
**Gestión y procesos organizacionales:
Juntos hacemos la diferencia**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Presenta

ELENA HERNÁNDEZ ARROYO

Teziutlán, Puebla, Julio de 2012

**Gestión y procesos organizacionales:
Juntos hacemos la diferencia**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Presenta

ELENA HERNÁNDEZ ARROYO

Teziutlán, Puebla, Julio de 2012

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

U-UPN-212-12/1240.

Teziutlán, Pue., 06 de Julio de 2012.

C.

Elena Hernández Arroyo
Presente.

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

Tesis

Titulada:

"Juntos hacemos la diferencia"

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

Con profundo amor a mis padres y hermanos

por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de este trayecto profesional.

Con respeto a mi asesora

por la disposición y paciencia en la revisión de este trabajo

Con mucho cariño a mis dos amigas

Cheli y Cris por su apoyo y solidaridad.

INDÍCE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto Internacional y nacional.....	9
1.2 Propuestas y desafíos de la RIEB.....	12
1.3 Retos del directivo ante la sociedad actual.....	16
1.4 Diagnostico institucional.....	18

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Perspectiva de una tesis profesionalizante.....	26
2.1.1 El papel del directivo como gestor e investigador.....	27
2.1.2 El enfoque de la gestión educativa.....	31
2.1.3 El enfoque profesionalizante del posgrado.....	36
2.2 La estrategia de intervención a partir del problema real.....	39
2.2.1 El consejo técnico como estrategia de trabajo.....	41
2.2.2 El trabajo colaborativo en la propuesta de Intervención.....	45
2.2.3 Actividades para las sesiones del consejo técnico.....	49
2.2.4 Técnicas.....	50
2.2.5 Recursos didácticos.....	51

2.2.6 Plan de evaluación.....	52
2.2.7 Instrumento de evaluación.....	53

CAPÍTULO 3 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

3.1 El consejo técnico basado en el trabajo colaborativo.....	57
3.2 Competencias profesionales y aprendizajes esperados.....	59
3.3 Descripción de la intervención.....	62

CAPÍTULO 4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 La IAP como metodología de investigación.....	71
4.2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	75

CAPÍTULO 5 IMPACTOS Y PERSPECTIVAS

5.1 Análisis de los resultados.....	78
5.2 Participación de los actores educativos.....	79
5.3 Alcances y limitaciones.....	82
5.4 Retos y perspectivas.....	83

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICES

- A. Características de los docentes
- B. Cuestionario para la recolección de datos
- C. Preguntas para la realización de la entrevista
- D. Párrafos para analizar
- E. Cuestionario sobre la lectura “La enseñanza de los gansos”
- F. Cuadro para el listado de problemáticas
- G. Cuadro “fortalezas y debilidades de la institución”
- H. Instrumentos de evaluación

ANEXOS

1. Lectura “La enseñanza de los gansos..
2. La carta de Lalo

INTRODUCCIÓN

Actualmente la escuela requiere elevar la calidad educativa, siendo necesario que los protagonistas del hecho educativo fortalezcan los espacios de discusión y análisis, en función de apoyar el trabajo docente y contribuir a mejorar la organización escolar. Pretendiendo con ello transformar la participación del directivo, los docentes, los padres de familia y los alumnos.

Fortalecer una cultura participativa dentro de la institución escolar implica proponer una línea política que promueva un ambiente escolar integrado en el que se compartan propósitos, líneas de organización y metas, hacia un mismo fin.

En la presente tesis de Gestión Escolar se pretende ofrecer una forma de innovar en la educación, mediante la participación de los involucrados en el proceso educativo, directivo, docentes y padres de familia; teniendo cada uno la oportunidad de incidir en la búsqueda de soluciones a problemáticas reales presentes, de tal manera que impacten en una mejor prestación del servicio que se ofrece a los beneficiarios “los alumnos”.

Este documento da a conocer una descripción general de la Escuela Primaria Carmen Serdán de la comunidad de Francisco I. Madero, perteneciente al municipio de Chilchotla, Puebla, convirtiéndose en un espacio donde se realiza la investigación de dicho proyecto. Se presenta un bosquejo general del contexto Nacional e

internacional de la RIEB, además de un referente de las experiencias vividas en el centro escolar donde se realiza el diagnóstico en gestión para detectar las problemáticas que aquejan a la comunidad escolar; priorizando el hecho de que algunos miembros del personal no socializan con los demás miembros de la institución, llevando a cabo prácticas educativas aisladas. Se muestra una fundamentación teórica de dicho problema contemplando el proceso Enseñanza Aprendizaje, la mediación docente y el actual enfoque por competencias como detonantes elementales teóricos.

Para mejorar el desempeño docente y buscando ir acorde con el plan de estudios 2011, el presente trabajo plantea un proyecto de intervención que aspira a mejorar el funcionamiento integral del plantel desde las relaciones interpersonales de los docentes hasta el proceso de enseñanza-aprendizaje, crear un ambiente que propicie el desarrollo integral de los alumnos a partir de sus intereses, ayudar a los alumnos más problemas de aprendizaje, a través de estrategias que los motiven, haciéndoles sentir sus éxitos (y no agrandándoles sus fracasos).

El diseño metodológico de investigación está basado en la IAP, la cual fue un medio para analizar el nuevo entorno educativo considerando a los involucrados como autogestores de dicha investigación. En función de la práctica directiva, se analizaron los problemas y obstáculos que se presentan en el desarrollo del trabajo docente y las expectativas de mejoramiento.

Los resultados, dificultades y logros obtenidos se describen en el capítulo quinto y finalmente se enuncian las conclusiones que muestran el punto de vista de la sustentante sobre el funcionamiento de los Consejos Técnicos, Consultivos dentro de la escuela primaria en la erradicación del aislamiento profesional.

CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

El tener un amplio panorama del contexto permite analizar de forma concreta los aspectos culturales, políticos, económicos y sociales que intervienen en la educación y que son determinantes para transformar la realidad. Por ello en este primer capítulo se analiza la necesidad de implementar una Reforma que conecte las distintas necesidades de nuestra sociedad moderna e ir a la par con los planes y programas de estudio del sistema educativo mexicano. Al conocer los motivos que generaron la Reforma Integral de Educación Básica se reconoce un contexto nacional e internacional con los diferentes congresos, cumbres y foros tales como: la Conferencia Mundial Sobre Educación Para Todos, La cumbre del milenio, Foro Mundial sobre la Educación, etc., dichos espacios comparten una finalidad elevar la calidad de la educación.

Para adentrarse a una intervención educativa es necesario reconocer los elementos con los que cuenta el contexto de la comunidad y escuela, por lo que se realiza un diagnóstico socioeducativo con algunos fundamentos que permiten conocer la situación real de los actores que participan en dicho proyecto.

1.1 Contexto Internacional y Nacional

La vida actual, se encuentra cruzada por procesos sociales, políticos, económicos y culturales; por ello el país ha emprendido medidas necesarias para poder conectar estas tendencias en la mejora de distintos ámbitos; en el educativo se crea una Reforma Integral de Educación Básica enfocada a la calidad de la Educación adaptada a este acelerado cambio.

Los retos que demanda el contexto actual en una sociedad dinámica, son tomadas en cuenta en los planteamientos de la RIEB; los cuales mencionan que es importante ofrecer una educación de calidad ante la creciente fragmentación demográfica y la diversidad presente en el país. Ante esta realidad en el marco

internacional, la educación básica ha tomado gran relevancia para elevar la calidad educativa, por ello distintos organismos internacionales aportan sustentos socio históricos que contemplan antecedentes importantes para la generación de cambios en la educación, como se afirma en la Conferencia Mundial Sobre Educación Para Todos celebrada en Jomtien, Tailandia (1990) “Garantizar el acceso universal” sobre todo porque existen niños miembros de contextos vulnerables, niños en situaciones de calle o que presentan necesidades educativas especiales, etc.

La comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI presidida por Jacques Delors (1996), señala en su informe presentado por la UNESCO (Organización para la educación, la ciencia y la cultura de la naciones unidas) que la educación básica tiene que llegar, a los 900 millones de adultos analfabetos, a los 130 millones de niños sin escolarizar, a los más de 100 millones de niños que abandonan la escuela antes de tiempo. Además puntualiza que los contenidos de este nivel tienen que fomentar el deseo de aprender, el ansia y la alegría por conocer. Por lo tanto, deben crecer las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida.

La Declaración Universal de los Derechos Lingüísticos puntualiza que los pueblos indígenas tienen el derecho a la enseñanza de la propia lengua y cultura, asimismo declara que la educación debe estar siempre al servicio de la diversidad lingüística y cultural, y las relaciones armoniosas entre diferentes comunidades lingüísticas de todo el mundo. También señala que toda comunidad lingüística tiene derecho a una educación que permita a sus miembros adquirir un conocimiento profundo de su patrimonio cultural, así como el máximo dominio posible de cualquier otra cultura que deseen conocer.

México es un país multicultural y plurilingüe; aspectos que incrementa la magnitud del reto y hacerlo implica atender cuestiones políticas y económicas; por lo que desde la perspectiva docente es necesario la existencia de maestros que hablen las lenguas maternas de los alumnos y la elaboración de libros de texto enfocados a su diversidad cultural y lingüística, lo anterior se refiere a un punto

señalado en el Foro Mundial sobre la Educación celebrado en Dakar (2000): "Dada la enorme diversidad cultural de los pueblos latinoamericanos, gobiernos y sociedades deben impedir la diversificación de los servicios de Educación Básica a los grupos culturales minoritarios siga escondiendo una oferta empobrecida".

En la Cumbre del Milenio (2000) se establecieron objetivos de desarrollo para el año 2015 conocidos como: "objetivos de desarrollo de la ONU para el milenio" en los que se pretende lograr la enseñanza primaria universal y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Estos indicadores pretenden eliminar la desigualdad tomando como premisas la educación y de esta manera resarcirla.

Frente a los diversos cambios socioculturales que se han generado en el país y teniendo como referencia la situación internacional, el Sistema Educativo Mexicano ha decidido llevar a cabo planes estratégicos y generar resultados educativos favorables que contribuyan a mejorar la calidad educativa. Es por ello que desde una perspectiva nacional se establecen diversos acuerdos, programas y planes para obedecer la demanda de la sociedad actual.

En este contexto El Plan Nacional de Desarrollo (2007 – 2012), pretende contribuir a construir una nación con equidad social, educativa, económica, ambiental, territorial, étnica, de género e intergeneracional; un país competitivo que brinde iguales oportunidades a todos los sectores de población, pluricultural y multiétnica; El tema de la Educación no se deslinda de las series de estrategias que establece el plan de estudios, encaminadas a mejorar el sistema Educativo Mexicano y lograr establecer desempeños académicos óptimos a nivel nacional.

De la misma manera el Programa Sectorial de Educación intenta convertir cada escuela en un espacio caracterizado por la calidad, la inclusión y la seguridad; donde se generen nuevas formas de gestión y se tomen en conjunto decisiones para hacer de cada plantel un modelo a escala de la educación y de la sociedad que se quiere. Los objetivos establecidos pretenden formar un sistema educativo de alta calidad, equitativo, transparente y democrático, que responda a las Necesidades de las familias y de México.

Tanto el Plan Nacional de desarrollo como el Programa Sectorial de Educación conjuntan esfuerzos y compromisos en sus líneas estratégicas para lograr un mejoramiento en el rubro de la educación y formar ciudadanos como seres humanos conscientes, libres, irremplazables, con identidad, razón y dignidad, con derechos y deberes, creadores de valores y de ideales. (Plan nacional de desarrollo, 2007- 2012).

De acuerdo con datos arrojados por la OCDE, (Organización para el desarrollo económico) en su informe internacional 2006, basados en las pruebas de PISA y ENLACE, se hace necesario elevar la calidad de la Educación y el logro Escolar con principios de equidad. Actualmente los modelos educativos han perdido el dinamismo y significatividad educacional ante la demanda de la sociedad del conocimiento, por lo que se hace necesaria la implementación de nuevas Reformas Educativas (Silva, 2002, p.4). “La sociedad plantea hoy exigencias, por ello es preciso evaluar modelos educativos y contar con un eje formativo que ilumine el perfil para desarrollar una personalidad integra” (Chavarría, 2004, p.1)

Para mejorar la calidad de la educación es necesario producir significativas transformaciones en el sistema educativo, profesionalizar la acción de las instituciones educativas y la función del docente. Por ello se generaron cambios vertiginosos en el nivel básico, en el 2004 se efectúa el Programa De Educación Preescolar (PEP 2004), posteriormente se implementó la reforma en el nivel Secundaria en el 2006 y en el 2009 en el nivel primaria. Con ello se articula la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) en los tres niveles, 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.

1.2 Propuestas y Desafíos de la RIEB

Uno de los retos que se instauran en la RIEB para ofrecer educación de calidad gira en torno a ofrecer una cobertura universal, es decir brindar espacios y oportunidades educativas a todos los niños en edad escolar y de esta manera

asegurar la calidad de la educación. El combate al Rezago Educativo es otra constante en la Política educativa que aunque es uno de los principales retos en la RIEB, se torna complicado abatirlo, puesto que las acciones a emprender suelen no percibirse en el contexto escolar, como lo son los programas para el mejoramiento de infraestructura y equipamiento escolar.

La articulación curricular obedece a la no fragmentación de contenidos precedentes y consecuentes del nivel primaria, atendiendo de esta manera, el cumplimiento de los perfiles de ingreso y egreso de los distintos niveles de Educación Básica, (Catálogo Nacional 2008 – 2009,) haciendo aseveración en que los docentes cuenten con diversas opciones para conformar trayectos formativos personales y colectivos tomando en cuenta el trabajo colaborativo entre niveles de Educación Básica, todo ello traerá consigo una efectiva articulación curricular.

Algunos de los desafíos que presenta la RIEB son la *calidad* y la *equidad* de la educación. Ambos están íntimamente relacionados; no existe el uno sin el otro, ni pueden enfrentarse de manera aislada. El desafío de la calidad será, por largo tiempo, lograr que la extensa cobertura de la educación básica sea realmente una oportunidad para aprender, es decir, que ésta no constituye un privilegio ni un elemento de diferenciación o filtro social, sino que exista equidad en el acceso a experiencias de aprendizaje equiparables. La calidad se basa también en la pertinencia. Además, en un país pluricultural como México se requiere fomentar la interculturalidad para todos, y en la educación indígena la conservación, y el desarrollo de la propia cultura. (SEP, 2011, p.15).

La equidad ocupa un lugar central en los desafíos educativos y sociales. Para superar los retos de la calidad en la educación, necesariamente se debe resolver otro tipo de necesidades que tienen que ver con sus formas de organización y de funcionamiento. Así, están los asuntos referidos a la descentralización (o federalización descentralizada); la necesidad de contar con sistemas de información, evaluación eficaces y oportunos que fundamenten la toma de decisiones; la formación de cuadros para la gestión del sistema tanto a nivel federal como estatal;

la consecución de fondos financieros diversificados y, por supuesto, la calidad de la formación inicial en servicio de docentes y directivos escolares. Sin los medios adecuados, la calidad y la equidad en la educación podrán continuar sólo en el ámbito de las aspiraciones. (SEP, 2011, p.4).

