



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 095 AZCAPOTZALCO

El trabajo colaborativo en el Consejo Técnico Escolar

JOSÉ DAVID LÓPEZ ZAMORA

CIUDAD DE MÉXICO

2016



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 095 AZCAPOTZALCO**

El trabajo colaborativo en el Consejo Técnico Escolar

Tesina en la modalidad de Informe Académico
que para obtener el título de
L I C E N C I A D O E N E D U C A C I O N B Á S I C A
PRESENTA:

JOSÉ DAVID LÓPEZ ZAMORA

CIUDAD DE MÉXICO

2016

UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO, D.F.

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

México, D. F., a 28 de mayo de 2016



C. JOSÉ DAVID LÓPEZ ZAMORA

P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: **El trabajo colaborativo en el consejo técnico escolar. Opción: Tesina en su Modalidad de Informe Académico**, a propuesta del **C. Asesor Dr. Francisco José Ortiz Campos**, manifiesto a usted que reúne los requisitos establecidos al respecto por la Institución.

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

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



PROFR. MANUEL QUILES CRUZ
Director
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 095
D.F. AZCAPOTZALCO

LMVD
MQC/LMVD/lgs

Índice

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
CONTEXTO.....	7
UBICACIÓN DE LA ZONA Y ESCUELA BASE DEL ESTUDIO.....	7
DIMENSIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA, SOCIAL Y CULTURAL.....	8
DIMENSIÓN HISTÓRICA.....	8
ANTECEDENTES.....	9
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	23
OBJETIVOS.....	24
MARCO DE REFERENCIA.....	25
ENFOQUE DEL PROBLEMA.....	36
PROGRAMA DE ACTIVIDADES.....	39
RESULTADOS.....	41
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54

INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo en un periodo complejo e interesante, tensiones, compromisos, necesidades de cambio, de valores, de definición de nuevos estilos de vida en una sociedad multicultural e internacional y globalizada. Desarrollar las capacidades para aprender a convivir en la diversidad y con respeto, constituye el más grande reto desde la escuela, ya que implica modernizar las mentalidades y esto no es fácil para los colegiados escolares, menos aun cuando entre colegas maestros no se ha aprendido a convivir en armonía y a trabajar para el logro de metas comunes.

El presente estudio tiene el propósito de intervenir en uno de los planteles de la Zona Escolar 323, donde las interacciones han impedido la conformación de un equipo organizado por los integrantes del colegiado para trabajar colaborativamente en favor de la mejora continua de los procesos de escuela y aula.

En un primer apartado se presenta la descripción del contexto que nos ocupa, donde se presentan las características generales de la comunidad que alberga a la escuela base del estudio, aspectos que impactan en la dinámica de la comunidad escolar.

Posteriormente se presentan los antecedentes que llevaron a elegir la problemática de atención, considerando que el trabajo en colaboración es la base que permite prevenir muchos conflictos en las escuelas y encontrar una organización interna que parta de sus particularidades. La definición de la problemática ofrece los aspectos que se convierten en áreas de oportunidad para la intervención de la figura de supervisor que dará solución en un proceso paulatino. A partir de la definición, se presenta una justificación para actuar en la detección de la prioridad atendida a lo largo del informe, y se une a los propósitos de la propuesta aplicada.

El marco de referencia como apartado teórico, brinda el sustento conceptual y procesual de la función supervisora en la actualidad, para configurar una intervención adecuada, partiendo de las áreas de oportunidad detectadas, de los propósitos que se buscan lograr para la mejora continua del trabajo de gestión escolar y académica de la escuela base del estudio; por lo tanto, este marco tiene apego con la política y referentes teóricos actuales, que nacieron con la Reforma Educativa actual de 2012-2013.

Posteriormente se presenta el enfoque del problema para referirnos al ámbito educativo, a la escuela pública y al trabajo colaborativo como forma de organización que facilita los procesos de organización, administración, toma de decisiones para la mejora y rendición de cuentas en las comunidades escolares.

Se presenta un programa de actividades propias de la intervención propuesta para la mejora de los procesos que realiza el plantel y se describen las acciones realizadas a lo largo de un ciclo escolar.

Como apartado indispensable, durante y después de la aplicación de la propuesta de intervención, se presentan las limitaciones y los resultados de su implementación para finalizar con una serie de conclusiones que favorecerán en lo sucesivo las intervenciones de acompañamiento y asesoría de las escuelas correspondientes a la zona escolar, ya que durante el proceso del presente informe, se fueron observando aspectos que desde la supervisión pueden ser mejoradas para beneficio del cumplimiento adecuado de la misión de las escuelas.

Contexto

UBICACIÓN DE LA ZONA Y ESCUELA BASE DEL ESTUDIO

El presente documento sustenta sus acciones prácticas en un contexto escolar que tiene ubicación en la Dirección Número 3 de Educación Primaria, Zona Escolar 323 con sede en la Escuela Primaria 35-1538-323-00-x-021 “Zimbabue” sita en Zona Comercial Lomas de Plateros sin número, Colonia Lomas de Plateros, Álvaro Obregón, C.P. 01480.



La zona escolar se conforma de ocho planteles, de los cuales 4 son oficiales y 4 son particulares. Con una ubicación muy cercana entre una y otra.

La escuela que se tomará como objeto del presente estudio se refiere a un plantel oficial con las siguientes características generales:

- La Escuela tiene 18 grupos. Directora con más de 30 años de servicio, con una situación de interacción que afecta los resultados de las acciones que se deciden en colegiado.

DIMENSIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA, SOCIAL Y CULTURAL

Las familias que buscan recibir el servicio en este plantel son de nivel económico medio, con altos porcentajes de padres profesionistas, con posibilidades de brindar a los menores las condiciones mínimas necesarias de vida digna. En los alrededores del plantel se observa la existencia de nuevas unidades habitacionales, que albergan en condiciones adecuadas a las familias de donde proviene la mayor cantidad de alumnos en dicha escuela.

Este plantel se localiza cerca de dos centros deportivos que permiten el esparcimiento de los niños; el deportivo Plateros que cuenta con una alberca y el deportivo Gómez Farías.

La ubicación del centro escolar facilita su acceso ya que existe transporte público en la zona como son: líneas de microbuses, camiones y el metropolitano. Un supermercado así como establecimientos comerciales brindan todos los servicios están en las proximidades del área.

La institución está cercana a vías de comunicación importantes como la Avenida Revolución y el Anillo Periférico lo que permite el fácil acceso a la misma.

Para llegar al plantel se pueden utilizar diferentes medios de transporte por ejemplo: RTP, Microbús y Metro.

DIMENSIÓN HISTÓRICA

La delegación Álvaro Obregón se encuentra situada al poniente de la ciudad de México. Cuenta con una extensión de 97 kilómetros cuadrados. Conformada por 257 colonias. La delegación se incorporó a la ciudad de México en 1853, cuando se reconfiguró la extensión de la capital mexicana. La demarcación dependió de Coyoacán, posteriormente al ser integrada al Distrito Federal el municipio fue adscrito a la prefectura con la intervención francesa. En 1961 se dota a San Ángel de autonomía administrativa, siendo una de las cinco divisiones administrativas en las

que se distribuyó la ciudad. Los franceses transformaron al Distrito Federal en la municipalidad de México.

ANTECEDENTES

En todos los ambientes sociales de la actualidad el trabajo individual ha dejado de ser funcional debido a que se limitan las posibilidades de éxito. En las instituciones laborales ocurre lo mismo y el ámbito educativo no podríamos decir lo contrario. Se incrementa la importancia del trabajo colaborativo de los diversos actores en las comunidades escolares. Se piensa que ayuda a alcanzar el cambio en los procesos de enseñanza y de aprendizaje en la búsqueda constante de la mejora de la calidad de la educación. Uno de los factores prioritarios para generar una dinámica de escuelas con características de eficacia, tales como democracia, justicia, equidad, pertinencia y relevancia, es la participación activa de los integrantes de los colegiados, con el liderazgo del Director y el acompañamiento y asesoría de la Supervisión, apoyando el trabajo escolar en sus distintas dimensiones.

No es sencillo conformar equipos de trabajo. Los ideales del trabajo colaborativo no se ha logrado de la mejor manera por factores internos de algunas escuelas, como es el caso de que nos ocupa. Situaciones tales como la falta de acciones planeadas donde se involucre a la totalidad de los integrantes en la toma de decisiones de mejora, rompimiento de los lazos de comunicación, organización escolar nacida de los directivos. Dewey señala “la tarea de la educación no puede ser cumplida si se trata de la educación individual sin, al mismo tiempo, comprometerse a emprender acciones de cambio dentro de la institución” (Anáhuac, 2000, p.22), el trabajo colaborativo se coloca en la actualidad como uno de los principios para la mejora continua de los procesos escolares.

Con el paso de los años el trabajo entre pares y colaborativo se ha venido convirtiendo en una necesidad que nos compromete a todos como integrantes de diversos grupos sociales y organizaciones donde se labora bajo normas establecidas, a convivir en armonía buscando lograr metas comunes para transformar a las escuelas en instituciones con cultura, filosofía y organización propia, de acuerdo a sus contextos y necesidades.

Los espacios y tiempos que pudieran favorecer la conformación de equipos de trabajo para desarrollar acciones de mejora en los planteles escolares, son las sesiones de Consejo Técnico Escolar (CTE), mismas que en la actualidad no han logrado su cometido al respecto, ya que se observa pasividad de los integrantes del Consejo y en dichas reuniones se centra la atención en dar seguimiento a las Guías de los CTE sin un sentido propio de escuela.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La gestión de las escuelas permite ver que hay problemáticas que obstaculizan el proceso hacia la mejora continua. Las problemáticas se observan a través de una serie de indicadores concentrados en una guía de observación aplicada durante las sesiones de CTE, que basan su construcción, en los “estándares de gestión” (SEP, Estándares de Gestión. 2010), tales como:

1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico, que implica la capacitación y actualización del personal docente, posterior a su formación inicial y que tiene como finalidad mejorar el desempeño de los docentes en función. Dicha capacitación en primera instancia, nace de la misma institución escolar.
6. Liderazgo efectivo, que responsabiliza al director en la orientación al personal para mejorar los procesos de enseñanza y demás procesos cotidianos de la escuela.

