

---

---

**El trabajo colegiado un espacio de convivencia  
institucional**

**TESIS**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

Presenta

**ISELA RODRÍGUEZ BONILLA**

Teziutlán, Pue. Julio de 2012

---

---

# **El trabajo colegiado un espacio de convivencia institucional**

## **TESIS**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

Presenta

**ISELA RODRÍGUEZ BONILLA**

Teziutlán, Pue. Julio de 2012

*DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN*

U-UPN-212-12/1244.

Teziutlán, Pue., 06 de Julio de 2012.

C.  
*Isela Rodríguez Bonilla*  
*Presente.*

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación, alternativa:

*Tesis*

Titulada:

*"El trabajo colegiado un espacio de convivencia institucional"*

Presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar un ejemplar y cinco cd's rotulado en formato PDF como parte de su expediente al solicitar el examen.

*Atentamente*  
*"Educar para Transformar"*

  
*Mtra. María del Carmen Sisniega González*  
*Presidente de la Comisión*

## DEDICATORIAS

*La oportunidad que tengo para poder expresarme y verme realizada profesionalmente es gracias a Dios quien además me da la oportunidad de pertenecer a una gran familia la cual me ha brindado su apoyo de forma desmedida.*

*Por el gran amor que me tienen mis padres gracias por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida los amo.*

*A mis hermanos Miry, Benjy, Hugo y Carlos que con cariño me brindaron cada momento de su tiempo para escucharme los quiero.*

*Con gran amor a mis sobrinas Zury Saday y Karla.*

*Elenita Gloria y Cris por acompañarme en esta etapa de mi vida que sin su apoyo y comprensión hubiese sido muy difícil gracias.*

*Por ser una gran guía en este trayecto de mi vida a mi asesora maestra Edith.*

*Y a todas aquellas personas que estuvieron conmigo que conocen cada pasó que di para llegar hasta aquí y que me brindaron su apoyo, Ely, Meyt y Yury gracias de todo corazón.*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO 1

#### CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto Internacional y nacional.....	13
1.2 Propuestas y desafíos de la RIEB.....	20
1.3 Retos del directivo ante la sociedad actual.....	22
1.4 Diagnostico institucional.....	25
1.4.1 Problema real del entorno.....	31

### CAPITULO 2

#### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 La intervención desde la perspectiva de una tesis profesionalizante.....	36
2.1.1 El papel del directivo como gestor e investigador.....	37
2.2 El enfoque de la gestión .....	42
2.2.1 Políticas educativas y el liderazgo del gestor .....	46
2.3 Teoría del problema de investigación.....	56
2.3.1 El trabajo colegiado para la integración institucional.....	59
2.4 El enfoque profesionalizante de posgrado.....	61
2.5 La estrategia de intervención a partir del problema real .....	64
2.5.1 El taller como estrategia de trabajo.....	67
2.6 Plan de evaluación.....	74
2.6.1 Interpretación de resultados.....	77

### CAPITULO 3

#### DESCRIBIENDO LA INTERVENCIÓN

3.1 Plan de trabajo.....	80
--------------------------	----

## **CAPITULO 4**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 Investigación Acción Participativa como metodología de intervención .....	91
4.2 Papel del investigador y del investigado.....	95
4.3 Técnicas de investigación.....	96

## **CAPITULO 5**

### **IMPACTOS Y PERSPECTIVAS**

5.1 El investigador en el proceso de sistematización e interpretación.....	100
5.2 Análisis e interpretación de resultados.....	102
5.2.1 Alcances y limitaciones.....	106
5.3 La participación de los actores educativos.....	109
5.4 Retos y perspectivas.....	109

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **APÉNDICES**

Apéndice A

Apéndice B

Apéndice C

Apéndice D

Apéndice E

Apéndice F

Apéndice G

Apéndice H

Apéndice I

Apéndice J

Apéndice K

Apéndice L

Apéndice M

Apéndice N

## **ANEXOS**

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Anexo 4

Anexo 5

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio basado en la metodología de la Investigación Acción Participativa (IAP), realizado en la escuela primaria Carmen Serdán, con el propósito de reconocer y al mismo tiempo proponer acciones que dirigen la atención a realizar un trabajo colegiado, que lleven a mejorar las formas de relacionarse y convivir entre el equipo de docentes y directivo de la institución para romper con el trabajo aislado, a fin de reconocer el papel que desempeña cada integrante para hacer frente a diversos problemas institucionales, partiendo de la realidad que se hace presente, la cual necesita replantearse nuevos caminos de solución encaminados a ofrecer una educación de calidad a partir de mirar la gestión como una nueva forma de trabajar.

Es cierto que la convivencia y el trabajo colegiado encierran aspectos que tienen que ver con lo humano, social, cultural y lo ambiental, por ello es necesario reconocer la realidad de la institución, lo que permitirá dialogar con todo el equipo sobre aquellas acciones que afectan en la forma de organizarse y de convivir.

De igual forma es necesario dar importancia necesaria a las percepciones que se tienen sobre el tema, sobre el manejo y el tipo de conductas que tienen tanto el director como los docentes, ya que al ser ellos actores importantes de la institución, las acciones están encaminadas a reconocer la convivencia que se lleva en la escuela y actuar en forma colegiada donde cada uno se responsabilice del papel que desempeña dentro del ámbito educativo y de la institución misma.

Este trabajo trae consigo el análisis de información que permite reconocer deficiencias y vacíos institucionales que deben ser corregidos, pero no de manera aislada, sino bajo una nueva mirada, una óptica integral de la convivencia, que supere actividades rutinarias, al implicar un trabajo colegiado que genere una organización inteligente, abierta al dialogo y aprendizaje de todos sus integrantes, que le permita a cada uno la capacidad de innovar para lograr los objetivos que se plantean como institución y poder romper las barreras de inercia y temor,

favoreciendo la claridad de metas y teniendo presente la necesidad de transformar para trascender.

El capítulo uno titulado “Contextualización del problema”, presenta el contexto nacional e internacional de la RIEB, al igual que los fundamentos que dieron origen a la reforma en educación básica en México, también se expresa de forma clara las propuestas y desafíos que marca la RIEB ante un mundo globalizado en el que se vive. No se puede dejar de lado las exigencias de la sociedad actual, que van marcando el rumbo de directores y docentes, por lo que se muestran los retos a cumplir por cada actor involucrado en la educación.

El diagnóstico que se presenta en este capítulo, muestra la situación real del entorno; al ubicar el problema y realizar un análisis más profundo de la realidad, se mira a la escuela en su relación con lo que acontece en ella, se describen los sujetos, características y formas de relacionarse, que permiten crear una idea general de la realidad y partir de ella para dirigirse a un cambio profundo y verdadero.

La fundamentación constituye la base teórica de la investigación, sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos, permite entender la realidad de forma fundamentada.

El capítulo dos titulado “Fundamentación teórica”, muestra la teoría que da razón de lo que trata la propuesta de intervención, mostrando la importancia del enfoque de la gestión, además de conocer el papel que juega el directivo en su hacer gestivo que vive día a día.

Se presentan los aspectos que distinguen a la gestión, el papel de los actores educativos y el rol que desempeñan ante los nuevos retos del gestor educativo y la forma de ver la gestión en el siglo XXI, la importancia de la comunicación eficaz y ejercer un buen liderazgo en la institución para fomentar el trabajo colegiado en todo momento. También se presenta la importancia del enfoque profesionalizante del

posgrado, se rescata el valor de este proceso de intervención, reconociendo el vínculo entre el enfoque profesionalizante y la propuesta de intervención.

Se fundamenta la estrategia de intervención a partir del problema real, en relación a las competencias profesionales, la secuencia didáctica, métodos y técnicas de evaluación, se menciona el plan de trabajo y los elementos que la componen como las actividades, los tiempos, la estrategia, la recogida de datos y los instrumentos de evaluación como los son la lista de cotejo.

La fundamentación teórica se expone de forma amplia y sustantiva, un constructo teórico que muestra porque abordar el tema a partir de la gestión educativa, permitiendo tener una visión más amplia de la realidad pero de forma sustentada, además de que dan soporte al proceso de investigación.

En el capítulo tres 3 “Descripción de la intervención”, se expresa de forma detallada la intervención, se muestra ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿para que? se realiza la propuesta.

El capítulo cuatro titulado “Metodología de la investigación”, se realiza un estudio de la investigación acción participativa, como resultado de una exploración profunda del entorno, el método como técnica de observación participante, que permite entender que, el formar parte de la aplicación del proyecto ubica a cada actor de la institución a participar, intercambiar puntos de vista y a proponer acciones de mejora.

En el capítulo cinco “Impactos y perspectivas”, se muestra el análisis e interpretación de los resultados, los ejes de estudio que darán la pauta para entender el impacto del proyecto de intervención en la escuela.

El análisis e interpretación de resultados de una investigación es la última etapa del proceso, comprendidas en el diseño, concurren hacia la realización de esta importante operación; como tal es la parte que permitirá, se realicen y establezcan las conclusiones de la misma.

En este último capítulo, se muestran los ejes de análisis que dan referencia del proyecto, se menciona los alcances y limitaciones en general al igual que la interpretación de los resultados obtenidos en cada uno de los talleres.

Diversas fuentes ayudaron a recabar los datos necesarios para dar sustento teórico a los temas que se derivaron de la investigación, esto brinda un panorama más claro de la realidad, lo que propicio a una investigación mas profunda. Los anexos y apéndices muestran las herramientas que ayudan a reconocer la forma en que se detecto y al mismo tiempo en la que se dio una respuesta favorable al problema.

---

---

# **CAPITULO 1**

## **CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

# **CAPITULO 1**

## **CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Reconocer cual es la problemática a tratar, lleva a identificar los aspectos que encierran la importancia de dar solución al problema, es estar frente una observación e investigación crítica y directa con el entorno.

El capítulo I “contextualización del problema”, presenta de forma clara el contexto internacional y nacional que dio origen a la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), se mencionan los antecedentes socio históricos que llevaron a una nueva reforma en el país de México, al igual que se retoma la importancia de la RIEB en el programa de estudios 2011 de educación primaria, así como los fundamentos que llevaron a los cambios sustanciales de los planes y programas de educación básica.

Se retoman las características de ir a la par con un mundo donde la sociedad del conocimiento presenta una serie de requerimientos que los profesionales de la educación deben hacer frente para estar a la vanguardia, reconociendo que el enfoque por competencias guiará el camino para alcanzar los rasgos deseables del perfil de egreso en los estudiantes de educación básica.

De igual forma se presenta el diagnostico institucional, que brinda un panorama general del entorno en el cual se realiza la investigación, mostrando la importancia de buscar estrategias encaminadas a la mejora de la institución, al tomar en cuenta la matriz de Fortalezas y Debilidades, que presentan diversos detonantes que permiten dirigir la mirada hacia la mejora de una gestión organizativa.

### **1.1 Contexto Internacional y Nacional**

La actual tendencia que muestran los países es hacia la globalización económica, social, política y cultural, proceso por el cual los países promueven cambios en sus formas de organización y se integran en bloques económicos regionales que tienden a convertirse en fuerzas económicas y políticas. La

competitividad es uno de los retos principales de la globalización; por eso, las instituciones de educación tienen que enfrentarla con la generación de avances científicos, educativos y tecnológicos.

La globalización económica, política y social, ha influido en la necesidad de mejorar la práctica educativa, lo que conlleva a vincular los procesos productivos con la educación, es decir, como instituciones educadoras, en directivos y docentes involucrados con la realidad, se manifiesta la necesidad de formar personas competentes y hábiles.

La globalización es un proceso fundamental en relación a lo político lo social y lo educacional por tal México al ser un país que forma parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) tiene que redoblar sus esfuerzos para estar a la vanguardia de las diferentes tendencias que marca la sociedad actual, como el avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información, con el fin de estar en los niveles requeridos de aceptación a nivel nacional e internacional, que permita mayor crecimiento económico, tecnológico y de conectividad humana.

La RIEB surge a partir de analizar la realidad, mirar que la sociedad requiere cumplir con expectativas que van más allá de un simple concepto, si no de la puesta en práctica de competencias y habilidades; partiendo de esta idea se propone un plan de mejora educacional. La educación básica a nivel internacional hace referencia a proporcionar una educación de calidad obligatoria, que con el paso del tiempo este aspecto ha tomado gran realce, lo que trae consigo la puesta de acciones para lograrlo a nivel internacional. Este cambio surge en un primer momento con la Declaración de los Derechos Humanos cuando se afirma que: toda persona tiene derecho a la educación (1948) declaración que llevó a observar que en muchos lugares existía poco acceso a la educación.

En la Conferencia Mundial sobre Educación para todos (1990), celebrada en Jomtien Tailandia, se realizó un balance de la situación de la educación, de ahí se planteó la necesidad de garantizar el acceso universal a la educación, en la cual se establecen objetivos que se basan en la satisfacción de las necesidades básicas de

aprendizaje, afirmando que la educación es un derecho para todos, que puede contribuir a un mundo más seguro, próspero, ambientalmente más puro y al mismo tiempo favorece el progreso social, económico, cultural.

En la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI presidida por Jacques Delors (1996), afirma que la educación básica tiene que llegar a todo el mundo, haciendo hincapié que en el nivel de educación básica se tiene que fomentar el deseo por aprender y por lo tanto el afán y las posibilidades de acceder más tarde a la educación para toda la vida. Posteriormente en la Declaración Universal de los Derechos Lingüísticos, declara que “la educación deber estar siempre al servicio de la diversidad lingüística y cultural, las relaciones armoniosas entre diferentes comunidades lingüísticas de todo el mundo” (SEP, 2011, p.12).

Se hace presente una serie de acciones, que implican que los países se involucren a un más en la educación, para poder crear personas capaces de enfrentar los nuevos avances de la vida diaria, siendo tema importante en el Foro Mundial sobre la Educación celebrado en Dakar (2000), al reafirmar su compromiso de asegurar el acceso a una educación primaria de alta calidad para el año 2015 y eliminar las desigualdades entre géneros en la enseñanza primaria y secundaria.

Mientras tanto en la Cumbre del Milenio (2000), se establecen objetivos para el 2015 conocidos como “Objetivos de desarrollo de la ONU para el milenio” donde se establece lograr la enseñanza primaria universal y promover la igualdad entre los géneros, al respecto se trata de eliminar las desigualdades entre los géneros en todos los niveles de enseñanza.

Estos compromisos que se presentan en el ámbito internacional, llevan a cambios en la educación, a replantearse objetivos de enseñanza y aprendizaje en el mundo, por lo tanto México tiene que adecuarse e incorporarse a los ideales de escala internacional, lo que lleva a retomar el papel de la educación y dar paso a una nueva reforma que manifiesta “la necesidad de garantizar un acceso universal con una visión ampliada para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de cada persona” (RIEB, 2009, p. 15).

“La finalidad de la educación no debe ser solo formar jóvenes con miras a un oficio determinado, sino sobre todo capacitarlos para que puedan adaptarse a tareas diferentes y perfeccionarse sin cesar” (UNESCO, 1995, p. 18), como tal, los requerimientos de la educación presente, para hacer frente a este reto se dirigen principalmente en abordar la enseñanza bajo un enfoque por competencias ya que “una competencia implica un saber hacer (habilidades), con saber (conocimientos), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes)” (Delors, 1996), así las competencias son el camino para desarrollar el pensamiento crítico, reflexivo para que la educación se convierta en un círculo de enseñanza - aprendizaje productivo.

Indudablemente los pilares establecidos por Delors en la UNESCO, demandan mejores conocimientos, promover, inculcar y rescatar los valores universales, para vivir en armonía y tener la capacidad de hacer un buen uso de los medios tecnológicos actuales pero sobre todo ser mejores seres humanos, respetar las diversas culturas, ideologías y costumbres de los pueblos, es por eso que las competencias llevan adquirir, desarrollar y emplear conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, no solo para enfrentar los retos que impone la sociedad, si no para seguir aprendiendo a lo largo de la vida

Para alcanzar los objetivos que demanda la UNESCO, no se puede ignorar lo que se refiere a las mega tendencias como lo son “el avance acelerado de la tecnología y su influencia en la vida diaria, globalización del mercado y la educación, comunicación en el ámbito mundial, súper especialización de saberes y funciones, prioridad en los valores y por ultimo ecologismo” (Chavarria, 2004, p.1); estas mega tendencias centran su atención en una educación futurista, donde visualiza estos puntos como retos a tomar en cuenta para dar paso a una reforma educativa en el país.

Es entonces cuando una sociedad del conocimiento, se encuentra globalizada y profundamente demandada por las tendencias tecnológicas, políticas, económicas

y culturales. A partir de estas la RIEB presenta los retos para enfrentar a la sociedad actual:

- Ofrecer una respuesta educativa de calidad ante la creciente fragmentación demográfica y la diversidad presente del país
- Elevar la calidad de la educación y el logro escolar con principios de equidad
- Articular curricularmente la educación básica.

Estos retos que presenta la RIEB, marcan el rumbo de directores, docentes y ATP, puesto que tienen que trabajar bajo la mirada futurista encaminada a mejorar y lograr que la educación responda a las necesidades de la vida actual.

Los cambios que impulsaron la reforma educativa de educación básica en México se basan en primer lugar al derecho a la educación que se establece en el Artículo 3° de la Constitución Política, posteriormente desde Jomtien Tailandia se plantean objetivos que se reflejan en México al iniciar un proceso de cambio que impulsa la modernización de la educación básica en 1992, al presentar los objetivos que mostraban una dirección de cambios en necesidades básica del aprendizaje.

La educación básica en México represento un cambio al llevar a cabo la reforma de 1992, la cual visualizaba la enseñanza hacia dos vertientes, la primera dirigida a la descentralización educativa y el rediseñar el currículo de la educación básica; que pretendió traer una mayor cercanía con autoridades educativas al igual que un mayor compromiso de los agentes participantes.

En México, la Secretaría de Educación Pública (SEP) puso en marcha un programa de renovación curricular y pedagógica, la primer acción de ese programa renovador se dio en el año 2004 con la implementación del nuevo currículo de Educación Preescolar, dos años después se publicó y se estableció la Reforma de la Educación Secundaria (2006), posteriormente, en 2009, toca el turno a la renovación del currículo de Primaria. Completando así una articulación educativa contemplado en la Reforma Integral de la Educación Básica. Estos tres cambios curriculares

centran su atención en la adopción de un modelo educativo basado en competencias que responda a las necesidades de desarrollo de México en el siglo XXI.

El Banco Mundial (1997) y los países miembros de la OCDE lanzaron el programa para la evaluación internacional para estudiantes (PISA) con el propósito de analizar el rendimiento de los alumnos a partir de exámenes mundiales, los resultados brindaron un panorama para reivindicar el rumbo de la educación.

Elevar la calidad educativa, establece que hay que lograr que la educación tenga cobertura, tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones de PISA y ENLACE muestra un panorama de que el país no está al nivel que requiere la sociedad, puesto que se pretende que la educación trascienda, que no se quede como un cúmulo de conocimientos, si no que se pongan en práctica de forma clara y precisa.

La RIEB menciona diversos factores que intervienen para elevar la calidad educativa, uno de ellos, la renovación del currículum por lo que “en nuestros días reconocemos que las necesidades y los problemas educativos, al igual que sus determinantes sociales y culturales se encuentran en permanente transformación” (Castro, 2003, p. 3) como tal, el mundo es muy cambiante que exige darse cuenta que la forma de educar se va rezagando lo que lleva a realizar una reforma educativa.

Los problemas sociales, políticos y económicos del país están íntimamente relacionados con la educación que se imparte, es por ello que se tiene que crear un círculo virtuoso, para generar un mayor crecimiento en todos los sentidos al verse reflejado un mayor desarrollo humano; la competencia internacional exige poner en práctica acciones decididas para mantener el nivel de competitividad del país.

Con todo lo anterior se plantean estrategias encaminadas al crecimiento elevado del país y de la educación a nivel nacional en donde el Plan Nacional de Desarrollo, 2007-2012 asume como premisa básica, la búsqueda del desarrollo

humano sustentable; este es, del proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permitan a todos los mexicanos tener una vida digna.

El Programa Sectorial de Educación ha sido elaborado tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, así como los resultados de una amplia consulta con actores relevantes del sector que han aportado elementos de diagnóstico y de acción, en él se expresan los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que definirán la actuación de las dependencias y de los organismos federales que pertenecen a este sector.

Las metas que aquí se plantean señalan los principales resultados que se han de obtener para contribuir a la construcción de un México fuerte y competitivo en las décadas por venir, además permitirán establecer un proceso claro de seguimiento y de rendición de cuentas hacia los ciudadanos.

Para el logro de los objetivos establecidos, tanto en el Plan Sectorial como en el Plan Nacional de Desarrollo, es necesario estar a la vanguardia de los enfoques en la educación que den resultados favorables a largo plazo y es por ello que el trabajar bajo el enfoque por competencias pretende alcanzar dichos objetivos al crear personas capaces y competentes.

El perfil de egreso que se plantea al finalizar la educación básica, presenta un conjunto de rasgos que van desde utilizar el lenguaje para interactuar en distintos ámbitos, argumentar y analizar las situaciones en las que se desenvuelven, también hacer uso de la TIC's y que los alumnos sepan desenvolverse y convivir en el medio que les rodea, estos son los rasgos que los alumnos deben alcanzar, para que puedan desenvolverse en un mundo de constante cambio.

Dichos rasgos son resultado de una formación destacada, la necesidad de fortalecer las competencias para la vida, que no solo incluyen aspectos cognitivos si no que van relacionados con lo afectivo, lo social, la naturaleza y la vida democrática, sus logros suponen una tarea compartida entre los campos del conocimiento que

integran el curriculum de educación básica y los actores importantes de la educación como lo son directivos, docentes, padres de familia y alumnos.

El programa sectorial de Educación (2007-2012) establece objetivos que están estrechamente relacionados con la conferencia mundial realizada en Tailandia (1990), en la cumbre del milenio (2000), en el foro mundial celebrado en Dakar (2000) al hacer énfasis en elevar la calidad educativa, reducir las desigualdades regionales, de género, impulsar el desarrollo de las tecnologías y fomentar una gestión escolar que fortalezca la participación de todos los integrantes por lo que se determina que es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja.

## **1.2 Propuestas y desafíos de la RIEB**

La educación básica en México, se conforma por los niveles de preescolar, primaria y secundaria, son una etapa primordial en la vida de los estudiantes, el propósito fundamental de la esfera educativa es fortalecer los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que favorezcan el aprendizaje permanente a lo largo de la vida. La necesidad de un cambio en el curriculum para la educación primaria se manifiesta por los cambios sustanciales que se realizaron en los niveles de preescolar (2004) y secundaria (2006) además de las diversas exigencias del mundo, como lo son las TIC en los proyectos educativos.

La formación integral de los estudiantes del siglo XXI, requiere la puesta en marcha de proyectos innovadores que respondan a las nuevas necesidades de formación de los alumnos, estas tendencias prospectivas en educación, dirigen la mirada al desarrollo de habilidades y capacidades que anteriormente no habían sido priorizadas y que son indispensables para responder a las exigencias y demandas de un mundo globalizado.

Las propuestas que marca la reforma es ofrecer una educación de calidad al plantear un trabajo basado en competencias, involucrando el conjunto de aspectos

cognitivos, afectivos y sociales que debe tener un individuo para funcionar adecuadamente en un ámbito particular, ante la nueva forma de ver la educación, es necesario desarrollar oportunamente, las competencias genéricas que son necesarias para cualquier profesión o, simplemente, para desenvolverse de forma activa en la sociedad.

Como respuesta a las exigencias de la sociedad y del mundo la RIEB, en el perfil de egreso se “plantea un conjunto de rasgos que el estudiante debe mostrar al término de la educación básica” (SEP, 2011, p. 33) y que por medio de las competencias disciplinares que son las propias de un determinado campo de estudio se alcanzara el logro de los objetivos de la educación básica.

Un nuevo cambio implica desafíos que enlazan en gran medida retos para quienes tienen en sus manos la responsabilidad de cambiar y dejar atrás viejas formas de trabajar, lo que conlleva a establecer los retos de la RIEB que será necesario enfrentarlos y salir adelante para ofrecer una educación de calidad; los retos que maneja el programa de estudios 2011 son:

- Ofrecer respuesta educativa de calidad ante la creciente fragmentación demográfica y la diversidad presente en el país, se observa que el desafío centra su atención a ofrecer espacios y oportunidades educativas para todos.
- Elevar la calidad de la educación y el logro escolar con principios de equidad, el desafío dirige su mirada a poner atención en diversos factores que influyen en la calidad de la educación como la renovación e implementación del curriculum, prácticas de enseñanza, la gestión escolar, entre otras; por ultimo articular curricularmente la educación básica.

Estas propuestas y desafíos establecidos en la RIEB, ponen al directivo como pieza fundamental en el juego educativo, que lo llevara a la actualización, investigación, promoción y a proponer con su equipo de trabajo acciones para alcanzar los retos que marca la educación.

### **1.3 Retos del directivo ante la sociedad actual**

En la actualidad las instituciones educativas deben contar con un director que manifieste un verdadero liderazgo y conocimiento tecnológico, que exige, en la mayoría de los casos, que la persona que nos represente recorra un camino de perfeccionamiento que le permita liderarse a si mismo para poder liderar a los demás con eficiencia y satisfacción, entonces se puede decir que “la sociedad ha generado cambios, que son una verdadera revolución tecnológica e informacional” (Castells, 1997, p. 590), que lejos de considerarse como una mera transición u optimización de métodos y actividades, está derivando en la aceptación de una nueva exigencia social; este momento presente se caracteriza por la rapidez con la que se han extendido las ideas de información tecnológica, que contribuyen a innovar sobre las prácticas sociales más tradicionales de dirigir a un grupo.