Las competencias que se proponen en el plan de estudios 2011, contribuyen al logro del perfil de egreso, proporcionando oportunidades y experiencias de aprendizaje significativos para todos los alumnos. Tomando como referente a Perrenoud se argumenta que una competencia se enfoca en la movilización de saberes en cualquier contexto.

Las competencias básicas son las que se tomaran en cuenta en la articulación de los diferentes niveles preescolar, primaria y secundaria, a lo largo de la vida, procurando que se proporcionen oportunidades y experiencias de aprendizajes que sean significativas para todos los alumnos:

- Competencias para el aprendizaje permanente. Implica aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje, movilizar los diversos saberes culturales, lingüísticos, sociales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad durante toda la vida.

- Competencias para el manejo de la información. Se relaciona con la búsqueda, identificación, evaluación, selección y sistematización de información; con pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos, con juicios críticos, tener el conocimiento en diversas disciplinas y en distintos ámbitos culturales.

- Competencias para el manejo de situaciones. Posibilitan organizar y diseñar proyectos de vida, como los históricos, sociales, políticos, culturales, geográficos, ambientales, económicos, académicos y afectivos, propiciar cambios y afrontar lo que se presente, afrontar los riesgos y la incertidumbre, plantear y llevar a buen término la resolución de problemas y manejar el fracaso y la desilusión.

- Competencias para la convivencia. El alumno debe desempeñar una relación armónica con otros y con la naturaleza, comunicarse con eficacia, trabajar el equipo, tomar acuerdos y negociar con otros, desarrollar la identidad personal y social; reconocer y valorar los elementos de la diversidad ética, cultural y lingüístico que

caracterizan a nuestro país, sensibilizándose y sintiéndose parte de ella a partir de reconocer las tradiciones de su comunidad, sus cambios personales y del mundo.

- Competencias para la vida en sociedad. Capacidad de decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales, proceder a favor de la democracia, libertad, paz, respeto, derecho humano, uso de la tecnología, actuar con respeto ante la diversidad sociocultural; combatir la discriminación y el racismo y manifestar una conciencia de pertinencia a su cultura, a su país y al mundo. (Plan de estudios, 2011, p.p.16-17).

El perfil de egreso de la educación básica plantea un conjunto de rasgos que los estudiantes deberán reflejar al término de sus estudios de secundaria. Las razones del perfil de egreso son las siguientes:

1. Definir el tipo de estudiante que se espera formar a lo largo de la Educación básica.
2. Ser un referente común, tanto para la definición de los contenidos como para las orientaciones didácticas que guían el estudio de las asignaturas que forman el currículo.
3. Servir de base para valorar la eficacia del proceso educativo (Plan de estudios, 2011, p.17).

Como resultado del proceso de formación a lo largo de la escolaridad básica, el alumno mostrara los siguientes rasgos:

- a) Utiliza el lenguaje oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez e interactuar en distintos contextos sociales y culturales. Además, posee las herramientas básicas para comunicarse en una lengua adicional.
- b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones y toma de decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionada por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.

- d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas, en función del bien común.
- e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, actúa en pugna por la responsabilidad social y el apego a la ley.
- f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar en equipo; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.
- h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del que favorecen un ambiente, como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance, como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
- j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

El perfil de egreso constituye un parámetro que los docentes deben tomar en cuenta para desarrollar y favorecer en los estudiantes el despliegue de competencias que les permitan desenvolverse en la sociedad con cambios vertiginosos. Encaminar una enseñanza con aprendizajes no solo cognitivos sino socio-afectivos y llevando a cabo un trabajo en equipo basado en la colaboración.

1.3 Retos del directivo ante las exigencias de la sociedad actual

La sociedad del conocimiento conlleva a una cultura de conocimientos, maneras distintas de ver el mundo, actuales técnicas de enseñanza y pautas de comportamiento, el uso de nuevos instrumentos y lenguajes, va remodelando todos los rincones de la sociedad e incide en todos los ámbitos en los que se desarrolla

una vida, exigiendo de todos los agentes educativos grandes esfuerzos de adaptación.

El conocimiento se va renovando continua y rápidamente exigiendo cambios en la forma de hacer las cosas, en los instrumentos que se utilizan. Las actuales generaciones se encuentran con muchos conocimientos distintos a los que presidían la vida de sus predecesores. Todos los estudiantes necesitan estar aprendiendo continuamente por los avances científicos y tecnológicos en los campos del saber.

La sociedad se basa en amplias redes de comunicación y en la capacidad de los individuos para actualizar su conocimiento en su mundo que cambia vertiginosamente. Las redes de información permiten ofrecer múltiples servicios relacionados con la comunicación en donde se va consolidando una globalización de la economía mundial, que supone el desarrollo de grandes empresas y grupos multinacionales actuando en un mercado único mundial.

Ante estas exigencias de la sociedad actual los retos del directivo son fundamentales, debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad, en otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es un animador de la comunidad.

Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Debe buscar que el docente esté orgulloso de su trabajo, el dirigente de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, debe ser un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos.

La investigación es de suma importancia para una posible solución a los problemas que se detectaron, deben ser capaces de monitorear el proceso de solución y de evaluar sus resultados, lo que significa aprender a medir, a monitorear, a evaluar, también desarrollar la capacidad de crítica, autocrítica, y creatividad.

El director tiene dos responsabilidades: mantener y mejorar; después de un ciclo de mejoramiento de la calidad, alcanzados nuevos estándares de logro, es necesario volver a precisar, con toda claridad, los nuevos mínimos de comportamiento esperado para mantenerlos. Además debe cumplir con la función estimulante y de apoyo (Schmelkes, 2007, p.3).

1.4 Diagnóstico institucional

El presente proyecto se llevó a cabo con el colectivo escolar de la escuela primaria "Carmen Serdán" de la zona 084, sector 03 de Guadalupe Victoria, Pue., el Centro Educativo se encuentra situado en la comunidad de Francisco I. Madero perteneciente al municipio de Chilchotla, Puebla, que se ubica en la parte Occidental de la Sierra de Quimixtlán, su estadística poblacional asciende a unos 4 200 habitantes, tiene un relieve bastante accidentado por una cadena de cerros en los que se puede observar la flora y la fauna amenazada por la tala inmoderada clandestina, el clima es húmedo y frío lo que ocasiona bastante humedad y la presencia de neblina.

Con base a la información recabada en las cédulas de información, se extrajeron los siguientes datos: entre las actividades económicas de la comunidad están basadas en la producción agrícola con el cultivo de maíz y papa, así como la principal fuente de trabajo, por lo que la mayor parte de los habitantes se emplean como jornaleros; el 4% se dedica a la crianza de ganado bovino, y un 2% se dedican al comercio de abarrotes y abasto; existen padres de familia que por la falta de oportunidades de trabajo o por lo mal pagados que emigran a la ciudad en busca de mejores salarios y puedan reeditar ingresos económicos para la manutención de su familia.

En el aspecto educativo la localidad cuenta con un preescolar, una primaria, una telesecundaria y un bachillerato, instituciones que esperan contribuir para abatir el rezago educativo y un alto índice de analfabetismo que existe en la comunidad; al mismo tiempo cambiar la mentalidad de niños y jóvenes para seguir estudiando y

perseverar por una superación personal, ya que muchos educandos desertan a temprana edad debido a distintos factores familiares.

La escuela Primaria “Carmen Serdán”, es una Institución Federal Rural de organización completa, la matrícula escolar es de 500 alumnos, 16 docentes, 1 maestro de educación física y la directora técnica. La institución forma parte del programa del PEC (Programa de Escuelas de Calidad) proyecto que atiende de manera integral los siguientes componentes del modelo: académico, infraestructura, sistemas de información, planeación estratégica, formación de docentes y desconcentración de los servicios administrativos, así como control escolar. Actualmente el plantel funciona con base al Plan Anual de Trabajo (PAT) surgido del colectivo escolar, atendiendo 4 dimensiones y con base diversas técnicas como fue la observación, la encuesta y la entrevista, se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Una fortaleza que se detectó en la dimensión Pedagógica Curricular fue la asignación de actividades y responsabilidades de cada uno de los docentes, y como debilidades se pueden mencionar las siguientes: director y algunos docentes no están de acuerdo en adoptar el currículo nacional; las formas de organizar la enseñanza son de manera autónoma y aislada; deficiente dominio de los planes y programas de estudio; existe rechazo para recibir una formación y actualización para fortalecer sus competencias didáctico – pedagógicas.

Las fortalezas en la dimensión organizativa se visualizan a partir de las distintas comisiones docentes (técnico- pedagógico, acción social, puntualidad, higiene, protección civil, etc.); se llevan a cabo los consejos escolares; la institución participa en eventos de distintas índoles (académico, deportes, desfiles, programas). Como debilidades, los consejos técnicos son llevados a cabo solo para recibir información y por cumplir administrativamente; no existe un reglamento interno para los alumnos y padres de familia; la relación con el comité de padres de familia es deficiente.

En la dimensión administrativa las fortalezas recaen en la buena administración de los recursos económicos e la escuela y la administración de la diversa documentación (registro, control escolar, estadística, proyectos escolares, etc.), sin embargo existe una débil gestión en apoyos para mantenimiento y conservación para los bienes muebles e inmuebles de la institución.

La dimensión comunitaria y de participación social se ve fortalecida de manera que la institución se encuentra en constante vinculación con otras escuelas de la zona en lo académico, deportivo, sociocultural, por otra parte el director y docentes comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad, una debilidad que se hace presente es la poca integración de los padres de familia en las actividades escolares.

Los saberes y experiencias previas, son el punto de partida para la reflexión crítica; de esta manera se puede iniciar el trabajo de investigación pretendiendo realizar una propuesta de intervención que beneficie aproximadamente a 800 personas entre ellas docentes, directivo, padres de familia y principalmente los niños de la comunidad escolar.

Para lograrlo, en un primer momento, se eligió a los sujetos involucrados, en este caso a los 17 docentes y directora que conforman la institución ya que son los agentes que, por medio de la intervención y prácticas educativas tienen la oportunidad de lograr una transformación educacional y dirigir a partir de acciones estratégicas una mejora de la calidad pedagógica. Los involucrados en este proyecto tienen las siguientes características:

De los 18 docentes que integran la plantilla, 3 son hombres y 15 son mujeres, (contemplando a la directora); el grado académico de la líder de la escuela (directora) es de licenciatura en educación primaria; de los docentes cuentan 12 con licenciatura en educación primaria tituladas, 3 como pasantes de licenciatura, 1 con maestría y 1 con licenciatura en Educación Física. Las edades de las maestras oscilan entre los 24 y 38 años de edad y de los docentes fluctúan entre los 28 y 42 años, la antigüedad de servicio en los docentes en la institución es variante el 17%

tienen entre 10 y 12 años, el 27 % entre 5 a 10 años y el 55% tienen entre 2 meses a 5 años de estar trabajando en la institución. (apéndice A) En este aspecto deberán motivarse a los maestros de nuevo ingreso para integrarlos, desde este momento a través de estrategias de colaboración.

En un primer momento se observó y analizó el trabajo de los docentes y posteriormente se utilizó la entrevista como instrumento de investigación para estudiar las formas de relación, comunicación, la manera de organización para el trabajo pedagógico y sobre los principales problemas que atañen a la escuela.

De tal manera se detectó una serie de dificultades desde la gestión institucional tales como: el mal funcionamiento de Comités de participación social, deficiente comunicación entre los agentes educativos, el clima escolar en la institución es poco armónico, prácticas individualistas de docentes, programas educativos mal empleados; desde la gestión escolar se pudo detectar que: las prácticas docentes son tradicionales, se presentan conflictos entre docentes y padres de familia, reprobación, deserción de los alumnos, falta de utilización de las TICS, falta de relación de contenidos curriculares con el contexto.

Las dificultades que a partir de la gestión de contexto se identificaron fueron las siguientes: no se presenta un trayecto formativo entre los niveles educativos de la comunidad, falta de alianza con instancias gubernamentales, no existe una corresponsabilidad educativa entre, comunidad, municipio y escuela.

Algunos datos relevantes que se pudieron extraer de cuestionarios aplicados al supervisor de la zona escolar 084 de Guadalupe Victoria y a la directora de la escuela sobre sus visitas y observaciones a los grupos. Es preciso mencionar que tres de los docentes comentan que en reuniones solamente se aprovecha para dar información, concibiendo al Consejo Técnico como una reunión de carácter informativo; 8 maestras comentan que ellas prefieren que no haya reuniones porque siempre terminan discutiendo y que nunca se ponen de acuerdo, en cambio los demás manifiestan su deseo de compartir entre compañeros las dudas que existen en el manejo de ciertos contenidos y resolver los problemas del aula, buscar

soluciones creativas a los retos de la enseñanza, que haya continuidad de grado a grado en el esfuerzo para que el trabajo de unos no se pierda por el desinterés de otros.

La mayoría de los docentes encuestados coinciden en que no tienen cultura autodidacta, de investigación, discusión y participación propositiva, de igual manera reconocen que a pesar de todo lo anterior poseen el deber de efficientar el desempeño docente en un ambiente de libertad propiciando la creatividad y el desarrollo de competencias en los alumnos, pues a partir de ello se puede formar a ciudadanos íntegros.

Las prácticas pedagógicas del 40 % de los maestros, están apegadas al modelo tradicionalista, trabajan de una manera rutinaria, el maestro es el protagonista del proceso E-A y siempre tiene la razón, el alumno representa un papel de un sujeto pacífico e inactivo. Por ello con esta nueva Reforma Integral de Educación Básica les es muy difícil romper con sus esquemas de enseñanza y aceptar el nuevo enfoque basado en competencias.

Por otra parte existen profesores que aunque no tienen prácticas tradicionalistas con sus alumnos, siguen trabajando de manera aislada y no se destinan tiempo ni espacio para el intercambio de ideas o materiales con otro docente, así mismo, se hace patente un desinterés parcial y nulo de la directora sobre las exigencias, necesidades y orientaciones pedagógicas para comprender la importancia de interactuar, socializar y mantener una comunicación permanente entre todos los agentes que en el centro escolar participan.

Las pruebas de enlace de año 2009, arrojaron datos lamentables que pusieron en alerta roja a la institución y desde entonces no se han alcanzado buenos resultados en dichas pruebas, afectando directamente a los educandos y a los profesores que se encuentran inscritos en carrera magisterial. También los promedios por cada alumno de manera bimestral y anual no son favorables, poniendo en un nivel bajo a los grupos en el aspecto académico.

En la institución no se ponen en práctica reuniones con docentes del mismo grado para tratar problemas específicos de alguna asignatura y resultados de evaluaciones, se sabe que algunos docentes aunque tomen cursos o diplomados, no ponen en práctica lo que se trata en este tipo de actualización profesional, por lo regular esto se ha evidenciado con productos de los propios maestros o de alumnos, además no se tiene el cuidado de la revisión de cuadernos, libros de texto; ha disminuido el uso excesivo de ejercicios mecanizados o planas, pero la realidad es que aún existen y esto porque se carece del conocimiento total o parcial de los nuevos enfoques.

En la escuela los Consejos Técnicos logran tener un papel que no van más allá de la mera existencia formal, funcionan como instancias dedicadas a tratar asuntos administrativos y se pretende que funcionen como espacios colegiados de intercambio pedagógico.