7. Clima de confianza, orientado a la promoción del aprendizaje, basado en la comunicación, cooperación, intercambio, integración y establecimiento de valores entre la comunidad escolar, como responsabilidad del director como pieza clave del buen funcionamiento del centro escolar.

9. Decisiones compartidas, haciendo de la escuela una organización abierta para conseguir apoyo en un camino más seguro para alcanzar las metas de la institución; trabajando en un ambiente de libertad y con compromiso en lo individual para cumplir las metas comunes.

10. Planeación institucional, nacida de los integrantes de la organización, que permite a todos tener conocimiento del camino que lleva la escuela.

14. Funcionamiento efectivo del CTE, como un verdadero foro para el trabajo de gestión escolar y académico, donde se dan intercambio de ideas, reflexiones conjuntas y decisiones de mejora continua.



Sabemos que las tareas principales de las escuelas, se centran en la gestión escolar y académica, por lo que se eligieron los estándares 1, 6, 7, 9 10, 14, que corresponden a las dimensiones pedagógica-curricular y organizativa, ya que con un adecuado funcionamiento de éstas, las dimensiones de participación social y administrativa se verán favorecidas considerablemente.

Con una sencilla observación, se busca primeramente detectar lo que viven los integrantes del colegiado, sobre todo en los espacios de CTE, para describir cómo se integran al desarrollar los procesos de comunicación, integración, trabajo colaborativo, gestión escolar y gestión académica, como parte de las acciones cotidianas que se realizan en todos los centros escolares.

Con una revisión del acontecer al interior del plantel se pueden conocer los detalles de la interacción de los diversos actores en el proceso de implementación de la Reforma Educativa. De manera superficial se observa que entre los colegiados permean las prácticas individualistas, el trabajo aislado y se hace necesaria la intervención de la figura del Supervisor para modificar los enfoques del trabajo en los diversos ámbitos y acciones escolares.

Habiendo observado una serie de situaciones, se desprenden las siguientes categorías de análisis:

1. Los integrantes del colegiado en el plantel trabajan de forma independiente, aislada y pasiva en todo momento.
2. En las sesiones de Consejo Técnico Escolar, sólo algunos docentes asumen una participación responsable en la toma de decisiones de mejora para la escuela.

Es entonces que con las primeras observaciones, con las problemáticas que se detectan, se busca responder al siguiente cuestionamiento:

¿La falta de colaboración entre el colegiado impacta negativamente en la toma de decisiones para la mejora de los procesos en la escuela?

Con las primeras observaciones se realizó el planteamiento sobre la problemática que dirige el estudio, posteriormente se consideraron los estándares de gestión enlistados anteriormente, que son parte del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, como base para la elaboración de un instrumento que aportó un diagnóstico de la realidad en el trabajo durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar de la escuela focalizada, para conocer la organización, las formas de trabajo, la interacción, la participación al interior del colegiado del plantel, mediante la lista de cotejo que se ofrece.

Para comprobar la baja participación en la toma de decisiones colegiadas, se realizó un diagnóstico que inició con la revisión de las Actas de CTE, por medio de lista de cotejo que revisa la existencia de aspectos en el desarrollo de cada sesión de consejo en el colegiado que nos ocupa. Los aspectos con los que se trabajó fueron los siguientes:

La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.
La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.
La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.
En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.
En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.
En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.
En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.
Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).
Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).
Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).
Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).

Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).
El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.
En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.
El Acta de CTE es firmada por todo el personal.

REVISIÓN DE ACTAS DE CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR
LISTA DE COTEJO

MES	ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
AGOSTO 2014	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.		X	Fue de la semana intensiva.
	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	Sólo da inicio a la sesión, varios docentes se encargan del desarrollo de la misma.
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		Personal de la escuela.
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).		X	
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).		X	
	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Asignaciones, horarios, organización escolar, reglamentos, primera reunión con padres, requisitos para inscripción, cambio de docente de UDEEI.
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona en la orden del día ni en el acta.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.	X		Aparecen sólo cuatro acuerdos de organización escolar.
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Faltan 6 firmas.
SEPTIEMBRE 2014	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.	X		
	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.	X		Organización de guardias y control de evaluaciones.

	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		Algunos docentes del plantel.
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).	X		Una lectura de reflexión y dinámica de integración.
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).	X		Sólo la solicitud de conformar los expedientes de los alumnos.
	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Para establecer la estrategia de lectura y las hojas compromiso del marco de convivencia para padres.
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.	X		Sobre la elaboración de bitácora para alumnos.
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Falta la firma de un docente.
OCTUBRE 2014	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.	X		
	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.		X	Se asignan becas.
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		UDEEI y dos docentes.
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).	X		Una lectura de reflexión por apoyo de la UDEEI.
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).	X		Como parte del desarrollo de la Guía de CTE, no de forma particular

	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Sobre bitácora de alumnos, manejo de reglamento y actividades de PACE.
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.	X		Sólo el establecer el uso de la bitácora de los alumnos.
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Faltan las firmas de 4 docentes.
NOVIEMBRE 2014	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.	X		
	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.	X		Visitas al aula y documentos de cooperativa.
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		Algunos docentes.
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).	X		Sobre autoestima.
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).		X	
	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Para el manejo de registros de actividades de lectura, firma de boletas.
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.	X		Lectura por los padres una vez al mes.
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Falta la firma de 6 docentes.
ENERO 2015	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.	X		

	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.	X		Visitas a grupo, reglas de operación de tiempo completo, organización de evento para obtener ingresos, semana de evaluación, firma de boletas.
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).	X		Cualidades de las personas.
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).	X		Análisis de resultados en cuadros y gráficos por grupo y escuela como solicita la guía.
	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Manejo de actividades de PACE, entrega de evidencias de lectura, conformación de carpetas de evidencias.
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.	X		Unificar el formato de seguimiento de lectura.
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Faltan dos firmas.
FEBRERO 2015	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.	X		
	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.	X		Entrega de documentos, realización de guardias, visitas a grupo, control de copias.
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	

	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).	X		Trabajo en parejas por UDEEI.
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).		X	
	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Manejo de reglas de convivencia, protocolo para resolución de conflictos y seguimientos
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.	X		Realizar las guardias, aplicar las fichas didácticas para capacitación.
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Faltan 7 firmas.
MARZO 2015	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.	X		
	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.	X		Se registra en la orden del día pero no se trabajan.
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		UDEEI
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).	X		Sobre personalidad.
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).	X		Los resultados que se manejan en la Guía de CTE.

	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Entrega de evidencias de resultados, control del mobiliario, informe de acciones de APF.
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.		X	No se registran acuerdos.
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Faltan 4 firmas.
MAYO 2015	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.	X		
	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.		X	
	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.	X		Compras con ingresos de evento realizado, feria del libro.
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.	X		Algunos docentes.
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.		X	
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.		X	
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).		X	
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).		X	
	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).	X		Respeto al acuerdo 696, llenado de boletas, entrega de documentos.
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			No se menciona.
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.		X	
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.		X	
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.		X	Faltan 8 firmas.
JUNIO 2015 NO HAY	La orden del día incluye el desarrollo de la Guía de CTE.			

REGISTRO DE LA SESIÓN DE	La orden del día incluye alguna temática para asesoría a los docentes.			
JUNIO DE 2015.	La orden del día incluye el apartado de Asuntos Generales.			
	En el desarrollo de la sesión participa sólo el Director de la escuela.			
	En el desarrollo de la sesión participa además del Director, otro integrante del colegiado.			
	En el desarrollo de la sesión participa el Supervisor de la Zona Escolar.			
	En el desarrollo de la sesión participa algún especialista externo.			
	Entre las acciones de la sesión se ofrece alguna dinámica de grupo (cualquiera que sea su intención).			
	Entre las acciones de la sesión, se da seguimiento de alumnos con características sobresalientes (rezago, conducta, accidente, etc.).			
	Entre las acciones de la sesión, se tratan asuntos de gestión escolar (organización, administración, etc.).			
	Entre las acciones de la sesión, se da un momento para convivencia del colegiado (descanso, consumo de alimentos, etc.).			
	El Acta de CTE registra los acuerdos tomados durante la sesión.			
	En el Acta de CTE se registran los compromisos, responsables y fechas, decididos durante la sesión.			
	El Acta de CTE es firmada por todo el personal.			

Una vez revisadas las actas de Consejo Técnico, pueden encontrarse una serie de situaciones como áreas de oportunidad para la intervención de la Supervisión:

- En la totalidad de los casos la orden del día incluye la Guía de CTE; sin embargo, no es el primer punto de la misma. Hay mayor peso a las acciones de organización e informe de los casos administrativos solicitados de forma cotidiana a través de la estructura, tales como: entrega de evaluaciones, fechas de captura, documentos solicitados a padres para diversos procesos, registros de evaluaciones de bimestre y de lectura entre otros.

- No aparecen asesorías a los docentes, sólo en los casos que por estructura se han solicitado, tales como: capacitación para manejo de fichas didácticas, manejo de conflictos y PACE.
- En todos los casos se incluye en la orden del día el apartado de asuntos generales donde se tratan aspectos de organización escolar sin relación alguna con lo técnico pedagógico.
- En todas las sesiones participan algunos de los docentes de apoyo en la dirección escolar, así como el docente de la UDEEI para la realización de lecturas, orientación de procesos de la guía de consejo y realización de dinámicas al grupo de docentes. La Directora de la escuela sólo aparece en el inicio de las sesiones para dar la bienvenida y realizar el pase de lista.
- En ninguno de los casos hay intervención del Supervisor para asesorar, para orientar procesos o para acompañar al colegiado. Tampoco existe registro de asesorías por personal externo.
- Cada sesión se ofrece una dinámica con la intención de integrar al equipo docente por medio del manejo de valores, trabajo en equipo, manejo de emociones, entre otros; mismas que no parecen haber tenido impacto, ya que se desarrollan sin valorar la intención de las mismas.
- No hay seguimientos de alumnos que se destacan por bajos resultados de aprendizaje, por conductas disruptivas, o cualquier otra situación que los hace especiales en la atención. Se hacen las revisiones generales a través de gráficos concentrados con los resultados de grupo y escuela tal como lo piden las guías de consejo.