Todo esto está generando nuevos retos para todos los sistemas sociales en los que participa el individuo, con modificaciones relevantes en cuanto a los aspectos socioculturales, socioeconómicos, políticos, educacionales, etc.

Vivir en un mundo profundamente globalizado lleva a considerar como está cambiando el mundo, los retos que como sociedad tiene, se dirigen en gran medida a la revolución de la tecnológica, además de que ahora la sociedad tiene que ir repensando en la crisis ecológica por la que está pasando, un reto más de la sociedad es la desigualdad que se vive, por lo que es preciso considerar que además de la afectación en los diferentes ámbitos o macro contextos sociales, estos cambios están trastocando también las microestructuras interpersonales de los individuos.

En primera instancia, porque los cambios contribuyen a la transformación social y con ello, a la transformación de las representaciones que los sujetos tienen de la sociedad y en segundo lugar, porque los principales cambios se relacionan con modificaciones en materia de información, objeto indispensable de la actividad intelectual de los sujetos. La información adquiere nuevas características debido a las posibilidades de las nuevas tecnologías en línea en términos de sobreabundancia, accesibilidad y diversidad, son principalmente estas cuatro

propiedades las que están exigiendo otros modos de relación con la información, demandando a los sujetos nuevas formas para acceder, procesar y generar conocimiento, en definitiva competencias cognitivas, que requieren ajustar las habilidades tradicionales de los sujetos para operar con la información.

Ser parte de la esfera educativa representa un reto, puesto que se puede partir de la función como directivo para propiciar cambios sustanciales en la sociedad, a partir de realizar un trabajo colegiado, que se base en la buena convivencia, el trabajo que se puede hacer como institución no es responsabilidad de uno, intervienen diversos actores que apoyan para llevar a buen término un trabajo que permita cambiar la realidad. La gestión escolar requiere de un trabajo colegiado, donde cada uno sabe sus responsabilidades que en conjunto hacen más fácil el enfrentamiento de cada uno de los retos.

El logro de los objetivos que permitan alcanzar retos de la RIEB, implica una tarea compartida de todo el equipo de la institución, es reconocer lo que implica en cada función, en este caso como director, es importante reconocer que las competencias profesionales son:

Un sistema de conocimientos, habilidades, valores y cualidades de la personalidad que se movilizan en función de las necesidades individuales y sociales, así como de los motivos, intereses y actitudes del profesional, que permiten el desempeño satisfactorio en el ejercicio de la profesión; y que sólo pueden ser evaluadas a través del desempeño, considerando las exigencias sociales.(Santos, 2005, p. 51).

Y que son las que guiaran el camino para poder realizar un buen trabajo.

Ir a la par de la sociedad de la información y de las características del trabajador del siglo XXI, ponen de realce aspectos que como profesionales se deben poseer, siendo que estos rasgos en los docentes, directivos y asesores técnicos ayudaran a impactar de manera eficaz en el proceso educativo, es por eso que las 10 competencias que presenta Perrenoud (Anexo 1), funcionan como una guía para poder alcanzar la meta y lograr así que los alumnos muestren las competencias que los ayudaran a desenvolverse adecuadamente en la sociedad.

Las características que identifican a un buen director, se convierte al mismo tiempo en retos a enfrentar por lo que “debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad” (Schmelkes, 1994, p. 2), significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa que genera su escuela, fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de la calidad.

Como director, es sumamente importante generar aprendizajes desde su función, actualizarse, mantener un liderazgo académico, apoyar y dar fuerza al equipo, puesto que será el guía para llevar a la escuela hacia el cambio. Para él lo más importante son las personas y debe tratar de forma humana a cada una de ellas, tiene que ser un mediador; por lo tanto, es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública, además de motivar al personal docente, capaz de enfrentar cualquier obstáculo y de llevar a la institución a la mejora continua.

En la Reforma de Primaria, se aborda el papel del directivo y su labor diaria, enfatizando que: “como agentes fundamentales de la intervención educativa, son parte fundamental, del desarrollo curricular, por lo que deberán participar en propuestas de formación inicial, actualización y desarrollo profesional para realizar su práctica gestiva” (SEP, 2011, p. 45).

El directivo hoy debe no sólo gestionar el cambio sino también desde el cambio, para conseguirlo es necesario conocer los grandes retos que produce el mundo, gestionar desde el cambio significa considerar el cambio como algo cotidiano, normal es decir como una ventaja y un reto, para poder estar en un entorno profesional competitivo hay que conocer los grandes retos que se producen en el mundo y ver cómo afectan, qué aportan, qué oportunidades se abren, qué limitaciones se presentan.

Si continuamente el director y su equipo se va adaptando a los cambios, podrá presentarse una respuesta más acertada a los problemas que se presenten, sin

olvidar que la capacidad fundamental del directivo para este entorno competitivo y cambiante es la anticipación.

#### **1.4 Diagnostico institucional**

El diagnostico parte de la necesidad de conocer la realidad, lo cual posibilita el análisis y tratamiento de las problemáticas, teniendo en cuenta que el diagnostico no es solo una ventana que se limita a ver lo que pasa en la escuela, sino más bien una oportunidad de pertenecer a la escuela como un agente más del cuadro escolar, lo que permite comprender la problemática. Este diagnóstico no solo se restringe a identificar, describir o jerarquizar las complicaciones, sino que es la base para proponer acciones encaminadas a la mejora del centro escolar con el apoyo y participación de los actores educativos.

Los instrumento que ayudan a reconocer la realidad de la institución son la observación, una matriz FODA (fortalezas y debilidades) y cuestionarios, estos dan la pauta para entender que pasa en la escuela y cuáles son las formas de relacionarse, de trabajar y de organizarse para afrontar los problemas que aquejan en el entorno.

La comunidad de Francisco I. Madero, pertenece al municipio de Chilchotla, del estado de Puebla, cuenta con una población de 4200 personas aproximadamente, número de habitantes que se basa en el censo poblacional de la comunidad; de la cual el 40% se encuentra en una edad joven haciendo que la localidad presente grandes expectativas de crecimiento laboral, los padres de familia de la escuela presentan un nivel de escolaridad bajo, ya que de acuerdo a los documentos de los alumnos como las fichas de identificación, muestra información tanto de alumnos como de padres y se reconoce que la mayoría de los padres de familia, no ha terminado la primaria, haciendo que este sea factor importante para que la comunidad muestre un retraso académico

El clima es húmedo con lluvias durante los meses de junio y agosto, su geografía se ha destacado como montañosa, la comunidad es rural, por lo tanto la

forma básica de solucionar sus problemas o carencias económicas es a partir de la agricultura de papa y maíz, en ella se dedica el 80% de la población, un 4% se dedica a la crianza de ganado bovino y un 2% se dedica al comercio de abarrotes para el abasto de la familia, las madres de familia se dedican al hogar, sin tener la oportunidad de trabajar en otro lugar ya que la mayoría de los padres no completó su educación básica.

Las ofertas educativas que tiene la comunidad son: un preescolar, una primaria, una telesecundaria y un bachiller, siendo esta última, una gran opción para no salir de su comunidad y seguir estudiando, pero, por formas de pensar de las familias no hay una gran demanda de estudio, provocando que la comunidad no progrese en relación profesional, al carecer profesionales el modelo a seguir son los comerciantes y agricultores.

La escuela primaria federal rural Carmen Serdán, de la comunidad Francisco I. Madero, perteneciente a la zona escolar 084 de Guadalupe Victoria, del sector 20, es una institución de organización completa que se conforma por 17 docentes, la directora y un docente de educación física, la matrícula escolar es de 515 alumnos, de los cuales 243 son niños y 272 son niñas, la escuela participa en el programa de escuelas de calidad, este acercamiento al programa en la institución, ha puesto de realce la falta del reconocimiento de los saberes en cada docente y de los diferentes matices con la que se puede ver la realidad, al focalizar con una mirada diferente los problemas que afectan.

El Programa de Escuelas de Calidad (PEC) está dirigido a transformar la gestión de la escuela, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, un trabajo en equipo, unas prácticas docentes más flexibles; situación que lleva a entender que en la institución no lo ven de esa manera, siendo que al estar trabajando con el PAT (Plan Anual de Trabajo) se manifiesta la poca eficiencia de los elementos que lo conforman ya que no existe un trabajo articulado, ni de participación conjunta en base a la práctica que se vive a diario.

Reconocer a los actores involucrados en el proceso de la investigación, lleva a explorar las características que los identifican dentro de la organización, las características de los sujetos son las siguientes.

La escuela se conforma por 17 docentes, la directora de la institución y docente de educación física, del conjunto de los docentes que se encuentran en la institución son 3 hombres y 15 mujeres, el grado académico de los docentes son 13 con licenciatura en educación primaria tituladas, 3 como pasantes de licenciatura, 1 docente con maestría y 1 licenciado de educación física; la antigüedad de los docentes se encuentra el 17% tiene entre 10 y 12 años, el 27% entre 5 y 10 años, y el 55% tienen entre 4 meses a 5 años, (Apéndice A); los conocimientos en base a las TIC en los compañeros de la escuela, es muy poca, de los 18 integrantes solo el 30% reconoce las funciones básicas de lo que corresponde al manejo de las TIC; el análisis de estos datos, demuestran que es sumamente importante realizar trabajos para integrarse al colectivo, actualizarse y apoyarse para resolver problemas que se relacionen con el uso de las TIC.

Los alumnos de la escuela son niños de entre 6 y 12 años de edad, dentro del ciclo en el que se encuentran, han demostrado formas de convivir de una forma no muy adecuada, puesto que se presentan diversos problemas que están relacionados con la negatividad de algunos alumnos por querer trabajar en equipo, de participar de forma conjunta, de mostrar una actitud positiva ante las actividades que se proponen en el grupo y la forma en que se desenvuelve a la hora de recreo, esto lleva a replantear la forma en que se convive como institución, entre docentes-docentes, alumnos-alumnos y alumnos-docentes y promover acciones de forma colegiada para mejorar la forma de convivir.

Los padres de familia de la escuela son en un 70% joven y el resto de padres se encuentran aproximadamente entre 48 y 57 años, su nivel educativo es bajo un 30% ha terminado la primaria esto implica que muy pocos padres pueden apoyar a sus hijos en las tareas en casa, en cada aula se ha mostrado que por lo general se presenta un grupo pequeño de padres que están dispuesto apoyar, pero no es

suficiente, situación que dificulta poder realizar un trabajo adecuado para mejorar la convivencia puesto que no se puede integrar ni recibir el apoyo de padres para realizar diversas actividades. Estos datos fueron recabados a partir de la observación, pláticas con los docentes, revisión de documentos de inscripción, la plantilla de la escuela y las cédulas de información de los alumnos.

La escuela como organización debe cumplir con ciertos objetivos que se vean reflejados en la sociedad, en ocasiones, se observa divergencia entre los miembros de un organismo social entorno a sus objetivos y normas de comportamiento de sus integrantes, provocando una amplia variabilidad en la conducta de los miembros y en los objetivos del organismo. Sin embargo, lo que garantiza la eficacia en el funcionamiento de la organización es la estabilidad relativa en cuanto a sus objetivos y la conducta de sus integrantes.

La institución Carmen Serdán, plantea su misión y objetivos en base a lo que se establece en el PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) , donde se estructura un sistema de roles, como base para lo que le corresponde a cada uno, constituyen su participación para apoyar en mejorar la escuela; en este aspecto, delimitar lo que corresponde a cada una de las dimensiones de la gestión escolar, ayuda a entender lo que aqueja cada una de ella, por medio de la aplicación del FODA (Apéndice B) se detectan las fortalezas y debilidades con las que cuenta la institución, permitiendo partir de esa realidad para proponer estrategias.

Los resultados en la dimensión pedagógica muestra las siguientes fortalezas: la existencia de recursos en la biblioteca que pueden ayudar a la investigación de los docentes para conocer más sobre el tema de competencias, la planeación en base a competencias, se cuenta con el plan y programa de estudios 2011 que permite conocerlo más, como debilidades se encuentra que la mayoría de los docentes no se apropia de lo que es el enfoque por competencias, se hace presente un bajo rendimiento escolar en los alumnos, principalmente en lectoescritura, se vive un ambiente tenso entre compañeros y alumnos por no saber relacionarse armónicamente, falta de dialogo con todo el equipo docente, falta de un trabajo

colegiado, no se reconocen las competencias docentes y por último no se le da la importancia necesaria a los consejos técnicos, llegándolos a tomar sólo como un espacio administrativo.

En la dimensión organizativa-administrativa las fortalezas con las que cuenta la escuela son: tomar como referencias las comisiones que hay en la escuela para propiciar espacios de convivencias y tener mayor acercamiento como equipo, se cuenta con el apoyo del supervisor para realizar diversas platicas que ayuden a entender la importancia de trabajar de forma colegiada, vincularse con las diversas instancias de la comunidad a partir de la gestión que hace la directora; como debilidades se pueden mencionar que en los consejos técnicos no se organizan de forma clara y efectiva, existe poca vinculación con otras instancias que pudiesen brindar su apoyo para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, falta de un trabajo colegiado entre docentes para resolver diversos problemas, las comisiones estas asignadas en su mayoría por cuestiones de amistad lo que no permite la comunicación con los demás compañeros para poder intercambiar puntos de vista, se crean círculos de amistad de dos o tres compañeros que no permiten la integración como un equipo de 17 compañeros, no existe un reglamento interno que regule el comportamiento y las formas de relacionarse y trabajar entre compañeros.

En la dimensión de participación social las fortalezas son: en cada grupo hay alrededor de 15 padres de familia que apoyan en las actividades de la institución y como educadores al formar parte de un contexto, se conocen las necesidades de la comunidad escolar; las debilidades a las que hay que enfrentarse son: que los docentes no han sabido propiciar la integración de los padres de familia en diversas actividades, las reuniones con padres funcionan con el sentido sólo de informar, existen padres de familia poco comprometidos con la educación de sus hijos.

De lo anterior se denota la forma como se organiza la escuela, es necesario entender que, la escuela tiene una función formadora que permite al alumno, docente y directivo a trascender; se pone en evidencia la función que le toca jugar a cada uno y de lo que puede o tiene que hacer para mejorar como persona y como un ser

implicado en un grupo que debe tener presente las metas y los objetivos alcanzar, además de clarificar la distribución de tareas y funciones llevando a la institución escolar a planificar, organizar, direccionar y controlar cada acción para que la escuela pueda ser eficiente, eficaz y funcional.

Las necesidades sociales que se hacen presentes en nuestro entorno las debemos tomar en cuenta para proponer acciones de mejora, relacionando cada aspectos que pudiese integrarse para dar solución, como los programas institucionales, las autoridades que en unión con docentes, padres de familia y directivos se puede dar solución y ser una mejor escuela.

Para llevar a cabo la identificación del problema se disponen de recursos necesarios ,como: tener conocimiento sobre el tema al buscar en fuentes de información, revisión de documentos, encuestas, técnicas e instrumentos de investigación, que permitieran acceder y recopilar información para construir e integrar conocimientos sobre el contexto inmediato, con la idea de comprender y entender las circunstancias escolares que envuelven a la institución; posteriormente se delimita el problema a estudiar y así proponer las actividades significativas para su desarrollo.

La revisión de documentos como los proyectos de grupo, proyecto escolar el PEC y actas de consejos técnicos, mostraron que en el centro los proyectos de grupo se mostraban los mismo temas, como matemáticas, escritura pero sus objetivos no se dirigían a una respuesta favorable, puesto que se seguían haciendo esos mismos proyectos, no se encontró variación en ellos ya que eran los mismo temas, dejando de lado temas como la salud, la convivencia, entre otros, además de que no se ve un trabajo en equipo por grados para apoyarse en actividades; el proyecto del PEC refleja que solo se realiza sólo por cumplir, ya que no se muestra ese sentido de participación en la realización, no se toman en cuenta las necesidades reales de la escuela; en la revisión de las actas de consejos técnicos se muestra que la mayoría de las veces se utiliza para resolver problemas administrativos, dar información y en algunas ocasiones para resolver conflictos entre

compañeros, cuando se llega a realizar un consejo que tenga como eje principal cuestiones pedagógicas la mayoría de los compañeros no participa y los que lo hace es de manera simple, lo que provoca que no se pueda trabajar en equipo y que los resultados no se vean reflejados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La encuesta se realizó a todo el colectivo escolar, con la finalidad de obtener información relacionada a la función que tiene cada uno de ellos dentro de la institución, así como reconocer el ambiente en el que se relacionan, la forma en que se organizan y el reconocimiento de diversas problemáticas que perciben en la escuela (Apéndice C).

#### **1.4.1 Problema real del entorno**

Como escuela se identifican rasgos que le son propias y que la diferencian entre sí, por los vínculos que se establecen en el colectivo docente y directivo, la forma en que se toman acuerdos y la forma en que se resuelven los problemas institucionales.

Los resultados de las técnicas de investigación como la observación, la revisión de documentos institucionales y las encuestas (Apéndice C), muestran que de un total de 17 docentes 12 piensan que el trabajo que se lleva a cabo solo es por cumplir con lo que se pide, lo que demuestra que no hay compromiso ante lo que representa ser un buen docente; la mayoría no utiliza estrategias de innovación lo que repercute en una práctica con tintes tradicionalistas, tienen la idea de que al estar en una comunidad de muy bajos recursos, no necesita actualizarse y los que son de nuevo ingreso tiene la idea que después tendrán tiempo y la oportunidad de actualizarse.

Tres maestros comentaron que el trabajo es bueno mientras cada quien haga lo que le toca, este punto da lugar a entender el problema bajo la perspectiva de que se reconoce que no hay buena convivencia, lo que dificulta las relaciones interpersonales, no da la socialización de problemas, se realiza un trabajo aislado lo que hace más difícil alcanzar objetivos de calidad, además de demostrar que se está

mal acostumbrado al pensar que todo recae en el director. Se muestra que cada uno de los docentes y directora tiene una visión diferente del desarrollo de los proyectos tanto escolar como del PEC, además de la forma en que pueden abordar los problemas de la escuela a partir de consolidarse como grupo institucional.

Después de conocer las necesidades de la escuela, que al mismo tiempo son las delimitaciones que se viven en el lugar de estudio, se identifica que dentro de la escuela, en la medida que se reconozca la importancia de llevar a cabo un trabajo colegiado, se podrá lograr mejores resultados, al mejorar las formas de convivir entre compañeros, reconocer el papel que desempeñan y poner en práctica las competencias profesionales que ayuden a entender cuál es la función en este proceso de intervención.

Una vez determinado el problema en la escuela “la existencia de una mala convivencia entre el colectivo docente que obstaculiza la forma de organizarse y de resolver problemas institucionales y de gestión” fue necesario replantearlo para concretar los aspectos en los que se dirige la estrategia, quedando enunciado de la siguiente manera:

“Propiciar la integración del equipo docente a partir de llevar a cabo un trabajo colegiado para fortalecer la forma de gestionar en la escuela primaria Carmen Serdán”.

A fin de conocer el planteamiento del problema se establece la relación que se da en el ámbito escolar, para impulsar la transformación se sigue la línea de acción que se considera una alternativa viable para alcanzar el cambio, siendo la IAP la que permitirá alcanzar los objetivos ya que pone en juego a cada participante como parte del cambio al ofrecer una oportunidad de progreso y mejora y el trabajo colegiado es una herramienta importante para fortalecer la reconstrucción del verdadero sentido de la escuela, al hacer presente una participación constante, crítica y productiva; del mismo modo el equipo colegiado asume con responsabilidad las consecuencias de sus decisiones así como de sus acciones tomando una postura abierta y flexible.

Llevar a cabo este trabajo implica un desafío en el cual toda la comunidad educativa tiene roles, funciones y responsabilidades que cumplir, en un proceso continuo y constante a través de la experiencia cotidiana de compartir alegrías, éxitos y fines, pero también tristezas, frustraciones y desacuerdos que son propios de toda relación humana. Es un reto y una oportunidad que vale la pena asumir en pro del desarrollo de un ambiente educativo fundamentado en el respeto mutuo, la confianza en sí mismo y en los demás, con reciprocidad en la relación pedagógica y gestiva, que permita entender las formas de relacionarse que afectan el proceso organizacional de la escuela y comprender la importancia del trabajo colegiado en la escuela.

Con la presente investigación se favorece en los docentes la adquisición y reconocimiento de competencias que lo ayudan a identificar su realidad, manejar información, integrarse a un equipo de trabajo; además de reconocer estrategias que lo ayuden a dirigir el camino de sus alumnos a la puesta en práctica de habilidades y competencias para desenvolverse en un ambiente favorable basado en el respeto y la cooperación.

La puesta en práctica de este proyecto pretende que tanto alumnos, como docentes se vean beneficiados, que reconozcan la importancia del desarrollo de competencias relacionadas con la convivencia escolar y que los docentes den razón a la importancia de llevar a cabo un trabajo colegiado para gestionar los beneficios de la escuela, siendo así un total de 17 docentes y 515 estudiantes los que se verán recompensados con la aplicación de la estrategia, para ello se definieron los criterios de selección que permiten recoger información que muestran las carencias de la institución.

La ejecución de estrategias para la solución del problema, se da por la gran preocupación que existe en la escuela, al ver que esas formas de relacionarse entre los integrantes de la escuela, traen consigo, problemas que van afectando a la institución como ejemplo: el no poner en evidencia las competencias de un buen profesional y al ser parte importante de la sociedad, como directivos, no se puede

permanecer estático, se requiere de una verdadera investigación, que no solo aporte elementos teóricos, es decir, se trata de ir más allá y convertirse en agentes de cambio, utilizando medios innovadores y con la participación conjunta, que lleva a mirar el trabajo colegiado como base para dar respuesta a los problemas institucionales.

El enfoque por competencias en educación ha tomado fuerza inusitada en los últimos años, de tal suerte que en diversos informes de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, Presidida por Jaques Delors, (1996) aparece recomendado, bajo ideas centradas en el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir, de ahí la importancia de ubicar la problemática en el marco de la RIEB, al presentar las competencias para la vida, se inserta tanto el trabajo colegiado como la forma correcta de convivir con los demás en la competencia para la convivencia ya que implica relacionarse armónicamente con otros, permitiendo definir el tipo de docente que es capaz de interrelacionarse para crecer de forma individual y al mismo tiempo grupal.

Cada aspecto a evaluar en los docentes está en base a las competencias profesionales, es decir, en los docentes se pretendió reconocer las competencias que poseen y de las que requieren para apropiarse de la realidad que marcan la importancia de relacionarse armónicamente con los demás.

---

---

# **CAPITULO 2**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **CAPITULO 2**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En la actualidad las formas de intervenir en un proceso de investigación llevan a reconocer el papel que juega cada actor, en este caso, el directivo y la manera en la que puede realizar un cambio para alcanzar los objetivos planteados, para ello es importante reconocer de fondo las ideas que ayudan a dar sustento a los aspectos que se relacionan con la investigación para poder entenderla y actuar.

En este capítulo se presenta el enfoque de la gestión educativa como parte fundamental para llevar a cabo un cambio institucional, donde se identifica la función del directivo ante un proceso de investigación, donde este debe cumplir con un esquema de actuación que le permita poner en evidencia sus competencias y habilidades para llegar a la meta.

De igual manera se tratan los aspectos que intervinieron en la estrategia de intervención y que dieron la pauta para llevar a cabo cada actividad planteada en la estrategia.

#### **2.1 La intervención desde la perspectiva de una tesis profesionalizante.**

El punto de partida en un proyecto de intervención, trata de reconocer, inicialmente el eje en el que se desarrollará cada situación que se interesa cambiar, en este caso la gestión juega un papel importante, ya que se parte de reconocer que la identifica y así poder intervenir bajo una perspectiva profesionalizante, trabajar de esta manera implica que como profesionales de la educación, se demuestren las competencias para hacer frente a lo que envuelve el medio de trabajo.

Esta perspectiva implica la formación y mejoramiento del desempeño dentro del ámbito de la educación, exige en la actualidad un cambio en la concepción y dirección de dichos procesos, de forma tal que la conducción y el desarrollo de los mismos puedan dar respuesta a las exigencias que demanda el entorno social. Las particularidades del quehacer de los directivos se evidencian en las competencias

necesarias e imprescindibles que posibilitan el trabajo exitoso de su labor transformadora. Por tanto resulta necesario la comprensión y modelación de dichas competencias profesionales con vistas a poder transformar paulatinamente su práctica profesional.

La gestión es un elemento determinante de la calidad del cumplimiento de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Es evidente que la gestión institucional persiguen como uno de sus principales objetivos alcanzar los máximos niveles de calidad educativa, pero si bien cada Institución Educativa tiene su singular universo, no se puede desconocer que la tarea escolar no está dissociada de lo comunitario, por lo tanto alcanzar la calidad educativa implica un compromiso de los diferentes sectores sociales con ello.

En efecto, la idea sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos, ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institución, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y de tiempo, en la planificación de tareas y distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

Teniendo en claro lo que corresponde a la gestión, se continúa con propiciar un proceso auténticamente integral, exigiendo que sea acompañado por contextos participativos más amplios, que actúan como cobertura de aquellos y están conectados directamente con la solución de problemas y dificultades en la determinación del hecho educativo.