Para aceptar que existen problemas en una organización no solo basta con conocer de fondo los resultados académicos, sino tomar en cuenta las causas que los provocan, a la par ir pensando en alternativas de solución. “Es necesario contar con información sólida e interpretarla correctamente. Esto significa que hay que conocer nuestra escuela y nuestro entorno” (Schmelkes, 2002, p.12), no se trata de buscar culpables y sancionar, se demanda intervenir y apoyar porque como corresponsables de la educación.

A partir del diagnóstico, se ha generado un análisis de la realidad que se vive en la institución educativa y tomando en cuenta las diversas problemáticas que intervienen en el buen funcionamiento de ella, se realizó una jerarquización de las limitantes y se concluyó que las prácticas pedagógicas individualistas y tradicionales, la poca interacción, socialización y comunicación entre los docentes son problemáticas que pueden ser abatidas a partir del consejo técnico escolar, convirtiéndose en un espacio en donde se comuniquen y compartan experiencias áulicas, situación que conlleva a transformar y enriquecer la práctica docente, se

ha considerado al Consejo Técnico, porque no se lleva a cabo como debe ser y se ha perdido su sentido pedagógico.

El Consejo Técnico es un espacio privilegiado para la discusión académica, ha centrado su atención tradicionalmente en asuntos de carácter administrativo y lo social, dejando de lado total o parcialmente, el tratamiento de temáticas inherentes a la práctica pedagógica que cotidianamente se desarrollan en los centros escolares (Fierro, 1994, p. 6).

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El enfoque por competencias establecido en la Reforma Integral de Educación Básica, retoma el constructivismo y socio constructivismo como corrientes teóricas que aportan los elementos necesarios para lograr el tipo de ciudadano que se pretende formar con el perfil de egreso del plan de estudios 2009. El presente capítulo, destacar el papel que juega el docente como orientador y mediador del proceso enseñanza aprendizaje, además de ser un gestor moderno que debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de calidad de la educación.

El rol del maestro desde las perspectivas constructivista sociocultural y del aprendizaje cooperativo debe de ser un mediador, pues el protagonista del proceso enseñanza aprendizaje es el alumno, orientado por el docente.

Es importante reconocer que la gestión escolar y del conocimiento comparten la tarea de que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos, propósitos de la educación básica, que cuente con los ambientes adecuados y con las condiciones de infraestructura, de recursos humanos y materiales necesarios.

2.1 Perspectiva de una tesis profesionalizante.

Actualmente, la atención dirigida al estudio de los centros educativos ha privilegiado de manera particular, la figura del director escolar y su posición estratégica en la coordinación del trabajo escolar como factor fundamental para posibilitar o inhibir los procesos de cambio educativo. Por otra parte realizar las labores de dirección de un centro escolar tiene un alto nivel de complejidad ya que las especificidades propias de cada institución educativa son generadas por las características del contexto donde se ubica, la diversidad de marcos referenciales de los diferentes actores que en ella confluyen y por la dinámica de las demandas

sociales en la formación de los educandos, hacen que el ejercicio de la práctica directiva requiera competencias específicas de gestoría para un desempeño profesional eficiente.

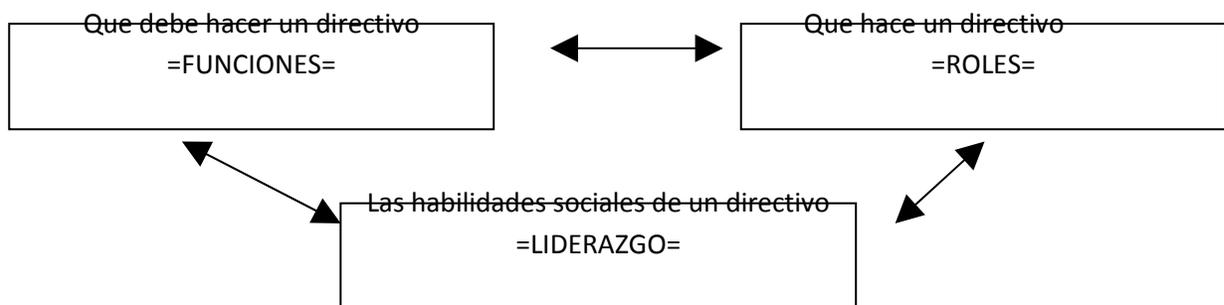
2.1.1 El papel del directivo como gestor e investigador

La diversidad de aspectos a considerar en torno a la figura del director escolar se hace presente en las distintas formas de definir su concepto, como un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras con objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinados, a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder (Arias y Cantón, 2006, p. 92).

Los diferentes marcos conceptuales que definen el papel del director, señalan que es una función altamente compleja que abarca múltiples tareas y responsabilidades, lo cual está presente en lo mencionado por Mintzberg quien considera que el directivo se puede definir como aquella persona que está a cargo de una organización y si se le pregunta que hace, probablemente dirá que planifica, organiza, coordina y controla; pero al observar lo que realmente hacen se pueden sorprender de que no existe relación entre lo que se observa y lo que explícitamente manifiesta hacer. (Mintzberg, 1991, p.18)

Considerando las diversas actividades y roles de un director se puede ver que su trabajo es enormemente complicado y difícil. El directivo está sobrecargado de obligaciones, aun así no puede delegar fácilmente su tarea, en consecuencia, se ve obligado a trabajar demasiado y a realizar múltiples tareas de manera eficiente. Borrel y Chavarría (2001, p.8) identifican tres ejes en torno de los cuales se interrelaciona la puesta en práctica del trabajo directivo: funciones, roles y liderazgo

Figura 1 **El trabajo directivo**



En la práctica, la función directiva está muy condicionada por el sistema legal global de la escuela, su perfil predominante administrativo asocia con un modelo de centro escolar dependiente, centrado en la amplia normativa que les afecta, se identifica con ella, la traslada a la comunidad educativa y una parte importante de sus funciones es hacerla cumplir.

En relación a qué hacen los directivos Mintzberg, recurre al concepto de rol que define como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. La personalidad individual puede afectar cómo se desempeña pero no el hecho de que se desempeñe y divide las actividades directivas en tres grupos: las correspondientes ante todo a las relaciones interpersonales; las que tratan de la transmisión de información y las esencialmente dedicadas a la toma de decisiones. (Mintzberg, 1991, p.19)

El cambio institucional en las unidades del sistema educativo implica un rompimiento con esquemas tradicionales, para dar paso a una organización escolar dinámica y flexible que permita adaptar las actuales estructuras con las propuestas de cambio, en este sentido el cambio organizacional se relaciona con el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre el qué hacer, qué resulta y qué se aprende de ello, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta.

La consideración del director escolar como agente o elemento clave para promover el cambio que remite a la relación entre acción directiva y cambio institucional, en este sentido Gago menciona aspectos contrastados por la experiencia y consensuados por la investigación de lo que puede hacer el director en los procesos de cambio:

- El cambio planificado debe verse como un proceso, no como un acontecimiento.
- El director debe: por un lado impulsar y potenciar el cambio institucional; y por otro, cambiar personalmente su manera de proceder.
- Los proyectos de más éxito cuentan con una intensa implicación de los directores en las primeras etapas.
- El papel clave del director se ha descifrar sobre todo en la aprobación y respaldo.
- Los cambios en educación son imposibles si quienes ejercen tareas directivas en los centros educativos carecen de la formación adecuada para desempeñarlas.
- El director debe conocer los principales obstáculos y resistencias que enfrenta toda introducción de innovaciones en los centros educativos. (Gago, 1993, p.22)

A partir de estos indicadores se muestra la acción directiva y el cambio institucional por lo que solo podrán conjugarse a partir de un proceso convenientemente planificado, con visión compartida por la comunidad escolar que proyecte a dónde se quiere llegar (Torres, 2004, p.4). En este proceso el saber hacer del directivo requiere poner en juego competencias profesionales, exigiendo que del directivo la participación en procesos de formación especializada para el desempeño óptimo de su acción cotidiana en la escuela.

En la actualidad, las exigencias generadas por el cambio institucional y referidas particularmente al director escolar se sitúan en la transformación de su quehacer, lo cual le conlleva a enfrentar retos y desafíos inéditos que hacen

necesario el uso de nuevos saberes y creatividad para dirigir la escuela con visión de futuro, en este sentido Caldwell, presenta cinco desafíos para los directores de las escuelas que habrán de ser enfrentados en el proceso de transformación de la realidad escolar.

- Imaginar cómo será la escuela en el futuro. Se conocen la escuela del pasado y del presente, sus características, sus formas de realizar lo educativo, sus problemas y dificultades, por lo tanto, hay que imaginar la escuela del futuro, sus particularidades, su nueva dinámica interna, su presencia y relación con el entorno.
- El alumno es la unidad de la organización. Lo esencial en la transformación de la realidad escolar es que en lo sucesivo la unidad de organización es el alumno (no el aula, no la escuela, no el sistema). En él se generan altos niveles de logro para todos los alumnos en todos los escenarios.
- Sinergia. Las escuelas que funcionan de forma independiente no pueden realizar el cambio en la escala de transformación bajo las condiciones que predominan en la mayoría de las sociedades al inicio de este siglo. Es indispensable que tengan la capacidad para establecer sociedades con una variedad de organizaciones e instituciones.
- Sagacidad. Los sistemas educativos, las escuelas, los directores y los profesores enfrentan el desafío de crear y sostener una capacidad poderosa de gestión del conocimiento si la visión de transformación va a realizarse. Sagacidad parece ser una palabra mejor, la cual incluye: visión, convicción, comprensión, contemplación, experiencia, captación, perspicacia, prudencia, disponibilidad, sabiduría, etc.
- La lógica de la nueva organización. Consolidar la autogestión de las escuelas, con liderazgo distribuido y trabajo en red que involucren diferentes instancias como personas, organizaciones e instituciones para compartir el conocimiento y abordar problemas. (Caldwell, 2005, p.27)

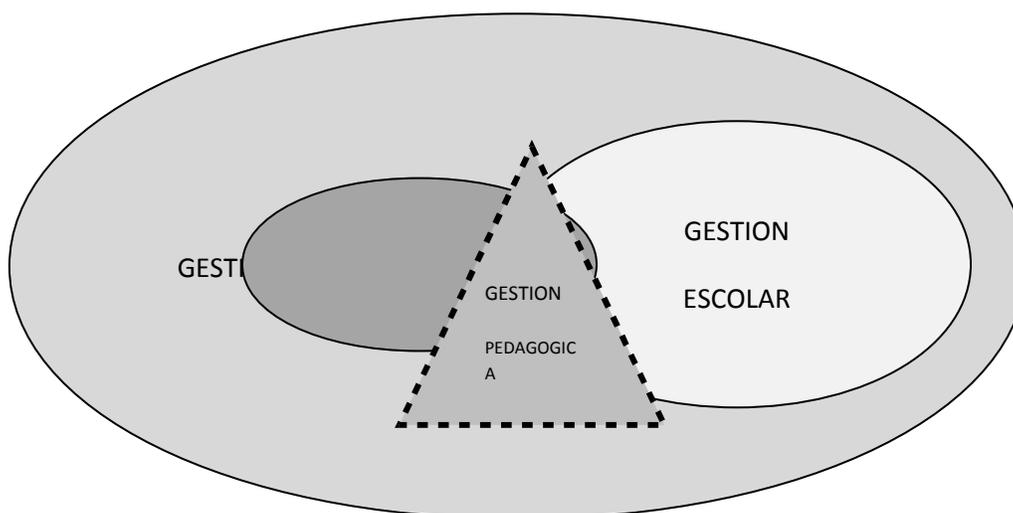
Desde la perspectiva del cambio institucional, la construcción de la escuela del futuro involucra la centralidad del alumno en los procesos educativos, el desarrollo de competencias diferentes de los directores escolares y una estructura organizativa flexible que promueva el trabajo colaborativo y en red.

2.1.2 El enfoque de la gestión educativa y su impacto en los procesos educativos.

En la última década, los cambios en política educativa han sido considerables y rápidos, decir que ello ocurre en pocos años, para el ritmo que se da en los procesos educativos, es afirmar que se trata de un cambio veloz. La tendencia a renovar el estilo de gestión y concederle amplio margen de autonomía a la escuela al considerarla por excelencia y concretar los cambios necesarios para mejorar los procesos educativos equivale, en la tradición de la región a un acto fundacional, lo paradójico es que la idea de la autonomía no es nueva, pero ha adquirido en la última década una fuerza inusitada.

El tema de gestión ha cobrado gran relevancia en las sociedades educativas, en tanto que su dinámica se magnifica en el proceso de tramitar sistemas, escuelas y aulas para que los alumnos adquieran una educación de calidad. En este sentido Navarro menciona tres dimensiones: la gestión educativa referida al nivel macro, el de los sistemas educacionales; la escolar, al nivel de las instituciones escolares; y, la gestión pedagógica inmersa en las dos dimensiones anteriores.

Figura 2 Las dimensiones de la gestión



Fuente: (Navarro,2002, p.32)

Configurar la educación en estas dimensiones, conviene en la totalidad de lo escolar y no conjuntos ajenos, con funciones separadas y sin conexión conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo principios diferentes de los que orientaban el comportamiento de lo institucional.

La gestión educativa

La gestión educativa se relaciona con las decisiones de la política educativa en escala más amplia del sistema de gobierno e involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. La gestión educativa se articula con otras estrategias públicas del gobierno como parte de un proyecto político más amplio y por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aun una disciplina en gestación constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objetivo de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo educativo. Por lo tanto está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación (Cassasaus, 2000, p.43).

Los análisis críticos al respecto de la inequidad y la desigualdad en la calidad educativa han estado presentes y apuntaban a la democratización de la gestión, ya Paulo Freire (1992, p.55) concebía que la transformación de la escuela pública en popular, implicaba diálogo de saberes, valoración del conocimiento del educando y relaciones democráticas, lo que exigía estructuras ligeras, disponibles para el cambio.

El camino para la construcción del nuevo modelo de gestión ha tenido un proceso desde hace ya varios años, se inicia en 1992 con el federalismo educativo

(ANMEB) ó transferencia de la responsabilidad de gestión del nivel central a las entidades federativas, se legitima en 1993 con la promulgación de la ley general de la educación, se incorpora incipientemente el concepto de autonomía en 1995 en el programa de desarrollo educativo (1995 – 2000) se proyecta una gestión integral en el proyecto nacional de educación (2001 – 2006) y con el plan sectorial de educación (2007 - 2012) se busca llevar a un fortalecimiento y seguimiento a la nueva gestión educativa.

Todo lo anterior está presente en el diseño de la política educativa, en la práctica, en la cotidianidad de la escuela, en la realidad escolar, el proceso ha sido lento y no puede decirse por el momento que este consolidado, como todo cambio cultural tiene sus ritmos y sus tiempos, está en construcción.

La gestión escolar

La gestión escolar está referida a la toma de decisiones y a las acciones que se realizan en las instituciones educativas, es el ámbito de lo micro político de la gestión y se focaliza en cada escuela, “es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar”(Villarreal, 2005, p.78), es decir son las acciones realizadas por un colectivo escolar orientado a mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

La gestión de un centro educativo es la articulación de acciones orientadas a cumplir con la intencionalidad educativa. En este sentido se entiende por gestión al proceso de coordinar y articular un conjunto de acciones interrelacionadas que emprende el equipo directivo y los profesionales de una organización para cumplir con su finalidad o misión (Undarraga, 2002, p.25).