- En todos los casos se observan asuntos de carácter organizativo o administrativo como el manejo de recursos, la distribución de funciones, las fechas para entregas, los requisitos para diversos procesos, etc.
- No hay registro de un espacio de tiempo para receso, consumo de alimentos, convivencia entre el colegiado, de acuerdo con las actas, las sesiones se realizan de 8:00 a 14:30 sin interrupciones.
- Existen ocasionalmente registros de acuerdos; sin embargo no son situaciones que permitan tener impacto en la misión principal de las escuelas que es el logro de aprendizajes de la totalidad de los alumnos inscritos.
- En ninguna de las actas del ciclo escolar aparecen compromisos escritos con responsables, fechas y formas de seguimiento para su evaluación y ajuste.
- En todas las actas faltan firmas de algunos de los integrantes, en un mínimo de dos y hasta en un máximo de 12 firmas faltantes.

Estos hallazgos corroboran que no se ha logrado la conformación de un equipo de trabajo con los principios de cooperación, colaboración y comunicación asertiva. Existen áreas de oportunidad para su integración, fortaleciendo con ello el trabajo a favor del cumplimiento de la misión de las escuelas derivado desde el Artículo Tercero Constitucional, en su reforma de fecha 23 de febrero de 2013, que a la letra dice: “El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los estudiantes”...”contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer

el aprecio y el respeto a la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de los derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos” (Diario Oficial de la Federación., 2013).

JUSTIFICACIÓN

Asumiendo que el individualismo entre los docentes limita las acciones de mejora en cualquier organización, y que la supervisión cumple ahora una función de acompañamiento y asesoría para implementar los nuevos paradigmas y enfoques de gestión escolar y académica, al conocer la situación se busca la intervención en la escuela, con el objetivo de impactar directamente en el colegiado para favorecer la cooperación, el trabajo entre pares y el trabajo colaborativo que son la base para mejorar los procesos escolares, asegurando siempre que la falta de interacciones en el desempeño responsable y participativo se convierten en un obstáculo para la mejora continua de las organizaciones; así que teniendo a la supervisión como pieza clave en la transformación de la comunidad escolar, en favor de la atención que se ofrece a los alumnos inscritos en el centro escolar, se implementaron acciones para dar inicio a los cambios necesarios.

El trabajo de gestión escolar en sus cuatro dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria, presenta retos a partir de la realidad que se observa en los procesos escolares. Hay situaciones que se pueden enfrentar de forma directa y dificultades externas cuya solución no está en manos de los directivos y docentes. Se puede planear, dar seguimiento, evaluación y ajuste a una adecuada gestión en la dimensión organizativa y en la de participación social y comunitaria atendiendo al problema para que desde el impacto del trabajo del colegiado docente se encuentre el acercamiento, la credibilidad, la confianza y el trabajo organizado de los padres de familia

como parte importante de las acciones educativas. Hay situaciones como la actitud y disposición de los integrantes del colegiado no dependerán directamente de la gestión del director como líder. Se considera que llevando al colegiado la estrategia de trabajo colaborativo a partir de dinámicas que mejoren las interacciones, desarrollándola desde la gestión directiva con el acompañamiento de la supervisión y aplicando las competencias de liderazgo, trabajo colaborativo, relaciones positivas, mediación, negociación, actitud, disposición, aunadas a cuidadosos procesos de planeación, desarrollo, ajuste, seguimiento y evaluación que se reflejen en proyectos internos donde los involucrados dan sus puntos de vista y conocen las metas a corto, mediano y largo plazo, para mantenerse activos en los cambios que los centros escolares necesitan hoy en día, se logran avances importantes en los procesos internos que en la escuela se realizan de forma rutinaria.

Con el presente estudio se buscó mostrar el impacto y la transformación de las estrategias de gestión con base en el trabajo colaborativo para integrar de forma positiva, primeramente a los docentes y posteriormente a los padres de familia, todo ello derivado del liderazgo organizativo y administrativo, a la asesoría y acompañamiento desde la Supervisión Escolar, en beneficio de la conformación de ambientes de aprendizaje en favor de los alumnos.

OBJETIVOS

- Impulsar el trabajo colaborativo entre el colegiado en favor de la gestión escolar y académica cotidiana.
- Orientar, acompañar y asesorar al colegiado para favorecer la interacción, la comunicación y el sentido de pertenencia como bases para el trabajo colaborativo.
- Fortalecer el trabajo colaborativo del colegiado aprovechando los espacios de Consejo Técnico de Zona y Escuela.

MARCO DE REFERENCIA

Inicia este marco teórico con un glosario de términos que se utilizan de forma regular en el ámbito educativo y al interior de las escuelas, basado principalmente en los Acuerdos secretariales que apoyan la implementación de la actual Reforma Educativa.

Asesoría. Eventos de capacitación o actualización coordinados por un especialista, instructor, capacitador o facilitador, donde se llevan a cabo sesiones de aprendizaje, uno a uno, entre el agente capacitador y el participante, a efecto de alcanzar el dominio de conocimientos (conceptos, enunciados, teorías o enfoques), métodos, procedimientos, actitudes o valores. El asesor más próximo en una escuela es el Director y el Supervisor de Zona.

Capacitación Docente. Proceso formativo que se da por primera vez, con la finalidad de desarrollar las habilidades, conocimientos y destrezas específicos del personal académico de una institución de educación, en diferentes áreas de las ciencias, tecnologías o humanidades. Hoy en día la capacitación de docentes, directivos y personal técnico o especializado en educación, también se engloba dentro del concepto de "formación continua", para distinguirlo del proceso de "formación inicial", que se atribuye a la formación normalista.

Consejo Técnico Escolar. (CTE) Grupo integrado por Director y profesores, reglamentado y de carácter consultivo, que tiene como propósito la discusión y el análisis de los asuntos relacionados con la enseñanza, los aprendizajes y la gestión escolar. Se caracteriza por su estructura colegiada, ya que se conforma con todos los miembros de la escuela o sus representantes. “Es la instancia en donde docentes y directivos velarán por hacer cumplir los principios del Artículo 3º Constitucional para garantizar un desarrollo integral de los estudiantes a través de una educación de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro

académico de los educandos, así como dar seguimiento y evaluar los fines y criterios dispuestos en los Artículos 7° y 8° de la Ley General de Educación” (SEP Lineamientos, 2013 p. 7)

Consejo Técnico de Zona Escolar. Órgano colegiado que se constituye como un espacio propicio para el análisis, la deliberación y la toma de decisiones sobre los asuntos educativos de las zonas escolares. Se integra por el (la) supervisor(a) y los directores/as de las escuelas de la zona escolar. Sus tareas consisten en el trabajo colegiado entre personal directivo y de supervisión para reflexionar en torno a las prácticas y procesos implementados en las escuelas, además de experiencias de éxito compartidas con la finalidad de tomar acuerdos y establecer compromisos para mejorar la organización y el funcionamiento de las escuelas.

Docente. Es la persona que tiene como función primordial la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y evaluación de los procesos formativos y sus resultados, y de otras actividades educativas. La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

Escuela. Conjunto organizado de recursos humanos y físicos, destinado a promover procesos de educación entre los alumnos de un mismo nivel educativo y con un turno y horario determinados.

Gestión escolar. Capacidad de la escuela para desarrollar acciones orientadas al logro de los fines educativos comunes. La Gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones; la

Gestión realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Liderazgo educativo (“Acción de coordinar o dirigir a un grupo”), que es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el “alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo” (SEP Acuerdo 592, 2011 p.20).

Planeación. Proceso con el que se busca cumplir exitosamente la misión institucional a través de la búsqueda de información pertinente, veraz y oportuna, que permita identificar asuntos relevantes del futuro y establecer acciones que permitan alcanzar una visión determinada, aminorando las debilidades y nutriendo las fortalezas de la institución, previniendo los riesgos y tomando partido de las oportunidades que existen en el medio.

Ruta de Mejora Escolar.- Proceso sistemático de planeación de la escuela pública de educación básica para intervenir en la mejora de su gestión, que toma como base los resultados de la evaluación interna (plan de mejora, proyecto o plan escolar, plan anual de trabajo, plan estratégico de transformación escolar, programa de mejoramiento u otros similares).

Supervisión escolar.- Proceso que desarrolla funciones de evaluación, control, asesoría y apoyo para el mejoramiento educativo de carácter técnico-pedagógico y administrativo. La supervisión escolar reconoce las necesidades educativas de la comunidad, organiza y promueve el trabajo de la escuela en sus diferentes aspectos y vincula los lineamientos de la política educativa nacional con las acciones concretas de cada plantel.

Supervisor Escolar. Responsable del funcionamiento académico de una zona escolar, que es la jurisdicción mediante la cual se agrupa a un número determinado de escuelas.

Trabajo colaborativo. Alude a estudiantes y maestros que interactúan de manera solidaria a favor del aprendizaje; el trabajo colaborativo “orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en forma colectiva en un marco de cooperación” (USEBEQ, 2012).

Contando con los conceptos que permiten un sentido común a la lectura del presente documento, es también importante considerar las temáticas siguientes, con apego a la teoría que han traído los autores que soportan la Reforma Educativa actual.

LA SUPERVISIÓN ACTUAL

Ya es bastante escuchado que la función del *supervisor* ha venido transformándose con el paso de los años hasta llegar a considerar a esta figura como el “Gestor de comunidades académicas en la sociedad del conocimiento”, se pensaría que es tarea sencilla y que basta con tener planeación y organización de acciones para conseguirlo, pero no es así, ya que la creación de comunidades de aprendizaje requiere de competencias bien definidas, tales como las que se enlistan:

- Gestionar el conocimiento.
- Tener capital intelectual.
- Contar con planeación estratégica.
- Realizar trabajo colaborativo.
- Gestión de comunidades virtuales.
- Iniciativa para crear nuevas formas de trabajo académico.
- Ambiente de liderazgo flexible. (Gairin, Antúnez, & Topete Barrera, 2008 p.2)

Es entonces que lejos de controlar a las escuelas, la figura del supervisor debe ahora supervisar las acciones desde un plano superior; pero horizontal. Coordinar y orientar las actividades de la escuela, con la finalidad de llevar a las escuelas al mejoramiento constante de la calidad del servicio que prestan y de los resultados de aprendizaje de los alumnos. Entre los aspectos que tienen relevancia para lograr la mejora continua se encuentra el trabajo colaborativo y éste depende de la interacción y comunicación entre los integrantes de los colegiados para ser eficaz y eficiente en los procesos que de forma cotidiana se manejan al interior de la escuela.