### **2.1.1 Papel del directivo como gestor e investigador**

Cuando se habla de investigación sabemos que se trata de un proceso, significa que es un hecho cambiante, continuo y dinámico, donde todo desarrollo de investigación es necesario para que los trabajos puedan llegar a buen puerto, ya que

si no son seguidas las diversas etapas del mismo es imposible poder realizar un buen estudio o trabajo. Toda investigación surge de una idea o situación problemática, por lo cual no hay un proceso determinado el cual halla que seguir para cumplir correctamente con el mismo, debido a que cada problema es diferente una de otra y los pasos a seguir varían de lo que se está intentando resolver.

Formar parte de un proceso de cambio, es hablar de las competencias que pondrán en evidencia que un directivo, sea competente; las habilidades para la buena gestión tienen fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar el rol del directivo que se espera encontrar en la escuela, reflejo de los grandes cambios que la sociedad vive, no olvidando que la globalización y los cambios en la reformas educacionales se vuelve fundamental la inversión en las personas, ello implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población.

Los directivos al ser parte fundamental de este proceso de investigación, cumplen con una función en el proceso de intervención, donde juegan un papel importante para alcanzar los objetivos, donde deben cumplir con sus funciones que les permita desenvolverse en un ambiente favorable, para mirar a la escuela como un espacio capaz de brindar una educación de calidad.

La diversidad de los estudiantes, las situaciones educativas que pueden darse, las diferencias entre un contexto y otro dan pie a que los directivos aprovechen los múltiples recursos como lo son el uso de las TIC, que los ayuden a personalizar la acción docente y trabajen en colaboración manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos, observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias.

Para directivos cada vez se abre paso para su consideración como un mediador, cuyos rasgos fundamentales son:

- Es un experto que domina los contenidos, planifica.

- Establece metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, metacognición; siendo su principal objetivo que el mediado construya habilidades para lograr su plena autonomía.
- Regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo.
- Fomenta el logro de aprendizajes significativos y transferibles.
- Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. pensamiento convergente.
- Potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas.
- Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad.
- Comparte las experiencias de aprendizaje Atiende las diferencias individuales
- Desarrolla en los demás actitudes positivas y valores. (Tebar, 2003 p. 37)

Estos aspectos dan pauta para entender los retos del directivo de siglo XXI, darse cuenta que como profesional tiene que dar realce a sus competencias y al mismo tiempo debe ser un mediador entre enseñanza y aprendizaje.

La función principal del director consiste en conducir y liderar los diversos proyectos educativos institucionales, además de gestionar administrativa y financieramente la institución educativa según la normatividad legal vigente; el director de cada institución educativa establecerá compromisos de desempeño con el equipo de acompañamiento, en base a las metas institucionales y los estándares de desempeño. Se espera que contraigan compromisos que los guíen para alcanzar sus metas.

La gestión del aprendizaje, implica que tanto educadores, como supervisores, ATP y directores se involucren de manera activa en el proceso E-A (Enseñanza-Aprendizaje) puesto que tienen la responsabilidad de formar al ser humano en la sociedad del conocimiento, bajo la óptica de la educación crítica-reflexiva que le permita insertarse en la sociedad eficientemente. La condición cambiante del mundo contemporáneo hace que el concepto de aprendizaje tome una dimensión más amplia y que se maneje en función del cambio en el significado de la experiencia, para que puedan desarrollarse los humanos con comportamientos a la altura de los

tiempos en que vivimos y no a los anteriores, en que el aprendizaje era el símbolo del que más sabía.

La educación hoy es construcción de significados, que tiene como base las exigencias de la sociedad, para ello se requieren de elementos positivos, lo cual facilita el proceso de comunicación en la institución, y hoy las comunicaciones invaden todas las esferas de la vida cotidiana donde niños, jóvenes y adultos están inmersos.

Se destaca la importancia de la comunicación en la pedagogía puesto que debe existir la mediación:

Llamamos mediación pedagógica a la capacidad de promover y acompañar el aprendizaje de los interlocutores, es decir, de promover en los educandos la tarea de construirse y de apropiarse del mundo y de sí mismos (Gutiérrez y Prieto, 1999, p. 10)

La escuela es el lugar privilegiado para la mediación y la socialización de la persona. La institución debe ofrecer oportunidades de desarrollo de todas las formas de inteligencia de la persona y potenciar a cada educando según sus capacidades.

Los educadores deben ser conscientes de la necesidad actual de equipar a los jóvenes con los prerrequisitos para aprender, hacerles flexibles ante el cambio, la importancia de la inteligencia para la adaptación del ser humano en la revolución tecnológica y el cambio cultural.

La mediación, si no se sabe anticipar a los retos del cambio, sí debe estar abierta y asumir con creatividad los imperativos de una sociedad en permanente transformación y como menciona Popper (1996, p. 35), “la sabiduría de los mediadores debe contar con un sentido optimista e integrador del pluralismo cultural, religioso y humano que cada día se plasma más en las aulas”.

Para las instituciones escolares la gestión recae en el director, al ser este el que toma las decisiones que mejor crea convenientes y si este toma una función de directivo clásico se hará más difícil el crecimiento de la escuela como una

organización de calidad, es por eso que el tener una visión futurista como líderes será un gran paso para reflejarse como un gestor moderno del siglo XXI , para lograrlo se debe tener un gran compromiso por ser gestores y por sentirse y formar parte de un equipo, propiciando un trabajo colegiado y tener en mente que la calidad es tarea de todos.

Uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad demanda y que debe esperar de sus directores, guarda relación con la capacidad de convertirse en líderes del proyecto educativo institucional de sus escuelas, preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, y con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje.

Como escuela es necesario verse como parte de la sociedad, esta no está aislada, entonces es también parte del proceso de un buen gestor, tomar en cuenta indicadores que lo trasladaran a visualizarse como una escuela efectiva, al integrar a padres y autoridades a partir de consejos técnicos, consejos de participación social y del apoyo de padres para el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.

Para lograr una educación de calidad se requiere de acciones integrales que articulen las múltiples instancias de la vida escolar, por eso es necesario que los directores encargados de los procesos de gestión se asuman como líderes de la organización, y comprendan que su ámbito de competencia no puede restringirse a lo pedagógico o a lo administrativo solamente.

El rol que juega hoy por hoy la educación es el resultado de un compromiso adquirido por parte directivos, de una manera consciente o circunstancial, de convertirse en un medio que no sólo transmita conocimientos o forme hábitos, sino que nutra lo suficiente a todos los involucrados en el proceso educativo.

La globalización y la revolución tecnológica forman parte de la vida cotidiana por ser relativamente nueva, causa expectativa en el medio, lo que significa un

desafío que depende del profesionalista de la educación convertirlo en oportunidad; por otro lado, es preocupante la diversidad de jerarquías valorativas, esto es, en épocas anteriores no era tan difícil determinar qué era inconveniente o conveniente, justo o injusto, normal o anormal; además, los referentes específicos a seguir formaban parte de la familia, de los grupos de amigos y, por ende, de la escuela; actualmente, las formas de vida ofrecen como única opción, los referentes que se adquieren a través del contacto con Internet, medios de comunicación, lo que origina confusión en el momento de jerarquizar valores.

Con base en lo anterior, es claro el papel que tienen ahora el directivo en el proceso de la educación: ser el medio que equilibre los avances científicos y la esencia de lo humano, promoviendo así, individuos íntegros conscientes de su trascendencia y, por lo tanto, responsables con las nuevas generaciones, pero para ello, es indispensable contar con profesionales de la educación que sean gestores e investigadores en el proceso de intervención, de este nuevo perfil de cambio, que sean capaces de definir sus objetivos, así como la forma de llegar a ellos; que sean referentes congruentes con el ser y el pensar, pero, sobre todo, sembradores de esperanza.

Reconociendo el papel del director, se resalta la importancia de la gestión que lleva a cabo en la institución, lo que lleva a identificar el papel esencial que debe desempeñar desde su función, considerando su entorno social, generando nuevos retos y expectativas de la globalidad, por lo que se presenta la necesidad de mirarse como parte del proceso de investigación y así su participación debe significar un cambio verdadero hacia la sociedad.

## **2.2 El enfoque de la gestión educativa**

La gestión de los centros educativos, en periodos de cambio estructural del sistema educativo como el actual, tiene como propósito esencial promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, así como las formas de organización y gestión, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje.

La gestión cobra importancia, ante la necesidad de definir el rumbo de la institución, ubicarse en el lugar y espacio que le corresponde a cada actor educativo, identificar las competencias que guiaran el camino para la calidad , es necesario resaltar que las fronteras que se presentan en la organización no están tan marcadas sino que se interrelacionan, ya que los espacios tanto macro educativos o áulicos son entidades comunicadas con el exterior y por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema.

La gestión, es el manejo de recursos tanto materiales como humanos y, al tratar la tarea educativa se da prioridad en el manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; este término se define como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados (Mintzberg y Stoner, 1995, p. 21).

Entonces la gestión pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Mientras tanto el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica.

La gestión pedagógica (aula) está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. Para Batista (2001, p. 112)) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

La gestión institucional (estructura) se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades, es decir se establece las de cada una de las entidades federativas. De acuerdo con Cassasus (2005, p. 48) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas.

La gestión escolar, en este contexto, es el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares (directivos, docentes, padres de familia y alumnos) en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (Loera, 2004, p. 34)

El enfoque estratégico de la gestión escolar (comunidad educativa) consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Se han desarrollado diferentes modelos de intervención y mejora de la gestión escolar basados en diferentes plataformas teóricas y metodológicas, en el caso del modelo propuesto por el Programa Escuelas de Calidad (PEC) se ha enfatizado en la transformación de las formas tradicionales es decir se plantea acciones que dirigen a la aplicación de proyectos donde no solo actué una sola persona si no que sea resultado de un trabajo compartido, para transitar del actuar normativo burocrático a un enfoque estratégico sistémico.

La gestión estratégica sistémica es la encargada de conducir a la escuela a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Tomando en cuenta lo anterior se interpreta a la gestión educativa como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales, consiste en integrar un perfil, coherente y unificado de ideas y objetivos definidos; puntualizar los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos además de definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización, se trata de comprometer a todos los actores institucionales, al definir el tipo institución que se pretende alcanzar ante la sociedad.

Esto define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Arana, 1998, p. 232)

Generar estas nuevas estructuras y procesos, en el contexto actual, demanda a los responsables de la gestión educativa aprender a anticipar y superar obstáculos

y, en general, a actuar concertadamente para transformar las resistencias en compromisos y para convertir el cambio en una aspiración común.

La escuela se rige por medio de la forma de organización, en tanto que los procesos organizacionales “se considera como el carácter dinámico que tiene cualquier fenómeno: movilidad, desarrollo, multiplicidad de formas de llevarse a cabo.” (Filippi, 2007, p. 19) De esta manera, se entienden como el carácter dinámico de los fenómenos en la organización, y los procesos se identifican en:

1.- Motivación: Impulsor de conducta en los sujetos, de carácter no observable (más allá de en lo que se refleja) que posee dirección (objetivo que dirige la conducta), intensidad (energía que se despliega para aquella actividad) y persistencia (permanencia en el tiempo).

2.- Liderazgo: Capacidad, responsabilidad y característica de algunos sujetos de la organización, que tiene que ver con la jerarquía que ocupa éste en la organización, su manera de guiar, apoyar, motivar, decidir y dirigir a los grupos de trabajo de manera óptima generando así resultados óptimos.

3.- Toma de decisiones: Apunta a cargos dentro de la organización los cuales a razón de su posición jerárquica, poseen la responsabilidad (y habilidad) de manejar o crear opciones y/o soluciones dada la problemática que afecta a la organización, optar entre las que parezcan o resulten más efectivas y saludables para ésta.

4.- Comunicación: Eje fundamental en toda organización

### **2.2.1 Políticas educativas y el liderazgo del gestor**

Las preocupaciones y urgencias por cambiar la educación y los sistemas educativos se han incrementado en los últimos años, a la vez que han ido aumentando de tono. Tales preocupaciones y urgencias se traducen en más y mayores demandas y exigencias a las escuelas de todos los niveles educativos.

La reforma de 1992 era inevitable, el futuro de México necesitaba un cambio, impulsado en primer momento por la descentralización, la transformación y la formación inicial de maestros, al paso del tiempo se ha observado que los objetivos planteados en el ANMEB no han sido los que se esperaban, ya que las deficiencias han generado una nueva reforma donde la articulación curricular, la equidad de género y la calidad educativo son puntos importantes para estar a la vanguardia.

La realidad muestra debilidades que hacen que se vea como utópicos los objetivos que muestra la RIEB, la concientización a los docentes es verdaderamente importante para que reconozcan su medio, les permitan actuar en su realidad y genere un proceso de gestión estratégica y así poder incursionar en un mundo globalizado y poder alcanzar los objetivos que plantea.

Es importante reconocer que los cambios políticos de 1992 y la RIEB implican un esfuerzo de todos los actores de la educación, por lo que el buen trabajo del gestor es de suma importancia, dar funcionalidad a los lineamientos de los diferentes programas que auxilian para que la reforma alcance sus objetivos planteados.

Los cambios que se dan de una política educativa a otra son para mejorar y dar respuesta a las exigencias de la vida; cada vez se va haciendo más amplio su campo de acción al incorporarse la participación de consejos escolares y de participación social, por lo que la responsabilidad de supervisores, directores, ATP y docentes se debe dar a partir de conocer profundamente la reforma y así tener bases sólidas para poder proponer cambios en pro de disminuir las desigualdades de género, una cobertura de la educación para todos y una educación de calidad

Con esta metamorfosis la RIEB, plantea el trabajo por competencias, se exige a cada docente estar preparado y actualizado. El papel del gestor en la actualidad trata de asumir “su función como líder académico, requisito indispensable para poder proporcionar la participación de la comunidad educativa” (Zorrilla, M. 2002, p.56) promover en el equipo un trabajo colaborativo, donde se privilegie la participación de todos para dirigir cada acción hacia el objetivo encaminado a la mejora continua.

De esta manera, la política educativa de México tiene como punto central, ofrecer a los alumnos de este país un trayecto formativo de la educación básica que tenga una visión de coherencia y congruencia entre los tres niveles educativos.

Los programas institucionales representan una alternativa para organizar la enseñanza y el aprendizaje, involucra a padres de familia, docentes y por supuesto la gestión de un buen director o supervisor guiara a buen camino las acciones que realicen como grupo. Transformar la gestión de la escuela implica un cambio, una serie de acciones relacionadas entre sí, en conjunto constituyen un proceso sistémico de cambio, diseñado y conducido por el director y el equipo docente.

El impulso hacia una nueva forma de vida, envuelve actos de cambio en los diferentes ámbitos que movilizaran el que una sociedad pueda estar al nivel de las exigencias de la vida moderna. El liderazgo es palabra clave para direccionar el formarse como personas de calidad y que por ende los resultados en cada acción lo sean de la misma forma, es un trabajo mancomunado, inspirado en primera por la persona que llevara las riendas de la institución.

Un modelo de calidad es un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos, implica planear para alcanzar un impacto que trascienda en nuestra sociedad; en un escenario institucional el trabajo que se da entre los compañeros envuelve llevar a cabo proyectos que funcionen como un eje central para obtener beneficios, se hace difícil la tarea al presentar diferentes puntos de vista que generan conflictos, es necesario estar conscientes del papel que juega cada quien en la institución y proponer soluciones que lleven a alcanzar los objetivos planteados.

El deseo de cambio es importante, implica transformar la práctica docente construyendo estrategias, utilizando nuevos recursos y llevar a cabo procesos acordes con la naturaleza de los cambios institucionales; esa evolución encierra un nuevo modelo apoyado en acciones pedagógicas, llevar esta alternativa a las aulas supone un programa de trabajo integral al asignar comisiones, hacer parte

importante a cada uno de la organización y dar la importancia a los programas institucionales que se disponen para involucrar a todos los actores de la educación.

Deming (2003, p. 29) menciona que el tener en mente un modelo de calidad trae consigo un trabajo arduo, es poner en realce el liderazgo efectivo donde una organización debe ir aprendiendo sobre sí misma para mejorar, entonces el líder debe centrar su atención en la calidad y Deming presenta 14 puntos:

Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios es decir fijarse una meta y llegar al final hasta alcanzarla.

Adoptar la nueva filosofía que implique una nueva mentalidad y que se propague a todo el equipo.

No depender más de la inspección masiva, para alcanzar la calidad; también hay que acabar con la práctica de adjudicar acciones que no permiten alcanzar la calidad en la educación.

Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio es decir tener en mente que la forma en que se quiera alcanzar la calidad educativa dependerá en gran medida de la actualización de cada docente y directivo.

También es necesario instituir la capacitación en el trabajo, se debe establecer el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer.

Otro punto importante es instituir el liderazgo en la institución, donde el líder se convierta en un orientador que ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

Desterrar el temor, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.

Derribar las barras, lo que implica romper limitaciones que existan, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir el mismo objetivo, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.

Hay que eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral y también eliminar las cuotas numéricas.

Es necesario un vigoroso programa de educación y entrenamiento, donde se debe establecer un programa interno de educación y auto mejoramiento para cada quien, hay que permitir la participación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo.

Por ultimo hay que tomar medidas para lograr la transformación, todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, la transformación es el trabajo de todos, pero eso si, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

Estos puntos ayudan a entender la función de un buen director, se reconoce que se fortalece la función directiva al generar ambientes favorables, ser constante en sus acciones de trabajo, siempre involucrando a padres, alumnos y autoridades civiles.

La calidad educativa es un fenómeno complejo y hay múltiples factores que la determinan como la perseverancia generando un buen trabajo, poniendo en práctica valores que se vean reflejados en el líder.

Cada paso que se da para resolver los problemas que aquejan la institución se echa mano de recursos para organizarse, estar consciente de la responsabilidad que se tiene, esto es adoptar una nueva filosofía, tener presente que la calidad se debe alcanzar a partir de fomentar entre los compañeros la idea de enfrentar problemas de forma colegiada y que la mejora continua es la única forma de crecer.

La gestión educativa tiene que construir una red de colaboración, información y evaluación que vincule tanto a los actores internos como a los actores externos al sistema educativo. Para dinamizar y ampliar esta red, se requiere combinar prácticas y espacios de comunicación. Estos, a su vez, constituyen aplicaciones que los participantes de una red de comunicación deben operar en forma competente, en el doble sentido de dominio manual y dominio de sus finalidades.

Un buen líder habrá que cumplir una serie de actitudes y comportamientos que lo identifiquen y hacer más fácil la forma de relacionarse con su equipo de trabajo; la comunicación es muy substancial para establecer confianza, sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples satisfacciones para todos. La comunicación que se genere dentro de un grupo tendrá gran influencia para poder obtener buenos resultados y generar un ambiente lleno de una buena vibra.

Formar parte de una organización, como lo es una escuela, implica convivir y dentro de la convivencia se pueden presentar conflictos como la incompatibilidad percibida entre roles, metas, intenciones o intereses que en función del director implica saber sobrellevar los conflictos que se pudiesen dar, como líder hay que saber escuchar a su equipo, darle la importancia a cada uno, sin hacerlos sentir más o menos que otros y como lo menciona Pareja Fdez. De La Reguera (2007, p.23) hay que ser un mediador y lograrlo con la participación de todos.

El líder debe ser audaz, prudente, creativo e inspirar a los demás para serlo, debe ser precursor y catalizador de las habilidades del equipo, debe tener carácter y ser servicial al mismo tiempo para lograr conquistar las manos de obra necesarias para el desarrollo de sus objetivos, poner en juego el corazón y la mente de todos aquellos que trabajan con él.

Como líderes hay que estar consciente del papel que se desempeña y así poder integrar grupos de trabajo para el bien común, donde “el líder en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos” (Schmelkes, 2002, p. 2),

el entusiasmo se contagia y si la persona que funciona como líder no transmite esa idea de enardecimiento, los resultados se verán afectados.

Las necesidades sociales que se hacen presentes en la sociedad como la carencia de viviendas adecuadas, falta de espacios para la recreación y el deporte, el acceso limitado a una educación de calidad y cobertura insuficiente a la atención a la salud; México indica que las contradicciones sociopolíticas, económicas y culturales se han recrudecido y acrecentado, lo cual obliga a los profesionistas a realizar investigaciones y análisis profundos que contribuyan a construir el país que todos desean; se deben tomar en cuenta para proponer acciones de mejora, relacionando cada aspectos que pudiese integrarse para dar solución, como los programas institucionales, las autoridades que en unión con docentes, padres de familia y directivos se puede dar solución y ser una mejor escuela.

La educación es una función relevante ya que busca promover aprendizajes significativos, desde el punto de vista de las exigencias sociales y de desarrollo personal, en muchas ocasiones la acción de los docentes y directivos no es la correcta lo que genera que la educación no sea pertinente, ya que no considera las diferencias de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, por lo que el reconocer el campo de trabajo es sumamente importante, hay que contextualizar la práctica, entenderla y actuar sobre la realidad educativa a partir de las necesidades sociales.

Es necesario tener en claro el qué y para qué de la educación, que se tomen en cuenta las intenciones educativas, las cuales condicionan decisiones como la forma de enseñar, de relacionarse y de convivir entre pares, entonces se tiene que promover en el equipo docente y directivo las competencias profesionales que funcionen como herramientas útiles para hacer frente a los problemas.

La realidad muestra carencias que la sociedad reciente y la escuela al formar parte de una sociedad le toca actuar para que se vean disminuidas, pero las instituciones también muestran necesidades sociales que tiene que enfrentar y ver como un reto, es por eso que la convivencia es factor importante para mejorar las

necesidades sociales y dentro de la escuela funciona como pretexto para poder desarrollar esa capacidad de relacionarse, de comunicarse efectivamente entre pares al intercambiar puntos de vista que ayuden a mejorar el mundo en el que se vive.

El gestor debe reconocer su campo de acción, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos, comprometer a todos los integrantes de la escuela, saber comunicarse para darse entender y organizar su escuela bajo las cuatro dimensiones que son la organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Un buen gestor educativo esta para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que permiten evaluar su gestión en la organización y sus resultados, para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer". En toda gestión escolar institucional deberá estar presente la capacidad de innovar y de llevar a cabo los planes con creatividad, además de posibilitar que estos procesos ocurran y tomar conciencia de ellos, promoverlos, analizar las barreras que impiden su desarrollo y tomar iniciativas apropiadas para su ejecución.

Se debe tener muy claro que

Un modelo de gestión adecuado es posible si se lleva a cabo un buen proyecto de institución que determina la orientación del proceso y que será la herramienta fundamental que orientara al conjunto de la institución, ya que este tipo de gestión permitirá organizar talentos presentes en la escuela lo que requerirá convocar a todos los involucrados en el proceso educativo para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones (Pozner, 2000, p. 26)

Todo ello para cambiar la gestión directiva y dar a las personas que integran la escuela, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da

esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización

El papel de gestor implica un reconocimiento del entorno, de ahí la importancia de examinar cada aspecto que interviene, por ello es necesario involucrarse y comprometerse con el equipo de trabajo, al formar parte de una organización, esta se rige por normas, por ideas, valores y creencias que en función del trabajo que realice el líder se podrá guiar a la calidad educativa.

La gestión del conocimiento guía a la escuela al cambio, donde todos tiene que centrar la atención en lo que le toca hacer para transformar la realidad, no se tienen que dejar de lado que la sociedad del conocimiento, exige educar bajo la meta de formar personas que puedan ser competentes en la vida actual esto es incorporarse a las dinámicas de la sociedad del conocimiento.

La realidad muestra un incesante cambio en la educación para poder estar a la vanguardia, llevando a presentar reformas pedagógicas integradas en el marco de la sociedad del conocimiento desde el nuevo paradigma, hay que tener muy presente que la sociedad del conocimiento se construye en un nuevo escenario que es la globalización y la escuela no puede ignorar sus demandas, pero debe neutralizar sus peligros y denunciarlos. En este sentido la escuela ha de ser profundamente humanista y por ello, enfrentarse a los planteamientos positivistas y consumistas.

El paradigma sociedad del conocimiento enfoca sus valores y principios a la relación que existe entre aprendizaje, conocimiento e información y en cada aspecto de la gestión se dirige a ellos a partir de movilizar saberes con la información que le permite adquirir un nuevo conocimiento y que pueda tener los beneficios de interactuar, trabajar en equipo, desarrollar competencias para la vida enfocado a problemas reales dando pie a que todos aprendan a aprender.

Un rasgo indudable de esta nueva era es la importancia sin precedentes que adquiere el saber científico tecnológico. Son claras las tendencias que indican que la sociedad se encuentra inmersa en la era del conocimiento donde “un mismo

conocimiento, puede ser utilizado por muchas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación, intercambios, críticas constructivas, diálogo. Todas ellas condiciones propias de una sociedad democrática” (Tedesco, 2003, p. 58)

La “sociedad del conocimiento” se perfila, como una forma social superadora de las actuales, a condición de que el conocimiento - que es la base - sea un bien que está disponible para todos. La nueva sociedad cuenta con mucho conocimiento al alcance de todos y corresponde a ella distribuirlo de tal manera que garantice igualdad de oportunidades.

El conocimiento, funciona como un activo intangible de la organización, se identifica como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas y llevar a las escuelas a la calidad, en una institución es necesario mirar al conocimiento como un recurso que permita tener una visión más amplia del entorno, es decir, interpretarlo además de orientar estratégicamente posibles enmiendas, permitiendo aprovechar el conocimiento adquirido por todos los compañeros, al utilizar adecuadamente el conocimiento y también proteger, como parte de su propiedad intelectual, individual y colectiva, además de incrementarlos.