Navarro (2002, p.9), identifica tres tendencias en la discusión conceptual sobre gestión escolar:

- La de fuertes influencias administrativas y con acentos en lo organizacional.

- La que hace énfasis en los procesos, la cotidianidad, los sujetos y la cultura escolar.
- La que sublimiza el fin último de la gestión escolar: la generación de aprendizajes en la escuela.

Evangelina Villarreal Ramos (2005,p.22) argumenta que la gestión institucional o escolar no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

El análisis del concepto de gestión escolar realizado a partir de las tendencias anteriores, permitió identificar que las concepciones que ponderan lo administrativo y lo organizacional resultan insuficientes para explicar la serie de dinámicas que están presentes en los procesos escolares.

Por lo que este proyecto de intervención tiene un enfoque de gestión que se define como “acción que se realiza para la consecución o resolución de algo, lo que la identifica con una de las partes de la organización, la de actuar”(SEP, 2005, p.19), ya que en la escuela es importante que cada persona que labore en la misma se comprometa y actúe para mejorar los resultados educativos, los docentes tienen que atreverse a establecer una organización previa con objetivos, metas, estrategias y actividades que mejoren la situación problemática de su institución pero de manera conjunta, en equipo y cooperación. Siendo la escuela una organización, los docentes tienen la oportunidad de establecer una coordinación con acuerdos comunes, ya que cada uno de ellos actúa en las aulas con libertad de acción prácticamente absoluta. Dichos acuerdos son imprescindibles.

En la escuela se intenta llevar a cabo una gestión escolar, la cual perfila acuerdos y compromisos en el discurso, el colectivo escolar logra un plan de trabajo anual, con estrategias y actividades pero no les da seguimiento, por lo tanto la

solución planteada a un problema específico, no se logra por la falta de interés de la comunidad escolar, en llevarla a cabo.

En este sentido funcionar como una buena organización institucional tiene que ser el resultado del intercambio de ideas, y experiencias, es decir, de gestionar el conocimiento para que la información pueda fluir de manera correcta al solucionar de manera creativa cada reto, cada problema que se presenta en el entorno.

Es importante reconocer que la Gestión escolar “es el conjunto de acciones que realiza la comunidad escolar, es decir directivos, profesores, padres y madres de familia, alumnado y comunidad en general y que están relacionadas con la tarea asignada a la escuela: que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica, que cuente con los ambientes adecuados y con las condiciones físicas y de recursos humanos y materiales necesarios” (SEP, 2007, p.31).

La cotidianidad en la escuela muestra una débil presencia de intercambio de conocimiento, puesto que no se hace presente un diálogo, no se pone de evidencia lo que está en la mente de las personas, esa información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión, aplicado a decisiones y acciones necesarias que conlleven al logro de metas comunes.

Las organizaciones deberían de reconocer y considerar, hoy en día la gestión del conocimiento como activo y riqueza de los sistemas educativos dándole la mayor importancia a su creación, transferencia y uso eficiente entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

Según Duran (2002, p.48), La gestión del conocimiento conlleva a independizar el conocimiento de las personas y compartir este conocimiento para ponerlo fácilmente al acceso de todos, de esta manera se puede dar un cambio educativo a través de los resultados efectivos obtenidos en el intercambio de adaptación y toma de decisiones que realizan los actores que en ello intervienen y no

precisamente por el cumplimiento y la aplicabilidad de un determinado proyecto o programa.

Actualmente se cuenta con una herramienta importante, como lo son las Tecnologías de la información y la comunicación; lo cual supone el aprovechamiento para transmitir de forma eficiente y funcional el conocimiento de manera íntegra. Llevando a aprender en la sociedad del conocimiento en donde como docentes se debe actuar visualizando la realidad que se vive en el contexto sin dejar de visualizar el trabajo colaborativo, la confianza, la empatía y las relaciones interpersonales. Alberto Minakata Arceo (2007,p. 16) menciona que:

La Gestión del Conocimiento puede transformar actualmente cualquier organización que quiera ser competitiva, en el plano académico o en el plano organizacional. Comprende diversos procesos, desde la adquisición, la transformación, aplicación y comunicación del conocimiento.

Con base a este planteamiento es importante centrar la atención en el aprendizaje cooperativo que tiene como característica hacer participar al alumno en el proceso de aprendizaje y la interacción sujeto objeto para la construcción del conocimiento, considerando a la gestión del conocimiento como un proceso de creación y transformación del conocimiento de la organización que aprende, incorporando el saber hacer de las personas en los diferentes contextos.

2.1.3 El enfoque profesionalizante del posgrado

Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilizando a los diferentes actores sociales y educativos; constituye uno de los objetivos fundamentales del Plan Sectorial 2007-2012, documento en donde además se reconoce que para la eficaz renovación curricular no basta el compromiso por parte de los diversos actores involucrados, sino también de la generación de estrategias, con el fin de establecer condiciones escolares, estructurales y organizacionales, incorporando aspectos innovadores a la práctica educativa, generando e impulsando una cultura digital entre

los actores de la educación para que hagan más eficiente el uso de los recursos y permitan responder de mejor manera a los retos de cada institución.

Tomando en consideración las experiencias de formación continua a las cuales se han visto sujetos los docentes en función directiva y de supervisión, la Especialización en Gestión Educativa ha desarrollado en estos actores educacionales competencias básicas de liderazgo, centradas en un enfoque participativo, humanístico y situacional, que permiten influir en el desempeño de sus colectivos docentes y del aprendizaje de sus estudiantes poniendo en juego lo mejor de sí, para propiciar que los demás también hagan lo propio a partir de reconocer lo valioso de su actuación dentro del aula, la escuela, su relación con los padres de familia y la comunidad.

Frente a los requerimientos sociales del siglo XXI, que conllevan a aceptar una situación obligada de cambio e innovación en los centros escolares y en las aulas, la escuela requiere del desarrollo de una gestión que privilegie el autoconocimiento y el cambio, la participación y el aprendizaje permanente, la comunicación y el fortalecimiento de los equipos docentes, el clima de trabajo y el liderazgo colaborativo. Desde esta perspectiva el papel del directivo y su liderazgo juega un papel fundamental para el logro de la efectividad escolar cuya principal tarea son los procesos significativos de enseñanza-aprendizaje.

El liderazgo profesional constituye una alternativa única e irrenunciable dirigida hacia el desarrollo de la efectividad escolar razón por la cual existen elementos teóricos, acompañados de situaciones prácticas que permitan poner en juego lo aprendido.

Propósitos

- Armonizar la gestión pedagógica, administrativa y de liderazgo a partir de precisar y aplicar los fundamentos teóricos y los procedimientos prácticos que le son indispensables, en el desarrollo creativo y vivencial del proceso de dirección.

- Contribuir a la formación permanente de líderes educativos a partir del reconocimiento y asunción del rol de líder en las tendencias actuales de la gestión educativa.

Perfil de egreso

El perfil de egreso es considerado como el conjunto de competencias profesionales adquiridas y demostradas durante la especialización para ser aplicadas en su actividad profesional, la Especialización particularmente pretende generar una visión crítica-reflexiva sobre el desarrollo de la gestión como respuesta a la búsqueda de una educación integral basada en competencias.

Al desarrollar las competencias directivas y tecnológicas las cuales serán empleadas a lo largo de la Especialización, repercutirán en el logro de conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar la organización y el funcionamiento de sus escuelas.

A partir de esta propuesta de intervención el enfoque de gestión tiende a desarrollar competencias tales como:

- Comprender e interpretar 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.
- Impulsar 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.

- Promover 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.

La importancia de este enfoque en la presente propuesta de intervención es significativa ya que fortalece la participación de los todos los agentes educativos para crear una corresponsabilidad en la toma de decisiones generando una educación más eficiente que responda a los retos de la sociedad actual.

2.2 La estrategia de intervención a partir del problema real

Ningún educador tiene derecho a actuar individualmente, por su cuenta y riesgo. Debe haber un colectivo de educadores. Ahí donde los educadores no estén agrupados en colectivo o éste no tenga un plan preciso de tratar al niño, ahí no puede haber un proceso educacional. Un colectivo de educadores, unido por una convicción por una opinión común, por la ayuda recíproca, libre de la envidia, entre sus integrantes, libre del regateo individual para ganarse el cariño de los alumnos, sólo un colectivo así puede educar a los niños (Makarenko, 1990, p.56).

El propósito de generar un trabajo colaborativo y considerar la comunicación y participación como elemento fundamental en la Escuela Primaria “Carmen Serdán” por medio del Consejo Técnico, se hace necesario para dar un seguimiento en la tarea de lograr el desarrollo integral de los alumnos, fomentar las buenas relaciones interpersonales y sacar de su aislamiento a aquel maestro que no le gusta compartir las experiencias áulicas.

Se cree que el aprendizaje sin plan ni dirección conduce casi necesariamente a la formación de individuos que de una u otra forma serán incompetentes para satisfacer sus necesidades en la época que les ha tocado vivir, cuya constante es el cambio social, económico y científico. Como docente de esta institución educativa una de las funciones es conocer los problemas que la atañen reconociendo que es necesario fomentar un ambiente de participación y operación para lograr que no

solamente se dé un intercambio de saberes sino también que los docentes adquieran confianza y seguridad en el quehacer educativo.

El Consejo Técnico significa el inicio de un cambio que beneficie a toda la comunidad educativa. La experiencia de muchos maestros muestra que han podido ir más allá de las trabas administrativas llegando a formar un auténtico equipo de trabajo que discute, reflexiona, analiza y modifica algunas formas de trabajo que parecen poco adecuadas. Desarrollar el trabajo colegiado, como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde se reconocen unos profesionales de la educación, pero a la vez como seres humanos, que son capaces de formar un grupo colegiado con deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

Es de suma importancia el hablar o el discutir sobre la integridad emocional de los alumnos, la conveniencia de escucharlos, de trabajar con ellos, lo primordial en el desarrollo de la personalidad es que los niños se sientan satisfechos, ya que es deber del maestro enaltecer los rasgos positivos de los alumnos, estimularlos, propiciar un ambiente de confianza y seguridad.

Promover el desarrollo del niño priorizando lo humano es la mejor manera de contribuir a la humanidad. "No me importa que me escuchen las autoridades educativas, jóvenes maestros y maestras sálganse del programa y den una lección de humanidad." (Arreola, 1992, p.7).

Es esencial que los maestros favorezcan en sus alumnos un aprendizaje participativo, constructivista y social, apoyado en las valiosas teorías de Freire, Piaget, y Vigotsky mediante la colaboración, la interacción y la mediación, ya que el aprendizaje se torna más significativo si va orientado con estos pilares. Freire daba mucha importancia a la colaboración entre los individuos y decía que existe una pluralidad de relación del hombre con el mundo en la medida en que responde a una amplia variedad de desafíos que no se agota en un tipo estandarizado de respuestas. Para Piaget el aspecto más importante de la psicología reside en la comprensión de los mecanismos del desarrollo de la inteligencia. El desarrollo

intelectual permite al individuo la interacción como un camino progresivo en busca de una mayor dependencia de principios lógicos y de una independencia, cada vez mayor de la realidad inmediata. Ya desde 1952 Vigotsky veía la conveniencia de que el alumno interactuara con los medios que tuviera a su alcance, ya que los medios visuales sirven para consolidar y concretar la exposición verbal.

Mientras los alumnos observan un objeto, el maestro describe las conexiones que éstos no pueden percibir directamente, sacando conclusiones, unificando y generalizando los diferentes datos: es decir, las palabras del maestro descubren las subordinaciones existentes entre los fenómenos, y la percepción del objeto por los alumnos, tiene la función de servir de punto de partida a esa exposición verbal (Vigotsky, 1952, p.42).

En ese ir y venir de ideas, hechos y situaciones pedagógicas, afectivas, sociales o administrativas parecen tener relevancia las interacciones capaces de lograr que el personal se incorpore a un sistema de trabajo de tipo colaborativo, con mecanismos continuos de comunicación entre docentes, alumnos, director, padres de familia y la comunidad como un todo.

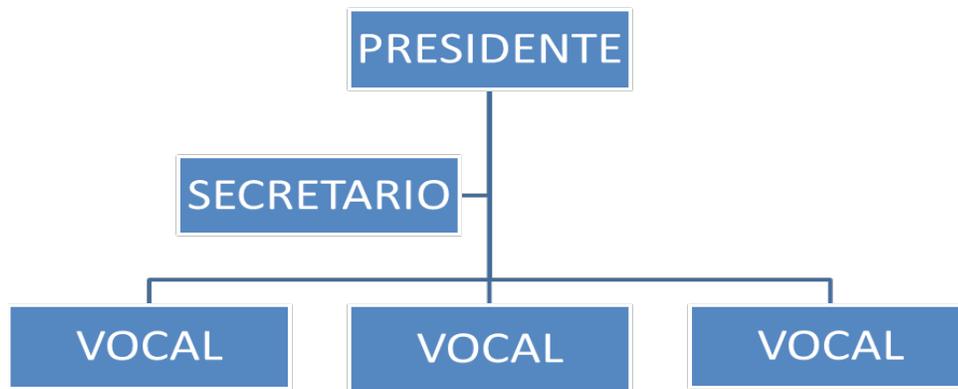
En este sentido se observa que existe la posibilidad de realizar trabajo en equipo, porque la escuela cuenta con muchas potencialidades que han dado resultados positivos pero están aislados.

2.2.1 El consejo técnico como estrategia de trabajo

El trabajo colaborativo representa la oportunidad de minimizar esfuerzos y optimizar resultados con los mismos recursos, en las escuelas primarias de México éste tipo de trabajo se encuentra instituido en el consejo técnico escolar. A partir del manual un encuentro de maestros expedido por la Secretaria de Educación Pública, hace referencia al Consejo Técnico como un órgano consultivo y auxiliar de la escuela. Éste tiene la obligación de estudiar todos los problemas que se sometan a su consideración y proponer soluciones que tiendan a dar mayor fluidez al trabajo escolar"(1994, p.p. 3-9)

Figura 3

Estructura del consejo técnico



Funciones del Consejo Técnico

- El Consejo Técnico ha de reunirse en asambleas ordinarias y extraordinarias para tratar los asuntos escolares. Las asambleas ordinarias deben celebrarse el último viernes de cada mes después de recreo.
- Para que el Consejo Técnico pueda funcionar legalmente deben estar presentes la mitad más uno de los miembros.
- Los acuerdos del Consejo se tomarán por mayoría de votos, después de una exposición clara del asunto y una discusión serena y científica, teniendo siempre como inspiración los intereses educativos.

Atribuciones del Consejo Técnico

El Consejo Técnico en su carácter de cuerpo colegiado, tiene competencia para estudiar asuntos relacionados con:

- a) Elaboración de planes de trabajo.
- b) Distribución de tiempo para las actividades escolares.
- c) Selección de métodos y procedimientos que propicien la mayor participación de los alumnos en todas las actividades del trabajo escolar.
- d) Control de asistencia y puntualidad de los alumnos.
- e) Control de disciplina en la escuela.

- f) Elaboración de pruebas y evaluación de resultados.
- g) Estudio y determinación de medios adecuados para la obtención de materia escolar
- h) Planeación y realización de actividades tales como: campañas, excursiones, visitas, periódico mural ceremonias cívicas y festivas, talleres, deportes, y recreaciones, demostraciones y exposiciones diversas.
- i) Forma correcta de elaborar y llenar documentación escolar.
- j) Manejo y conservación del edificio escolar y sus anexos, así como el mobiliario escolar.
- k) Integración de comisiones para la distribución del trabajo.