La *supervisión* del Siglo XXI define ámbitos y funciones genéricas y específicas donde impacta la función de este líder educativo. Los ámbitos donde interviene son el administrativo y el pedagógico, realizando en ambos las funciones de:

- Monitoreo y control.
- Enlace.
- Apoyo, asesoría y orientación.

Y por otro lado, los propósitos de la supervisión en la actualidad, se han resumido en cuatro:

- Mejorar las prácticas de enseñanza. Que se desarrolla con las visitas al aula, tomando nota de cómo trabajan los maestros y conversando para tomar acuerdos que lleven a la mejora de la práctica docente.
- Mejorar el desarrollo profesional. Asegurando que las escuelas emplean el tiempo destinado al trabajo colaborativo para tratar temas relevantes que permitan mejorar la gestión tanto académica como escolar. Este es uno de los propósitos que tiene relación con la tarea que nos ocupa en el presente informe.
- Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas. Este propósito tiene una importancia vital en la intervención realizada, ya que “implica que el supervisor

contribuya a que los colectivos docentes pongan en el centro de sus ocupaciones y preocupaciones lo que los une: la necesidad de producir resultados de aprendizaje relevantes de forma equitativa; y que dejen de lado lo que los desune: enconos, partidismos, privilegios, etc. Esto se logra dejando claro que lo que va a tomarse en cuenta para apreciar el trabajo de cada maestro es el resultado: mejores aprendizajes para todos los alumnos” (SEP Cuaderno, 2013 p.73)

- Propiciar la vinculación con la comunidad. Buscando que las familias se unan al trabajo escolar, asuman compromisos y acuerdos en corresponsabilidad, a través de una comunicación asertiva. Situación que no podría alcanzarse sin una integración y comunicación adecuada entre el colegiado.

El desarrollo de las funciones supervisoras deberán tener congruencia con las acciones cotidianas de las escuelas para caminar hacia la mejora continua del servicio educativo.

NECESIDAD EN LAS ESCUELAS

La educación tiene la misión de brindar oportunidades a todos, sin excepción, para desarrollar sus potencialidades. Implica que cada uno se responsabilice de su aprendizaje y de realizar su proyecto personal. Este es el resultado que se espera de la escuela y es realmente complicado lograrlo, más aun cuando los docentes trabajan de forma aislada, independiente, sin buscar el crecimiento personal a través de la interacción con los demás para compartir, escuchar, manifestar y tomar acuerdos de beneficio común.

El principal objetivo que persiguen los planteles escolares es que los alumnos adquieran conocimientos y habilidades para resolver los retos que se les presentan en la vida cotidiana y a lo largo de su vida. El ambiente donde se desarrollan los procesos de enseñanza y de aprendizaje formales es la escuela. Asistir a una escuela exige relación con los demás, no sólo entre los

alumnos, ya que los actores que integran una comunidad escolar van desde el Director, docentes, padres de familia y alumnos. Resulta necesario fomentar un modelo de convivencia que promueva, respete y garantice la convivencia y la comunicación en armonía y respeto. Es importante considerar lo anterior, ya que el personal docente deberá en primera instancia ser capaz de mantener una interacción, integración y comunicación adecuadas como bases para un trabajo colaborativo que de pauta a gestiones escolares y académicas de calidad. Deben existir conductas y actitudes que sirvan de ejemplo a los alumnos, tal como se maneja ahora en el *Marco Normativo sobre la Convivencia Escolar*: “las escuelas requieren del trabajo organizado, cooperativo y participativo de todos los que integran la comunidad escolar”. (SEP, 2015 Marco de Referencia p.7). Por lo tanto, si no hay un colegiado que convive y trabaja en armonía, no se podrá lograr un trabajo colaborativo que beneficie el desarrollo de los menores a cargo.

El trabajo colaborativo y entre pares es ya una necesidad en los centros escolares para caminar juntos hacia la mejora continua; pero bien dice Fullan, “no es que las personas se resistan al cambio, sino que desconocen cómo lidiar con él...la respuesta estará en que los individuos, armados con el conocimiento del proceso de cambio, asuman la responsabilidad y actúen para aprovechar todas las oportunidades para producir mejoras”. (Fullan, 2007 p.328).

Primero el conocimiento y luego el cambio de las prácticas que han dejado de ser funcionales. Si la política actual ha puesto a “la escuela al centro”, una administración centrada en la escuela, se deberán cuidar las decisiones que nacen de los colegiados, poniendo énfasis en la “capacidad de decisión”. “Bajo este movimiento aparecen temas como la autonomía de las escuelas, gestión local de los currículos, racionalización y optimización de los recursos, cambio de las estructuras de gobierno de los centros –liderazgo, nuevos roles de docentes- , capacitación y formación continua propuesta por los miembros de la escuela, planes de trabajo desarrollados en

colaboración con agentes externos, centros más pequeños, apelación a nuevos modos de gestión de calidad, etc.”. (Bolívar citado en Bracho, 2009 p.19).

Los colegiados docentes requieren desarrollar competencias para alcanzar un trabajo colaborativo que beneficie la toma de decisiones para el manejo cotidiano de los procesos que implican la transformación que se persigue. La escuela es una organización, una institución que cuenta con normas que dirigen sus acciones y que se requiere unión de los integrantes que la conforman, mirando al futuro en relación con el presente, propósitos que sólo podrían alcanzarse “institucionalizando procesos de reflexión en acción, planificando y evaluando las acciones como una oportunidad de aprender de ellas mismas a lo largo de su desarrollo, es decir, aprendiendo cómo aprender”. (Bolívar citado en Bracho, 2009 p.27).

La figura del *supervisor* tiene amplias posibilidades de impactar con sus intervenciones para cubrir la necesidad actual de trabajar colaborativamente. Importantes son una planeación adecuada, seguimiento puntual y evaluación de los procesos para realizar los ajustes durante la vida escolar. La escuela es el lugar para el aprendizaje de los docentes y “considerando que la colaboración entre los profesores, con o sin apoyos externos, puede construir un espacio social y profesional que contribuya al desarrollo de los centros escolares”. (Domingo, 2004 p.357), aceptando la autonomía de la escuela para la toma de decisiones; pero preparando a los colegiados para hacerlo de forma consciente y reflexiva con el acompañamiento y asesoría del Supervisor.

CONSEJOS TÉCNICOS DE ZONA Y ESCUELA

Las escuelas eficaces se distinguen por reunir un cúmulo de características que las llevan al éxito, tales como: “un ambiente ordenado, énfasis al desempeño académico, establecimiento de altas expectativas para el desempeño de los alumnos, esfuerzo de docentes y directivos por ofrecer una

enseñanza efectiva y estimular a sus alumnos. Pocas escuelas en los países en desarrollo presentan esas características” (Namo de Melo, 2003 p.37).

Es importante destacar que entre las características de las escuelas eficaces se encuentra el hecho de contar con directores con fuerte liderazgo que comparten con los profesores liderando la enseñanza, tomando decisiones con una responsabilidad compartida y un alto nivel de comunicación tanto formal como informal. El principal reto es “enfrentar los cambios que afectan la cultura y la estructura de las escuelas, la reestructuración de los papeles y la reorganización de responsabilidades, incluyendo las de los estudiantes y padres” (Fullan, 2007 p.35).

La nueva figura del *supervisor* tiene entre sus responsabilidades la función de control y enlace con las autoridades para verificar el camino hacia la mejora continua. Los enfoques han cambiado de una autoridad vertical a un liderazgo horizontal, donde se busca que cada escuela se configure como “una comunidad profesional de aprendizaje” (UPN, 2009 p.232), atendiendo a sus necesidades en apego a las características del contexto; pero en cumplimiento de una política ya definida por la estructura educativa.

Las escuelas, con el acompañamiento y asesoría de la supervisión escolar y el liderazgo efectivo del director de escuela podrán encaminarse al cumplimiento de las metas que se propongan. De no lograr organización y liderazgo, todo quedará en planeación que con intenciones no lleva al cambio que necesitamos en educación.

LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR

Los colegiados deben integrarse y organizarse en una comunidad completa, buscando la conformación de una comunidad con filosofía y cultura propias. En ellos se deben conocer las características contextuales, se realice un diagnóstico, se jerarquicen necesidades y se busquen estrategias de solución para cumplir con la misión que establecen el Artículo Tercero

Constitucional, la Ley General de Educación y la política educativa actual, centrando las acciones en la mejora de los resultados de aprendizaje de los alumnos que reciben el servicio en el plantel. Estas acciones hacen realidad la llamada autonomía de gestión, al permitir que los equipos de docentes busquen y tomen las decisiones más efectivas para caminar hacia la mejora continua de los procesos académicos y escolares. Los espacios de CTE son los más adecuados para este ejercicio. El Consejo Técnico “es el colegiado integrado por el director y la totalidad del personal docente de cada escuela encargados de planear y ejecutar decisiones comunes dirigida a que el centro escolar, de manera unificada, se enfoque a cumplir satisfactoriamente su misión” (SEP Lineamientos CTE, 2013 p.3).

Existe una forma sugerida desde la estructura para planear, ejecutar, dar seguimiento y evaluar los procesos de forma sistemática. La Ruta de Mejora Escolar se define como “un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el CTE regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela” (SEP, 2014 p.9).

Es así que las escuelas en un trabajo conjunto tienen la posibilidad de reunirse en los espacios de CTE. Este espacio permite tomar decisiones en el ejercicio de su autonomía de gestión para cumplir con la misión que la normatividad actual junto con la política educativa define. Es a través de la Ruta de Mejora donde sistematiza las acciones de mejora que van planeando, ejecutando y evaluando de forma permanente. Situaciones que exigen la existencia de tres elementos importantes: un liderazgo efectivo, una comunicación asertiva y un trabajo colaborativo.

TRABAJO COLABORATIVO Y ENTRE PARES

Para que una escuela funcione de manera eficaz y eficiente necesita la conformación de una cultura de colaboración, compromiso de todos los integrantes del colegiado y metas comunes, responsabilidad colectiva y un sentimiento de orgullo a la institución. Ahora en las escuelas se habla de autonomía de gestión y para hacerla una realidad es indispensable tomar decisiones conjuntas y la existencia de esa cultura de colaboración.