Si se toman en cuenta las ideas anteriores, la gestión para el conocimiento puede transformar la organización, aportándole nuevos valores a la misma y por ende a la sociedad a la que brinda sus servicios en función de la razón de ser de la misma, así como de su encargo social, en este caso particular se trata de formar alumnos en y para la vida; formar a las nuevas generaciones en un contexto de transformaciones tecnológicas y económicas, con procesos que se extienden a todas las etapas de la vida. Se le exige formar en los valores de colaboración, solidaridad, tolerancia, aceptación y convivencia.

En la sociedad y economía del conocimiento, estas transformaciones de las escuelas, de los grupos sociales y las personas como organismos que aprenden, tienen como condición la incorporación de las Tic a sus prácticas educativas, y con ellas la posibilidad de funcionar como organizaciones de la sociedad de la información (Minakata, 2007, p. 64).

Es un gran reto que se vive en la docencia, al mostrarse una realidad donde las Tic's no se hacen presentes, entonces el conocimiento se encuentra limitado ya que las tecnologías de la información juegan un rol importante en la gestión del conocimiento, puesto que constituyen una herramienta útil para almacenar, compartir y utilizar el conocimiento con el objetivo de mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización al no tener acceso a esta herramienta es mucho más difícil poder formar a personas que se puedan desenvolver en este mundo de grandes exigencias.

Compartir conocimiento, funciona como un todo en la organización y no como actores aislados donde la información, con la que se cuenta se queda estática sin que se convierta en acción, por lo que es necesario llevar a cabo un trabajo articulado enfocado a una gestión aplicable al intercambio de puntos de vista y así lograr los resultados esperados y trabajar “desde la perspectiva de un modelo de aprendizaje organizacional en una escuela enfocada a lograr resultados y cuya condición es gestionar conocimientos actuando, es decir, aprendiendo en y desde sus desempeños” (Minakata 2007, p.56).

La gestión del conocimiento es una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de aprendizaje circulen mejor; un elemento también importantísimo que ayuda a hacer que realmente funcione es el contexto ya que permite interpretarlo y transmitirlo. El contexto de trabajo comprende muchas cosas y el hecho de eliminarlas hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales tal y como deben hacerse. Todo ello tiene una parte, y el conocimiento es el conjunto de todo ello.

### **2.3 Teoría del problema de investigación**

Los estudios realizados sobre el tema de una educación para una mejor convivencia, se basan en poder ofrecer experiencias de trabajo que lleven a la mejora del ambiente, presentándose diversas aportaciones de propuestas teóricas y fuentes de información que pretende marcar líneas de acción encaminadas a una educación para la convivencia, al plantear preguntas, ofrecer sugerencias y proponer

medios para que las instituciones puedan incorporarlos en su Proyectos Educativos y, sobre todo, para que lleven a la realidad una educación de convivencia favorable, tomando en cuenta que el trabajo colegiado se hace visible como una novedosa forma de ocuparse, sin olvidar que se requiere un planteamiento sinérgico llevado a cabo por todo el cuerpo de docentes.

La educación para la convivencia, resulta ser un tema muy importante, uno de los objetivos básicos que se pretende alcanzar, es trabajar en un ambiente favorable y se puede lograr con la utilización del trabajo colegiado por parte de todo el equipo, puesto que promueve una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción. Por esa razón, se destaca la importancia de aplicar estrategias en los centros escolares.

Con la reforma en educación básica, se llevó a un análisis de lo que envuelve la educación en México, observar que las competencias docentes se tienen que hacer presentes en la escuela, que las formas de relacionarse entre compañeros es cuestión de saber exponer ideas, creencia y valores que guiaran para enfrentar los problemas y retos que se presentan día con día, por eso es importante trabajar bajo una organización de ideas bien cimentadas, con ideales y compromisos por la educación de los niños. Se retoma la importancia de valorar el espacio de trabajo para encontrar fortalezas y deficiencias para proponer acciones y mejorar el ambiente organizacional.

El currículo escolar, atento a la realidad, incorpora una serie de valores socialmente vigentes sobre los que urge sensibilizar y educar a los futuros ciudadanos, los ejes transversales constituyen el camino para una educación más integrada en la realidad social, temas como la salud, el consumo, la igualdad de oportunidades, la educación vial y la educación para la paz y la convivencia forman parte de este elenco de temas vigentes que deben encontrar su lugar en la escuela.

La RIEB propone un trabajo basado en la formación de competencias con el fin de que se logren en el alumno a partir de proponer estrategias encaminadas al logro de mejorar la convivencia y por lo tanto a educar para la convivencia al desenvolverse en un ambiente favorable, trabajar las competencias para la convivencia es de suma importancia siendo que al contribuir con estas acciones, podrá ayudar a los alumnos a “relacionarse armónicamente con otros, comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, tomar acuerdos, negociar con otros y crecer con los demás” (RIEB 2009 p. 15).

Educar para la convivencia es un objetivo defendido con ahínco por todos los sectores de la comunidad educativa, no sólo el futuro sino también el presente dependen de que nuestros niños, adolescentes y jóvenes aprendan a desenvolverse en un ambiente pacífico, por eso, es muy importante actuar cooperativamente para que tanto alumnos y docentes adquieran “herramientas” y procedimientos para dicho fin y vayan asumiendo valores que se traduzcan en actitudes y hábitos de convivencia.

Los derechos humanos hacen hincapié en educar bajo el reconocimiento de estos, donde deben ser respetados por todos, ya que cuando el respeto es mutuo, la convivencia es pacífica, por eso, en la educación para la paz, el conocimiento y valoración de los derechos fundamentales del hombre deben ser prioritarios.

El Informe a la UNESCO en la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI planteaba la ampliación de los objetivos educativos más allá del estricto campo del conocimiento y, más concretamente, señalaba la necesidad de que los alumnos aprendan en la escuela a convivir, conociendo mejor a los demás y creando un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes y la solución pacífica e inteligente de los conflictos.

La preocupación por la educación para la paz, se hace presente como consecuencia de la primera guerra mundial (educación para la comprensión internacional), brota con nuevo vigor después de la segunda guerra mundial, con la creación de las Naciones Unidas y la UNESCO (educación para los derechos

humanos y el desarme). En las décadas siguientes la educación para la paz se caracteriza por su sensibilidad a la no-violencia y la formación de las libertades (educación para la autonomía, la resolución de los conflictos de forma no violenta y la desobediencia ante las injusticias), a partir de los 60, la educación para la paz pone un énfasis especial en el desarrollo de los países del Tercer Mundo.

La educación para la convivencia será uno de los objetivos prioritarios de la escuela del futuro. La educación del siglo XXI, afirma la Comisión Internacional de la UNESCO, presidida por Delors J. (1996), debe apoyarse en cuatro pilares básicos; aprender a conocer, aprender a aprender; para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida; aprender a hacer, a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo; aprender a ser, para que florezca la propia personalidad y aprender a vivir con los demás, desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, a realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos, respetando los valores del pluralismo y comprensión mutua.

### **2.3.1 El trabajo colegiado para la integración institucional**

Antes que nada, sería importante subrayar el punto de partida, muy en la línea de lo que señala Delors, es decir, se entiende que existen cuatro pilares de la educación y el “aprender a vivir juntos” constituye uno de ellos junto al “aprender a conocer”, “aprender a hacer” y “aprender a ser”. La escuela ha de configurarse como el espacio idóneo para el aprendizaje de la convivencia al objeto de formar ciudadanos democráticos.

La convivencia escolar constituye uno de los desafíos de futuro más importantes; la escuela debe servir como un espacio de aprendizaje donde interiorice hábitos y actitudes positivas, valores democráticos, el diálogo, la tolerancia, la participación, la aceptación del otro, la construcción de identidades diversas o el respeto a la diferencia, que faciliten decididamente la formación de ciudadanos democráticos que saben “vivir juntos”.

Es necesario fomentar la competencia para “aprender a convivir juntos”, las relaciones positivas con los otros, el diálogo como instrumento de solución de conflictos, llevar a cabo un trabajo colegiado para proponer estrategias para disminuir el problema y educar para la paz, sólo de esta manera se podrá decir que se educa a los individuos para vivir en una sociedad plenamente democrática.

La exigencia de las nuevas tendencias educativas, llevan a las instituciones a pensar en grupos colegiados, esta forma de trabajar en red es un proceso racional por naturaleza que avanza en la interacción entre individuos y grupos.

La importancia del trabajo colegiado se basa en “la participación activa, entusiasta y organizada de todo el equipo, esta situación funciona como una gran red que puede transformar nuestra sociedad” (SEP, 2011, p. 5) meta difícil de alcanzar por un solo docente; la interacción y la actitud colaborativa puede llevar a más y mejores resultados con menos esfuerzo, además proporciona una satisfacción colectiva al estar realizando lo correcto en este mundo cambiante que cada vez acelera más el número de retos a superar.

El trabajo colegiado, funciona como una estrategia de consulta, reflexión, análisis, concertación y vinculación entre los profesores de una institución educativa. El trabajo colegiado se fundamenta en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PROSEDU), en el Plan de Trabajo Institucional y en el quehacer educativo centrado en el estudiante basado en el desarrollo de competencias y tiene como eje la idea de impulsar actividades académicas de una disciplina o campo de conocimiento. Todo ello basado en el diagnóstico institucional.

El trabajo colegiado tiene como “base la participación comprometida y democrática, que debe realizarse en un ambiente de respeto a la diversidad, en busca de la colaboración requerida para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan al conjunto de la escuela” (SEP, 2011 p. 70). A través de la información obtenida en el trabajo colegiado, los docentes y directivos logran una mejor comprensión del proceso formativo de los estudiantes y mayor claridad en los propósitos de su tarea educativa.

El liderazgo efectivo es necesario para un adecuado trabajo colegiado, es decir, contar con un proceso creativo con una visión provisorio que considere los intereses de los integrantes de la comunidad educativa; de la organización de padres, alumnos, maestros y entorno social de la escuela, con el desarrollo de estrategias para acercarse a la visión de cada estudiante, siendo los directivos de cada plantel, líderes legítimos con la capacidad de transformación y contagio de espíritu de servicio.

Como conclusión, es muy importante que se valore el trabajo en equipo y emprender acciones colegiadas poniendo en marcha los programas institucionales para el proceso formativo de los estudiantes y de la escuela misma, innovando formas de concluir el proceso de enseñanza aprendizaje considerando la calidad humana.

En este proceso es importante adecuar las formas de trabajo a las condiciones particulares del grupo, comunidad, región, estado o nación dan lugar a que se desarrolle el proceso. Aprender a trabajar en las instituciones educativas de forma afectiva como equipo, requiere de decisión y voluntad en todos para adquirir y/o desarrollar habilidades y capacidades necesarias para el desempeño óptimo de la labor educativa y el éxito sea de todos.

#### **2.4 El enfoque profesionalizante del posgrado**

El enfoque profesionalizante se expresa en la organización y dirección de sistemas de influencias educativas a partir de las exigencias que demanda la práctica profesional, lo que implica poner de realce competencias profesionales.

El enfoque de este posgrado, Maestría en Educación Básica (MEB) consiste en formar profesionales para la investigación educativa que aborden los principales problemas en los ámbitos de la formación inicial de profesores, iniciación a la enseñanza, desarrollo profesional y gestión de la educación Básica en la región. Se pretende integrar una red de colectivos, de formadores, de profesores a nivel interinstitucional, e impulsar la innovación pedagógica y contribuir a elevar el nivel de

calidad en la Educación Básica, esto se podrá lograr a partir de comprometerse con la educación y con la realidad que aqueja a la sociedad misma, poner como punto de partida lo que le toca hacer a cada directivo para una intervención de acción participativa.

Sin duda la profesionalización puede aportar muchos avances significativos a la educación, pero se debe procurar que no se convierta en un nuevo mito educativo, donde se olvidan las condiciones reales del ejercicio de la profesión, se trata de replantear el quehacer pedagógico que se realiza a partir de la autorreflexión, para tener una nueva mirada ante la vida actual.

El enfoque profesionalizante de la Maestría en Educación Básica utiliza la investigación como herramienta pedagógica que pondrá en juego diversas competencias que como directivos, docentes y ATP deben poner en evidencia, lo que llevara a su fortalecimiento en la gestión escolar e institucional para eficientar el desarrollo profesional. Las competencias que se desarrollaran son las siguientes:

- Comprende e interpreta la orientación de las políticas educativas y los enfoques pedagógicos vigentes, para traducirlos en prácticas de gestión pertinentes, dando respuesta a las necesidades de su contexto, analizando y comprendiendo la articulación de la educación básica, para tomar decisiones en su labor gestora con responsabilidad y profesionalismo.
- Impulsa de manera permanente la cultura de trabajo colaborativo y colegiado, basado en el desarrollo de proyectos en todos los ámbitos de su labor profesional, a partir de situaciones concretas, para transformar la gestión.
- Promueve desde la gestión la capacidad de autoevaluación, para hacer visible la relación entre el cumplimiento de la planeación institucional, del programa de estudios y el sentido que los profesores dan a su trabajo y al aprendizaje de sus alumnos, propiciando la interacción de los diversos actores que intervienen en el proceso educativo. (UPN, 2010, p. 13)

También permite evaluar prácticas de enseñanza, aprendizaje y gestión escolar, incorporando elementos de mejora que trasciendan al quehacer profesional.

Los valores que guiaran el camino en este proceso de profesionalización son el respeto, diálogo, inclusión, tolerancia y diversidad; cada uno de ellos ayudaran a replantear el verdadero sentir de la práctica, diferenciar entre lo ético y lo contrario para plantear ejercicios de acción en base a una investigación critica.

La concepción de la pedagogía como compromiso, lleva a la necesidad de replantearse el papel del directivo para que no se convierta en mero orientador o líder autómatas del proceso, sino, más bien, en profesional reflexivo y activo sobre su práctica, planteándose los objetivos, las metas y los medios para lograrlos. Se trata de que la obtención de conocimientos no se limite al campo universitario ya que es necesario para el perfeccionamiento de la escuela que la renovación surja desde dentro, a partir de su esencia constitutiva, compromiso del profesorado y del alumnado y que continúe durante toda la vida laboral.

El compromiso de esta propuesta de intervención, trae consigo una serie de acciones y compromisos con el entorno, con la sociedad misma y con uno mismo, inicialmente se rescatan los conocimientos previos al reflexionar sobre las experiencias vividas para después poner en práctica competencias que lleven al análisis, pensamiento crítico y reflexión, lo que apunta a una visión global de la realidad con el desarrollo del pensamiento crítico y creativo.

La importancia de este proceso de intervención en relación con el enfoque de posgrado, lleva reconocer que como directivo, se es capaz de actuar de acuerdo a las necesidades del contexto al tener una mirada abierta para abordar el tema, puesto que se orienta a la solución de problemas desde la acción.

Trabajar en esquemas de trabajo colaborativo, es apoyarse de los demás para hacer el trabajo más fácil, pero donde todos y cada uno adquiera una responsabilidad que lo llevará a unir fuerzas, esto le permitirá promover la creatividad y reflexionar antes de actuar.

Ejercitar los valores para la convivencia, es un fin que puede ir más allá de un principio en el posgrado, es decir, se puede traspasar fronteras y apoyarse de una

investigación basada en la convivencia sana, entre todo el equipo de trabajo de una institución.

## **2.5 La estrategia de intervención a partir del problema real.**

El mundo en el que se vive precisa de acciones sobre cómo se puede ofrecer una experiencia educacional de elevada calidad, para lograrlo es necesario en primer momento delimitar el problema, situación que lleva a comprender las características de los directivos y al mismo tiempo las necesidades del subsistema.

Esta investigación consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar un aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica. La acción no sólo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una forma de intervención. La participación significa que en el proceso están involucrados no sólo los investigadores profesionales, también la comunidad destinataria del proyecto, que no son considerados como simples objetos de investigación sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad.

Llevar a cabo un proyecto de intervención, establece estrategias que puedan dar respuesta a la situación planteada, el presente plan se basa en la identificación de un problema a partir del diagnóstico realizado en la escuela Carmen Serdán, lo que permite entender las causas y consecuencias del problema, esta situación deja en evidencia que es necesario buscar elementos que ayuden a que todos los actores de la escuela, se sientan parte de la institución y que puedan aportar ideas para mejorar.

Una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro, el trabajo en este proyecto de intervención es diseñar una estrategia de gestión educativa lo suficientemente contextualizada, con todos los elementos de valor, para que esta sea viable en lo que se expone.

Una estrategia de intervención es:

Un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 2003, p. 32)

“Las estrategias didácticas son el conjunto de acciones que se realiza con clara y explícita intencionalidad pedagógica” (Bixio, 1998, p. 45), este modelo didáctico al cual se hace referencia, se pone en juego en la multidimensionalidad de la práctica de este proyecto.

Pensar en un tipo de organización, planear determinadas actividades, someterlas a revisión y consenso de un equipo de trabajo o grupo de compañeros, invitarlos a participar con sus ideas y esfuerzo, permite que esa estrategia o cúmulo de acciones se vivencien en el diario vivir.

En la aplicación de esta estrategia didáctica se interviene seleccionando ciertas actividades para la enseñanza, realizando un acondicionamiento del medio, organizando los materiales, seleccionando tareas y previendo un tiempo de ejecución, como tal, se ha preparado de acuerdo al diagnóstico realizado la suma de acciones. La intervención docente en el uso de las actividades aplicadas a la enseñanza de determinados contenidos, van más allá de una acción transitiva, es algo más que transmitir conocimientos, significa desarrollar al máximo las potencialidades de la persona.

Las estrategias didácticas utilizadas para la enseñanza como actividad reflexiva no es solo explicar conceptos o brindar nuevos significados, es planificar y promover situaciones en las que el alumno organice sus experiencias, estructure sus ideas, analice sus procesos y exprese sus pensamientos.

La intervención educativa es una labor que contribuye a dar soluciones a determinados problemas y a prevenir que aparezcan otros, al mismo tiempo que supone colaborar con los centros o instituciones, con fines educativos y/o sociales, para que la enseñanza o las actuaciones que desde ellos se generan, estén cada vez más adaptadas a las necesidades reales de las personas y de la sociedad en general, visto desde la gestión, se debe tener una mirada más abierta que permita ser líder, capaz de poner en práctica competencias profesionales y trabajar en equipo.

El impacto en la aplicación de este proyecto, lleva a la reflexión del entorno y para ubicar a cada uno en los roles y que evidencie las competencias profesionales que ayudarán a enfrentar cada uno de los retos que se presentan en la institución, el impacto no solo es en los docentes o directivo, también se ve reflejado en la escuela como organización, al comprender la importancia de convivir, de respetar puntos de vista, de escuchar a los demás y ser capaz de comunicarse de forma eficaz.

Para encontrar el verdadero sentido en la aplicación de la estrategia es necesario tener bien definido los aprendizajes esperados y competencias a desarrollar que a continuación se presentan:

### **Competencias profesionales y aprendizajes esperados**

Las competencias profesionales serán la guía para alcanzar el éxito en la institución, de acuerdo al catálogo que presenta Philippe P. en cada taller se tendrá como objetivo que docentes y directivo pongan en evidencia, competencias para comprender su entorno, convivan de forma adecuada y trabajen de forma colegiada; estas competencias están relacionadas con el tema de la convivencia y con el trabajo en equipo, ellas darán herramientas para enfrentar los desafíos institucionales y salir adelante. Las competencias que propone Philippe Perreonud (2007) y que van de la mano con el tema a tratar son:

- La competencia para trabajar en equipo, ya que pone de realce “ser una persona competente al saber adoptar el rol de líder para dirigir y mantener el equipo”
- La competencia de gestión de la escuela permite “trabajar no en circuito cerrado, hacia adentro, abrirse hacia la comunidad educativa en su conjunto” estas competencias, servirán de base para hacer frente a la problemática detectada y ubicarla en el campo de la educación, que en este caso es el de desarrollo personal y para la convivencia.

De igual manera se proponen los aprendizajes esperados que permitirán a los participantes tener una idea clara de lo que se pretende con esta intervención.

- Apoyar el proceso de actualización de los docentes mediante talleres, donde presenten ejemplos sobre la forma que se trabaja en la institución e identificando las soluciones a problemas relacionados con la forma de relacionarse y gestionar en la institución.
- Incentivarlos y motivarlo a trabajar de manera colaborativa.
- Promover la comprensión de los contenidos básicos de la educación primaria para poder compartir diversas formas de trabajar y mejorar como una escuela organizada.
- Analizar de forma minuciosa el PETE y el PAT que conlleven al ejercicio de la toma de decisiones para establecer metas en común.
- Identificar el papel que desempeñan dentro de la institución y como pueden llevar a cabo una gestión adecuada para lograr los objetivos planteados en el PETE y el PAT.

### **2.5.1 El taller como estrategia de trabajo**

Al tener en claro el problema, es necesario continuar de forma muy analítica y reflexiva para vislumbrar posibles alternativas de cómo intervenir, como base a esta idea, se considera que el taller es una estrategia que posibilita espacios de interacción con todos los compañeros, donde los espacios de comunicación,

cooperación y participación se hacen presentes en todo momento. El taller es concebido como un grupo de aprendizaje.

Como una situación donde se generan vínculos entre los que participan en él, a partir de situaciones de problematización, concientización y socialización orientadas a conocer, comprender, explicar y valorar así como transformar la práctica educativa (Sedanski, 1982 p. 34)

Este tipo de estrategia se caracteriza por ser una herramienta desarrollada por sus integrantes de forma participativa y colaborativa, estos permiten cambiar ideas, relaciones, crea las condiciones para desarrollar la capacidad de crear y la capacidad de investigar.

Los talleres están desarrollados con la intención de crear espacios para tener un contacto crítico de la realidad, descubriendo la forma en que se puede actuar ante las necesidades de la escuela y del grupo como colectivo docente para trabajar colegiadamente, logrando así que los participantes compartan sus puntos de vista, ideas, experiencias, y entre todos se redescubre la realidad de su entorno a la vez que evalúan su propio hacer profesional para después proponer acciones a mejorar y enriquecerse dentro del proceso mismo de su labor, “el taller es una verdadera muestra de cooperación de esfuerzo para producir algo que contribuya a resolver un problema” (Maya, 1996, p. 17)

En el campo de la educación, el taller es utilizado para nombrar a una cierta metodología de enseñanza que combina la teoría y la práctica estos talleres permiten el desarrollo de investigación y el trabajo en equipo. Tomando en cuenta la metodología de un taller y a los objetivos se plantean en la aplicación de esta intervención se propone a este como estrategia para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto de intervención.

La forma en que se establecen los talleres, se conforman por temas que tienen que ver con los roles de los actores educativos, la forma en que se actúa bajo el marco de la RIEB, el reconocimiento del trabajo colegiado y las competencias que hay que poner en evidencia en el rol de directivos y docentes, todo esto desde una

visión de gestión compartida, buscando transformar la escuela desde la misma escuela, lograr una gestión situacional.

También dentro del taller se presentan los siguientes elementos:

### **Productos esperados:**

Los beneficios que se obtienen con la puesta en marcha de este tipo de metodología son múltiples, permite que las personas involucradas no se sientan como objetos, sino sujetos comprometidos con las soluciones que el momento demanda, lo que constituye integrarse en un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

El objetivo principal de la investigación debe mostrar una realidad que de énfasis en la solución del problema y que sea representado por el producto esperado que permitirá reconocer el proceso participativo y realista, que responda a las demandas de la realidad de la escuela.

Los productos que se esperan a la hora de realizar esta investigación son facilitar el proceso de comunicación entre todas las personas que envuelven el problema, es decir sacar provecho de lo que pueden aportar y que estos también participen de forma activa en cada acción a realizar, al permitir la participación conjunta del colectivo, todos se sienten importantes y tomados en cuenta para la solución de los problemas por medio de collage, escritos y frases que identifican la importancia del trabajo colegiado y ejercer una buena comunicación para tener un buena convivencia.

También trae consigo la participación, compromiso y trabajo mancomunado de todos y cada uno de los actores educativos en torno a las acciones definidas en el plan, solo es posible si existen confianzas mutuas, se respeta la experiencia y atribuciones del rol que compete a cada persona. En este sentido, la legitimidad que

un proyecto de esta naturaleza alcanza en la comunidad es mucho mayor cuando se ha originado en un proceso verdaderamente participativo, que ha permitido generar un aprendizaje y el compromiso de los involucrados.

## **Actividades**

Las actividades que se presentan están encaminadas a que los docentes pongan en práctica sus saberes, que puedan interactuar entre compañeros y con las nuevas tecnologías (TIC); son actividades donde el trabajo colegiado es el eje principal al llevar a cabo un seguimiento de las actividades y analizar la situación real que se presentan para proponer soluciones.

Lleva al docente a interactuar, en el momento que propone y expresa sus puntos de vista, acerca de las situaciones de conflicto que se generan en la escuela, también interactúan en el momento que trabajan en equipo y aprenden a socializar poniendo en práctica valores; la intención de cada actividad dirige a cada docente a reconocer sus capacidades y de cómo puede actuar ante las adversidades.

Las actividades se dividen en actividades de inicio, donde se pretende con ello, que se sensibilice al equipo docente y directivo de la importancia de tratar el tema, las actividades de desarrollo ubican al docente en el punto que reconocen sus competencias, situación que al mismo tiempo, le ayuda a identificar lo relacionado con el tema, se presentan actividades para entender y reflexionar acerca del tema del trabajo colegiado; por último en las actividades de cierre, se dirigen a que los docentes reconozcan la forma en que se gestiona y como participan en la escuela, donde los puntos de vista de cada integrante, lleva al grupo a encontrar un mejor camino de integración.