Atribuciones de los miembros del Consejo Técnico.

1. Del Presidente

- a) Convocar a asambleas mediante citatorio escrito.
- b) Distribución del tiempo para las actividades escolares.
- c) Dar su voto de calidad en caso de empate.
- d) Analizar y comprobar que los asuntos del Consejo no contradicen las disposiciones reglamentarias o de las autoridades superiores.

2. Del Secretario

- a) Llevar el libro de actas
- b) Pasar lista de presentes
- c) Levantar las actas a que haya lugar y cuidar que las firmen los presentes.
- d) Elaborar con el presidente el orden del día y presentarlo a consideración de la asamblea.
- e) Sintetizar los acuerdos a que llegue el Consejo y entregar una copia de los mismos a las comisiones responsables de su cumplimiento.

3. De los Vocales

- a) Asistir a las asambleas a que sean convocados. En caso de ausencia, justificarla por escrito señalando las causas.
- b) Emitir su opinión y votar por las deliberaciones del Consejo.

c) Actuar en el Consejo con miras a mejorar la calidad de la enseñanza.

A partir de estos lineamientos se puede considerar la importancia de llevar acabo correctamente el consejo técnico y de tal modo Cecilia Fierro y Susana Rojo, se refirieren al Consejo Técnico señalando lo siguiente:

- Es formal porque está reglamentado.
- Es colegiado, porque convoca a toda la planta docente y
- Tiene un propósito establecido: intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza.

Aspectos Normativos.

Acuerdo 96

El acuerdo 96, publicado en el diario oficial de la federación el 7 de diciembre de 1992, señala que el Consejo Técnico se trata de un "órgano interno de la escuela que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos, técnico-pedagógicos que se ponen a su consideración". Dicho acuerdo comprende los siguientes artículos concernientes al Consejo Técnico.

Artículo 21.- En las escuelas que cuentan con un mínimo de cinco maestros, se integrará el Consejo Técnico como organismo de carácter consultivo, de la dirección del plantel. En el caso de las escuelas unitarias que cuentan con un máximo de cuatro maestros, el supervisor de zona será el encargado de organizar sectorialmente el Consejo Técnico de acuerdo al número y características de las escuelas ubicadas en la zona.

Artículo 22.- El Consejo técnico de la escuela se integrará durante el primer mes del año escolar, con el director escolar como presidente y los maestros como vocales, entre quienes se elegirá el secretario por mayoría de votos.

Artículo 23.- Los maestros que funjan como vocales en el Consejo Técnico desempeñarán su cargo durante un año lectivo, pudiendo ser reelectos.

Artículo 24.- El Consejo Técnico se integrará durante el primer mes. Para la celebración de sus asambleas se requerirá la presencia de su presidente y de la mayoría de sus miembros. En caso de empate el presidente tendrá voto de calidad.

Artículo 25.- Corresponde al Consejo Técnico analizar y recomendar respecto a los siguientes asuntos:

- Planes y programas de estudio.
- Métodos de enseñanza. Evaluación de programas tendientes a la superación del servicio educativo.
- Capacitación del personal docente.
- Adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos y las demás cuestiones de carácter educativo.

Es necesario que las instituciones educativas cuenten con un órgano como es el consejo técnico que regule su funcionamiento, para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de la labor a cargo de los docentes y directivo.

2.2.2 El trabajo colaborativo en la propuesta de intervención

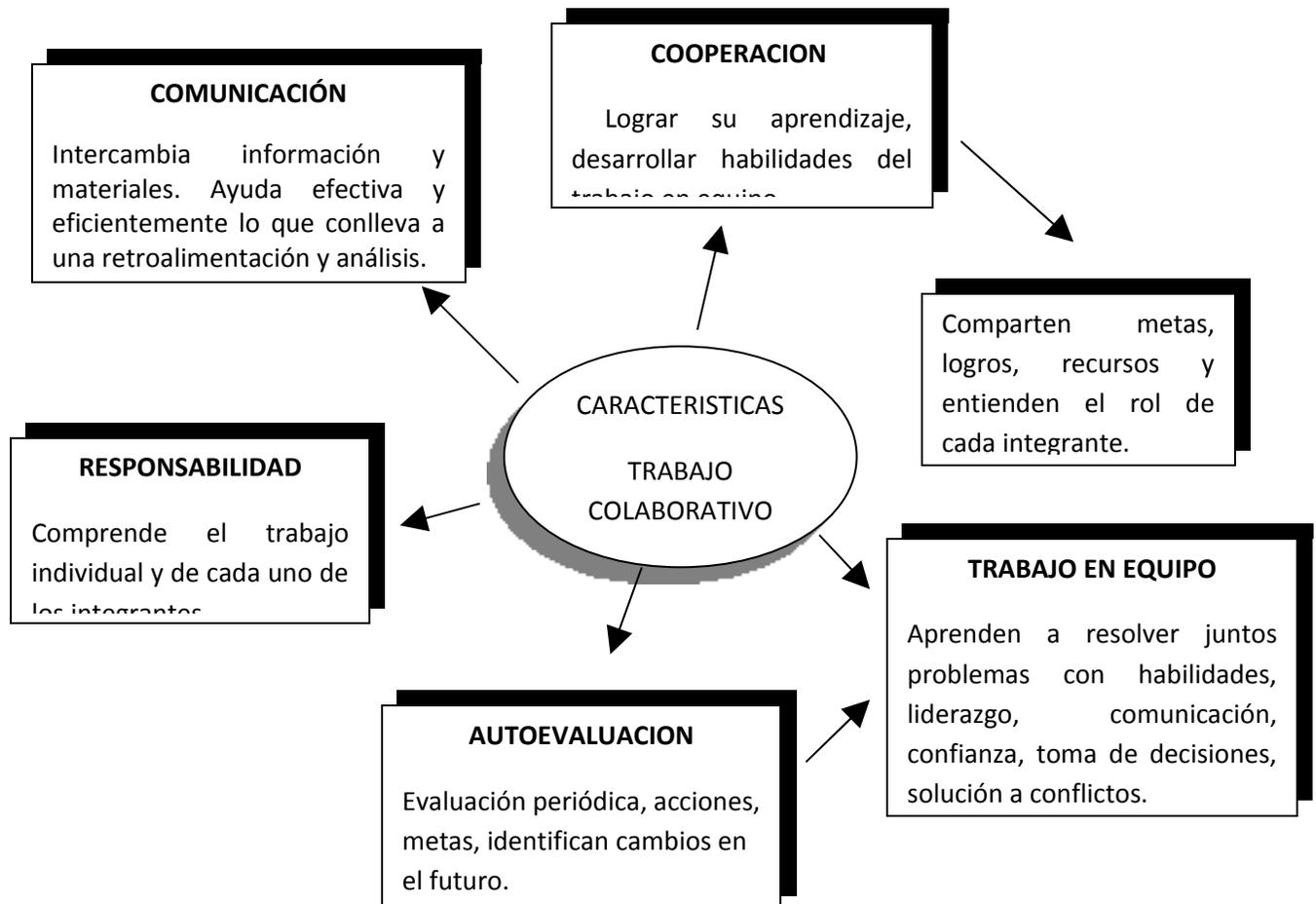
Uno de los objetivos básicos que se persigue con la utilización del trabajo colaborativo es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción. Por esa razón, se destaca la importancia de aplicar esta estrategia en la presente propuesta de intervención.

En el trabajo colaborativo, todas las aportaciones brindadas por los miembros del equipo deben ser tratadas de forma crítica y constructiva. Asimismo, todos los miembros deben aportar ideas o argumentaciones con la información de base disponible para compartirla de esta forma, los resultados alcanzados no son la

sumatoria del trabajo en grupo, sino el reflejo de su cohesión, de modo que cada miembro del grupo asume una responsabilidad individual para la realización de la actividad. Por lo tanto, es necesario ser responsable para el trabajo final y establecer relaciones socio-afectivas positivas y contextos de interdependencia tangibles.

Así mismo cada una de las características del trabajo colaborativo tienen su propio objetivo para conjuntarse y propiciar espacios en los cuales se dé el desarrollo de habilidades individuales y grupales a partir de la discusión entre docentes. Dichas características son: comunicación, cooperación, responsabilidad, autoevaluación y trabajo en equipo.

Figura 4



Fuente: (Caldeiro y Vizcarra, 2000, p.59)

Para que ese proceso del trabajo colaborativo sea exitoso, es necesario manejar premisas válidas sobre lo que acontece en la institución y se deben tomar precauciones acerca de lo que sea predecible. Al respecto, se deben establecer acciones para efectuar las mejoras pertinentes, según la información obtenida. Todo esto porque, como lo indican Caldeiro y Vizcarra (1999, p.60), en las organizaciones es posible encontrar elementos positivos y negativos relacionados con el trabajo colaborativo y con la participación de todos los miembros en la gestión del centro de enseñanza, como los siguientes:

Aspectos positivos:

- Existe un pensamiento proactivo para lograr mejoras totales en el marco de una perspectiva de calidad.
- Se tiene claro lo que se quiere lograr.
- Se muestra interés por escuchar y respetar a los demás con la finalidad de mejorar las relaciones entre el personal.
- Hay un compromiso serio del personal por conseguir un trabajo cooperativo, en el que cada persona realiza su aporte correspondiente.
- Se proporcionan espacios para comunicarse eficazmente en busca de negociar las diferencias individuales.
- Con claridad, se señalan las labores que debe desarrollar cada uno de los miembros del equipo.
- Se identifica la obtención de resultados en sus diferentes niveles.
- Los procesos de trabajo pretenden que las cosas se hagan efectivamente.

Aspectos negativos:

- Hay una mala integración de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- En ocasiones, las actividades desarrolladas por la organización no se realizan en forma coordinada.
- Los programas planificados en equipo no apuntan hacia un objetivo común a futuro.
- Es difícil identificar al líder que inicia, facilita, aprueba o desaprueba.
- Nuevas ideas y prácticas en los subgrupos de trabajo, pues hay pocos en el centro educativo.
- Frecuentemente, no se comparten las responsabilidades entre los miembros de la organización.

Según los aspectos positivos y negativos que se identifiquen en la propuesta es necesario puntualizar que lo más importante desde este enfoque por competencias es que la suma de esfuerzos y la concurrencia de varias personas son preferibles a la habilidad o capacidad aislada de cada persona.

El trabajo colaborativo muestra que su fundamento es buscar ser mejores personas y, a partir de esto, se establecen los objetivos finales. En las organizaciones hay dos formas de hacer las tareas, ya sea individualmente (se mantiene la iniciativa y la creatividad) o grupalmente (dos o más personas interactúan para compartir información y tomar decisiones para llegar a un objetivo común), así que estos aspectos deben ser parte de la propuesta.

En primera instancia, la propuesta busca que el personal de la organización pueda conocer las características del trabajo colaborativo, las cuales son, según Caldeiro y Vizcarra (1999, p.62):

- Una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación, se pretende que las responsabilidades sean compartida por sus miembros.
- Se necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Se requiere que los programas planificados en equipo apunten a un objetivo común.

- Aprender a trabajar efectivamente como equipo demanda su tiempo, dado que es preciso adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Además, en la propuesta se especifica que entre sus beneficios se incrementa el trabajo colaborativo, se mejora la calidad y se aumenta el compromiso. Asimismo, al fomentar el cambio, al integrar personas distintas y al manifestar aportes de ideas valiosas, mejora la autoestima, lo que es reconocido por el personal, pues se proporciona un alto porcentaje de importancia a ítems que se refieren al cumplimiento de roles, comunicación, relaciones, establecimiento de objetivos, lealtad, entre otros. Conjuntamente, se busca enseñar cómo se debe dar la formación de estos equipos de trabajo para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del trabajo colaborativo entre los participantes de estos.

2.2.3 Actividades para las sesiones del consejo técnico

Para poder diseñar las actividades que se aplicaron en las sesiones de consejo técnico primero fue necesario tener como precedentes la conceptualización de currículo y planeación didáctica.

El currículo hace alusión al conjunto de objetivos, contenidos, métodos, experiencias y procesos de evaluación de un plan educativo que se organiza y lleva a cabo con la finalidad de desarrollar determinadas competencias en las personas que lo siguen. La planeación pedagógica representa un papel crucial en el currículo ya que contempla algunos elementos como son: *Objetivos* (“para qué enseñar”), *contenidos* (“qué enseñar”), *metodología* (“cómo enseñar”), *evaluación* (“rendimiento” del aprendiz) (Coll, 2000, p.13).

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce (2010, p.9) la planeación didáctica es:

Un proceso que permite imaginar, prever y organizar de manera sistemática, adecuada y coherente todos los componentes de la actividad educativa de manera que sea posible lograr los mejores resultados utilizando los elementos de que disponemos, evitando la improvisación, la rutina y el fracaso.

De tal manera el proyecto se ve concretizado cuando se pone en marcha una serie de actividades de forma secuencial e integrada, que permitan alcanzar el fin y objetivos propuestos. Para esto fue necesario diseñar un plan de trabajo en el que se describan las actividades a implementar.

En la primera etapa de sensibilización se pretende lograr en los docentes algunos de los propósitos, para tal efecto se dialogó de diversas maneras con los maestros, con la finalidad de convencer y construir el consenso en relación a la tarea educativa que a los docentes corresponde realizar. Claro que, como dice Silvia Schmelkes:

El director debe ser el primero y más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. Entre otras palabras, juega un papel animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar. (Schmelkes,1992, p.35)

En la siguiente etapa se pretende retomar al trabajo colaborativo como metodología para el aprendizaje, el concepto, características y factores que lo obstaculizan, no solo se incluyendo contenidos conceptuales, sino también los procedimentales y actitudinales todos ellos relacionados con los valores que se esperan desarrollar.

En la última estrategia el personal docente y directivo del plantel, debe compartir ideas, experiencias y conocimientos, trabajando y aprendiendo juntos, con el fin de mejorar los resultados del quehacer educativo, basándose en el PETE Y PAT, en estadísticas y graficas de reprobación, deserción y en los resultados de la prueba ENLACE. Por último se da respuesta al para qué, incluyendo el objetivo del

plan de trabajo y la evaluación, haciendo mención que los aprendizajes adquiridos en las sesiones se aterricen en las aulas y los alumnos logren arrojar resultados favorables.

2.2.4 Técnicas

Las técnicas consideradas en la planeación didáctica son necesarias para concebir una educación basada en el constructivismo mediante el desarrollo de competencias. Según Reyes Ponce una técnica didáctica es el procedimiento lógico y con fundamento psicológico destinado a orientar el aprendizaje del alumno, (Reyes, 2010, p.19), a diferencia de la estrategia lo puntual de la técnica es que ésta incide en un sector específico o en una fase del curso o tema que se imparte.

En la presente propuesta se establecen técnicas que conllevan al logro de las metas específicas, propuestas y enriquecidas con la utilización de recursos didácticos innovadores.

En la evaluación se lleva a cabo la técnica de la observación sistemática definiéndose esta como aquella en que el observador tiene objetivos previamente definidos y, como consecuencia, sabe cuáles son los aspectos que se va a evaluar. (Ramírez et al., 2003, p.5).

Un instrumento que ayuda en la realización de la observación es la lista de cotejo (Check-list), la cual lista de los aspectos a ser observados en el desempeño del estudiante, en este caso se evalúa el desempeño del docente.