“El trabajo colegiado es componente clave en la gestión de una escuela y tiene como funciones:

- Coadyuvar en la construcción del sentido de lo que es una Escuela.
- Propiciar el trabajo y allanar dificultades, en función del objetivo común.
- Construir un espacio de planeación y seguimiento del proyecto de la escuela.
- Ser una instancia de formación continua para los docentes” (FLACSO, 2009 P.86).

En una escuela se relacionan diversos actores que buscan alcanzar las metas mínimas de toda institución educativa. Esa unión de personas exige una interacción interna donde se observe integración de todos, apoyos recíprocos, un nivel mínimo de confianza, conocimiento y valoración de todos, respeto y tolerancia a la diversidad y el manejo de un liderazgo horizontal con reconocimiento de la función de cada uno. Cambiar hacia una cultura de organización, con “aprendizaje social, donde los maestros intercambien ideas, apoyo y sentimientos positivos de su trabajo” (Fullan, 2007 p.75).

Una escuela actual debe ser un lugar de intercambios “donde se plantean la necesidad de generar procesos de transformación de las rutinas y prácticas que la constituyen” (Carriego, 2005 p.30).

El momento ideal es durante las sesiones de CTE, con la presencia de todos los conocedores de la realidad escolar y con la disposición de participar activamente, ya que “el trabajo conjunto crea

una fuerte interdependencia, un compromiso y un perfeccionamiento colectivo y una mayor disposición para participar en la tarea de revisión y crítica” (Carriego, 2005 p.34)

ENFOQUE DEL PROBLEMA

Para realizar el presente informe se aplicó una metodología con estudio cuantitativo, descriptivo de tipo encuesta con instrumento Cuestionario. Dicho instrumento permitió encontrar las causas del problema detectado desde las observaciones iniciales en la interacción de los colegiados y su impacto en las tareas de gestión escolar y académica que se desarrolla en la escuela base del presente informe, perteneciente a la Zona 323 de educación primaria.

Los estudios descriptivos nos permiten elaborar un marco de estudio específico a partir del cual se deduce la problemática, o bien, formular un diagnóstico con el fin de conocer las necesidades esenciales y sugerir una acción posterior como solución a la problemática seleccionada. Este tipo de estudios se centran en medir variables con la mayor precisión posible” (Hernández Sampieri, 2003 p.72).

Para efectos del estudio se retoma el concepto de encuesta como la técnica de recogida de datos para la investigación social. La palabra encuesta proviene del francés “*enquête*”, que significa “investigación”. La encuesta se constituye por una serie de preguntas que están dirigidas a una muestra representativa de una población. Tiene la finalidad de averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos. Se prepara de tal forma que sea rigurosa y confiable, de modo que los datos obtenidos sean representativos de la población estudiada. Los resultados por su parte, se extraen siguiendo procedimientos matemáticos de medición estadística.

El proceso de aplicación de las encuestas es llevado a cabo por un encuestador, quien se encarga de reunir de datos. Las encuestas pueden ser cara a cara, telefónicas, por correo tradicional o por

internet. Se aplican comúnmente para estudios de mercado y para sondeos de opinión de naturaleza política (elecciones, aprobación, popularidad, etc.).

El objetivo de las encuestas es, principalmente, reunir una gran cantidad de información cuantitativa sobre temas específicos que afectan a la sociedad, así como conocer las opiniones, las actitudes, los valores, las creencias o los motivos que caractericen a los ciudadanos de determinado país o región. En este sentido, según autores como Manuel García Ferrado, “todo fenómeno social puede ser estudiado según las encuestas” (García Ferrado, Ibañez, & Alvira, 1986 p.160)

La idea de la encuesta no es tener detalles precisos de la información buscada; pero sí de la general. Las encuestas son recursos importantes en cuestiones sociológicas. La demografía de la población es una variable constantemente perturbada por los índices que modifican la vida cotidiana, política, educación, comunicación social, entre otros, es por eso que las ideas que se tengan al respecto de un caso pueden llegar a ser negativas en un momento; pero en un cambio de ideas pueden resultar positivas a la hora de definir nuevos estados del pensamiento.

El cuestionario es una forma organizada y práctica de hacer preguntas y respuestas. Es un sistema adaptable a cualquier campo que busque una opinión generalizada de un tema en específico. Para elaborar un cuestionario es necesario tener en cuenta cada tópico relevante del tema a tratar, estos por lo general, son los que tienen un impacto directo en el grupo social objeto del estudio.

Se aplicó el cuestionario estandarizado porque permite cierta uniformidad en las respuestas y facilita el análisis. No hubo una selección de muestra, ya que se consideró importante realizar la aplicación a la totalidad de los integrantes de los colegiados con la finalidad de contar con la revisión de las opiniones completas para la detección de causas que originan el problema

seleccionado. Con la aplicación del cuestionario se busca obtener las causas que señalan los integrantes del colegiado, por las cuales el individualismo y la falta de participación en los CTE se encuentran como descriptores de los ambientes escolares. El individualismo se extiende como una plaga entre los docentes, siendo un mal identificado, desenmascarado, asumido y reflexionado; pero al que todavía no hemos podido encontrar solución.

El cuestionario fue diseñado con 15 preguntas para conocer las opiniones de los docentes. Las respuestas se concentran en escala likert, “el método likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (Hernández Sampieri, 2003 p.148). La escala utilizada fue:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El instrumento aplicado con la intención de conocer las opiniones de los integrantes del colegiado sobre el caso que nos ocupa, es el siguiente:

El presente cuestionario es un instrumento para valorar el trabajo colaborativo que se desarrolla en el plantel al que pertenece.

OBJETIVO: obtener información de los integrantes de los colegiados para definir el nivel de trabajo colaborativo que se alcanza en el plantel.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito distinto a la investigación.

INSTRUCCIONES: Señala en el recuadro de la derecha la evaluación que corresponde, de acuerdo al siguiente rango:

1.Totalmente en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo		
1	El director participa en la capacitación y actualización de sus maestros.	1	2	3	4	5
2	En la escuela se permite el intercambio de experiencias sobre las prácticas pedagógicas.	1	2	3	4	5
3	El director propicia que en el colegiado se tomen acuerdos comunes para mejorar los procesos de planeación y evaluación de los alumnos.	1	2	3	4	5
4	El director favorece que en colegiado se establezcan estrategias para atender a los alumnos con rezago académico.	1	2	3	4	5
5	El director promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
6	El director impulsa la participación activa de los integrantes del CTE para la mejora de los procesos escolares.	1	2	3	4	5
7	El director desarrolla una visión compartida en la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
8	Existe una comunicación asertiva entre los integrantes del CTE..	1	2	3	4	5
9	El director promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua.	1	2	3	4	5
10	En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de mejora.	1	2	3	4	5
11	El director establece condiciones y mecanismos para definir acuerdos comunes.	1	2	3	4	5
12	El director asegura procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.	1	2	3	4	5
13	En la planeación de las acciones que desarrolla la escuela, participan todos los integrantes del CTE.	1	2	3	4	5
14	Existe una clara distribución de las tareas que realiza la escuela de forma cotidiana.	1	2	3	4	5
15	El trabajo colaborativo y entre pares son la base de la organización en la escuela.	1	2	3	4	5

Gracias por su participación.

Diciembre, 2015.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

El problema analizado se ubica en una de las escuelas oficiales de la Zona Escolar 323, perteneciente a la Delegación Álvaro Obregón, de la Ciudad de México, Distrito Federal. El estudio busca identificar las causas que limitan el desarrollo del trabajo entre pares y colaborativo al interior del colegiado en la Escuela Primaria, mismo que tiene un impacto en las acciones de gestión escolar y académica, que a la fecha no ha logrado favorecer los procesos cotidianos en el plantel educativo, aseverando lo anterior por las primeras observaciones encontradas a través de la revisión de actas de consejo técnico al definir el problema.

Para la organización del proceso se atendió a las siguientes acciones:

- Conocer el contexto escolar.
- Formular los propósitos a alcanzar.
- Definir el problema a través de una primera observación con lista de cotejo.
- Justificar el porqué del estudio para establecer el proceso de acompañamiento desde la supervisión escolar.
- Conocer la opinión de los integrantes del colegiado.
- Revisar los resultados obtenidos.
- Establecer el proceso de acompañamiento a través de un plan de acciones concretas.
- Informar los hallazgos, reflexiones y conclusiones.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El interés radica en el estudio del problema que se detectó en las escuelas, como es la falta de organización en el plantel para lograr una verdadera integración y participación en la interacción que se da al interior de los colegiados y las razones que obstaculizan que estas características de las instituciones, se conviertan en un apoyo al trabajo escolar, en beneficio de los alumnos que reciben el servicio.

El diagnóstico “es un proceso sistemático, flexible, integrador y globalizador, que parte de un marco teórico para explicar o conocer en profundidad una situación, a través de multitécnicas que permiten detectar el nivel de desarrollo, en este caso social, con el fin de orientar el tipo de

intervención más idónea y que optimice el desarrollo holístico del grupo” (Iglesias Cortizas & Sánchez Rodríguez, 2007 p.4).

En un segundo momento se aplicó un cuestionario estandarizado a la totalidad de los docentes de la escuela, recibiendo para la interpretación de resultados los 29 cuestionarios aplicados, con respuestas cerradas para conocer las razones que manifiestan los mismos integrantes de la plantilla escolar, que les impiden concentrar esfuerzos en metas comunes y dar puntual cumplimiento y seguimiento a los acuerdos y compromisos que se obtienen en cada reunión de CTE.

En un tercer momento se analizan los resultados de las encuestas aplicadas y se analizan para presentarlos de forma gráfica, cuantitativa y cualitativa, para tener soportes suficientes para la construcción de la intervención desde la figura del supervisor.

Posteriormente en un cuarto momento, se presenta la propuesta de intervención y se aplica durante el ciclo escolar 2015-2016, en un proceso de acompañamiento y asesoría en beneficio de los resultados de los procesos escolares en beneficio de los aprendizajes de los alumnos inscritos y la mejora continua de todos los procesos que realiza la escuela de forma cotidiana.

Por último, se presentan las reflexiones y conclusiones a manera de informe, en la intención de evaluar los resultados de aplicación de la estrategia de intervención y la valoración de los resultados obtenidos a la fecha de cierre del presente estudio.