## **Tiempo**

El tiempo como tal no puede ser gestionado. Lo que se puede hacer es mantenerlo bajo control y dominarlo de acuerdo al uso personal del mismo, esto implica tener claro en que se va a ocupar el tiempo, es decir tener claro los objetivos

y las metas que ayudaran a orientar las actividades planeadas, esto auxiliara a identificar cuando se haya cumplido con lo planeado.

Muchas veces el comportamiento que se tiene ante la gestión del tiempo se llega a utilizar de forma incorrecta, donde se llena una planificación de actividades sin sentido, en la puesta en marcha de este proyecto se pretende manejar el tiempo de forma adecuada a partir de tener presente los objetivos de forma clara, esto ayudar a guiar de forma correcta lo que se desea alcanzar en las actividades, sin llegar a proponer un sin fin de actividades sin rumbo, sin sentido que lo único que hacen es quitar tiempo, se trata de manejar adecuadamente el tiempo, ubicar nuestras prioridades en el cuadrante de hacer las cosas importantes pero que no son urgentes (Rodríguez, 2008,)

La atención a la puesta en práctica de las actividades implica pensar en el tiempo a destinar en cada una de las actividades y por lo tanto a distribuir de manera adecuada el tiempo que permita desarrollar las actividades planteadas en la planeación, este tiempo está definido en cuestión del conocimiento de los alumnos

El tiempo que se dedica en la planeación esta en base al número de acciones a realizar, a los recursos didácticos, al apoyo que brinda cada docente y a las diferentes técnicas que ayudaran para la propuesta.

Esta propuesta se pretende llevar a cabo en un lapso de 4 talleres, cada taller de 3 horas, permitiendo en cada una de las actividades propuestas se adquieran los conocimientos o habilidades para que pueda expresarse, poner en práctica el trabajo colegiado o que entienda las diferentes formas de actitud en la escuela.

## **Materiales**

Los recursos materiales son “conjunto de elementos que facilitan la realización del proceso de enseñanza y aprendizaje, los cuales contribuyen a que los estudiantes logren el dominio de un conocimiento determinado, al proporcionarles experiencias sensoriales representativas de dicho conocimiento” (Baños, 1998, p. 1)

El uso de materiales acercan a los docentes estudiantes a situaciones de la vida real re-presentando situaciones de manera adecuada, al estimular los sentidos

de los estudiantes, donde los alumnos puedan elaborar, consolidar, confirmar y verificar los contenidos que se revisan para motivarlos y familiarizarlos en torno al contenido.

Los recursos son un medio, un material que hará más fácil la situación. Los medios didácticos o de comunicación son de gran ayuda para conocer los distintos mensajes de la sociedad lo que ayudara a entender a los demás, hay un sin fin de materiales como los audiovisuales, los impresos, manipulables y los informáticos donde la tecnología se hace presente.

Los recursos a utilizar se basan principalmente en impresos y tecnológicos, esto permite que alumnos y docentes se relacionen con diversos materiales donde puedan plasmar sus puntos de vista y de interactuar al mismo tiempo con las TIC's.

### **Recogida de datos**

La recogida de datos, se asocia al uso de instrumentos de evaluación, estos instrumentos mostraran la información más significativa de cada aspecto a evaluar; lo que implica seleccionar la técnica más apropiada, aplicarlo, es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio y por ultimo preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Se ha de tener, en cuenta que el método, en cuanto a estrategia de acción, avanza en espiral, esto es más evidente en el método participativo como es la IAP, ya que la incorporación de la experiencia, los conocimientos y la práctica de la gente -múltiple y variada- enriquece el proceso global del método en su retroalimentación y retroacción, entre el equipo y la gente, entre lo que se estudia, diagnostica y programa, con la realidad misma sobre la que se actúa.

Para abordar la realidad, hay que utilizar determinadas técnicas y procedimientos que permiten observar y registrar la presencia o ausencia de conductas, manifestaciones, o secuencias de acciones que se espera el participante externe en determinadas situaciones que el examinador se concretara a observar,

estos dependen, de cada caso concreto, de una serie de factores como: la naturaleza del fenómeno que se pretende estudiar; el objetivo o propósito del estudio; los recursos financieros disponibles; el equipo humano que ha sido posible constituir para realizar la investigación; la cooperación que se espera tener de la gente.

Las técnicas de investigación, son medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento. (Herrera, 2004, p. 134)

En este proyecto de investigación acción es necesario que como investigadores se elaboren sistemas de organización que ayuden a entender la realidad es por eso que en base al trabajo que se realizara con el equipo docente tenga el conocimiento la comunicación directa con los evaluados, en este caso, el proceso que siguen los docentes en cada una de las actividades, al formar parte de la institución se presenta un vínculo de interrelación que permite utilizar la observación para recabar los datos.

La observación es una técnica que consiste en prestar atención al fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

De ahí se desprende la lista de cotejo, instrumento que refiere a la presencia o ausencia de una determinada característica o conducta en el evaluado, esta lista de cotejo se puede utilizar para:

Evaluar aprendizaje Actitudinal como también aprendizajes de procesos o procedimientos, esto último referido a evaluar si los procedimientos que requiere una determinada tarea para llevarla a cabo se han realizado o no, esto implica necesariamente conocer en forma previa por parte de los docentes, el listado de procedimientos requeridos para alcanzar el objetivo. (Ramírez y Santander. 2003, p. 6).

La lista de cotejo se aplicara a los 17 maestros donde cada uno conocerá los aspectos a evaluar, cada indicador debe estar relacionado con las acciones que se

realizan en cada taller, puesto que la aplicación de dicho instrumento se llevara a cabo en cada uno de los talleres planeados, donde la secuencia debe mostrar los pasos necesarios para completar la tarea. Los tiempos están distribuidos en 4 semanas, aplicando uno cada semana.

La lista de cotejo debe reflejar correspondencia con el objetivo y con lo que se quiere observar, al final los resultados permitirán analizarla para darle significado o sentido a la realidad que aqueja en el lugar de investigación.

La tecnología como recurso se presenta de manera muy impresionante, ya que es una situación que se está viviendo como un medio en el que hay que introducirse para crear, buscar, seleccionar y ser competentes.

Para poder obtener buenos resultados en la aplicación de cada actividad propuesta en la planeación, se toman en cuenta todos los aspectos que puedan ayudar para que las actividades sean más significativas, llamativas e interesantes, lo que el uso de los recursos didácticos ayudara para que las actividades cumplan con su objetivo

## **2.6 Plan de evaluación**

La evaluación durante mucho tiempo se ha manejado como el hecho de proporcionar una calificación para identificar o clasificar de acuerdo aspectos que no tienen sentido ni relación con el proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual se puede llamar como ajeno al proceso.

Con esta nueva forma de ver la educación, bajo el enfoque por competencias, la evaluación debe “estar visualizada desde una formación integral de las actitudes, habilidades, valores y conocimientos llevando a crear su propio juicio de lo que hace a partir de llevar a cabo la autoevaluación y al mismo tiempo una retroalimentación encaminada a replantear los próximos pasos a dar” (Ríos, 2008, p. 8).

Un cambio en la educación implica repensar en lo que se hace para que se logre la adquisición de un nuevo aprendizaje, darse cuenta que los docentes y directivos toman nuevas posturas para enfrentar los nuevos retos de la sociedad.

El tema evaluación constituye un tema primordial en el ámbito educativo, y cuando se da un cambio en la educación que se basa bajo el modelo de competencias, implica retomar un nuevo significado y entender que la evaluación “se concibe como un proceso a través del cual se recoge y se interpreta, formal y sistemáticamente información” (Ríos, 2008, p. 9), entonces ahora el docente no solo tiene que medir algún comportamiento o trabajo del estudiante, por lo cual deja de ser solo el asignar una calificación y pasa a involucrar aspectos cualitativos al tomar en cuenta criterios de desempeño que den evidencia de que los resultados de aprendizaje se están cumpliendo.

Evaluar será entonces, entender y valorar los procesos y resultados de la intervención educativa, es una evaluación sensible a los cambios, forma parte de un sistema abierto, complejo y cambiante como es la educación. Se trata de comprender e interpretar los fenómenos educativos en un contexto determinado.

La evaluación se presenta en tres momentos al inicio donde se pretende reconocer los conocimientos previos permitiendo tomar decisiones pertinentes para hacer el hecho educativo más eficaz, posteriormente la formativa esta se da para verificar si el logro de los objetivo se esta alcanzando, permitiendo tomar decisiones respecto a las alternativas de acción y dirección que se van presentando conforme se avanza en el proceso de enseñanza aprendizaje, se hace presente durante la puesta en práctica de las actividades. Por último la evaluación final funciona para designar la forma mediante la cual se mide y juzga el aprendizaje con el fin de certificarlo, asignar calificaciones, determinar promociones y se hace presente al culminar proyecto que se presenta.

“La evaluación ha cambiado, ahora se involucra a diversos agentes, haciendo que la educación sea más activa y dinámica” (Castro, Correa y Lira, 2009, p. 14), los tipos de evaluación son;

La autoevaluación donde se pretende que los docentes sean capaces de darse cuenta de sus propias actuaciones, está dentro del plan de evaluación permite darse cuenta al final de cada actividad si ha adquirido un nuevo conocimiento o el cambio de actitud que le hace sentir ante diferentes situaciones.

La coevaluación se da de forma mutua entre compañeros del grupo o de trabajo en equipo, aquí se puede dar puntos de vista ante las presentaciones de sus acciones ayudándolos a mejorar.

La heteroevaluación se realiza en este caso de docente a hacia los alumnos, esta se hace en cada momento al observar de manera clara las actuaciones de los estudiantes y junto con la lista de cotejo que muestra los criterios a calificar.

Con el plan de mejora que se presenta, la evaluación diagnóstica o inicial pretende identificar la realidad, al igual que reconocer los conocimientos previos en base a aportaciones, con la formativa se pretende retroalimentar el aprendizaje en base a las actividades realizadas, al igual que localizar las debilidades observadas durante las acciones y con la final valorara la conducta al término del proceso, al igual que llevar a cabo una recapitulación de los objetivos alcanzados permitiendo la integración de resultados.

El método de observación es tomado como base para verificar el logro de los resultados de aprendizaje teniendo la finalidad de “describir y registrar sistemáticamente las manifestaciones de la conducta” (Moreno M., 2009, p.39) dentro de esta técnica la lista de cotejo muestra los criterios a evaluar en cada uno de los indicadores permitiendo observar y calificar con un visto bueno de la actividad que se realiza, este instrumento de verificación, actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de ciertos indicadores prefijados y la revisión de su logro o ausencia.

La importancia de planear permite hacer una revisión de los aspectos que intervienen y verificar el alcance que se va teniendo, además de poder darse cuenta del seguimiento en la adquisición de aprendizajes, se utilizan instrumentos que

hacen más fácil observar cómo se adquieren las competencias al mostrar los indicadores de desempeño y los criterios a evaluar.

La retroalimentación juega un papel muy importante al permitir crecer y mejorar en las diferentes actividades que se presentan, permitiendo reforzar las fortalezas y mejorar las debilidades que se presenten.

Por lo tanto cuando se habla de evaluación se refiere a las intenciones que motivan que sea de calidad, hay que tener presente cual es la intencionalidad, determinar el proceso que se va a seguir, tener claro los objetivos o las competencias a lograr, construir los indicadores y fijarlos dentro de la evaluación llevarlos a la recolección de datos para poder valorarlos e instrumentar medidas de cambio para mejorar.

Lo que la evaluación debe ser flexible, integral, procesal, participativa, sistemática, indica adoptar una nueva visión y actitud como docente para poder dejar atrás ideas tradicionalistas, para dirigir la mirada hacia la construcción de un proceso de evaluación que implique permanencia y formación integral.

### **2.6.1 Interpretación de resultados**

En la interpretación y análisis de resultados, se contempla la separación de unidades de análisis, que permiten entender y dar significado a los sucesos más relevantes, la sistematización es “analizar, distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales, es comprender el todo a través del conocimiento y comprensión de las partes” (Gagnet, 1998, p. 38)

Al final de la aplicación de las actividades propuestas en cada taller se hizo un análisis detallado de los resultados obtenidos, estas actividades fueron propuestas a partir de tomar en cuenta las características de los compañeros y de la institución para así poder alcanzar el objetivo del proyecto.

La participación de cada uno de los docentes es parte fundamental para obtener buenos resultados, bajo esta idea, la participación de cada uno de los

docentes se pudo lograr, permitiendo que se escucharan sus diversos puntos de vista y que poco a poco se fueran integrando en un equipo capaz de colaborar para alcanzar objetivos en común, logrando así que la participación de los docentes se mostrara de forma adecuada al querer apoyar en la propuesta.

Para el logro del objetivo del proyecto se plantea la realización de talleres, desarrollados con la intención de crear la posibilidad de tener un contacto crítico con la realidad escolar.

---

---

# **CAPITULO 3**

## **DESCRIBIENDO LA INTERVENCIÓN**

## **CAPITULO 3**

### **DESCRIBIENDO LA INTERVENCION**

Hasta este momento se han tratado puntos que se relacionan con la teoría, ahora es momento de presentar de forma más sistematizada el trabajo que se realizó y la manera en que se organizaron las actividades en cada taller, situación muy importante pues representa en gran medida el reto que va más allá de la simple suposición, es llevar a la realidad una praxis.

El objetivo de la intervención es sensibilizar a la comunidad escolar de su realidad, sus necesidades y de los factores externos e internos con los que cuenta para encauzar su trabajo en la institución, al mismo tiempo se trata de dotar de habilidades y capacidades a todo el equipo para la toma de decisiones acerca de las actuaciones que es conveniente poner en marcha para dar solución a las necesidades que aquejan a la escuela; otro objetivo es lograr el compromiso de la comunidad escolar para poder enfrentar los problemas a partir de llevar a cabo un trabajo colegiado.

Los sujetos implicados son los docentes y directivos de la escuela, teniendo un total de 18 participantes, se integraron de forma muy pasiva y en algunos de manera negativa pero en el transcurso de los talleres poco a poco fueron reconociendo sus capacidades y la forma en que se puede trabajar de forma colegiada.

Se presenta el plan de trabajo que describe la forma en que se puso en práctica cada taller, mostrando lo que se quiere lograr con el equipo de docentes.

#### **3.1 Plan de trabajo**

El trabajo se realiza en 4 talleres, se presenta el cronograma que muestra los tiempos en que se aplicó cada uno de ellos (Apéndice D); en cada taller se identifica lo que se quiere lograr en el colectivo que participa:

## **Taller 1 Sensibilización**

**Objetivo:** Sensibilizar en torno al trabajo colegiado para una mejor convivencia.

**Secuencia:** Sensibilizar en torno a la importancia del tema de la convivencia.

### **Actividades:**

- 1.- Bienvenida al taller dando a conocer su objetivo.
- 2.- Se dan a conocer los resultados de las encuestas que se realizaron a cada docente y dan su punto de vista acerca del tema de la convivencia que se lleva a cabo en el colectivo docente y cuáles son las consecuencias de esta forma de convivir.
- 3.- Se realizarán dos preguntas ¿qué opinan sobre la convivencia en la escuela? y ¿Cuáles serán las causas que originan una mala convivencia en la escuela? ¿Qué hacemos como equipo para mejorar la convivencia de nuestra escuela? los docentes
- 4.- Por medio de lluvia de ideas mencionaran sus puntos de vista sobre el tema, aspectos que le ayudaran a visualizar que para mejorar este problema depende en gran medida del trabajo que pueden realizar en forma colegiada.
- 5.- Se les presentara un cuento titulado "un cuento llamado convivencia". (Anexo 2) donde de forma individual rescataran la idea principal del cuento.
- 6.- En equipos de 6 integrantes harán la representación del cuento y al finalizar entregaran una frase que encierre la importancia de la convivencia a partir de las conclusiones a las que se llegaron del cuento.
- 7.- Se formaran equipos y se les entregara una copia de la lectura "Las herramientas" (Anexo 3) y algunos participantes la escenifican, se cuestiona acerca del mensaje y como lo relacionan con lo que sucede en la escuela y el equipo de docentes.

8.- Analizan en equipos la importancia del colectivo y al final se elabora un cartel que mencione las principales funciones y ventajas de realizar un trabajo colectivo para solucionar problemas institucionales.

**Tiempo:** 1 sesión – 3 horas

**Fecha:** 17 de mayo de 2011

**Lugar:** Escuela primaria Carmen Serdán, Biblioteca de la escuela

**Recursos:** Impresos

**Técnicas:** Lluvia de ideas, dramatización individual y en equipo.

**Productos:** Frase que encierra la importancia de la convivencia a partir de las conclusiones a las que se llegó del cuento.

Se pretende que reconozcan cual es el verdadero sentir de lo que se vive al formar parte de un equipo de trabajo.

En este taller, la competencia a poner de realce fue para el manejo de situaciones, puesto que se trató en cada momento de hacer presente un liderazgo por parte del director al hacer frente a los diversos puntos de vista en que no se coincidía, en el resto del equipo se logró que encontraran la importancia en su hacer diario en la práctica y como afectaba el no saber manejar algunas situaciones que requieren del reconocimiento de fracasos y aciertos que como equipo es importante saber.

**Autoevaluación:** Los docentes expresan y toman conciencia acerca de la forma en cómo se relacionan y conviven en la escuela además de como llevan a cabo un trabajo colegiado y cómo manejan diversas situaciones que provocan problemas en la escuela.

## **Taller 2 ¿Qué tanto conozco a mis compañeros?**

**Objetivo:** Reconocer a los compañeros en el ámbito profesional y personal a fin de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la escuela

**Secuencia:** Se reconocen a los compañeros. Fortalecer la relación interpersonales.

### **Actividades:**

1.- Se le preguntará que tanto conocen a sus compañeros, se escucharán sus respuestas. (Apéndice E)

2.- Se platicará sobre la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales para generar un trabajo colegiado.

3.- Se llevará a cabo un juego titulado ¿soy yo? a cada uno de los compañeros se le asigna el nombre de un compañero que tendrá que imitar frente de los demás para que adivinen, una vez que todos participen se dialoga con todos los demás con el fin de conocer cuál es la visión que los demás tenían acerca de la persona que imitaron, tomando en cuenta los aspectos pedagógicos y cómo se relacionan con otros compañeros, se llevará a cabo un registro individual donde se muestre que tanto conocen a sus compañeros.

4.- Cada uno hace un collage de palabras en el que represento cómo es su compañero basándose en lo que le comentaron.

5.- Finalmente cada uno da su punto de vista sobre que pensaba de la representación que hicieron de él y cómo lo perciben los demás.

**Tiempo:** 1 sesión – 3 horas

**Fecha:** 25 de mayo de 2011

**Lugar:** Escuela primaria Carmen Serdán, Biblioteca de la escuela

**Recursos:** Impresos y didácticos

**Técnicas:** Collage, individual y en equipo, juego de roles

**Productos:** Collage.

En el segundo taller, se destaca la importancia de reconocer a los compañeros en el ámbito personal y profesional, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales, además de reflexionar acerca de la forma en que participan en las actividades de la escuela, como la realización de los diversos proyectos institucionales que permiten poner en evidencia el trabajo en equipo; la competencia a desarrollar es el manejo de situaciones.

**Coevaluación:** Cada participante identifica las cualidades de sus compañeros, destacando la forma en que actúan para resolver algún problema institucional o acerca de como llevar a cabo un proyecto institucional.

### **Taller 3 Armando un trabajo colegiado**

**Objetivo:** Definir y reconocer lo que implica el trabajar de forma colegiada y reflexionar acerca de la importancia de tener una buena comunicación.

**Secuencia:** Formación de equipo.

Formar rompecabezas.

Exposición

Dibujo

Reflexión.

#### **Actividades:**

1.- Se da a conocer el objetivo del taller

2.- Se les entrega una figura geométrica y formaran equipos de acuerdo a la figura que les toco.

3.- Se entrega a los equipos piezas de rompecabezas con información del tema del trabajo colegiado. Previamente se prepara una lámina con diversas preguntas. (Apéndice F)

4.- cada equipo pasara a explicar lo que les toco y ubica su material en la respuesta que corresponde.

5.- Se realizan comentarios de forma grupal sobre el tema del trabajo colegiado.

6.- Posteriormente se realiza una pregunta de cuan tan importante es la comunicación para que se realice un trabajo colegiado.

7.- se forma un semicírculo, salen 5 participantes, se llama al primero y se le pide que comience un dibujo sin que mencione ninguna palabra, se tapa el dibujo que empezó dejando descubierto solo unas líneas, entra el segundo y continua con el dibujo, se tapa el dibujo, pasan los demás participantes y continúan con el mismo procedimiento.

8.- Se descubre el dibujo y se les pregunta que fue lo que sintieron con la actividad al no poder comunicarse.

9.- De forma grupal comentan la importancia de la comunicación y tener objetivos, haciendo una analogía con la situación de la escuela.

**Tiempo:** 1 sesión – 3 horas

**Fecha:** 7 de junio de 2011

**Lugar:** Escuela primaria Carmen Serdán, Biblioteca de la escuela

**Recursos:** Impresos y didácticos: Rompecabezas con información del tema, lamina con preguntas

**Técnicas:** Trabajo Individual y en equipo.

**Productos:** Dibujo, rompecabezas

La competencia a desarrollar en el tercer taller fue el trabajo en equipo.

**Heteroevaluación:** Por medio de un escrito darán a notar los puntos esenciales de lo que se han apropiado con la aplicación de este taller como lo es el trabajo colegiado, convivencia y la comunicación. (Apéndice N).

#### **Taller 4 Competencias profesionales para una mejor gestión**

**Objetivo:** Reconocer las competencias profesionales que los convierte en mejores docentes y reconocer que el trabajo colegiado y la convivencia funcionan como base para lograr resultados favorables en la escuela.

**Secuencia:** Autoevaluación

Video de competencias profesionales.

La gestión en la escuela.

Reflexión.

#### **Actividades:**

- 1.- Se da la bienvenida al taller dando a conocer su objetivo.
- 2.- se autoevalúa el desempeño de cada participante en base a su práctica, en una hoja dividida en 4 partes da respuesta a los incisos de la hoja. A) Problemas que he enfrentado B) Mis fortalezas, C) Mi vivencia más significativa y D) Me queda por hacer (Apéndice G) esto con el fin de que cada integrante de la escuela reconozca la forma en que ha hecho frente a diversos problemas y de que reflexiones que siempre hay algo mas por hacer para mejorar en su hacer profesional.
- 3.- En el salón de enciclomedia se presenta un video (Anexo 4), que habla de las competencias docentes. De acuerdo al cuadro anterior reconocerán que competencia le hace falta desarrollar de forma individual y en la forma de organizarse en la institución.

4.- Los participantes en equipos dan un ejemplo de cada competencia de acuerdo a lo que se vive en la escuela.

5.- Ubicaran el tema de convivencia y trabajo colegiado en la competencia profesional en la que se inserta y cómo afecta no desarrollarlas, con una lluvia de ideas proponen acciones para mejorar en ellas.

6.- Se describe por equipos cómo se da la gestión en la escuela y como se participa en ella, es decir que aporta cada integrante para lograr mejores resultados (Apéndice H)

7.- Se les entrega la lectura “Donde está la escuela” (Anexo E) La comentaran se discutirá la forma en que se gestiona en la escuela y como se participa en ella.

8.- Reflexionaran sobre las limitantes de su práctica gestora, a fin de concluir con posibles alternativas de solución que permiten transformar la práctica en base a mejorar las competencias docentes.

**Tiempo:** 1 sesión – 3 horas

**Fecha:** 16 de junio de 2011

**Lugar:** Escuela primaria Carmen Serdán, salón de multimedia.

**Recursos:** Impresos y tecnológicos, lectura “Donde está la escuela” de Silvia Duschatzky y Alejandra Birgin

**Técnicas:** Grupal y trabajo en equipo

**Productos:** Cuadro de autoevaluación y alternativas.

El cuarto taller, realza la importancia de las competencias profesionales y la forma en que participan en equipo en la gestión de la escuela.

**Autoevaluación:** Identifican las competencias profesionales que tiene cada uno.

En cada uno de los talleres se incluye el tema central de la sesión, el objetivo que se persigue, la competencia, cómo se desarrollan las actividades, el material, las técnicas, así como la evaluación en base a los objetivos planteados. Las actividades a desarrollar responden al problema planteado, la falta de un trabajo colegiado en el equipo de la escuela, para tratar asuntos relacionados con la gestión escolar.

Los recursos utilizados, como lo fueron los tecnológicos permiten, verificar que en la actualidad, es muy importante que estos se hagan presentes en todo momento y más aún, en la puesta en práctica de un proyecto de este tipo, este tipo de recursos permite a los participantes encontrar un mejor sentido a las acciones que como directivo realiza, además de que proporciona las herramientas para gestionar el conocimiento ya que hay más interés por investigar y por conocer y así lograr que su equipo de trabajo se integren de forma efectiva a la escuela; pero también es triste ver que en este entorno el acceso es casi nulo, situación que llevó a limitarse, uno de los maestros menciona “como escuela tenemos que adaptarnos con lo que se tenga” y varios maestros apoyaron esta idea.

