PERSONAL, YA QUE EN ELLOS SE TOMAN ACUERDOS, GENERAN ESTRATEGIAS, Y ACCIONES QUE NOS GUÍAN Y COORDINAN PARA EL LOGRO DE PROPOSITOS EDUCATIVOS.</p>	<p>UNA DIFICULTAD ES QUE NOS LLENAN DE MATERIALES QUE TENEMOS QUE ANALIZAR Y NO EXISTEN TIEMPOS PARA GENERAR NUESTRAS PROPIAS PROPUESTAS ALTERNATIVAS.</p>	<p>APROVECHAR EL ESPACIO QUE SE NOS BRINDA EN LAS REUNIONES Y CONSEJOS TÉCNICOS, PARA ANALIZAR E INTERCAMBIAR SABERES Y EXPERIENCIAS QUE FORTALEZCAN AL COLEGIADO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE.</p>