RESULTADOS

Al concentrar y graficar las respuestas de los encuestados se obtienen los siguientes resultados: 29 encuestas aplicadas, sin omisiones, se presenta primeramente el cuadro de resultados por respuestas obtenidas.

Reactivo	Indicador	1	2	3	4	5
1	El director participa en la capacitación y actualización de sus maestros.	1	7	6	13	2
2	En la escuela se permite el intercambio de experiencias sobre las prácticas pedagógicas.	0	1	8	14	6
3	El director propicia que en el colegiado se tomen acuerdos comunes para mejorar los procesos de planeación y evaluación de los alumnos.	0	3	8	13	5
4	El director favorece que en colegiado se establezcan estrategias para atender a los alumnos con rezago académico.	1	5	3	14	6
5	El director promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo.	2	5	6	13	3
6	El director impulsa la participación activa de los integrantes del CTE para la mejora de los procesos escolares.	0	3	4	17	5
7	El director desarrolla una visión compartida en la comunidad escolar.	3	4	6	13	3
8	Existe una comunicación asertiva entre los integrantes del CTE..	1	6	10	9	3
9	El director promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua.	1	2	13	11	2
10	En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de mejora.	0	2	8	14	5
11	El director establece condiciones y mecanismos para definir acuerdos comunes.	0	6	9	12	2
12	El director asegura procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.	1	5	7	11	5
13	En la planeación de las acciones que desarrolla la escuela, participan todos los integrantes del CTE.	0	6	5	10	8
14	Existe una clara distribución de las tareas que realiza la escuela de forma cotidiana.	3	6	4	12	4
15	El trabajo colaborativo y entre pares son la base de la organización en la escuela.	1	8	2	13	5

Gráficos de los resultados por indicador.

Antes de la interpretación de cada uno de los gráficos, es importante recordar que las opciones de respuesta al ser cinco, permiten la posibilidad de manifestar una opinión benévola de lo que sucede en cada caso dentro del plantel, ya que cuando los integrantes del colegiado están trabajando en un ambiente que consideran adecuado y con un líder al que califican con un perfil suficiente para funcionar en la dirección de la escuela, los resultados se cargan hacia los rangos 4 y cinco y en el caso de la escuela que se revisa, el personal divide sus opiniones de forma significativa, dividiéndose en cada gráfico hasta cuatro grupos de opiniones distintas. Y en muchos de los casos, el enunciado base al ser calificado en el rango intermedio, permite calificar de forma negativa el liderazgo del directivo o los procesos que se presentan en cada caso.

Y por otra parte, los gráficos se clasificaron en tres grupos, en relación con los propósitos que dirigen el estudio, quedando de la siguiente manera:

Para dar respuesta al propósito de “impulsar el trabajo colaborativo en favor de la gestión escolar y académica cotidiana: numerales 1,2,3,4,14.

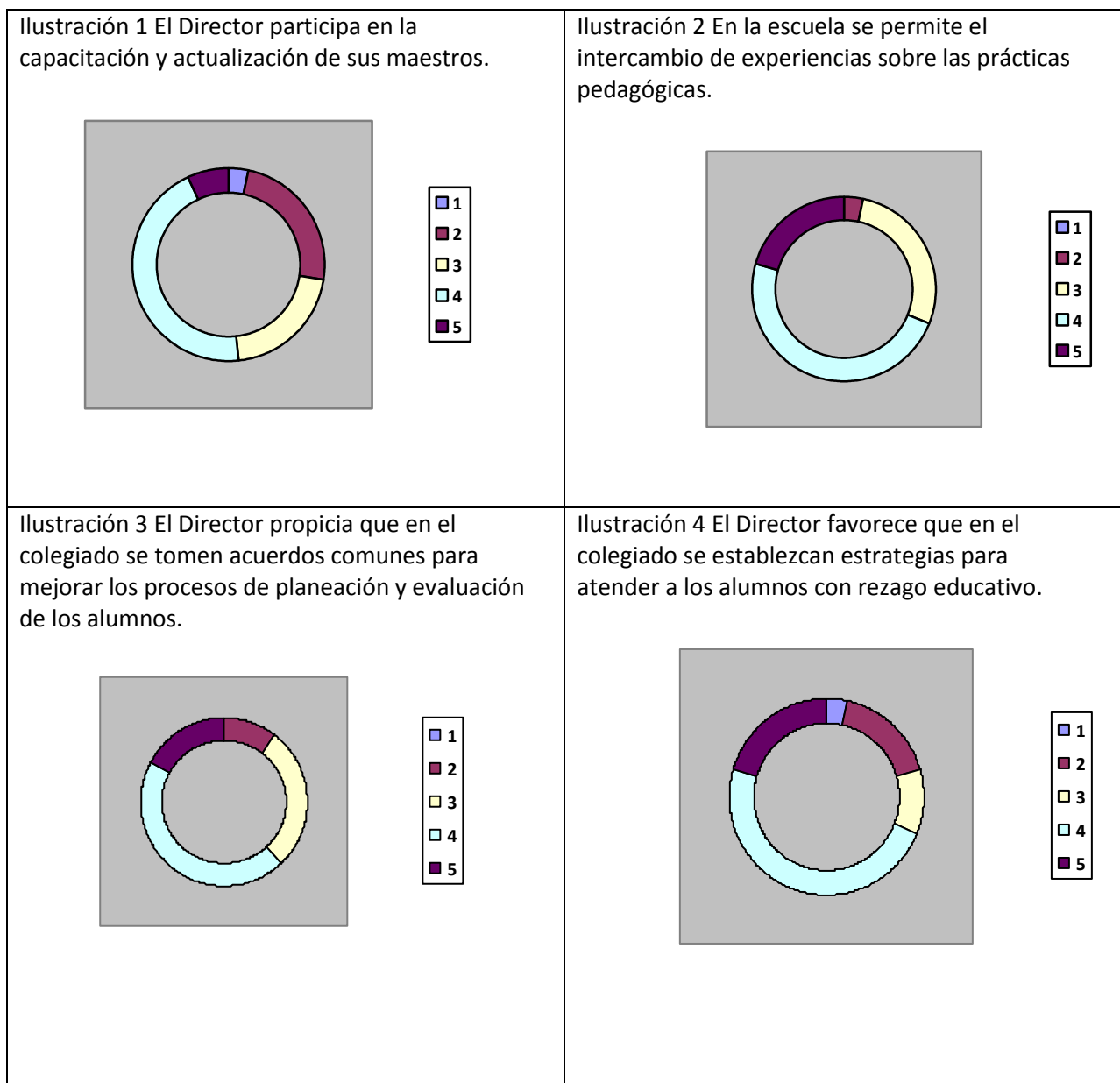
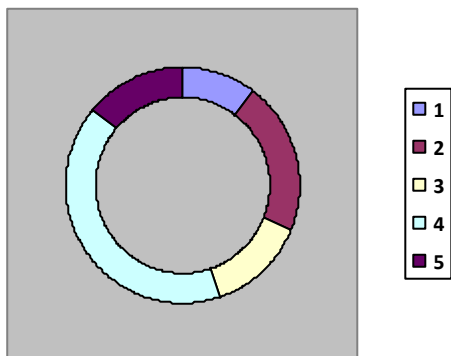


Ilustración 5 Existe una clara distribución de las tareas que realiza la escuela de forma cotidiana.

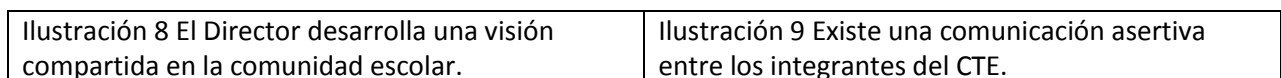
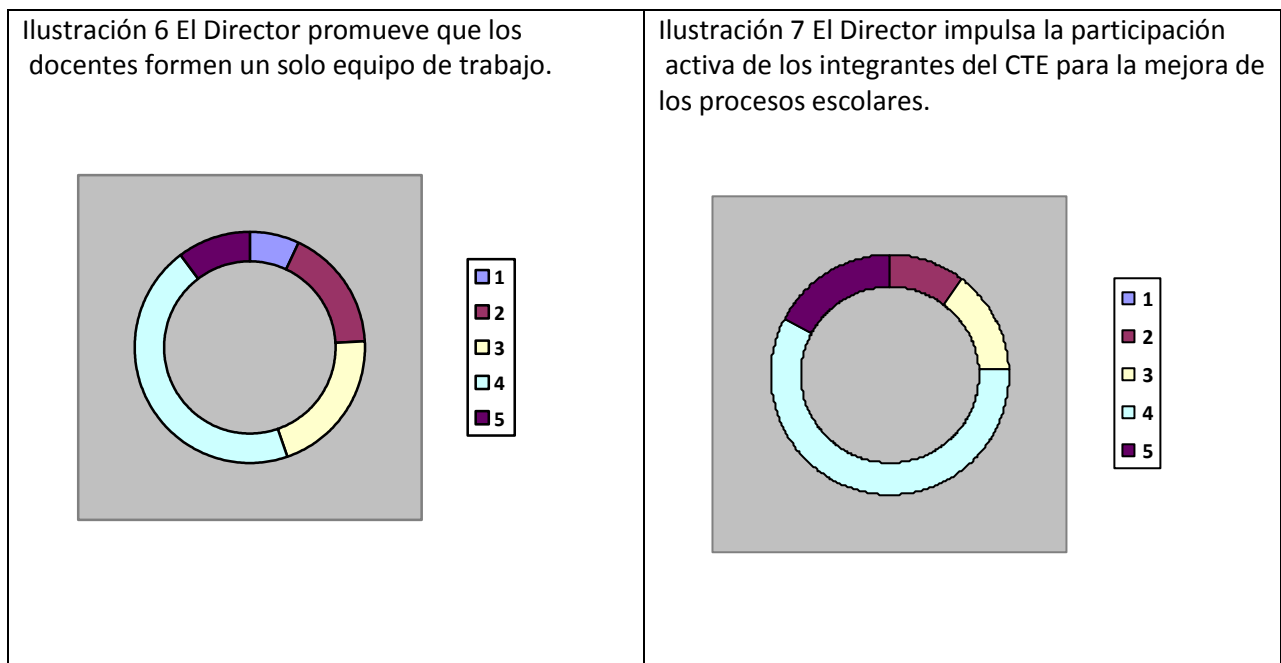


Más del 50% de los docentes consideran que el director debe apoyar más en la capacitación y actualización del personal. En un mismo porcentaje se evalúa que hay un intercambio de experiencias de la práctica pedagógica, aunque son 9 los integrantes que califican negativamente este proceso entre el colegiado.