La forma en que se llevaron cada una de las actividades y las técnicas que se utilizaron ayudaron a recabar información, para poder analizarla y entenderla, la técnica de observación se realizó en todo momento, no se puede dejar de lado pero es necesario complementarla al final de cada taller con un comentario final de cada participante y de la lista de cotejo que permitía tener una visión más exacta de cada taller.

En el momento de evaluar, la lista de cotejo permitió identificar aspectos específicos de cada actividad, fue una tarea difícil ya que se tenía que estar alerta para evaluar por medio de la lista a todo el equipo.

No hay que olvidar que la observación y la retroalimentación entre compañeros brinda un panorama más claro de cómo impactaban las actividades en base al problema.

El proceso de investigación acción participativa (IAP) constituye un arduo trabajo en la institución, además de convertirse en un proceso continuo, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de actividades, aplicación y evaluación, no hay que olvidar, que la participación, funciona como uno de los ejes principales que van dirigiendo de forma creativa e innovadora cada aspecto a mejorar, al poner de realce las diversas ideas y experiencias que llevarán a un mejor porvenir.

---

---

# **CAPITULO 4**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPITULO 4**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La forma de actuar dentro de un proceso de investigación requiere de un método que permita visualizar cada paso a dar en el camino, permitiendo poner de realce el conjunto habilidades y capacidades para hacer frente a cada obstáculo que se presenta.

Dentro de este capítulo se presenta la metodología a utilizar siendo la IAP la forma efectiva, que permitirá intervenir de manera más directa con los investigados, ya que se podrá interactuar desde y para la institución, además de reflejar en cada espacio la oportunidad de trabajar colegiadamente y de forma eficaz al tomar en cuenta todos los aspectos que pueden ayudar a mejorar el entorno laboral que como institución y organización puede manifestar.

#### **4.1 Investigación Acción Participativa como metodología de investigación**

El término investigación–acción trata de una forma de indagación para enlazar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondan a los problemas sociales principales. Dado que los problemas sociales emergen de lo habitual, la investigación-acción inicia el cuestionamiento del fenómeno desde lo habitual, transitando sistemáticamente, hasta lo filosófico. Mediante la investigación–acción se pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, de manera que se unan la teoría y la práctica, tomar en cuenta estas palabras, lleva a poner más atención en la realidad, lo que permite abrir la mente a nuevas propuestas de intervención que guíen a que la educación sea de calidad.

Si se parte de la realidad, es evidente que la poca participación de los que conforman un equipo de trabajo es casi nula; en este caso las instituciones educativas presentan diversos movimientos sociales, económicos que vistos desde una perspectiva de autocrítica se detecta una problemática y de la cual es necesario una revisión y transformación; por ello, es importante, “ver a la investigación como

una reflexión sobre la actividad educativa para así buscar y promover nuevas alternativas, pero de manera conjunta donde todos se apropien de la realidad y así mismo que propongan acciones para mejorar”(Sisniega 2010, p. 3).

La IAP como metodología hace referencia a procedimientos específicos para llevar adelante un estudio diferente a la investigación tradicional; es una manera concreta, de llevar adelante los pasos de la indagación de acuerdo con un enfoque participativo. Los participantes se ven como parte sustancial para dar solución a situaciones que afectan el no poder alcanzar los objetivos, es decir son agentes que actúan y no funcionan solo como instrumentos, todos se mueven como co-gestores permitiendo reflexionar sobre una actividad educativa que busca y promueve nuevas alternativas de intervención y participación colegiada en la institución.

En este tipo de investigación, la acción es entendida, no solo como el simple actuar, sino como acción que conduce al cambio; esta acción es llamada praxis, la cual es el resultado de una reflexión - investigación continua sobre la realidad abordada no solo para conocerla, sino para transformarla; en la medida que haya mayor reflexión sobre la realidad, mayor calidad y eficacia transformadora se tendrá, es cuando la investigación y la acción se funden creadoramente en la praxis.

La investigación no es solo realizada por una sola persona, sino con la participación de la comunidad involucrada en ella; quiere superar la investigación al servicio de unos pocos, debe estar al servicio de la colectividad; buscar ayudar a resolver problemas y necesidades al planificar proyectos dirigidos a la acción. La IAP se realiza con una óptica desde dentro y desde abajo: desde dentro de la comunidad estudiada; desde abajo pues lleva a la participación porque los problemas a investigar son definidos, analizados y resueltos por los propios afectados. La participación acá no es una posibilidad que se da a la comunidad en general, sino hacer realidad el derecho de todos a ser sujetos de historia, o sea sujetos de los procesos específicos que cada grupo va llevando adelante. La meta es que la comunidad vaya siendo la autogestora del proceso, apropiándose de él, y teniendo un control operativo (saber hacer), lógico (entender) y crítico (juzgar) de él, el

requerimiento de cualquier investigación que quiera ser práctica y transformadora, es la acción.

La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio, para definir con claridad el problema; para especificar un plan de acción, luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. “La investigación acción es un estudio científico auto reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica”. (McKernan, 1999, p. 25).

El proyecto que se realiza se encuentra en el marco de la investigación acción participativa, cuyo objetivo fundamental consiste en mejorar la práctica a partir de proponer acciones planificadas en base a la realidad y en conjunto con la actuación de todos los participantes; sus precedentes se hallan en el concepto de investigación-acción, “entendido como un proceso participativo y democrático llevado a cabo con la propia población local, de recogida de información, análisis, conceptualización, planificación, ejecución y evaluación”(Kurt Lewin, 1946, p. 46),. Se trata de una propuesta que rompe con el mito de la investigación estática y defiende que el conocimiento se puede llevar a la esfera de la práctica, que se puede lograr de forma simultánea a los avances teóricos, concientización y cambios sociales.

Tratando de sintetizar el enfoque de la investigación-acción, se anotan a continuación sus propuestas centrales:

a) Sobresale la necesidad de una investigación participativa ya que el investigador forma parte de la situación investigada.

b) Busca transformar la situación investigada y mejorar las condiciones existentes, teniendo presente el principio emancipador.

c) Es un enfoque práctico. Su punto de partida y de llegada es la práctica misma del docente-investigador.

d) Requiere de la colaboración de las personas que están involucradas en la situación investigada que se convierte en objeto de transformación.

e) Implica un trabajo de autorreflexión y formación permanente.

f) Rompe con la diferenciación tradicional entre teoría y práctica, sosteniendo que toda acción práctica es necesariamente teórica.

La investigación-acción participativa considera las siguientes actividades (fases):

- ❖ Identificación de una preocupación
- ❖ Planteamiento de un problema.
- ❖ Elaboración de un plan de acción.
- ❖ Desarrollo de este plan.
- ❖ Búsqueda de información.
- ❖ Finalmente, reflexión e interpretación de los resultados obtenidos “(Sandín, 2003, p. 17)

Sin embargo, es necesario hacer notar que como proceso permanente de investigación, reflexión y formación se involucran a los docentes pero no como simples espectadores si no como docentes-investigadores donde el proceso es consecutivo, que lleva a un trabajo mas preciso y con un objetivo definido que involucra a todos los actores.

En la escuela se presenta un sin fin de relaciones que conllevan en gran medida a la reflexión, para que se cumpla con esta función, el director de la institución tiene que propiciarlo, situándose en la zona que permite mirar aspectos que afectan, que funcionan como necesidades sociales, este reconocimiento de problemas implica un juicio de valor sobre lo que se considera deseable o necesario y una interpretación que persigue recoger las perspectivas e intereses de los sectores implicados en el procesos, otorgando el protagonismo a los implicados afectados, la intención es potenciar los recursos para actuar de forma activa, para

erradicar las deficiencias a partir de realizar un auto diagnóstico, identificar y delimitar el problema para después planificar y poner en práctica cada estrategia.

Es cierto que dentro de esta realidad, la escuela presenta obstáculos que se ven reflejados al llevar a cabo un trabajo colegiado, es lo que se llama “resistencia al cambio” (Sisniega, 2010, p.3) presentándose miedo o rechazo a la innovación, a pensar creativamente y con una mirada más amplia, muchas veces porque este tipo de proyectos lo ven como un carga de trabajo que trae consigo la investigación, manifestándose así la falta de convicción para integrarse y participar activamente.

Llevar a la practica la IAP muestra resultados favorables que van desde posibilitar el aprendizaje en todos los involucrados y combinar la practica con la teoría, puesto que al investigar sobre lo que envuelve el problema, no solo se queda en teoría, sino que hay que aplicar de manera activa, a partir de planificar acciones y medidas. El compromiso debe partir del interés emancipatorio, al producir el conocimiento crítico y de la acción, buscando que tanto director, docente, alumnos, padres de familia y autoridades sean más conscientes de sus propias realidades, más críticos de sus posibilidades y alternativas, además de ser más confiados y activos de su potencial a la hora de proponer nuevas ideas.

## **4.2 Papel del investigador y del investigado**

Un problema de investigación emerge de las necesidades y las demandas de una organización determinada o de una situación irregular que produce descontento y requiere ser cambiada, en este sentido no sólo se busca describir, sino comprender y transformar el problema. En esta situación los objetivos fundamentales son dos: la construcción colectiva del conocimiento científico que proporcione una visión integral y holística de la realidad y la transformación del nivel de vida de la población.

La comunidad o un grupo determinado que decida participar voluntariamente en todo o en parte del proceso investigativo iniciado por este modelo, es considerado sujeto de estudio, en tal sentido, los sectores populares que se implican, eligen un

problema y buscan resolverlo colectivamente, convirtiéndose simultáneamente en investigador y sujeto de estudio (Investigado).

Es por ello que cuando se habla de investigador se hace referencia tanto a las personas que integran la población como a los investigadores profesionales; estos últimos no pertenecen al grupo o comunidad, pero deben considerarse como participantes y educandos de un proceso que conduce a la militancia más que a la división entre guías y guiados.

El sujeto como investigador e investigado se adentra en el conocimiento comprensión y estudio de su realidad, se tiene que mostrar activo ante las situaciones y actuaciones que él decida realizar para llevar a buen término el proceso de la investigación, en tal sentido el investigador se involucra de igual a igual con el grupo de sujetos con el cual trabaja, pero esta relación no es aislada sino que se incluye en un movimiento social más amplio que busca justicia, igualdad y libertad para todos.

#### **4.3 Técnicas de investigación**

En un trabajo de investigación, es necesario contar con las técnicas correctas que ayudaran a organizar y clasificar la información, puesto que ayudan a cuantificar, medir y correlacionar los datos obtenidos permitiendo múltiples interpretaciones de la realidad. Las técnicas de investigación constituyen los procedimientos concretos que como investigador utiliza para lograr recabar la información y la forma en la que se ve el investigador, las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

A continuación se mencionan las técnicas que sirvieron de base para avanzar en el proceso de la investigación:

**La encuesta:** Es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información a partir de un conjunto de preguntas preparadas

cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan a la investigación, para que sea contestado por la población o su muestra. Esta técnica tiene como fin obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, ese listado se denomina cuestionario.

**La observación – Participante:** La observación - participante tiene como finalidad la descripción de los compartimientos que se desarrollan en la investigación, va más allá de una observación que se realiza en ciertas actividades.

La observación participante cuenta con apoyo teórico en la problematización de las dimensiones del trabajo docente y en sus propios principios como observación participante, este tipo de observación se propone como una forma de trabajo para la explicación y valoración de la realidad, a partir de la liberación de las capacidades creadoras de los integrantes del equipo participante. (UPN, 1994, p. 39).

Este tipo de técnica permite actuar en la recogida de datos y dar ideas o comentar en base a los resultados que se van dando, se hace presente la socialización con el grupo que se trabaja, ayudará a compartir con el contexto las experiencias que se viven en cada taller; la metodología se trata de observar un grupo social desde dentro hasta verse como uno de ellos en su ambiente natural.

La observación como técnica de evaluación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos, que puede ser utilizado como una forma de evaluación del proceso que siguen los docentes en cada actividad; este tipo de observación, brinda ayuda vital a través de la recepción de información, para el desempeño óptimo de sus funciones y por ende el perfeccionamiento del proceso como tal.

Se presenta un cuadro que permite visualizar las técnicas de investigación en la estructura de proyecto:

Momento del proyecto	Instrumento
Diagnostico	• Matriz de fortalezas y

	<p>debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas</li><li>• Observación.</li><li>• Análisis de documentos.</li></ul>
Análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de cotejo</li><li>• Observación</li></ul>

---

---

# **CAPITULO 5**

## **IMPACTOS Y PERSPECTIVAS**

## **CAPITULO 5**

### **IMPACTOS Y PERSPECTIVAS**

Llevar a cabo un trabajo bajo la óptica de la investigación acción participativa implica conocer y transformar en función de un fin en común, además de tener en cuenta que cada paso que se da para alcanzar un objetivo, no se hace desde arriba, sino desde y con la base de la organización.

Cuando se llega al final del proceso de la IAP, se da el paso a realizar un análisis e interpretación de los resultados, tomando como punto de partida los ejes de estudio que darán la pauta para entender el impacto del proyecto de intervención en la institución, siendo este uno de los aspectos que se trataran en el presente capítulo.

De igual forma se presenta un análisis e interpretación de los resultados, ya que este análisis permitirá que se realicen las conclusiones de este trabajo al llevar a cabo un estudio detallado de lo que significo cada acción desarrollada dentro de este proceso.

Se muestran los ejes de análisis que permitieron tener un idea mas clara de lo que se tenia que analizar, que fueron las cuatro dimensiones y por ultimo se mencionan los alcances y limitaciones que se presentaron en cada uno de los talleres planteados en la intervención.

#### **5.1 El investigador en el proceso de sistematización e interpretación**

Como seres humanos, se demuestra un crecimiento en base al vínculo que se establece con otras personas, de la forma en que se interactúa y conoce el mundo, pero la forma en que se interpreta permite poner en evidencia ciertas competencias en los investigadores y en tanto a la metodología de la investigación acción se denomina como sistematización siendo esta un:

Proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico-prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas educativas de carácter comunitario (Ghiso, 2001, p. 44)

Par seguir adelante es importante reconocer cuál es su objetivo, siendo así se puede entender que la finalidad de la sistematización se dirige hacia el “mejoramiento de las prácticas, para mejorar aprendizajes, para elaborar nuevos conocimientos teóricos a partir de la práctica” (Porta y Silva, 2003, p. 23) lo que implica, tener una comprensión del trabajo propio para poder comunicar y compartir con toda la organización.

Lo que implica un carácter participativo de todo el equipo, pues al formar parte de la misma institución, se comparten experiencias que permiten crecer, ya que conforman un equipo de personas participantes en la práctica, apoyados por personas externas que asesoran, o facilitan el proceso; cada participante juega un papel diferente en la experiencia, pero todas ellas deben tener algo que decir en su análisis e interpretación crítica, con el propósito de favorecer el intercambio de experiencias.

La sistematización se asume como una recuperación de la experiencia en la práctica, es una alternativa para conocer mejor la realidad y la ubicación en ella permite referirse a la práctica, a lo que se ha podido acumular en el tiempo y en el espacio, en conocimientos y sentidos; ayuda a descubrir posibilidades de recrear y transformar el medio en el que se practica. Se habla de reconstrucción de la experiencia porque se parte de un presente como punto de partida y se observa en el proceso; coyunturas, conflictos que lo han dinamizado.

En este proceso de sistematización los elementos que lo componen y que son necesarios para la elaboración de una buena interpretación, permite tener claridad para la interpretación de la información; la delimitación del objeto, definición del marco teórico y metodológico, recuperación y descripción de la experiencia, análisis,

evaluación, escritura del informe y publicación; estos elementos guían para poder seguir un proceso pertinente hacia la reflexión analítica del proceso de investigación.

Estos aportes teóricos dan gran ayuda para poder realizar un análisis profundo al ubicar las tensiones y contradicciones que marcan el procesos que se sigue en el proyecto, también se establecen relaciones con los aspectos teóricos y con la práctica y con todo lo anterior, volver a ver el conjunto del proceso, es decir, poder realizar una síntesis que permite elaborar una conceptualización de la realidad y proponer mejores acciones en un futuro.

## **5.2 Análisis e interpretación de resultados**

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es "buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles" (Selltiz y Jahoda, 1970, p. 67) que permitan la definición, clarificación de los conceptos así como las relaciones entre éstos y los hechos que son materia de la investigación.

Como punto importante en este apartado es necesario mencionar los propósitos para la vida institucional u organizativa de la escuela siendo que la compleja y dinámica actividad organizativa de la escuela requiere atenerse a una serie de principios. Douglass (1968, p. 93) insistía en la presencia de principios organizativos que han de tenerse en cuenta como normas generales, útiles para la organización escolar; se refiere a:

- Prioridad de objetivos y coherencia en el desarrollo
- Coordinación de autoridad y responsabilidad
- Selección, ordenación y adaptación de elementos en función de los objetivos que se pretendan.
- Coordinación de actuaciones
- Creatividad

Estos propósitos seguirán de guía para darse cuenta de los avances en el propuesta de intervención y de como se llevaron a cabo.

La aplicación del proyecto bajo la metodología de la IAP, se realizó en la escuela primaria Carmen Serdán de la comunidad e Francisco I. Madero, donde se aplicaron un total de 4 talleres con el objetivo en mente de propiciar una mejor comunicación entre el equipo de docentes, favoreciendo las relaciones interpersonales, reconociendo su intervención como parte de un todo; con la intención de integrar un equipo colegiado cuyo objetivo sea mejorar y fortalecer la gestión de la escuela.

Llegar a este punto, implica la reflexión y el análisis de los resultados obtenidos en cada una de las actividades, se visualiza como se encuentra la institución en relación al inicio del proyecto, al ser este un proyecto de investigación acción participativa, la intervención de los actores es fundamental, puesto que son ellos los que están inmersos en el entorno y son los que pueden actuar y proponer acciones para que se inicie a la escuela a un cambio ante la sociedad.

En el primer taller (Apéndice E) sobre sensibilización al colectivo docente en relación al tema de convivencia, se contó con la participación de 17 participantes, solo faltó la presencia del docente de educación física, resultado muy importante porque se puso de realce la forma en que conviven en la escuela, 4 compañeros expresaron que “la convivencia entre compañeros no es la más favorable, que existe individualismo que obstaculiza el trabajo en grupo de la escuela”.

La participación de la mayoría del equipo da muestra, que existe un grupo de trabajo con la idea de que sus aportaciones pueden apoyar, pero es necesario que exista una situación, en este caso estar convencidos de la realidad de su quehacer cotidiano en la escuela que se sientan comprometidos a dar sus puntos de vista, aspecto que en cuestión de liderazgo sería preciso proponer acciones encaminadas a poder expresarse sin temor. Cada una de las aportaciones de los compañeros mostró un sentir de su realidad, desde su punto de vista, donde quizá solo sea necesario dirigirlo hacia la mejora de la organización.

Se respetaron las opiniones de los compañeros en la mayoría ya que cada uno de ellos prestaba atención a lo que opinaban los demás, se mostraron algunos intercambios en los puntos de vista al no tener las mismas formas de pensar pero de forma respetuosa.

Se identificaron las causas que motivan conflictos y de la deficiencia en la institución para trabajar colegiadamente; como apatía, falta de iniciativa y de participación para compartir sus formas de pensar o ideas que ayuden a mejorar el trabajo, diferencias personales y de integración, al igual que la importancia de actualizarse, o de conocer mas a cerca de temas como la gestión, convivencia y trabajo colegiado.

Es necesario que cada docente se comprometa con la idea de trabajar en equipo ya que 10 maestros se encuentran en el aspecto de regular en el indicador de reconocer la importancia de trabajar en equipo.

En el segundo taller (Apéndice G) el objetivo estaba dirigido a reconocer a los compañeros en el ámbito profesional y personal a fin de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la escuela, funciono como una forma de ir más allá de la realidad, al reconocer que cada uno tiene deficiencias en relación a su práctica pedagógica, carencias que se basan principalmente a la falta de disponibilidad y en algunos compañeros a una forma de pensar un tanto cerrada, por no aceptar nuevas formas de trabajar. Se llegó a la conclusión de que existen pequeños círculos de amistad y que solo entre ellos se conocen.

Se tuvo la participación de la mayoría de docentes a excepción de 1 participante que por cuestiones personales no pudo asistir, la mayoría participo de manera activa, puesto que se sintió atraído por las actividades y sus aportaciones fueron al reconocimiento de la realidad.

Durante la aplicación del tercer taller (Apéndice G) definir y reconocer lo que implica el trabajar de forma colegiada y reflexionar acerca de la importancia de tener una buena comunicación, se contó con la participación de todos los docentes. En el

momento de la aplicación de este los participantes mostraron una actitud más participativa, ya que expresan sus dudas, situación que refleja que es bueno el proponer actividades donde todos puedan interactuar para cambiar puntos de vista. Aún existe el rechazo a trabajar en equipo en dos compañeros que por problemas personales les impide trabajar de esa manera, pero intentan integrarse al trabajo.

El cuarto taller (Apéndice H) que tiene por objetivo reconocer las competencias profesionales que los convierte en mejores docentes y reconocer que el trabajo colegiado y la convivencia funcionan como base para lograr resultados favorables en la escuela.

Resultó muy importante puesto que se logró que los docentes se reconocieran como equipo, al inicio los docentes comentaron que no se conocen realmente, y que sería muy importante fortalecer las relaciones interpersonales para generar un trabajo colegiado.

Reconocieron la importancia de las competencias docentes, identificaron las que les hacen falta como equipo para generar un mejor trabajo, se llegó a la conclusión de que en ellos falta la disposición por actualizarse y comprometerse con su trabajo, que tome los diplomados que le pueda dar las herramientas para trabajar por competencias.

Se reconoce que la gestión en la escuela recae en una sola persona, llegando a la conclusión de que todos pueden apoyar para hacer una mejor gestión, que cada uno tiene su propio rol dentro de la escuela y como tal puede aportar propuestas para que el trabajo sea de calidad.

Durante la aplicación del último taller, los docentes se sintieron más integrados, sus puntos de vista estaban más centrados, tres maestros comentaron que para poder realizar un buen trabajo, primero es necesario reconocer el entorno y detectar deficiencias, para buscar alternativas de solución de forma colegiada, es decir, reconocer lo que se puede hacer desde el lugar que se encuentren, también se

reconoció que una buena comunicación es fundamental, pero que también es importante reconocerse como equipo de trabajo.

Por último se evalúa la participación de los docentes, esta se dio de manera respetuosa, donde cada docente daba sus puntos de vista, un aspecto que resulto muy importante fue la autoevaluación, ya que reconocieron sus debilidades y fortalezas, dentro de las debilidades que detectaron se basan principalmente en la forma de trabajar de forma aislada, pero también se dieron cuenta que la comunicación les ayudaría para romper las barreras y trabajar de forma colegiada.

### **5.2.1 Alcances y limitaciones.**

El reconocimiento de las competencias profesionales ayudo a entender que se pueden transformar prácticas educativas si se manifiestan en cada momento, se requiere de esfuerzo y dedicación para poder reconocer que elementos se necesitan y ponerlas en práctica. Cada actividad fue impactando en la forma de pensar y de ver la realidad de los compañeros, al proponer acciones donde pudieran trabajar colegiadamente y donde se convivieran alumnos, docentes y padres de familia. De igual forma en este apartado se retoman los propósitos para la vida organizacional que se mencionan en el apartado anterior, todo ello con el fin de tener en mente la forma en que como organización puede actuar para alcanzar los resultados deseados.

La IAP resulto muy importante, puesto que se pudo ver que tanto docentes y directivo se reconocieron como parte de la escuela y cómo pueden actuar ante los problemas; la gestión que pueden realizar los actores de la educación desde el rol que les corresponde, se vio reflejada cuando se entiende la importancia de la gestión en la institución, la importancia de organizarse, además de compartir puntos de vista ante los temas de importancia que en la actualidad envuelve la educación en el país, que pueden activarse ante las problemáticas y de la importancia de convivir en un lugar armónico.

Una alcance mas es que ahora se tiene información sobre el tema de la convivencia, el trabajo colegiado y la forma de hacer gestión en la escuela para mejorar, pues se han generado acciones en la práctica y la gestión, se aclara la idea entre la congruencia entre las acciones educativas y el proyecto de la escuela, es decir, se encontró el verdadero sentido de actuar en un proyecto de acuerdo a las necesidades del entorno y de lo que puede hacer cada docente desde el rol que le toca desempeñar; se toman decisiones, mejorando la participación de todos.

El trabajar bajo dicha metodología (IAP) permitió que la mayoría de los docentes comprendieran que las competencias docentes sirven de guía para ser mejores profesionales, porque en sus comentarios propusieron ideas de cómo poder enfrentar dichos problemas de la institución, de igual forma los resultados en algunas actividades llevaron a darse cuenta que la falta de profesionalización tiene un gran peso en el problema, que es necesario estar a la vanguardia sobre el tema de la educación; otra limitación se dirige en gran medida en el aspecto de negatividad ante la realidad que invade el medio, ver que las exigencias del gobierno van más allá de la realidad en el entorno en el que se implemente el proyecto, lo que los lleva a redoblar esfuerzos, donde muchas veces los desilusiona y siguen trabajando de forma tradicional.

Los alcances también se ven reflejados en cada una de las dimensiones que se establecieron en un inicio, estos alcances fueron los siguientes:

#### Dimensión pedagógica curricular

- Se reconoció su papel como mediador en docentes y directivo
- Reflexiono sobre la forma en que pueden actuar para resolver los problemas que hay en su aulas a partir de comunicarse con los demás compañeros.
- Identifico la verdadera función de los consejos técnicos y la forma en que pueden llevarlos a cabo para resolver problemas relacionados con el proceso de E-A.