Las técnicas de observación apoyan la organización de las actividades y deben tomar los siguientes cuidados con relación a esta técnica (Ramírez et al., 2003, p.6):

- Seleccionar los aspectos importantes a ser observados
- Determinar momentos de registro formal, para que no haya acumulación de informaciones sin utilización inmediata.

- Usar la observación en su función esencialmente formativa, esto es, que los datos sirvan para introducir mejoramientos en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Hacer de la observación un medio estimulante para la autoevaluación del alumno
- Ser prudente, o sea, el observador debe evitar generalizaciones e interpretaciones apresuradas.
- Evitar juicios subjetivos de naturaleza personal.
- Mantener el diálogo entre observado y observador.

La observación es extremadamente importante y el docente debe poner especial atención en todos y cada uno de los evaluados para que la apreciación resulte efectiva.

2.2.5 Recursos didácticos

Los recursos didácticos “son un conjunto de elementos que puede utilizar el docente para apoyar el proceso enseñanza - aprendizaje”. Facilitan la comprensión de lo que se estudia al presentar el contenido de manera tangible, observable y manejable, concretando y ejemplificando la información que se expone, generando la motivación del grupo. (Reyes, 2002, p.8)

Específicamente los recursos utilizados en este proyecto son los impresos y tecnológicos, estos últimos van orientados al uso de las tecnologías informáticas (tic's) ya que permiten evolucionar en el estilo de enseñanza, viéndose reflejada una tendencia en el mejoramiento en cuestión de los trabajos de los niños, la elaboración de material didáctico, uso de nuevos métodos de enseñanza y estrategias innovadoras. Estos saberes científicos - tecnológicos tienden a construirse de una manera significativa y atractiva para muchos niños, convirtiéndose en un reto para los docentes por las destrezas que permite poner en juego.

Como parte de la intervención educativa, es necesario gestionar para conseguir ayuda en el centro de maestros correspondiente a la zona escolar con

cabecera en Guadalupe Victoria, también buscar apoyo en la unidad de servicios Técnicos, ya que ellos cuentan con la experiencia y materiales necesarios para poder llevar a cabo sesiones de Consejo técnico.

2.2.6 Plan de evaluación

La evaluación que se presenta en esta propuesta se enfoca a valorar capacidades, conocimientos y actitudes, tanto al inicio, de manera continua y al final. Tomando en cuenta técnicas, instrumentos, procedimientos, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

La evaluación se manifiesta en 3 momentos claves a lo largo de las actividades propuestas:

Evaluación Inicial o diagnóstica: Cumple una función reguladora para recibir información acerca de los conocimientos previos y a partir de ellos adaptar y/o reajustar la planeación. Esta evaluación se lleva a cabo al inicio de la propuesta metodológica al analizar el entorno y a los docentes de la escuela.

Evaluación formativa: Esta evaluación debe hacerse a lo largo del proceso Enseñanza – Aprendizaje, se encarga de orientar las series de actividades hacia los objetivos que se pretenden alcanzar, será tiempo de hacer las rectificaciones y ajustes necesarios al plan de manera progresiva y de motivar nuevamente a los docentes.

Evaluación Sumativa: Por medio de ella se trata de corroborar lo que ha sido alcanzado, nos permite emitir un juicio de valor proporcionando información cualitativa. Al llegar a la evaluación sumaria, cuenta ya con suficientes datos obtenidos de las evaluaciones formativas y si los resultados fueran inesperados, habría que desconfiar de la validez de las evaluaciones formativas o de la atención que se prestó a éstas para hacer los reajustes necesarios. (Gómez, 2002, p.7)

Para una mejor eficacia de la evaluación es necesario trabajarla en tres diferentes tipos: (Rubilar et al., 2009, p.5)

- Autoevaluación: se produce cuando el sujeto evalúa sus propias actuaciones, es perfectamente capaz de valorar su propia labor y que sabe la influencia que su juicio va a tener en la valoración global que se realice posteriormente sobre su actuación y progresos.
- Coevaluación: consiste en la evaluación mutua, conjunta, de una actividad o un trabajo determinado realizado entre varios. En este caso, tras la práctica de una serie de actividades y al finalizar una actividad se evalúan ciertos aspectos que resulte interesante destacar del trabajo de los demás.
- Heteroevaluación: Es la evaluación que habitualmente lleva a cabo el profesor con los alumnos, y en este proyecto será la que establezca el asesor con los docentes. En esta estrategia se efectúa cuando se evalúa el trabajo, actitudes y su rendimiento.

2.2.7 Instrumento de evaluación

El plan de estudio 2011 propone una evaluación mediante la aplicación de listas de cotejo o matrices de valoración en donde al igual que las rubricas contemplen elementos esenciales para poder valorar los progresos en este caso de los docentes.

Las técnicas de observación son un recurso que tiene como finalidad describir y registrar sistemáticamente las manifestaciones de la conducta del docente, como resultado de una constante observación del mismo (Moreno, 2009, p.2). Por lo que se ha elegido a la lista de cotejo como instrumento de evaluación que permita recabar información pertinente para valorar los avances de los docentes respecto a los objetivos establecidos.

La lista de cotejo contiene una lista de aspectos, características, cualidades o acciones a ser observados en el desempeño o ejecución; cada criterio se presenta de manera clara para que los involucrados comprendan lo que se espera en cada sesión de Consejo Técnico; tienen siempre dos o tres posibilidades “si, no”, “Bueno, Regular, Malo, etc.” (Ruiz, 2007, p.5).

Los criterios de desempeño que se establecen en dicho instrumento son parámetros o declaraciones evaluativas que especifican el nivel requerido para determinar cuándo una competencia ha sido alcanzada. En este caso la tabla de especificaciones brinda los elementos esenciales que hay que tomar en cuenta para detectar hasta qué punto los aprendizajes han sido logrados. Las ventajas que brinda una lista de cotejo son las siguientes:

- Se puede evaluar cualitativa y cuantitativamente, dependiendo del enfoque que se le quiera asignar.
- Puede evaluar con mayor o menor grado de precisión o de profundidad.
- Permite intervenir durante el proceso de enseñanza – aprendizaje, ya que puede graficar estados de avance o tareas pendientes.
- Poseen un amplio rango de aplicaciones y pueden ser fácilmente adaptadas a la situación requerida.
- Cada indicador se convierte en una herramienta de ajuste de proceso, ya que de sus resultados depende el curso de acciones que se seguirá.

Este instrumento se está aplicando como una verificación, de tal manera que actúe como un mecanismo de revisión durante las sesiones de Consejo Técnico con ciertos indicadores prefijados y la revisión de su logro o de la ausencia del mismo en cada uno de los docentes de la institución.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

A partir del problema detectado la falta de interacción, socialización y prácticas individualistas entre los docentes, se ha establecido un proyecto de intervención que consiste en un [proceso](#) que incluye una serie de actividades concretas que deben llevarse a cabo con la intención de precisar lo que se desea intervenir y cómo se piensa hacerlo.

En el presente capítulo se da a conocer la estrategia didáctica y el impacto del consejo técnico basado en un trabajo colaborativo visto desde la gestión, también se crea una idea innovadora que permitirá dar una alternativa de solución al problema detectado, a través de un conjunto de estrategias, su aplicación en la práctica así como una sistematización detallada de cada una de ellas y por último se valoran los avances por medio de una evaluación.

3.1 El consejo técnico basado en el trabajo colaborativo

La misión de este proyecto es erradicar en gran medida las prácticas individualistas y el aislamiento del equipo docente, concientizar a los maestros de la importancia de socializar, comunicarse, compartir saberes y angustias para que por medio del Consejo Técnico compartan experiencias y saberes. Considerar la comunicación y participación como parte fundamental para fomentar las buenas relaciones interpersonales y sacar el mayor provecho de los saberes que cada uno de los maestros aporta en relación a sus experiencias en el trabajo cotidiano dentro del aula. Así también es importante fomentar un ambiente de participación y cooperación para lograr que no solamente se dé el intercambio de experiencias sino además adquirir confianza y seguridad en el quehacer docente.

El consejo técnico es un órgano consultivo, auxiliar de la dirección de la escuela; su obligatoriedad es señalada en el acuerdo relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, quien lo prescribe y hace responsable de

su integración y funcionamiento, al director del plantel, quien fungirá como presidente. El consejo técnico tiene obligación de estudiar todos los problemas que se sometan a consideración, proponer soluciones que tiendan a dar mayor fluidez y efectividad al trabajo escolar. (Fierro, 1994, p. 5)

Al utilizar el Consejo Técnico como un espacio adecuado para establecer y sostener una cultura de colaboración en el trabajo de equipo, fortaleciendo las habilidades de comunicación, y la capacidad para tomar decisiones, este puede optimizar el funcionamiento escolar y además, propiciar el trabajo conjunto de todos los docentes, por lo tanto en la propuesta de intervención se lograra: (González, 2007, p.10).

- Compañerismo
- Autoestima
- Responsabilidad
- Compromiso
- Oportunidad de compartir
- Modelos a imitar
- Mayor apoyo
- Perspectivas diferentes
- Una mayor satisfacción en el proceso y en los resultados del trabajo.
- Una nueva forma de organizar el trabajo y el aprendizaje.
- Una nueva filosofía y práctica de la educación.

Todo ello en bien de la comunidad educativa. El trabajo que se pretende llevar a cabo en el consejo técnico debe estar basado en un trabajo colaborativo para que sea un soporte sólido y llegar a la convivencia y el compartimiento de experiencias. De esta manera lograr que los docentes alcancen objetivos específicos más las herramientas diseñadas para dar soporte y facilitar el trabajo. En el marco de una organización, el trabajo en grupo con soporte tecnológico se presenta como un conjunto de estrategias tendientes a maximizar los resultados y minimizar la pérdida de tiempo e información en beneficio de los objetivos organizacionales.

Trabajo colaborativo es un término para designar el entorno en el cual, todos los participantes del proyecto trabajan, colaboran y se ayudan para la realización del proyecto. Además tienen en cuenta los aspectos tecnológicos, económicos y las políticas de la organización, siendo los aportes que hace una persona a sus compañeros de equipo, en cuanto a experiencias, comentarios, sugerencias y reflexiones sobre el trabajo que ha desarrollado cada uno de los integrantes del equipo, y a su vez, espera que sus compañeros de equipo contribuyan en el mismo sentido, para después transformar el trabajo individual en un producto más rico que contemple las observaciones hechas por los compañeros de equipo, es más que elogiar o estar de acuerdo con el trabajo del compañero.

3.2 Competencias profesionales y aprendizajes esperados

Lograr que la educación básica contribuya a la formación de ciudadanos íntegros y competentes implica plantear el desarrollo de competencias como propósito educativo central de la RIEB, considerando este desarrollo de capacidades como un reto para todos los agentes educacionales.

“La manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en contextos y situaciones diversas”, en pocas palabras “movilizar el conocimiento” (Perrenoud, 1999, p.12).

Las competencias que se pretenden desarrollar contribuyen al logro del perfil de egreso procurando proporcionar oportunidades de aprendizaje que sean significativos para todos los alumnos. Estas competencias son las siguientes: (SEP, 2011, p.15).

Competencia para el aprendizaje permanente. Implica la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de la vida, de integrarse a la cultura escrita, así como de movilizar los diversos saberes culturales, lingüísticos, sociales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.

Competencia para el manejo de la información. Se relacionan con la búsqueda, identificación, valuación, selección y sistematización de la información; el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en distintas disciplinas y en diversos ámbitos culturales.

Competencia para el manejo de situaciones. Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos y de tener iniciativa para llevarlos a cabo, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar los que se presenten.

Competencias para la convivencia. Implica relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, tomar acuerdos y negociar con otros; crecer con los demás, manejar armónicamente las relaciones personales y emocionales.

Competencia para la vida en sociedad. Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales, proceder a favor de la democracia, la libertad, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos.

Phillippe Perrenoud hace referencia en torno a una reflexión sobre la compleja tarea de ser docente:

El maestro debe saber manejar situaciones óptimas de aprendizaje en donde tome en cuenta a los alumnos, sus intereses, su contexto, nivel cognitivo y tomarlos en cuenta en una planificación nutrida de situaciones problemáticas para que los alumnos se desenvuelvan de manera competente en una sociedad. (Perrenoud, 2007, p.8)

Sin lugar a dudas la motivación y el trabajo en equipo van ligadas para lograr una clase más entretenida, divertida e interesante, sin omitir la participación de los padres de familia en el proceso educativo ya que tienen que involucrarse en las actividades escolares para lograr un mejor resultado académico. El uso de las tecnologías permite evolucionar en el estilo de enseñanza, puesto que se ve

reflejado en los trabajos de los niños, la elaboración de material didáctico, uso de nuevos métodos de enseñanza y estrategias innovadoras.

De acuerdo con las competencias para la vida establecidas en el plan de estudios 2011 y en relación con las propuestas por Perrenoud (2007, p.8) los maestros deben desarrollar las siguientes competencias en esta propuesta de intervención:

- Organizar y animar situaciones de aprendizaje
- Gestionar la progresión de los aprendizajes
- Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación
- Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo
- Trabajar en equipo
- Participar en la gestión de la escuela
- Informar e implicar a los padres
- Utilizar las nuevas tecnologías
- Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión

Si se considera la importancia de estas competencias porque se puede tener la garantía de una transformación en la gestión de aula, institución y contexto.

Como en toda propuesta siempre se esperan aprendizajes de significatividad, por lo que se considera lograr los siguientes a partir del proyecto de intervención con los docentes de la institución:

- Activar el Consejo Técnico Escolar, como un espacio para la toma de decisiones basadas en metas comunes.
- Promover la comprensión de los contenidos básicos de la educación primaria, y apoyar el diseño y aplicación de estrategias, tras la enseñanza.
- Evaluar los avances en la actualización en cuanto a la forma de trabajo cooperativo en la escuela.

- Diagnosticar las necesidades prioritarias de la institución y considerarlas para una programación de estrategias hacia su posible solución.
- Apoyar el proceso de actualización de los maestros de grupo, mediante sesiones en donde se presenten ejemplos operativos, sencillos, acordes a las realidades del plantel educativo, considerando las condiciones bajo las cuales cada uno de ellos realiza su trabajo, es decir incentivarlos, motivarlos y trabajar de manera colegiada.

3.3 Descripción de la intervención

Las actividades se llevaron a cabo en 3 sesiones de consejo técnico en las cuales se especifica el objetivo, técnicas, el tiempo estimado y los recursos didácticos a utilizar.

Sesión I. Sensibilización a través del rescate de valores

Objetivo: Identificar las diferentes actitudes y aptitudes que resultan necesarias para la realización de un trabajo colaborativo.

Descripción: Principales actitudes que caracterizan el trabajo colaborativo.

Técnicas: Individual y grupal, discusión en equipos.

Tiempo estimado: 2 hr. 30 min.

Recursos didácticos: Rotafolio, plumones, copia de la lectura: La enseñanza de los gansos, tarjetas con fragmentos de la lectura.

Lugar: Biblioteca de la escuela.

Desarrollo: Antes de iniciar esta sesión se invita y motiva al grupo para que participen con todas sus opiniones ya que en esta ocasión resulta igualmente importantes.(10 min.)