Más de la mitad del personal considera que el director propicia la toma de acuerdos comunes, situación que no corresponde a los resultados de la revisión de las Actas de CTE, ya que en ellas no existe un registro de acuerdos tomados durante las sesiones del consejo. Una mayoría considera también que el director favorece el establecimiento de estrategias para atender a los alumnos que muestran alguna dificultad en su desarrollo escolar; sin embargo, como en el caso anterior, las actas de consejo no reflejan acciones que vayan más allá de las actividades generales que se manejan en los formatos y gráficos durante el desarrollo de las guías de CTE. En ninguna de las sesiones existe un registro de acciones que beneficien la atención de alumnos en situación

especial. Los resultados demuestran que el colegiado no se encuentra unido en un único equipo y las tareas de gestión escolar y académica no tienen una ruta claramente marcada.

Con relación al propósito de orientar, acompañar y asesorar al colegiado para favorecer la interacción, la comunicación y el sentido de pertenencia como bases para el trabajo colaborativo, el cuestionario refleja la opinión del colegiado en los indicadores 5,6,7,8,9,15, arrojando los siguientes resultados.



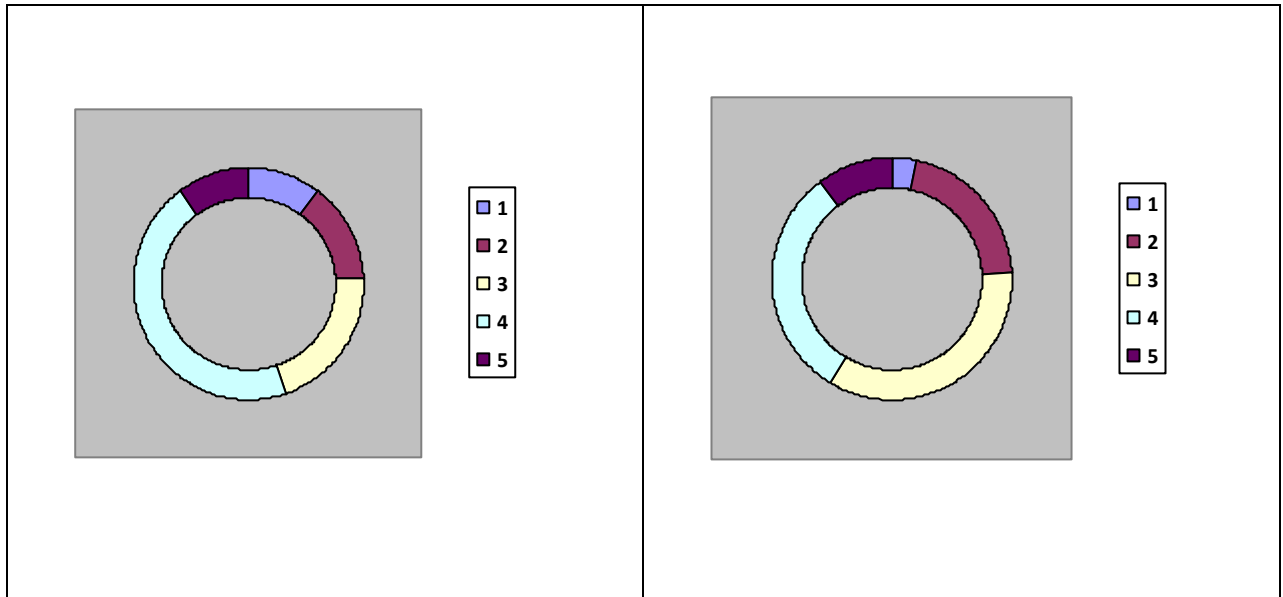


Ilustración 10 El Director promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua.

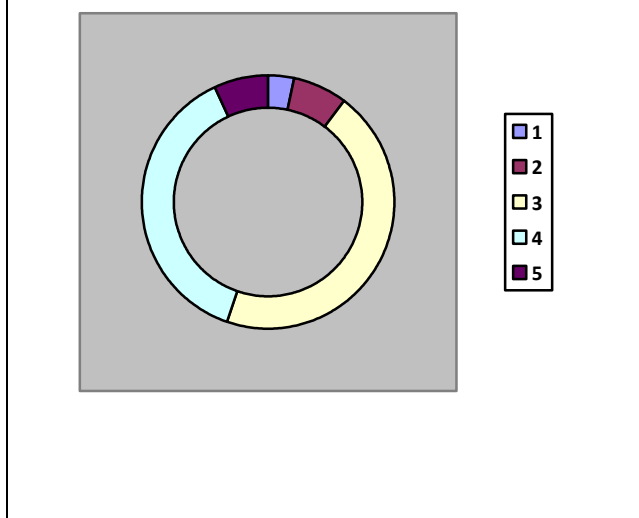
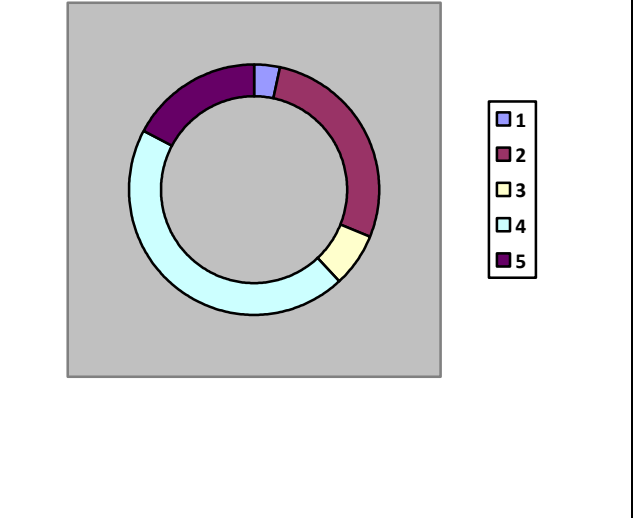


Ilustración 11 El trabajo colaborativo y entre pares son la base de la organización de la escuela.



Al hablar de la intervención del director para favorecer la consolidación del equipo de trabajo para beneficio del trabajo escolar, es casi un 50% de los docentes que registran sus opiniones en los rangos 1 a 3, por lo que se puede calificar que no hay un liderazgo que promueva el trabajo colaborativo y la conformación de un colegiado con visión compartida.

La mayoría de los integrantes del colegiado consideran que su director impulsa la participación de los docentes durante las sesiones de CTE, situación que corresponde con la revisión de las actas de consejo, ya que en todas las sesiones se registra la participación de cuando menos tres integrantes del colegiado, aunque no en la toma de acuerdos de mejora, sino como comisiones para guiar el desarrollo de los apartados de las guías de las sesiones.

Las respuestas divididas hacen complicado interpretar si los docentes tienen una visión clara de los objetivos que se persiguen en sus planes para el trabajo escolar. La comunicación es uno de los aspectos que se focaliza en la interacción del colegiado, ya que sabemos que es un factor relevante para la conformación de equipos de trabajo y los resultados reflejan que casi un 70% de los docentes califica que hay falta de asertividad en los canales de comunicación con los que se desarrollan los procesos en el trabajo cotidiano de la escuela.

En cuanto a las condiciones para la convivencia entre los integrantes del colegiado, se refleja que este aspecto se convierte en otra de las áreas de oportunidad en el plantel. El colegiado se encuentra dividido en sus opiniones. No han logrado consolidarse como un verdadero equipo de trabajo con metas comunes para ofrecer un servicio de calidad, con decisiones tomadas desde los principios de la democracia y con la participación activa de todos los integrantes bajo el liderazgo directivo.

En congruencia con el propósito que busca fortalecer el trabajo colaborativo del colegiado, aprovechando los espacios del Consejo Técnico de Zona y Escuela, se revisaron los indicadores 10,11,12,13.

Ilustración 12 En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de mejora.

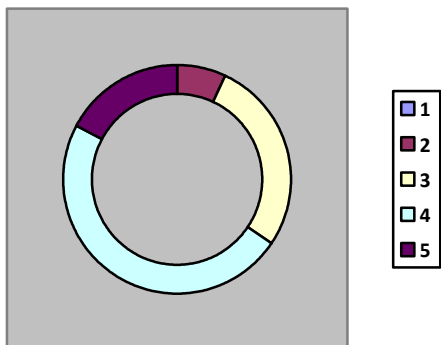


Ilustración 13 El Director establece condiciones y mecanismos para definir acuerdos comunes.

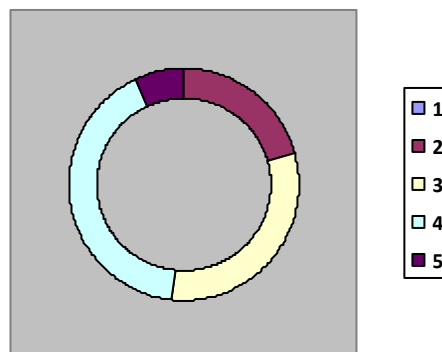


Ilustración 14 El Director asegura procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.

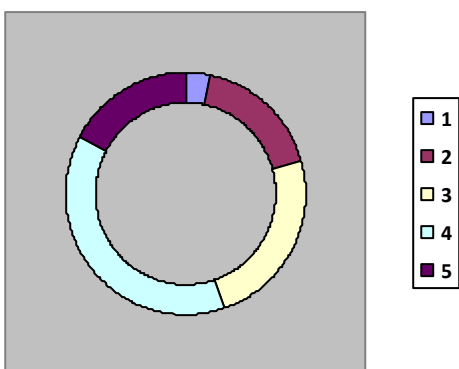
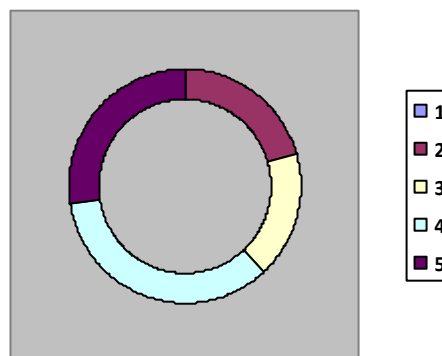


Ilustración 15 En la planeación de las acciones que desarrolla la escuela, participan todos los integrantes del CTE.