- Reconoció las competencias que lo identifican como un profesional competente de la educación.
- Se reconoce cómo gestionar el conocimiento.
- Aportan ideas de como mejorar la práctica pedagógica al implementar estrategias innovadores.

#### Dimensión administrativa

- Se reconoció la forma en que pueden llevar a cabo una buena gestión y de lo que pueden hacer desde su función.
- Identifico redes de colaboración que pueden ayudar para que la institución obtenga beneficios tanto materiales como los relacionados con el aprendizaje de los alumnos.

#### Dimensión organizativa

- Reconoció su función dentro de la escuela y como puede apoyar en la mejora de la escuela.
- Identifico formas de trabajar colegiadamente entre el colectivo de docentes y directivo.
- se identificó a la comunicación como factor importante para mejorar la convivencia.
- Se integra de manera colegiada en las actividades.

#### Dimensión de participación social.

- Se reconoció la importancia de integrar a los padres de familia en las actividades de la escuela.
- Como se pueden apoyar en los padres para mejorar el proceso de E-A.

Las limitaciones del proyecto fueron pocas, las que se presentaron estuvieron relacionadas con la falta de material impreso para realizar las actividades, el uso del tiempo en relación a llevar a cabo las actividades en un determinado tiempo que

concordaban con otras actividades, la cual se requiere del apoyo de todos para realizar el trabajo.

### **5.3 La participación de los actores educativos**

En el proyecto de intervención el papel del directivo fue de gran ayuda ya que su apoyo influyo en que los demás compañeros participaran y de que poco a poco se fueran integrando, sus puntos de vista, en base a lo que realiza como director y de cómo gestiona logro que los docentes entendieran como es que se trabaja en la escuela para mejorar y que el apoyo es fundamental para avanzar.

En tal sentido el papel del docente se mostró activa en la mayoría, ellos realizaron una autocrítica, en relación al rol que desempeñan, se reveló un balance de la realidad y de lo que realmente se tiene que hacer y se intercambiaron ideas de cómo mejorar la convivencia a partir de realizar un trabajo colegiado.

Al ser parte importante de la investigación, cada participante apporto sus ideas en base a lo que ha vivido, esto ayudo a relacionar sus experiencias con la realidad de la escuela. Mostrándose en la mayoría de ellos una participación activa que se dirigía en el reconocimiento de sus debilidades dentro de la institución.

### **5.4 Retos y perspectiva**

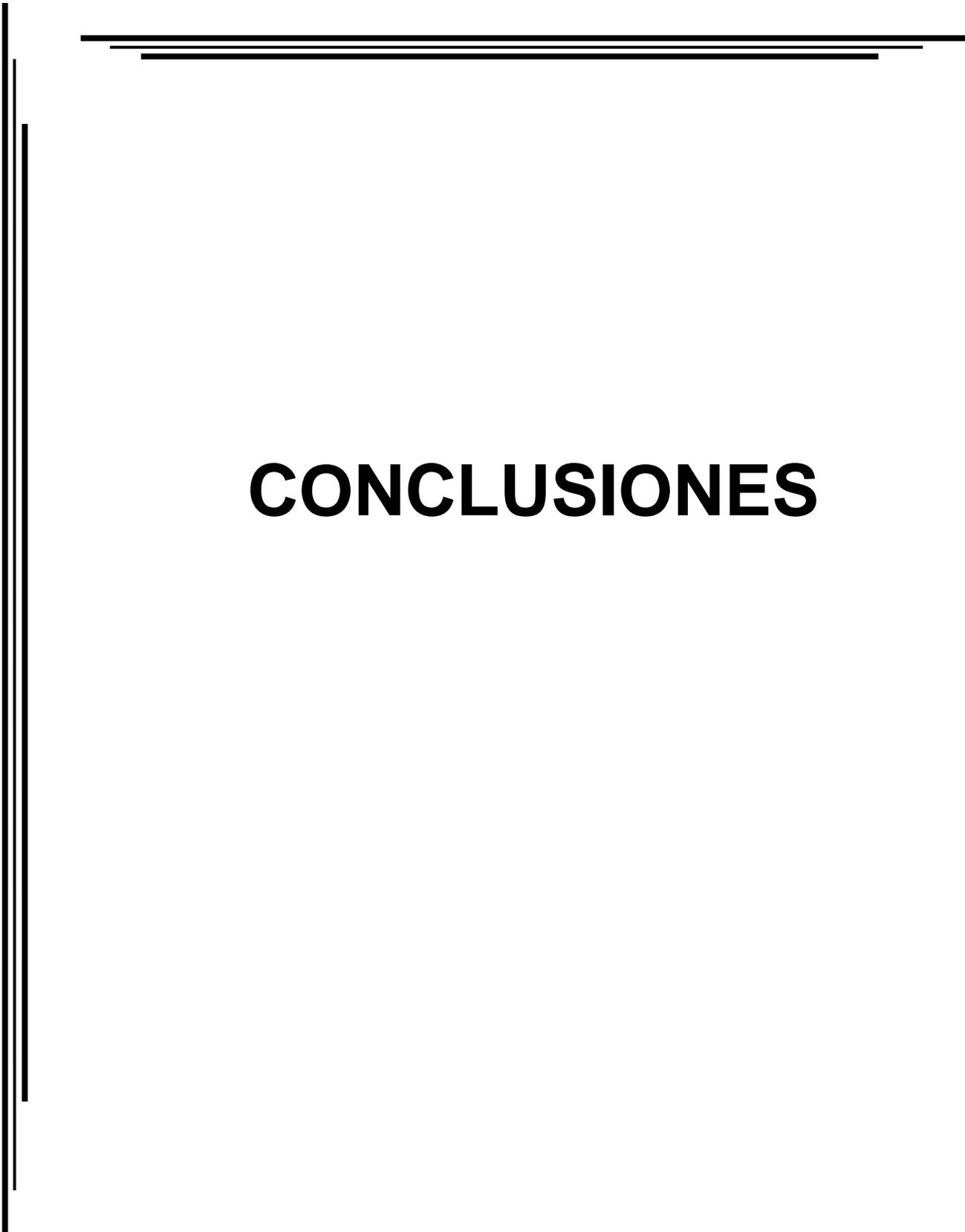
Las perspectivas o retos a emprender, son el significado de la tarea ardua que se realizó en la aplicación del proyecto, con las acciones, participaciones y aportaciones los docentes y directora retomaron el camino que les corresponde a partir del lugar en el que se encuentran, los retos que se determinaron fueron los siguientes:

- ❖ Utilizar dinámicas grupales para la integración de los docentes aprovechando espacios como reuniones o talleres.
- ❖ Aprovechar el consejo técnico como un espacio de integración y colaboración para formar redes de aprendizaje y de gestión en base a problemas reales de la institución, como retomar problemas que se

dirigen a lo pedagógico y que se pueden solucionar a partir de llevar un trabajo colegiado y trabajar en equipo para mejorar.

- ❖ Tener una mirada abierta para abatir los problemas que aquejan en la institución.
- ❖ Tomar en cuenta las 4 dimensiones para establecer un trabajo colegiado, reconociendo lo que implica cada una de ellas, para así poder establecer objetivos basados en un diagnóstico de la institución.
- ❖ Realizar una distribución de trabajo que permita a todos los docentes poner en práctica sus saberes para participar, asumir compromisos de trabajo y les permita percibir que en una organización cada quien asume un rol específico pero que este rol es complementario lo que hace que el trabajo en colegiado se vea reflejado en todo momento.

Como tal el impacto del proyecto de intervención en la escuela, dirige la mirada hacia lo que pueden hacer los docentes y directivos de forma colegiada, llevo a la participación activa de cada uno de ellos, de aplicar estrategias con una mirada colegiada y que propicie formas de relación favorables y que lleve a la gestión institucional a la calidad educativa de la escuela.



# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Llego el momento de realizar una mirada, un balance a los resultados de este trabajo, identificar los cambios tanto personales como profesionales a los que llevo la apropiación de este proceso de la IAP.

En un principio se mostró la realidad que se vivía en la institución, esta situación llevo a un análisis profundo, investigación, de la puesta en práctica de acciones que ayudaron a entender el porqué de esa forma de trabajar y de convivir en la institución. Estas acciones que se realizaron situaron a cada uno de los participantes como responsables de la realidad que aqueja.

Al reconocer la realidad que ha vivido nuestro país para hacer frente a la reforma, pone a los profesionales de la educación como parte de este cambio que implica nuevas formas de pensar, de actuar y de consolidarse como un equipo dentro de la institución, en la cual es necesario desarrollar la capacidad de diseñar y seleccionar técnicas e instrumentos de investigación que permitan un mayor acercamiento a la realidad.

La metodología de la IAP, ubica a, cada participante como parte del problema, siendo este aspecto lo que ayudo a que cada participante reconociera el papel que juega dentro de la esfera educativa.

Los problemas dentro la escuela se dirigían en gran medida a una mala convivencia, la cual se llegó a identificar sus consecuencias y entender que es necesario un trabajo colegiado para poder resolverlos y apoyar en las acciones encaminadas a un mejor proyecto escolar, donde todos puedan aportar ideas para mejorar.

Se reconoció la importancia de realizar un trabajo colegiado, de conocer a cada uno de los compañeros, identificar que todos tienen debilidades y fortalezas, pero que en conjunto se hace un mejor trabajo.

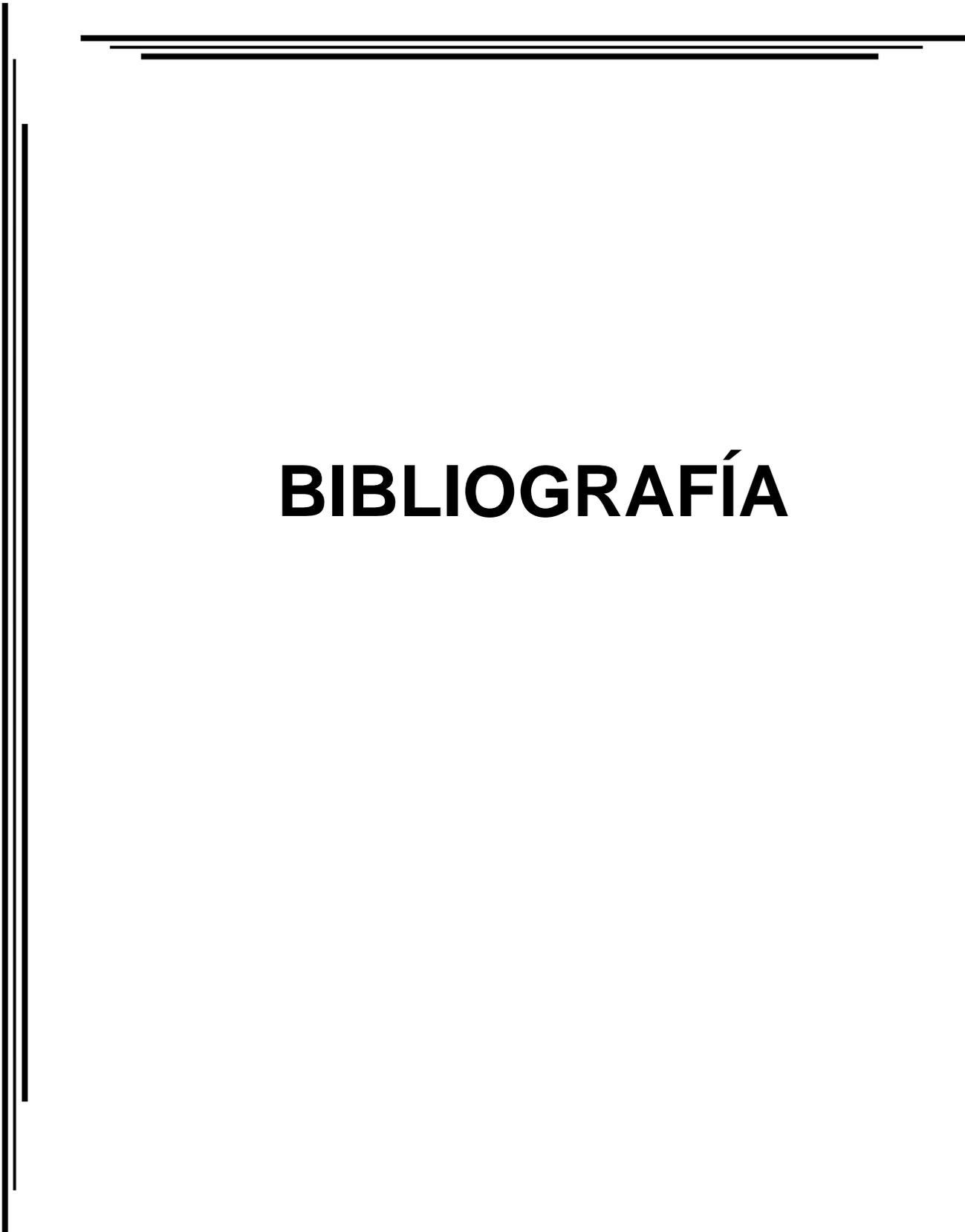
En este punto se identifica el verdadero sentido de llevar a cabo un consejo técnico con objetivos bien definidos y planteados a fin de corregir colegiadamente cada aspecto de la institución.

Se dio la pauta para reflexionar sobre lo que se hace día con día y como se dan esas relaciones interpersonales y como afectan las formas negativas de relacionarse; lo que ayudo a crecer de forma personal y grupal.

El trabajar de forma colegiada es un proceso continuo, que forma parte del proceso de integración en el equipo, lo que posibilita fortalecer las relaciones, sensibilizarse, tener en mente objetivos definidos y que se pueden resolver colegiadamente.

Al reconocer las competencias profesionales, se pudo vislumbrar el perfil del docente ante este mundo profundamente globalizado, lo que llevo a reconocer los retos que como profesionales se tienen que alcanzar, ahora se puede entender la importancia de ser una persona realmente competente, capaz de enfrentar problemas y de solucionarlos a partir de un trabajo en equipo.

Estar inmersos en el campo de la educación, implica un esfuerzo y trabajo colegiado que fundamenta la participación activa, entusiasta y organizada de docentes y directivos, que manifiestan en sus iniciativas la planeación, ejecución y evaluación de proyectos destinados a fortalecer la calidad educativa que México necesita.



# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

Arana, Ma. E. (1998), Principios y procesos de la gestión educativa. Colección pedagógica. Editorial San Marcos. Lima Perú.

Bixio, C. (1998). Enseñar a aprender. Construir un espacio colectivo de enseñanza – aprendizaje, Ediciones. Homo Sapiens. Rosario.

Carbajo, C. (2004). Philippe Perrenoud, Diez nuevas competencias para enseñar. Editorial Grao. Universidad de Murcia Barcelona.

Cassasus, J., (2000), Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO-Chile

Castell, M. (1997). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Alianza Editorial, Madrid, p 590.

Castro, E. (2003). Las reformas educativas y las nuevas tendencias del cambio curricular: el caso de América Latina. Siglo XXI. Universidad Central de Chile.

Castro, F., Correa, Ma. E. y Lira H. (2009). Tipos de evaluación, Editorial Uni –Chile. Chile.

Chavarría, M. (2004). Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. Trillas, México.

Díaz, M. (2008). Tiempo de educar, Editorial Redalyc. UNAM México.

Filippi, G. (2007). El aporte de la psicología del trabajo. Editorial Eudebal. Buenos Aires, Argentina.

Gagnet, Ma. M. (1998). Hacia una metodología de sistematización de la práctica. En Antología Básica “La innovación” UPN. México.

Ghiso, A. (2001). Sistematización de experiencias en Educación Popular. En Memorias Foro Los contextos actuales de la Educación Popular. Editorial Fe y Alegría Regionales Medellín y Bello. Medellín.

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012. Presidencia de la República, TIEV. México.

Gutiérrez, F y Prieto D. (1999). La mediación pedagógica. Editorial Ciccus. Buenos Aires.

Herrera, L., Mediana, A. y Naranjo G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Editorial Dimerio. Quito Ecuador.

IPE-UNESCO, (2000) Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Editorial Rio de la Plata, Col. Magisterio. Brasil.

Lewin, K. (1946), Action research and minority problems; Journal of Social Issues. Journal.

Loera, A. (2004), Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo, s/f.

Maya, A. (1996). El taller educativo ¿Qué es?, fundamentos, como organizarlo y dirigirlo, como evaluarlo. Ediciones: Aula abierta-Magisterio. Colombia.

McKernan, J. (1999). Investigación-Acción en el curriculum Ediciones Morato., San Luis.

Moreno, Ma. G. (2009). Didáctica. Fundamentos y práctica en México Editorial Progreso. México.

Pareja, J. A. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo: los vértices de un triángulo equilátero. Profesorado. Universidad de Granada. España.

Popper, K. (1996). En busca de un mundo mejor. Editorial Paidós. Barcelona.

Porta, L. y Silva M. (2003). La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa Mar de plata. Argentina.

Pozner, p. (2000). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Editorial AIQUE, Buenos Aire, Argentina.

Ramírez J. y Santander E. (2003). Instrumentos de evaluación a través de competencias. Santiago. Chile.

Reyes, F. (2008). Recursos didácticos Editado para la especialización Competencias docentes. UPN-COSDAC, México.

Ríos, P. (2008). La evaluación en tiempos de cambio. UPN-Cosdac, México.

Sandín, E. y Paz, M. 2003. Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Mc Graw Hill. España.

Santos, B. (2005). Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los profesores de Agronomía de los Institutos Politécnicos Agropecuarios. Ciudad de la Habana.

SEP. (2003). Prácticas de calidad en la escuela, Antología de gestión escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial, México.

\_\_\_\_\_. (2007). Programa Sectorial de Educación 2007-2012. México

\_\_\_\_\_. SEMS DGB (2009). Consideraciones para el trabajo colegiado. México.

\_\_\_\_\_. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Programa escuelas de Calidad. México.

\_\_\_\_\_. (2009). Reforma de Educación Básica RIEB. México.

\_\_\_\_\_. (2011). Plan de estudios de primaria. México.

Sedansky, A y Poschener, M. (1982) La investigación Participativa en la docencia: dos estudios de caso. Luna. México.

Selltiz C. y Jahoda, M. (1979). Métodos de investigación en las relaciones sociales 4ª edición Edit. RIALP Madrid.

Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Ram. Editores, Colombia.

Shmelkes, S. (2002). La calidad requiere liderazgo. SEP. México.

Sisniega, Ma. del Carmen. (2010) La Investigación Acción Participativa, Una Propuesta de Intervención, UPN. México.

Tébar, Lorenzo. (2003). El perfil del profesor mediador. Madrid: Aula XXI/Santillana. México.

UNESCO. (1995). 21 Puntos para una nueva estrategia de educación, Rio de la Plata, Col. Magisterio. Brasil.

UNESCO. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por J. Delors. Madrid: Santillana, Ediciones UNESCO.

Minakata, A. (2007). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción, Revista electrónica de educación, ITESA. En <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/998/99812141008.pdf>.

Pagano M. C. (2006). El rol directivo en la gestión educativa, Revista electrónica. En <http://www.a-virtual.net>

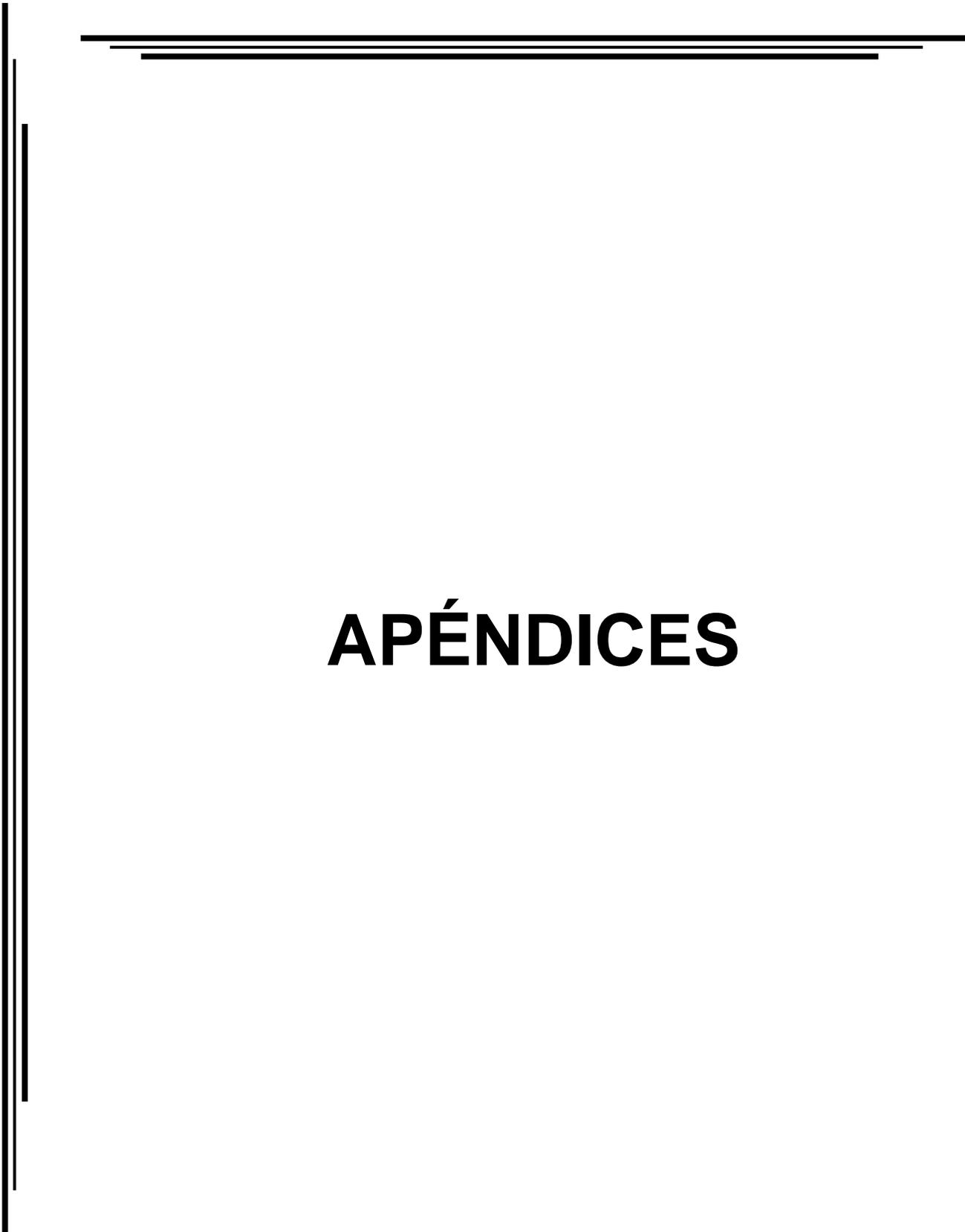
Tedesco, J. C. (2003). Los pilares de la educación del futuro. En: Debates de educación. Barcelona. Fundación Jaime Bofill; UOC. Revista electrónica. En <http://www.uoc.edu/dt/20367/index.html>>

Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 4En <http://redie.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla.html>

Martínez, R. (2009). Competencias docentes 1. Obtenido el 23 de abril de 2011 en [http://.youtube.com/wath?v=QzwFli\\_uico](http://.youtube.com/wath?v=QzwFli_uico)

\_\_\_\_\_ (2009). Competencias docentes 2. Obtenido el 23 de abril de 2011 en [http://www.youtube.com/wath?v=oKqC8rafq\\_c&NR=1](http://www.youtube.com/wath?v=oKqC8rafq_c&NR=1)

Rodríguez, J. (2008). La Gestión del tiempo. Obtenido el 12 de Abril de 2011, En <http://www.youtube.com/watch?v=C3w0f-Tx5Ws>



# APÉNDICES

## APÉNDICES

### APÉNDICE A

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES

GRADO Y GRUPO	H	M	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIGUAEDAD EN LA ESCULA
1° "A"		X	LICENCIATURA	4 AÑOS
1° "B"		X	LICENCIATURA	5 MESES
1° "C"		X	LICENCIATURA	1.5 AÑOS
2° "A"		X	LICENCIATURA	6 AÑOS
2° "B"		X	P.LICENCIATURA	10 AÑOS
2° "C"		X	P.LICENCIATURA	8 AÑOS
3° "A"		X	LICENCIATURA	1.5 AÑOS
3° "B"	X		P.LICENCIATURA	11 AÑOS
3° "C"		X	LICENCIATURA	2 MESES
4° "A"		X	LICENCIATURA	6 MESES
4° "B"	X		LICENCIATURA	1.5 AÑOS
5° "A"		X	LICENCIATURA	1 MES
5° "B"		X	LICENCIATURA	4 AÑOS
5° "C"		X	LICENCIATURA	8 AÑOS
6° "A"		X	MAESTRIA	8 AÑOS
6° "B"		X	LICENCIATURA	8 AÑOS
EDUC. FIS.	X		LICENCIATURA	2 AÑOS
DIRECTORA		X	LICENCIATURA	12 AÑOS

## APÉNDICE B CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

DIMENSION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PEDAGOGICA CURRICULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen recursos en biblioteca escolar que ayudan a entender el problema.</li> <li>• Se planea en base a competencias.</li> <li>• Se cuenta con el plan y programa 2009 lo que permite poder conocerlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se reconoce el verdadero sentido del trabajo por competencias, el uso y dominio de planes programas es muy bajo.</li> <li>• Bajo rendimiento escolar en los alumnos por una mala convivencia.</li> <li>• Falta de dialogo con todo el equipo docente.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se reconocen las competencias docentes</li> </ul> </li> </ul>
ADMINISTRATIVA –ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe comisiones donde cada docente sabe de sus responsabilidades.</li> <li>• Se cuenta con diversas instancias en la región que pueden apoyar a la institución.</li> <li>• Comunicación con supervisión, la cual puede ayudar a dirigirse a diversos programas que ayuden a resolver el problema de convivencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los consejos técnicos no se trabaja el tema a sobre la convivencia escolar.</li> <li>• Poca vinculación con otras instancias.</li> <li>• Falta de mayor cuidado y supervisión de alumnos durante el recreo (organización para atender el problema).</li> <li>• No existe un reglamento interno bien definido que ayude a regular las prácticas de convivencia</li> <li>• Falta de un trabaja colegiado entre docentes para resolver problemas que recaen en la convivencia de los alumnos.</li> </ul>

PARTICIPACION SOCIAL

- En cada grupo hay alrededor de unos 15 padres de familia que apoyan en las actividades de la institución.
- Se conocen las necesidades y demandas de la comunidad escolar.
- Los docentes no han sabido propiciar la integración de los padres en diversas actividades.
- Las reuniones con padres son solo para informar.
- Existen algunos padres de familia poco comprometidos con la educación de sus hijos.