Actividades: Se indica a los integrantes que se les entregara la lectura: “la enseñanza de los gansos” de Milton Olson (apéndice E), de manera que escogido al azar un integrante del grupo le de lectura en voz alta. (15 min.)

- Una vez realizada la lectura, se solicita que de manera libre y espontánea hagan los comentarios que esta les sugiera.
- Con la finalidad de guiarse hacia el objetivo central de la sesión se pueden plantear las siguientes interrogantes:
- ¿Cuál es el contenido esencial de la lección?, ¿Qué identifican en las diversas acciones de los gansos?, ¿Qué ventajas obtienen los gansos al actuar de esa manera?, ¿Cuáles son las actividades y actitudes que identifican y que son las que ayudan a superar las situaciones que les presentan los gansos?
- Una vez comentada la primera actividad, se organiza al grupo por binas para analizar cinco distintos fragmentos en los que se ha dividido la lección, de manera que, de cada uno se extraiga el significado central del trabajo que realizan en forma colaborativa (15 min.), (Los diferentes fragmentos escogidos aparecen en el apéndice D)

Con el movimiento de sus alas, cada ganso va creando “una fuerza de sustentación” que ayuda al ganso que viene justo detrás de él volando en formación “V”. La bandada completa puede cubrir una distancia 71 % más grande de lo que cubriría cada ganso volando por separado.

Con esta actividad se pretende identificar los valores que se encuentran de manera subyacente en cada uno de los fragmentos en que fue dividida la lectura “La lección de los gansos”.

- Una vez analizados los fragmentos, los equipos realizan la exposición de sus resultados en hojas rotafolio que ya contienen los diversos pensamientos de la lección (fragmentos) " La lección de los gansos" de Milton Olson. (25 min.)
- Al terminar, se anima al grupo para que comparta la experiencia que les dejó esta sesión mientras se toma nota de los conceptos más significativos como producto de este análisis. (15 min.)

- Se considera un momento de autoevaluación para que cada docente valore cada uno de esos elementos del trabajo colaborativo que ha empleado en su trabajo escolar y al mismo tiempo reflexionen en la carencia de actitudes positivas para llevar a cabo un trabajo colegiado.
- Se comenta sobre las diferentes actitudes que resultan necesarias para la realización de un trabajo colaborativo y su repercusión en el quehacer pedagógico diario que se realiza en la escuela. (10 min.)
- Se dan a conocer los resultados del diagnóstico que se obtuvieron a partir de la observación y crítica constructiva del trabajo de los docentes por medio del diario de campo, encuestas, cuestionarios, sobre las formas de relación, comunicación, la manera de organización para el trabajo pedagógico y sobre los principales problemas que atañen a la escuela. (30min.)
- Reconocer que en la institución existen profesores que trabajan de manera aislada y no se destina tiempo ni espacio para el intercambio de ideas o materiales con otro docente, así mismo por qué se hace patente un desinterés parcial y nulo de la directora sobre las exigencias, necesidades y orientaciones pedagógicas para comprender la importancia de interactuar, socializar y mantener una comunicación permanente entre todos los agentes que en el centro escolar participan. (30 min.)
- Concluir mediante la orientación una serie de comentarios al respecto y a partir de reflexiones que se han generado durante la sesión llegar a una sensibilización en los docentes.

Sesión II. Análisis del trabajo colaborativo, concepto, características y factores que lo obstaculizan

Objetivo: Aplicar el trabajo colaborativo como metodología para el aprendizaje.

Descripción: Con base en el objetivo, advertir la necesidad de conocer los fundamentos teóricos para el trabajo colaborativo.

Técnica: Individual y discusión en equipo, lluvia de ideas.

Tiempo estimado: 3 horas

Recursos didácticos: Hojas rotafolio, plumones, hojas blancas tamaño carta, fotostáticas de textos.

Lugar: Biblioteca de la escuela

Desarrollo: Después dar una cordial bienvenida a los maestros participantes, se da inicio a la reunión explicando el propósito y la mecánica que se utiliza en esta sesión. (10 min.)

- A continuación se entrega una tarjeta en la que se solicita que escriban el concepto que poseen hasta el momento sobre trabajo colaborativo. Conforme vayan terminando dan lectura a sus conceptos, mismos que se escriben en el pizarrón a fin de que con la participación de todos se construya una definición que se coloca al frente y permanece hasta el término de la sesión. (15 min.)
- Se invita a los participantes a formar equipos para dar lectura a los siguientes documentos:
 - “Educación aprendizaje colaborativo”
 - “Normas sociales para el trabajo en equipo”
 - “Pensamiento y acción: la distribución entre grupo y equipo”
- Se distribuye un tema por equipo mediante la selección al azar, se busca entre todos los asistentes una dinámica que permita escoger a cada equipo el texto correspondiente (15 min.)
- Una vez terminada la lectura se realizan los comentarios pertinentes. (15 min.)
- Se proporciona papel bond y plumones para elaborar el material necesario y en reunión plenaria cada equipo exponga el tema que le corresponda. (35 min.)
- Después de cada exposición el coordinador brinda la oportunidad de realizar comentarios o plantear dudas. (20 min.)

Con los elementos anteriores se indica que se lea el texto “La carta de Lalo” (Anexo 2) a la que hay que dar respuesta: (10 min.)

Antes de dar respuesta a esta carta se solicita a los maestros incorporen en las respuestas los siguientes tópicos:

- Diferencias entre el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.
- Habilidades y destrezas necesarias que desarrolla en los individuos el trabajo colaborativo para el mundo de hoy.
- Ventajas y desventajas del trabajo colaborativo y cómo los docentes irán superándolas.

La respuesta se puede dar individualmente o por binas, de manera que exista un abanico de opiniones (se les da hojas blancas tamaño carta, 30 min.)

Concluida esta actividad se pasa a la discusión y comentarios sobre las diversas respuestas de la carta de Lalo. Centrándose en las dificultades o debilidades que se han podido observar y que se pueden presentar en este estilo de trabajo, así como las formas para superarlas (30 min)

Al término de la sesión se invita a los participantes para hacer una revisión del concepto de trabajo colaborativo construido al inicio y de ser posible den su opinión sobre lo que pueda suprimirse, modificarse o agregarse. (10 min.)

Sesión III. Ejercicio colegiado para la identificación de problemáticas que se presentan en este centro de trabajo

Objetivo: Que el personal docente y directivo del plantel, comparta ideas, experiencias y conocimientos trabajando y aprendiendo juntos, con el fin de mejorar los resultados del quehacer educativo, basándose en el programa estratégico de transformación escolar (PETE) y plan anual de trabajo (PAT).

Descripción: Construir un listado de problemáticas que se consideren comunes en el centro de trabajo y se estima la posibilidad de construirles alternativas de solución posible, a través de la práctica de un trabajo colaborativo.

Técnica: individual, en equipo, plenaria, corrillos, diálogos simultáneos.

Tiempo estimado: 2.5 horas.

Recursos didácticos: Acetatos, proyector de acetatos, fotocopias, marcadores, hojas para rotafolio.

Lugar de la sesión: Salón de sexto grado.

Desarrollo: Se da la bienvenida a los participantes a fin de crear un ambiente de cordialidad y confianza.

- Una vez establecida la sesión, se invita a los presentes a participar con entusiasmo, aportando y compartiendo sus conocimientos y experiencias que posibiliten el enriquecimiento de los productos de esta sesión. (10 min)
- El coordinador explica que el éxito de esta sesión radica en la prevalencia del diálogo durante el transcurso de la misma, considerando la sinceridad, el respeto a la diversidad, la tolerancia y el consenso como valores entendidos de un grupo que posee fines y metas comunes (10 min.)
- Enseguida se les invita a los asistentes a analizar el PETE Y PAT, con la finalidad de identificar aquellas metas que no han sido logradas y detectar las causas por las que no se han podido alcanzar (15 min).
- Se muestran estadísticas y gráficos sobre la reprobación, deserción resultados de la prueba enlace y olimpiada del conocimiento de los alumnos (15 min.).
- Comentar los resultados que observan y tratar de encontrar las causas del por qué no se lograron las metas (15 min.).

- Elaborar entre todo el equipo docente un plan de seguimiento de las actividades propuestas en el PAT y dependiendo del tipo de acciones involucrar a directivo, docentes, padres de familia y educandos (20 min.).
- Una vez concluida esta actividad se propone que mediante una reflexión individual elaboren un listado de problemáticas que consideren comunes entre los docentes de este centro de trabajo y que logren mejorar los resultados previstos en las estadísticas y gráficos, con la posibilidad de buscarles solución (20 min).
- Conformar equipos por grados con la finalidad de analizar los listados contruidos individualmente, indicándoles que el objetivo es seleccionar de los listados de problemáticas que se consideren con las características ya señaladas. (20 min).

Al concluir las actividades anteriores se solicita que agrupen las problemáticas seleccionadas por ámbitos (cuadro 1), en los que se haya detectado cada uno. Para esta actividad se hace entrega de papel bond y plumones.

CUADRO 1

DIMENSIONES	POSIBLES ÁMBITOS	PROBLEMÁTICAS
Pedagógica curricular	Prácticas de enseñanza	
Organizativa	Organización escolar	
Administrativa	Condiciones de infraestructura	
Comunitaria y de participación social	Relación con los padres de familia	

En sesión plenaria se procede a realizar la exposición de los resultados de cada equipo (20 min.)

Después de la exposición de todos los equipos el coordinador les comunica que tienen un tiempo de 20 min. Para que en plenaria se resuelvan y aclaren las dudas y realicen sugerencias para el llenado del cuadro.

Se presenta el cuadro 02 “problemáticas y estrategias” (apéndice F) para ser llenado con el listado de las problemas y se procede a la búsqueda de estrategias con los recursos materiales, humanos y económicos que pudieran ser útiles para la puesta en práctica de alternativas con posibles soluciones. (20 min.)

Después reconocer las diversas problemáticas, elaborar entre todo el equipo docente un plan de trabajo (incluyendo un cronograma llamado “hora de compartir” sin dejar a un lado la programación de los próximos consejos Técnicos) en donde se trabaje de manera colaborativa y solidaria por grado, al compartir planes de trabajo, experiencias áulicas y materiales de trabajo. (30 min.)

Con la actividad anterior se da por concluida la sesión, antes de retirarse se les entrega una hoja en blanco para que manifiesten por escrito sus apreciaciones y expectativas alcanzadas sobre las sesiones, dándose la oportunidad de expresar oralmente lo que consideren positivo y/o negativo de las mismas. También se les entrega una lista de todos los participantes para que anoten una evaluación cuantitativa considerando las participaciones e intervenciones mostradas durante las sesiones de Consejo. En dicho momento se estará presentando nuevamente una autoevaluación y coevaluación. (10 min).

A partir de una lista de Cotejo se estará valorando el desempeño de los participantes dando lugar a una heteroevaluación, dicha evaluación se detalla en los siguientes capítulos. (apéndice H).

CAPÍTULO 4

METODOLGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo cuatro describe y explica las principales características del diseño metodológico utilizando la investigación acción participativa para conocer y actuar implicando a la población estudiantil, docentes y directivo tratando de generar un conocimiento propositivo y transformador en todos estos agentes. Además de este estudio se mencionan las técnicas que se utilizaron para recabar información como es la entrevista y la encuesta así como también el instrumento de investigación como fue el cuestionario. Dichas fuentes fueron consideradas significativas ya que sirvieron para recabar información verídica respecto al funcionamiento del consejo técnico y a las formas de relacionarse entre los docentes.

4.1 La IAP como metodología de investigación

La investigación acción participativa es una metodología que apunta a la producción de un conocimiento propositivo y transformador, mediante un proceso de debate reflexión y construcción colectiva de saberes entre los diferentes actores de un territorio con el fin de lograr la transformación social.

Ante el contexto de cambio para la transformación del sistema educativo, durante los años noventa se perfila un nuevo modelo educativo a partir de la concreción del proceso de descentralización educativa (1993), con el cual se pretendía, principalmente transformar la gestión educativa y escolar con el tránsito de un sistema altamente centralizado a instancias descentralizadas en las que se distribuya la responsabilidad de lo educativo a las entidades federativas, los municipios y en algunos casos a los propios establecimientos escolares.

Desde esta nueva perspectiva es importante partir de la práctica real y cotidiana del contexto institucional por medio de la observación de los fenómenos

educativos que ocurren en el entorno y poder resarcir una serie de problemáticas detectadas. En este caso y de acuerdo a la limitante detectada resulta importante

reactivar el Consejo Técnico con un sentido académico, poniendo énfasis en la planeación de acciones que coadyuven a corregir los problemas que el maestro enfrenta para llevar a cabo su tarea, encaminada al logro de los propósitos educativos establecidos para la educación primaria.

El directivo, docentes, padres de familia y escolares son los involucrados y deben actuar como co – gestores de la realidad, es decir sujetos activos del proceso enseñanza aprendizaje que se expresan creativa y críticamente sin presiones externas. Dichos agentes han tratado de colaborar eficazmente en actividades escolares significativas para mejorar el funcionamiento del centro. Es necesaria su participación espontánea, genuina y responsable, que permitan el diálogo entre los mismos (Falls, 1982, p.6).

La metodología de la IAP presenta una serie de características fundamentales que justifican su utilización en el presente proyecto:

- Ser lúdico, instrumentalizado con procesos didácticos.
- Promover el diálogo y la discusión, posibilitar el externar los criterios, aplicando el intercambio de experiencias, enriqueciendo en contenido la actividad, profundizando los temas y en colectivo, llegar a conclusiones de consenso.
- Ser creativo y flexible, por ser un proceso cuyo dinamismo interno obliga a disponer de un margen de flexibilidad, que permita introducir creativamente las adecuaciones que las circunstancias requieran, sin perder de vista los objetivos que se han propuesto alcanzar.
- Fomentar la conciencia de grupo, estimular el sentimiento de pertenencia, promoviendo los lazos de solidaridad, los vínculos fraternales.
- Establecer el flujo entre práctica-teoría práctica, dando cabida a un rico y permanente proceso de conceptualización y acción, en el que ambos marchan paralelos, aunque con distinto predominio, según la propia dinámica del proceso.
- Hacer énfasis en la formación, propone una comunicación horizontal, multidireccional y democrática que, lejos de limitarse a informar, procura la formación integral del, participante. Interesa que piense, que sea crítico,

consciente de sí mismo y de su entorno, que razone, opine, debata, aporte y sepa escuchar lo que los demás plantean.

- Fundamentarse como proceso de aprendizaje, prevé el desarrollo de habilidades y destrezas, la adquisición de elementos cognoscitivos que permitan el empleo adecuado de elementos técnicos y científicos, la comprensión racional de los procesos y el desarrollo de la conciencia. Basándose en la participación colectiva, en las decisiones, creación del ambiente y la búsqueda dinámica de mejores formas de hacer las cosas.
- Promover el compromiso de los participantes, responsabilidad consciente que, se manifiesta en acciones concretas.
- Partir de los problemas reales.
- Tener al hombre como centro de acción, siendo sujeto y objeto de la misma.
- Fundamentarse en la planificación rigurosa y flexible que se retroalimenta permanentemente en el proceso.

La metodología participativa se basa en los siguientes principios: (Sisniega, 2010, p. 7).