Contrario a lo que se refleja en los dos gráficos anteriores, los docentes consideran que cuentan con libertad para manifestar sus propuestas de mejora, por lo que también puede interpretarse que existen docentes que tienen un liderazgo más efectivo que el directivo de la escuela.

Opiniones completamente divididas que permiten considerar que el liderazgo directivo requiere apoyo para impactar en la conformación de un ambiente durante las sesiones de trabajo y en general entre la comunidad escolar de forma cotidiana, que permita la toma de acuerdos con la aportación de todos los integrantes del colegiado.

En estrecha relación con lo observado en las actas de CTE, deja ver que una vez tomados algunos acuerdos, no hay procedimientos y compromisos establecidos, incluso responsables de los seguimientos de las acciones que se deciden en colegiado.

Un 40% aproximadamente considera que hay una participación de todos los integrantes del colegiado y un 60% que considera lo contrario. Esta diferencia de opiniones deja ver división entre el personal que permea en la vida cotidiana de la escuela, ya que existen cuando menos cuatro subgrupos de docentes que se manifiestan continuamente unos a favor y otros en contra de las acciones que se emprenden en el plantel.

El análisis de resultados que arrojan las encuestas de los integrantes del colegiado del plantel base del presente estudio, permite detectar un área de oportunidad para la mejora del trabajo escolar que tiene que ver con la integración del personal y el fortalecimiento del liderazgo del director, mismos que impactan negativamente en el trabajo de gestión escolar y de aula. No se logra un trabajo de autogestión de los procesos que se plasman en la Ruta de Mejora Escolar. Es decir, se cumple administrativamente con el llenado de formatos en el seguimiento de las Guías de CTE, que en ocasiones no se alcanzan a cubrir en su totalidad; pero no se alcanza una verdadera integración, comunicación y participación activa de los integrantes del colegiado para la toma de decisiones eficientes, eficaces, de forma democrática, en favor de la mejora continua de los procesos en la prestación del servicio educativo que ofrece la escuela.

Con la finalidad de intervenir desde la *supervisión* escolar para lograr cambios que favorezcan el trabajo colaborativo del colegiado, se plantea el siguiente programa de acciones desde la Ruta de Mejora de la Zona Escolar, participando, acompañando y dando seguimiento en las sesiones de CTE del plantel para evaluar y ajustar las acciones realizadas.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA INTERVENIR EN EL COLEGIADO

ACTIVIDAD	FECHA	PROPÓSITO	PARTICIPANTES
Aplicación de test de liderazgo a Directivos de la Zona Escolar.	CTE Fase intensiva Agosto 2015.	Detectar el tipo de liderazgo que ejerce la figura directiva que no ha logrado consolidar un colegiado colaborativo.	Directores de la Zona Escolar.
Detección de fortalezas y debilidades en autoevaluación.	CTE Septiembre 2015.	Que cada integrante encuentre sus debilidades y fortalezas y se comente en el mismo colegiado para reconocer el potencial individual y las características de cada uno que ayudarán a mejorar los procesos en la escuela.	Personal que integra el colegiado de la Escuela Primaria base del estudio.
Dinámica para elevar autoestima. Valor de cada uno en el grupo de trabajo.	CTE Octubre 2015.	Que entre los mismos integrantes del colegiado señalen las fortalezas y cualidades de los demás, haciéndolos sentir importantes para el funcionamiento de la escuela.	Colegiado completo.
Dinámica para favorecer la comunicación asertiva.	CTE Noviembre 2015.	Que el colegiado reflexione sobre la importancia de comunicar asertivamente las situaciones que se viven al interior del plantel para encontrar soluciones sin llevar los conflictos a problemas graves.	Colegiado completo.
Dinámica de integración grupal.	CTE Enero 2016.	Participen en actividad lúdica donde se vean en la necesidad de resolver en equipo y reflexionen sobre la diferencia de hacer las tareas individualmente.	Colegiado completo.

Conocimiento y aplicación de las estrategias de trabajo “entre pares” y “colaborativo”.	CTE Febrero 2016.	Participen en juegos para resolver situaciones entre pares y de forma colaborativa, para luego reflexionar sobre la importancia de crecer en colegiado para obtener mejores resultados.	Colegiado completo.
Aplicación de encuesta para autoevaluar el trabajo colaborativo en el plantel.	CTE Marzo 2016.	Resolver la misma encuesta de inicio para comparar resultados y evaluar la intervención.	Colegiado completo.
Ejercicio en colegiado de reflexión sobre su práctica.	CTE Mayo 2016.	Reflexión colectiva sobre el trabajo colaborativo y su impacto en los resultados de los procesos escolares.	Colegiado completo.
Evaluación del trabajo realizado durante el ciclo escolar.	CTE Junio 2016.	Reunir sustentos orales de los integrantes del colegiado para redimensionar esfuerzos.	

Las actividades se han aplicado desde el inicio del ciclo escolar a la fecha, se han observado cambios tales como:

- Mayor participación de los docentes en las sesiones de CTE para tomar las decisiones de mejora de gestión escolar.
- Integración entre docentes para asumir acuerdos comunes en el desempeño al interior de las aulas para mejorar la gestión académica.
- Aprovechamiento del potencial de los integrantes del colegiado para favorecer la actualización y capacitación en los procesos de enseñanza de los docentes para beneficio de los alumnos inscritos.
- Mayor disposición por iniciar en la construcción de una cultura propia de escuela, estableciendo los principios de la misma de acuerdo con el contexto de la escuela y las familias de los alumnos inscritos, asumiendo que la escuela tiene una misión que cumplir que se define por la política actual en educación.

- Mejora en la comunicación e interacción entre director y docentes, docentes con docentes, personal de la escuela con padres de familia y humanización en la atención cotidiana de los alumnos.

LIMITACIONES

La intervención se realizó en las sesiones de CTZ y CTE del ciclo escolar 2015-2016, por lo que las acciones no se han concluido, a pesar de ello hay cambios significativos desde la reflexión de los docentes, la comunicación y el nivel de compromiso que asumen en el desempeño de la función individual para el cumplimiento de metas comunes.

Los avances continuarán para beneficio del trabajo que desarrolla la escuela y al mismo tiempo, la realización del presente trabajo, ha permitido modificar acciones de la Supervisión para acompañar y asesorar a los planteles bajo la jurisdicción, en la conformación de comunidades de aprendizaje.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Cuando los miembros de los colegiados no se integran y no logran participar activamente, se desarrollan prácticas sin una base de valores del trabajo en equipo como son: respeto, tolerancia, solidaridad, democracia, etc. Esto provoca que la toma de decisiones para la mejora de los procesos de gestión escolar y académica, sean tomadas por una mínima parte del equipo docente.

En algunos casos sólo el Director asume la responsabilidad y en otros tantos, sólo se dedica el tiempo a llenar formatos sin verdaderos análisis de las áreas de oportunidad, por lo que la creatividad y la innovación no son acciones que se destaquen en estos espacios.

Si un colegiado no ha logrado conformar un equipo de trabajo centrado en el cumplimiento de metas comunes, las sesiones de CTE se convierten en espacios donde se pierde el tiempo y se

toman decisiones unilaterales. El liderazgo del Director es pieza clave para llevar a una escuela hacia el éxito o el fracaso en el logro de las políticas educativas y la misión de los planteles.

BIBLIOGRAFÍA

- Anáhuac.** (2000). *Diplomado de Innovación y Desarrollo Educativo. Módulo IV.* México, D.F.: Universidad Anáhuac.
- Bracho, T.** (2009). *Innovación en política educativa. Escuelas de Calidad.* México, D.F.: FLACSO.
- Carriego, C.** (2005). *Mejorar la escuela. Una introducción a la gestión pedagógica en la Educación Básica.* Buenos Aires, Argentina.: Fondo de Cultura Económica.
- Diario Oficial de la Federación.** (2013). *Decreto por el que se Reforma el Artículo Tercero Constitucional.* México, D.F.: SEGOB.
- Domingo, J.** (2004). *Asesoramiento del Centro Educativo. Biblioteca para la actualización del maestro.* México, D.F.: Ediciones Octaedro.
- FLACSO.** (2009). *Curso Básico en Gestión y Desarrollo Educativo en las Escuelas de Tiempo Completo.* México, D.F.: FLACSO.
- Fullan, M. G.** (2007). *El cambio educativo.* México, D.F.: Trillas.
- Gairin, J., Antúnez, S., & Topete Barrera, C.** (2008). *Valores y Ética Profesional en el Liderazgo de Gestión de los Directivos de las Organizaciones Educativas.* Madrid, España: Wolters Klumer.
- García Ferrando, M., Ibañez, J., & Alvira, F.** (1986). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Compendio.* Madrid, España: Alianza Editorial.
- Hernández, Sampieri, R.** (2003). *Metodología de la Investigación.* México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Iglesias Cortizas, M. J., & Sánchez Rodríguez, M. d.** (2007). *Diagnóstico e intervención didáctica del lenguaje escolar.* Madrid, España.: Gesbiblo.
- Namo de Melo, G.** (2003). *Nuevas propuestas para la Gestión Educativa.* México, D.F.: Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- SEP.** (2010). *Estándares de Gestión para la Educación Básica.* México, D.F.: SEP.
- SEP.** (2011). *ACUERDO 592 Por el que se establece la Articulación de la Educación Básica.* México, D.F.: SEP.
- SEP.** (2012). *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.* México, D.F.: SEP.
- SEP.** (2013). *Cuaderno del Supervisor. Primera parte.* México, D.F.: SEP.
- SEP.** (2013). *Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.* México, D.F.: SEP.

SEP. (2015). *Marco de referencia sobre la Gestión de la convivencia escolar desde la Escuela Pública.*México, D.F.: SEP

SEP. (2015). *Seminario Internacional Itinerante.Desarrollo de la Gestión Educativa .* México, D.F.: UPN.

USEBEQ. (11 de 12 de 2012). *www2.usebeq.edu.mx.* Recuperado el 02 de 02 de 2016, de Nuevo glosario términos Docentes dic 2012. pdf