## **APÉNDICE C**

### **CUESTIONARIO A DOCENTES**

**OBJETIVO: OBTENER INFORMACION ACERCA DE SU PRACTICA, FORMAS DE RELACIONARSE, TRABAJO COLEGIADO Y GESTION ESCOLAR.**

- 1.- ¿Qué concepción tiene de su labor en la institución?
- 2.- ¿Qué concepción tiene del tipo de trabajo que se realiza en la escuela?
- 3.- ¿Qué opina del proyecto escolar y de su participación en él?
- 4.- ¿Qué problemáticas trae consigo la puesta en práctica de una nueva reforma?
- 7.- ¿considera ser un docente actualizado?
- 8.- ¿Cómo es el trabajo en la escuela?
- 9.- ¿Cómo se relaciona con los demás compañeros?
- 10.- ¿Cómo se organiza y cuáles son las temáticas en los consejos técnicos?
- 11.- ¿Existe comunicación entre profesores y directivo sobre los problemas que se presentan en la escuela y como se organizan para solucionarlos?
- 12.- ¿Quiénes colaboran en la elaboración del proyecto escolar?
- 13.- ¿Cuál es su papel en la elaboración del proyecto escolar y como participa en él?

## APÉNDICE D

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TEMA	OBJETIVOS	1ER. SEM DE APLICACION	2DA. SEM DE APLICACION	3ER. SEM DE APLICACION	4TA. SEM DE APLICACION
<b>SENSIBILIZACION</b>	Sensibilizar en torno al trabajo colegiado para una mejor convivencia.	17 DE MAYO 2011			
<b>¿QUE TANTO CONOZCO A MIS COMPAÑEROS</b>	Reconocer a los compañeros en el ámbito profesional y personal a fin de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la escuela		25 DE MAYO 2011		
<b>ARMANDO UN TRABAJO COLEGIADO</b>	Definir y reconocer lo que implica el trabajar de forma colegiada y reflexionar acerca de la importancia de tener una buena comunicación.			7 DE JUNIO DE 2011	
<b>COMPETENCIAS PRFESIONALES PARA UNA MEJOR GESTION</b>	Reconocer las competencias profesionales que los convierte en mejores docentes y reconocer que el trabajo colegiado y la convivencia funcionan como base para lograr resultados favorables en la escuela.				16 DE JUNIO 2011



## APÉNDICE E

### ¿QUE TANTO CONOZCO A MIS COMPAÑEROS?

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

El nombre de mis compañeros	Que conozco de él	Que ignoro de él

## APÉNDICE F

### CUESTIONARIO “EL TRABAJO COLEGIADO EN MI INSTITUCION”

¿QUE ES EL TRABAJO COLEGIADO?

¿CUALES SON LAS VENTAJAS Y LAS DESVENTAJAS?

¿QUE IMPLICA EL TRABAJO COLEGIADO?

¿QUE ACTITUDES Y ACCIONES SE TIENEN QUE DEJAR DE LADO PARA QUE SE GENERE UN TRABAJO COLEGIADO?

## APÉNDICE G

### AUTOEVALUACION DE MI PRÁCTICA

PROBLEMAS QUE HE ENFRENTADO EN MI PRACTICA	MIS FORTALEZAS
MI VIVENCIA MAS SIGNIFICATIVA	ME QUEDA POR HACER

## **APÉNDICE H**

### **Cuestionario sobre Gestión escolar.**

¿Quiénes integran la escuela?

¿Qué entiendo por gestión escolar?

¿Cómo se lleva a cabo la gestión en la escuela y como participo en ella?

¿Qué obstáculos han entorpecido la organización del centro?

¿Me siento satisfecho con la manera en que colaboramos como equipo para discutir o resolver algún problema de la escuela?

¿Qué propongo para mejorar la gestión de la escuela?

## APÉNDICE I

### PLAN DE TRABAJO TALLER 1 TEMA: SENSIBILIZACION

**COMPETENCIA:** Manejo de situaciones

<b>OBJETIVO</b>	Sensibilizar en torno al trabajo colegiado para una mejor convivencia.	<b>SECUENCIA INICIO</b>	Sensibilizar en torno a la importancia del tema de la convivencia.
-----------------	--	-------------------------	--

#### ACTIVIDADES

#### EVALUACION

1.- Se da la bienvenida al taller dando a conocer su objetivo.

2.-Se dan a conocer los resultados de las encuestas que se realizaron a cada docente y dan su punto de vista acerca del tema de la convivencia que se lleva a cabo en el colectivo docente y cuáles son las consecuencias de esta forma de convivir.

2.- Se les realizara dos preguntas ¿qué opinan sobre la convivencia en la escuela? y ¿Cuáles serán las causas que originan una mala convivencia entre compañeros? ¿Qué consecuencias trae consigo la mala convivencia en la escuela?

3.- Por medio de lluvia de ideas mencionaran sus puntos de vista sobre el tema.

4.- Se les presentara un cuento titulado "un cuento llamado convivencia" donde de forma individual rescataran la idea principal del cuento.

#### Heteroevaluación:

- Participación.
- Actitud.
- Comentarios.

#### Autoevaluación:

- Los docentes expresan y toman conciencia acerca de la forma en como se relacionan y conviven en la escuela y de como llevan a cabo un trabajo colegiado además de como manejan diversas situaciones que provocan

problemas en la escuela.

5.- En equipos de 6 integrantes harán la representación del cuento y al finalizar entregaran una frase que encierre la importancia de la convivencia a partir de las conclusiones a las que se llegaron del cuento.

6.- Se formaran equipos y se les entregara una copia de la lectura “Las herramientas” y algunos participantes la especifican, se cuestiona acerca del mensaje y como lo relacionan con lo que sucede en la escuela y el equipo de docentes.

7.- Analizan en equipos la importancia del colectivo y al final se elabora un cartel que mencione las principales funciones y ventajas de realizar un trabajo colectivo para solucionar problemas institucionales.

**TIEMPOS** 1 sesión – 3 horas

**RECURSOS** Materiales impresos “Cuento llamado convivencia” Anexo 1 Lectura “Las herramientas”

**PRODUCTO** Frase que encierra la importancia de la convivencia a partir de las conclusiones a las que se llegaron del cuento, cartel.

**TECNICAS** Lluvia de ideas, dramatización y grupal

## PLAN DE TRABAJO

### TALLER 2

#### TEMA: ¿QUE TANTO CONOZCO A MIS COMPAÑEROS

**COMPETENCIA:** Manejo de situaciones

<b>OBJETIVO</b>	Reconocer a los compañeros en el ámbito profesional y personal a fin de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la escuela	<b>SECUENCIA</b>	Se reconocen a los compañeros.
		<b>DESARROLLO</b>	Fortalecer la relación interpersonales.

#### ACTIVIDADES

#### EVALUACION

1.- Se le preguntara que tanto conocen a sus compañeros, se escucharán sus respuestas. (Apéndice E)

#### Heteroevaluación:

- Participación
- Actitud
- Collage

2.- Se platicara sobre la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales para generar un trabajo colegiado.

#### Coevaluación:

Cada participante identifica las cualidades de sus compañeros, destacando la forma en que actúan para resolver algún problema en la escuela o acerca de como llevar a cabo un proyecto institucional.

3.- se llevara a cabo un juego titulado ¿soy yo? a cada uno de los compañeros se le asigna el nombre de un compañero que tendrá que imitar enfrente de los demás para que adivinen, una vez que todos participen se dialoga con todos los demás con el fin de conocer cuál es la visión que los demás tenían acerca de la persona que imitaron, tomando en cuenta los aspectos pedagógicos y como se relacionan con otros compañeros, se llevara a cabo un registro individual donde se muestre que tanto conocen a sus compañeros.

4.- Cada uno hace un collage de palabras en el que represento como es su compañero basándose en lo que le comentaron.

5.- Finalmente cada uno da su punto de vista sobre que pensaba de la representación que hicieron de él y como lo perciben los demás.

**TIEMPOS** 1 sesión – 3 horas

**RECURSOS** Impresos, didácticos

**PRODUCTO** Collage

**TECNICAS** Juego de roles.

**PLAN DE TRABAJO**  
**TALLER 3**  
**TEMA: ARMANDO UN TRABAJO COLEGIADO**

**COMPETENCIA:** Trabajo en equipo

<b>OBJETIVO</b>	Definir y reconocer lo que implica el trabajar de forma colegiada y reflexionar acerca de la importancia de tener una buena comunicación.	<b>SECUENCIA DESARROLLO</b>	Formación de equipo. Formar rompecabezas. Exposición Dibujo Reflexión.
-----------------	---	---------------------------------	--

**ACTIVIDADES**

**EVALUACION**

- 1.- Se da a conocer el objetivo del taller.
- 2.- Se les entrega una figura geométrica y formaran equipos de acuerdo a la figura que les toco.
- 3.- Se entrega a los equipos piezas de rompecabezas con información del tema del trabajo colegiado. Previamente se prepara una lámina con diversas preguntas (Apéndice F)
- 4.- cada equipo pasara a explicar lo que les toco y ubica su material en la respuesta que corresponde.
- 5.- Se realizan comentarios de forma grupal sobre el tema del trabajo colegiado.
- 6.- Posteriormente se realiza una pregunta de cuan tan importante es la comunicación para que se realice un trabajo colegiado.
- 7.- se forma un semicírculo, salen 5 participantes, se llama al primero y se le pide que comience un dibujo sin que mencione ninguna palabra, se tapa el dibujo que

- Participación
- Integración.

**Heteroevaluación:** Por medio de un escrito darán a notar los puntos esenciales de lo que se han apropiado con la aplicación de este taller como lo es el trabajo colegiado, convivencia y la comunicación. (Apéndice N).

empezó dejando descubierto solo unas líneas, entra el segundo y continua con el dibujo, se tapa el dibujo, pasan los demás participantes y continúan con el mismo procedimiento.

8.- Se descubre el dibujo y se les pregunta que fue lo que sintieron con la actividad al no poder comunicarse.

9.- De forma grupal comentan la importancia de la comunicación y tener objetivos, haciendo una analogía con la situación de la escuela.

**TIEMPOS** 1 sesión – 3 horas

**RECURSOS** Impresos y didácticos

**PRODUCTO** Dibujo, rompecabezas.

**TECNICAS** Grupal

## PLAN DE TRABAJO

### TALLER 4

#### TEMA: COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA UNA MEJOR GESTION

##### COMPETENCIA: Trabajo en equipo

<b>OBJETIVO</b>	Reconocer las competencias profesionales que los convierte en mejores docentes y reconocer que el trabajo colegiado y la convivencia funcionan como base para lograr resultados favorables en la escuela.	<b>SECUENCIA FINAL</b>	Autoevaluación
			Video de competencias profesionales. La gestión en la escuela. Reflexión.

##### ACTIVIDADES

##### EVALUACION

- 1.- Se da la bienvenida al taller dando a conocer su objetivo.
- 2.- se autoevalúa el desempeño de cada participante en base a su práctica, en una hoja dividida en 4 partes da respuesta a los incisos de la hoja. A) Problemas que he enfrentado B) Mis fortalezas, C) Mi vivencia más significativa y D) Me queda por hacer. (Apéndice G) esto con el fin de que cada integrante de la escuela reconozca la forma en que ha hecho frente a diversos problemas y de que reflexiones que siempre hay algo mas por hacer para mejorar en su hacer profesional.
- 3.- En el salón de enciclomedia se presenta un video (Anexo 4), que habla de las competencias docentes. De acuerdo al cuadro anterior reconocerán que competencia le hace falta desarrollar de forma individual y en la forma de organizarse en la institución.
- 4.- Los participantes en equipos dan un ejemplo de cada

- Participación
- Integración.
- Trabajo en equipo.

##### Autoevaluación:

Identifican las competencias profesionales que tiene cada uno.

competencia de acuerdo a lo que se vive en la escuela.

5.- Ubicaran el tema de convivencia y trabajo colegiado en la competencia profesional en la que se inserta y como afecta no desarrollar estas competencias, con una lluvia de ideas proponen acciones para mejorar en ellas.

6.- Se describe por equipos como se da la gestión en la escuela y como se participa en ella, es decir que aporta cada integrante para lograr mejores resultados.

7.- Se les entrega la lectura “De la gestión de resistencia a la gestión requerida” (Anexo 5) La comentaran se discutirá la forma en que se gestiona en la escuela y como se participa en ella.

8.- Reflexionaran sobre las limitantes de su práctica gestora, a fin de concluir con posibles alternativas de solución que permiten transformar la práctica en base a mejorar las competencias docentes.

**TIEMPOS** 1 sesión – 3 horas

**RECURSOS** Impresos y tecnológicos, lectura “De la gestión de resistencia a la gestión requerida” Bernardo Blejmar

**PRODUCTO** Cuadro de autoevaluación y alternativas.

**TECNICAS** Grupal y trabajo en equipo.

## APÉNDICE J

### LISTA DE COTEJO PRIMER TALLER

Nombre observador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_.

Técnica: Taller 3 horas

**Objetivo:** Sensibilizar en torno al trabajo colegiado para una mejor convivencia

INDICADORES	Se presenta al primer taller de sensibilización.		Su participación en cada actividad es de forma entusiasta.			Sus comentarios están dirigidos a la realidad de la escuela.			Se respetan las opiniones de los demás, que difieren de las propias.			Identifica las causas que generan una mala convivencia			Reconoce la importancia de trabajar de forma colegiada			Su participación en el equipo es la apropiada, es decir da sugerencias que permiten que el trabajo sea mejor			
	Si	No	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	
NOMBRES PROFESOR																					

R= regular.

## APÉNDICE K

### LISTA DE COTEJO SEGUNDO TALLER

Nombre observador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ -

Lugar: \_\_\_\_\_

Técnica: Taller 3 horas

**Objetivo:** Reconocer a los compañeros en el ámbito profesional y personal a fin de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la escuela.

INDICADORES	Se presenta al taller.		Reflexiona en base a su práctica y al tema de convivencia			Reconoce que es importante conocerse dentro del ámbito profesional.			Se respetan las opiniones de los demás, que difieren de las propias.			Intercambia ideas para entenderse como parte del equipo.			Reconoce la importancia de trabajar de forma colegiada			Identifica sus responsabilidades en base al rol que desempeña			
NOMBRE PROFESOR																					
	Si	No	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	SI	NO	R	

**R= Regular**

## APÉNDICE L

### LISTA DE COTEJO TERCER TALLER

Nombre observador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Técnica: Taller 3 horas

**Objetivo:** Definir y reconocer lo que implica el trabajar de forma colegiada y reflexionar acerca de la importancia de tener una buena comunicación.

INDICADORES	Se present a al taller.			Participa activamente en cada una de las actividades			Se siente satisfecho de cómo trabaja en equipo en la escuela			Se respetan las opiniones de los demás, que difieren de las propias.			Se comunica con todo el equipo docente.			Reconoce la importancia de trabajar de forma colegiada			Se evalúa de forma crítica, reconociendo sus fortalezas y debilidades en base al tema de la convivencia y el trabajo colegiado			
NOMBRES PROFESORES	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	

**R= regular.**

## APÉNDICE M

### LISTA DE COTEJO CUARTO TALLER

Nombre observador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

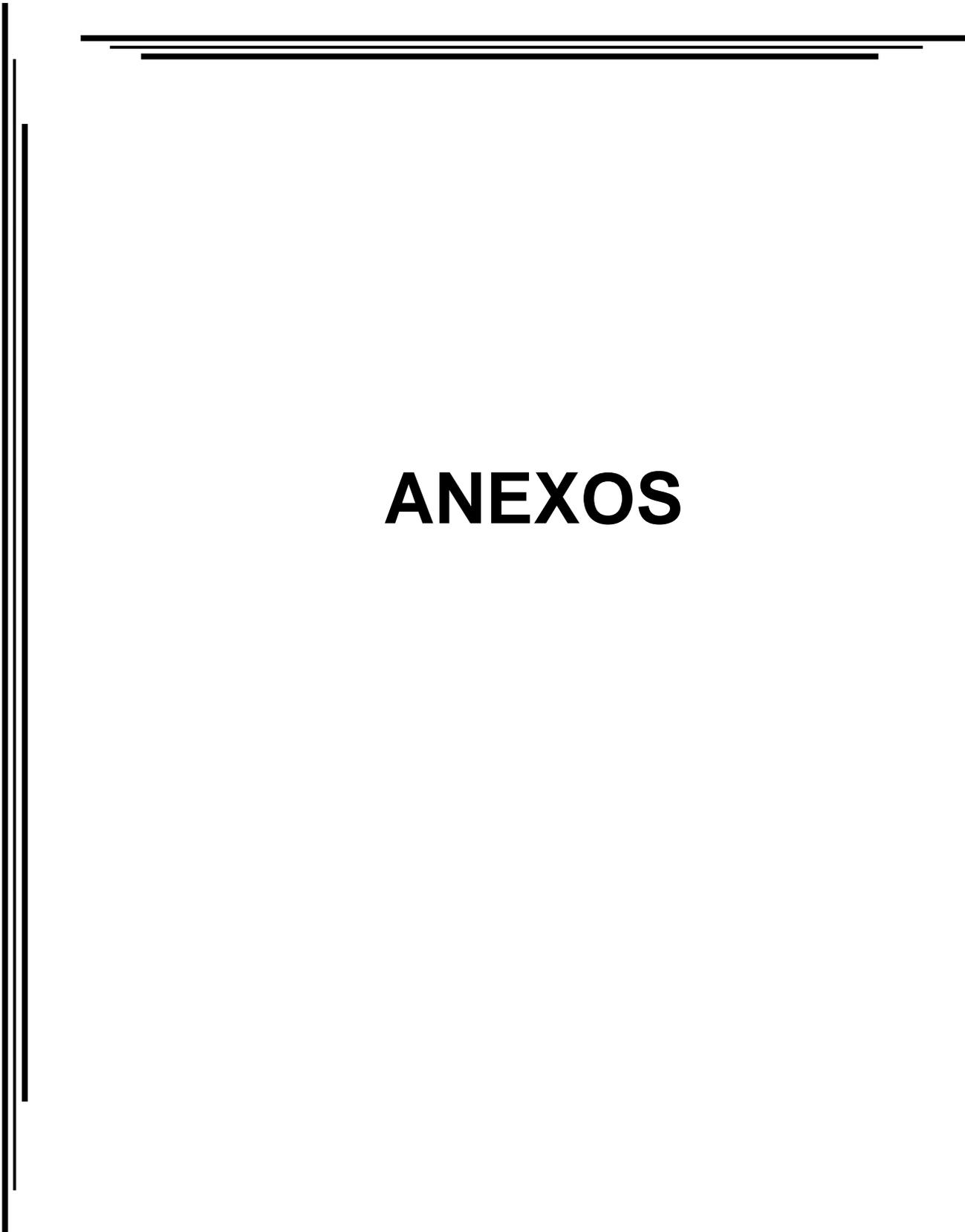
Lugar: \_\_\_\_\_

Técnica: Taller 3 horas

**Objetivo:** Reconocer las competencias profesionales que los convierte en mejores docentes y reconocer que el trabajo colegiado y la convivencia funcionan como base para lograr resultados favorables en la escuela.

INDICADOR	Se presenta al taller.		Reconoce sus fortalezas y debilidades como docente para abordar el tema			Propone acciones donde se refleja el trabajo colegiado.			Se respetan las opiniones de los demás, que difieren de las propias.			Ubica las competencias profesionales que debe tener para hacer frente a una educación de calidad		
	Si	No	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R	Si	No	R
NOMBRES														

**R=regular.**



# **ANEXOS**

# ANEXOS

## ANEXO 1

### COMPETENCIAS DE PERRENOUD

Díaz Flores, Martha

Reseña de "DIEZ NUEVAS COMPETENCIAS PARA ENSEÑAR" de Philippe Perrenoud

*Tiempo de Educar*, Vol. 9, Núm. 17, enero-junio, 2008, pp. 153-159

Universidad Autónoma del Estado de México

#### 1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje

Ejemplos:

- Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje.
- Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos.
- Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimientos.

#### 2. Gestionar la progresión de los aprendizajes

Ejemplos:

- Concebir y hacer frente a situaciones problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos.
- Observar y evaluar a los alumnos en situaciones de aprendizaje, según un enfoque formativo.

#### 3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación

Ejemplos:

- Hacer frente a la heterogeneidad del grupo-clase.
- Practicar un apoyo integrado, trabajar con los alumnos con grandes dificultades.
- Desarrollar la cooperación entre alumnos, y ciertas formas simples de enseñanza mutua.

#### 4. Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo

Ejemplos:

- Fomentar el deseo de aprender, explicitar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de autoevaluación en el niño.
- Ofrecer actividades de formación opcionales “a la carta”.
- Favorecer la definición de un proyecto personal del alumno.
- Competencia de referencia:

#### 5. Trabajar en equipo

Ejemplos:

- Elaborar un proyecto de equipo, de representaciones comunes.
- Afrontar y analizar conjuntamente situaciones complejas, prácticas y problemas profesionales.
- Hacer frente a crisis o conflictos entre personas.

#### 6. Participar en la gestión de la escuela

Ejemplos:

- Elaborar y negociar un proyecto institucional.
- Administrar los recursos de la escuela.

#### 7. Informar e implicar a los padres

Ejemplos:

- Favorecer reuniones informativas y de debate.
- Dirigir las reuniones.
- Implicar a los padres en la valorización de la construcción de conocimientos.

#### 8. Utilizar las nuevas tecnologías

Ejemplos:

- Explotar los potenciales didácticos de programas en relación con los objetivos de los dominios de enseñanza.
- Comunicar a distancia a través de la telemática.
- Utilizar los instrumentos multimedia en su enseñanza.

#### 9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión

Ejemplos:

- Prevenir la violencia en la escuela.
- Luchar contra los prejuicios y las discriminaciones sexuales, étnicas y sociales.
- Desarrollar el sentido de la responsabilidad, la solidaridad, el sentimiento de justicia.

10. Organizar la propia formación continua

Ejemplos:

- Establecer un control de competencias y un programa personal de formación continua.
- Negociar un proyecto de formación común con los compañeros (equipo, escuela, red).
- Aceptar y participar en la formación de compañeros.

## ANEXO 2

### Un cuento llamado convivencia

1. Cuento de Convivencia
2. Durante la era glacial, muchos animales morían por causa del frío.
3. Los puercoespines, percibiendo esta situación, acordaron vivir en grupos; así se daban abrigo y se protegían mutuamente.
4. Pero las espinas de cada uno herían a los vecinos más próximos, justamente a aquellos que le brindaban calor. Y por eso, se separaban unos de otros.
5. Pero volvieron a sentir frío y tuvieron que tomar una DECISIÓN:
6. o desaparecían de la faz de la tierra.
7. o aceptaban las espinas de sus vecinos.
8. Con sabiduría, decidieron volver a vivir juntos.
9. APRENDIERON así a vivir con las pequeñas heridas que una relación muy cercana les podía ocasionar, porque lo realmente importante era el calor del otro.
10. Y así sobrevivieron
11. La mejor relación no es aquella que une a personas perfectas, es aquella donde cada uno acepta los defectos del otro y consigue perdón para los suyos propios. Donde el respeto es fundamental.
12. ... y ahora tú • ¿Por qué esta historia de erizos?
13. ... y ahora tú • Hay algunas palabras del texto que están resaltadas en otro color ¿Cuáles? DECISIÓN APRENDIERON
14. ... y ahora tú • Otras palabras que tú resaltarías ...
15. ... y ahora tú • La convivencia es importante en el instituto porque ...

Conclusión: La educación es un acto comunicativo: – Encuentro Aprender a convivir  
– Comunicación Aprender a escuchar – Finalidad Construir personas Transformar el mundo

## **ANEXO 3**

### **LECTURA “LAS HERRAMIENTAS”**

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? Hacía demasiado ruido!. Y, además, se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo.

Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un fino mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación.

Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:

- "Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos".

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

## **ANEXO 4**

Video competencias docentes

## **ANEXO 5**

Lectura “De la gestión de resistencia a la gestión requerida” de Bernardo Blejmar consultada en

<http://www.unesco.org.uy/ci/fileadmin/educacion/Donde%20esta%20la%20escuela-%20NoFormal%20JFIT.pdf>