A.- Partir de la realidad (de la práctica): Se refiere a la práctica real y cotidiana del grupo, la observación de los fenómenos que ocurren en el entorno para aprender de ellos, de la práctica extraemos elementos conceptuales; teoría que, a su vez, genera una nueva práctica enriquecida. Se trata de diseñar procesos para que el mismo grupo defina, redescubra y conceptualice su propia realidad.

B.- Reflexión teorización (de la práctica a la teoría): Una vez que se cuenta con un marco general de la vivencia, de esa realidad, se entra en un proceso de reflexión, análisis de elementos que son de interés y que en última instancia son los que se desean tratar. En esta fase tiene validez el aporte teórico: criterios técnicos, consideraciones de carácter administrativo, datos estadísticos, indicadores, información teórica, etc. El apoyo conceptual puede tratarse de manera dinámica y participativa, buscando mecanismos para que el grupo llegue hasta el concepto, y no como suele concebirse, que este les sea llevado.

C.- Nueva práctica enriquecida (De la teoría a la práctica): Luego de diagnosticar la realidad (la práctica), después de haber reflexionado y profundizado sobre la misma, incluso mediante la adopción de nuevos puntos de vista que, amplían el ámbito del análisis, entonces están en plena capacidad de implementar procesos que contribuyan a mejorar cualitativamente esa práctica, transformándola en una nueva y superior.

Los pasos básicos del proceso metodológico que permiten operacionalizar el trabajo en grupo de manera ordenada son:

1.- Diagnóstico: Recoger y organizar la percepción que los participantes tienen sobre esa realidad específica., así como profundizar algunos elementos que resulten de mayor interés común, son los objetivos de este apuntador. El diagnóstico participativo no constituye un paso terminado es parte de un proceso permanente de aproximaciones. Se trata no solamente de que el grupo profundice su conocimiento con relación a una realidad concreta, sino que además, se busca que tome conciencia al respecto. La relación conocimiento-conciencia ha de estar concatenada de manera inseparable.

2.- Priorización. Una vez que de manera participativa, se ha logrado la elaboración de un diagnóstico, se buscará la priorización de aquellos aspectos que son de mayor interés y, de acuerdo al criterio grupal, se ordenan según su importancia, es indispensable aquí, lograr el establecimiento de las causas generadoras de los problemas destacados por el grupo o de las situaciones en general, determinar la causalidad es necesario para dar solución a un problema. El grupo debe saber que los problemas no brotan por generación espontánea, sino que obedecen y son producto de una serie de circunstancias, tanto coyunturales como de estructura y, por tanto han de ubicarse en su contexto.

3.- Búsqueda de alternativas de solución. Estimularse el aporte creativo, el ingenio, el aprovechamiento del potencial organizativos, de los recursos humanos y materiales disponibles, del acceso a fuentes institucionales, etc., es el fin de esta etapa, seleccionar participativamente las que se consideren de mayor urgencia y,

discernir entre aquellas cuya acción puede ser emprendida por el grupo y otras que, por su naturaleza están en el ámbito de otras instancias.

4.- Orientación y planificación. Establecer participativamente aquellos aspectos organizativos que posibiliten concretar, organizar y planificar las fórmulas de solución que, el mismo grupo priorizó, aumentará los niveles de compromiso de cada uno de los participantes en la ejecución de las actividades previstas y, se posibilitará la consolidación orgánica del grupo.

5.- Evaluación y retroalimentación. Establecer elementos de reflexión y evaluación a lo largo de todo el proceso que se emprenda, permitirá al grupo medir los alcances del proceso, así como retomar errores, corregirlos y aprender de ellos. Un proceso de evaluación participativa permanente constituye en sí mismo una modalidad de capacitación, puesto que el grupo enriquece su experiencia reflexionando sobre su propia práctica, desde una óptica creativa, para aplicar criterios sobre las medidas tendientes correctoras.

Con lo que respecta a este último punto es preciso como primera instancia planear la evaluación, es decir, cuáles van a ser los esos instrumentos de evaluación que van a ayudar a recabar información para valorar los avances de los docentes, en qué momentos se van a aplicar dichos instrumentos, qué tipo de evaluación se desea aplicar y cuáles serán esas funciones del proceso.

Se debe planear la evaluación a fin de contar con una guía para levantar evidencias del desempeño que prevemos en la planeación didáctica, por lo tanto es importante destacar los métodos, instrumentos y evidencias que nos permitan evaluar el desempeño desde un enfoque por competencias para abatir el problema previsto.

4.2 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas escogidas para esta investigación corresponden a la entrevista y a la encuesta acompañadas del análisis documental de fuentes tales como actas de

las sesiones de los consejos técnicos. Se realizaron entrevistas tanto a docentes y directora de la institución, así como al supervisor de la zona escolar 084, dichas técnicas permitieron orientar el discurso del entrevistado en función de temas de mayor interés para la investigación, como es el relato de las prácticas y las percepciones de los establecimientos respecto de los Consejos Escolares. Dichas entrevistas hicieron posible contrastar la información recogida por los cuestionarios, así como reconocer inquietudes y sugerencias. Estas fueron grabadas con previa autorización de los entrevistados y luego transcritas al computador para analizar su contenido.

Las encuestas se aplicaron a profesores(as), directora y supervisor, se realizaron mediante un cuestionario de carácter mixto que combinaba preguntas cerradas de diverso tipo con interrogantes abiertas de respuesta breve. Las actas de las sesiones de los consejos escolares se revisaron como fuentes escritas directas, de acuerdo a su carácter documental.

Uno de los instrumentos aplicados fue el cuestionario (ver Apéndice N° 2) destinado a conseguir respuestas a preguntas, utilizando para ello un impreso o formulario que el encuestado llena por sí mismo y fue aplicado a cada uno de los miembros del consejo escolar, lo que permitió obtener información veraz.

La aplicación de este instrumento permitió conocer la aparición de temas emergentes y a la vez cotejar la información obtenida a través de las otras fuentes como las actas de las sesiones de los consejos técnicos, el PETE, el PAT, análisis de estadísticas de reprobación y deserción de la comunidad estudiantil. Dichas fuentes fueron consideradas como documentales directos y complementarios para analizar el funcionamiento y prácticas de los Consejos.

CAPÍTULO 5

IMPACTOS Y

PERSPECTIVAS

CAPÍTULO 5

IMPACTOS Y PERSPECTIVAS

En el presente capítulo se presentan los resultados, avances y dificultades recogidos a partir de la entrevista y la encuesta, así como también los logros obtenidos en cada una de las sesiones de consejo técnico basados en la utilización de la lista de cotejo como instrumento de evaluación, para lo cual fue indispensable contar con una eficiente perspicacia para evaluar a cada uno de los docentes.

5.1 Análisis de los resultados

El análisis de los resultados es sin duda, una etapa muy importante en cualquier proyecto, ya que es el momento en que se organiza la información recabada, se evalúa e interpreta con el propósito de comprender, explicar y dar un significado a la realidad, en el caso del trabajo que se ha venido desarrollando con el consejo técnico.

Los resultados obtenidos son consecuencia del trabajo y participación de todos los maestros de la institución, por ello la primera meta a conseguir fue sensibilizar a los maestros sobre la importancia que tiene la escuela en trabajar de manera colaborativa, ya que ello repercute directamente en la Institución y por ende en nuestros alumnos. Los maestros mostraron interés y decidieron apoyar y participar en el proyecto.

Al considerar el interés demostrado por apoyar y llevar acabo dicho proyecto se debió a que los maestros comprendieron que en la medida en que se muestre apoyo y sientan que todos los estudiantes son una gran responsabilidad pueden obtener mayor calidad en la educación.

En las escuelas se deben asegurar que todo su personal esté continuamente aprendiendo en equipo y tomando parte en las decisiones del plantel ya que es

mediante el trabajo en grupo (Consejo Técnico), donde se pueden generar metas comunes a alcanzar y exigir el esfuerzo de un grupo para obtener una respuesta de calidad.

Este aprendizaje en equipo se logró durante las sesiones del Consejo Técnico ya que los maestros decidieron participar activamente e involucrarse en el mismo logrando así elevar la calidad de la educación que ofrecemos a nuestros alumnos. A continuación se presenta información generada a partir de la intervención de los docentes en las acciones aplicadas.

5.2 Participación de los actores educativos

Referido a la dinámica de trabajo en los consejos técnicos se pudo destacar la siguiente información. La mayoría de los docentes manifestaron su deseo de compartir dudas respecto al manejo de contenidos y resolver problemas del aula, otros expresaron que la búsqueda de soluciones creativas a los retos de la enseñanza puede ser factible para llevar a una continuidad de grado a grado.

Acerca de la forma en que cada uno se desarrolló en las sesiones, la mayoría (11) señaló que participaba activamente dando su opinión, cuatro dijeron que discutían e intercambiaban opiniones y tres señalaron que tomaban nota de lo conversado. Respecto a cómo se desarrolló la dinámica de las actividades del consejo técnico cuando se plantean temas del trabajo colaborativo, 15 señalaron que se discute abiertamente, dos señalaron que se les solicitan opiniones y un docente señaló que se toman resoluciones respecto a ello.

A continuación se mencionan algunas percepciones personales tanto positivas como negativas de algunos integrantes del consejo técnico:

- Los aspectos positivos que le asignan a la labor del consejo técnico es el que se convierte en un lugar de encuentro y diálogo con todos los docentes y directora de la institución, además de dar a conocer diversos temas del aula, problemas de

aprendizaje generando una discusión o debate, en donde se escucha la opinión de todos y se pueda compartir inquietudes.

- Las principales críticas que hicieron al funcionamiento y labor del consejo técnico fue el poco tiempo dedicado y la falta de seriedad en los temas a tratar. Dos docentes criticaron el que no se cumple con lo que se dice y que se realizaran muy pocas reuniones.

A continuación se presentan resultados arrojados en cada una de las sesiones del consejo técnico basado en la participación de los docentes:

Primera sesión:

Objetivo: Identificar las diferentes actitudes y aptitudes que resultan necesarias para la realización de un trabajo colaborativo.

Información generada: Durante la primera sesión sólo faltó la presencia de un docente por lo que de acuerdo a lo establecido en un consejo escolar se puede presidir la sesión si en asistencia se encuentran la mitad más uno. En la participación durante las actividades se notó que de los 18 integrantes del consejo solo 9 participaron activamente y el resto se limitaba hacerlo con opiniones y conclusiones de los trabajos, al interactuar y colaborar de manera positiva entre compañeros se tornó un poco complicado por el divisionismo y la falta de costumbre en trabajar con otros, sin embargo, durante las participaciones se respetaron puntos de vista y turnos de participación en hablar sobre las temáticas, los dos últimos indicadores del instrumento de evaluación muestran que la mayoría reconoce el trabajo aislado, así también comprende la importancia del trabajo colaborativo para poder resarcir esta problema. (lista de cotejo no. 1 apéndice 7)

Segunda sesión:

Objetivo: Identifique el trabajo colaborativo como metodología para el aprendizaje.

Información generada: En esta ocasión todos asistieron a la sesión programada, durante el desarrollo se reconoció que en 6 docentes existe dificultad para participar en la lectura propuesta, por diversos factores: falta de disponibilidad, poco hábito de lectura y comprensión, por lo que en la exposición de dichos temas no participaron, sólo la mitad expuso el contenido de las lecturas relacionando la realidad de lo que se vive en la institución. A partir de ello surgieron diversos comentarios y dudas en donde solo seis intervinieron ocasionalmente. En el análisis del contenido de la Carta de Rupertito y la respuesta a esta fue de gran interés al relacionarlo con el trabajo colaborativo sólo un docente mostro apatía por dicha actividad. En base a las actividades desarrolladas se concluyó que la mayoría de los maestros si conoce los fundamentos teóricos del trabajo colaborativo. (lista de cotejo no.2 apéndice 8)

Tercera sesión:

Objetivo: Que el personal docente y directivo del plantel, comparta ideas, experiencias y conocimientos trabajando y aprendiendo juntos, con el fin de mejorar los resultados del quehacer educativo, basándose en el PETE Y PAT

Información generada: La asistencia en esta tercera sesión fue favorable sólo a excepción de una maestra que faltó por causas de fuerza mayor. Respecto a las estadísticas y gráficos mostrados acerca de algunos resultados de pruebas evaluativas surgieron comentarios tanto positivos como negativos, resaltando las causas del por qué no se han logrado los efectos favorables, en donde la mayoría de los docentes comentó al respecto siendo únicamente una persona que nunca participo en este momento.

En esta ocasión la integración de equipos de trabajo no fue muy difícil ya que en la mayoría había disponibilidad para trabajar, de manera que organizados por grados se analizaron las distintas problemáticas que ocasionan los bajos resultados académicos, solo un docente no culminó con dicha actividad.

En el siguiente criterio de la lista de cotejo se puede visualizar que cuatro docentes se enfrentaron con dificultades para buscar posibles estrategias de solución para resarcir dichas problemáticas y de ahí la mayoría culminó con el análisis y la elaboración del cuadro. Por último se propuso un plan de trabajo en donde se incluya un cronograma “es hora de compartir” en donde se puede visualizar que de los 18 docentes, el 88% participó activamente y solo el 12% ocasionalmente. (lista de cotejo no.3 apéndice 8)

Al evaluar los resultados podemos observar que el proceso para integrar a los docentes como un solo equipo de trabajo requería no solo compartir y socializar experiencias pedagógicas, sino de mejores personas. Cada una de las estrategias utilizadas logró efficientar las prácticas pedagógicas individualistas y compartirlas conllevando a la interacción, socialización y comunicación entre los docentes.

Se puede observar al evaluar resultados obtenidos: comportamiento más humano, reconocimiento de debilidades y fortalezas, adquisición de hábitos y actitudes positivas entre otros.

5.3 Alcances y limitaciones

Los avances o alcances que se han generado en el proyecto de intervención son los siguientes:

- Se logró que cada uno de los maestros reconociera sus debilidades y se considerara capaz de combatirlas, como también afirmar sus fortalezas.
- Se pueden establecer responsabilidades y se ha visto que los maestros han podido interesarse, apropiarse de las metas y verlas como equipo.
- Se ha mejorado la comunicación y participación como parte fundamental para fomentar las buenas relaciones interpersonales.
- La cooperación es mucho mayor para lograr que no solamente que se den intercambio de experiencias sino además lograr adquirir confianza y seguridad en nuestro quehacer docente.

- Una mayor satisfacción en el proceso y en los resultados del trabajo.
- Una nueva forma de organizar el trabajo y el aprendizaje.

Sin embargo también se presentaron limitaciones y obstáculos a lo largo de la aplicación:

- Dificultad en la realización de la entrevista con una maestra, ya que se negaba a acceder y cuando finalmente esta pudo se realizó en un tiempo mínimo, generando respuestas muy escuetas y prácticamente no aportaron mucha información relevante para los objetivos de esta investigación.
- La falta de disposición por parte de un maestro en las sesiones de Consejo Técnico.
- El carácter excesivamente formal y reducido de las actas de las sesiones de los Consejos técnicos, tanto porque no se puede tener acceso a la totalidad de ellas ya que no se encontraban en la escuela, así como por que las que se pudieron revisar eran muy breves y no daban cuenta de procesos de discusión pues, en general se trataban en un punteo breve de las temáticas tratadas.
- La numerosidad de docentes lo que implica dificultad para tomar acuerdos.
- Cambio de fechas para el último Consejo Técnico debido a las distintas actividades en la institución.
- Aun se tiene una concepción y filosofía antañona acerca de la práctica docente.

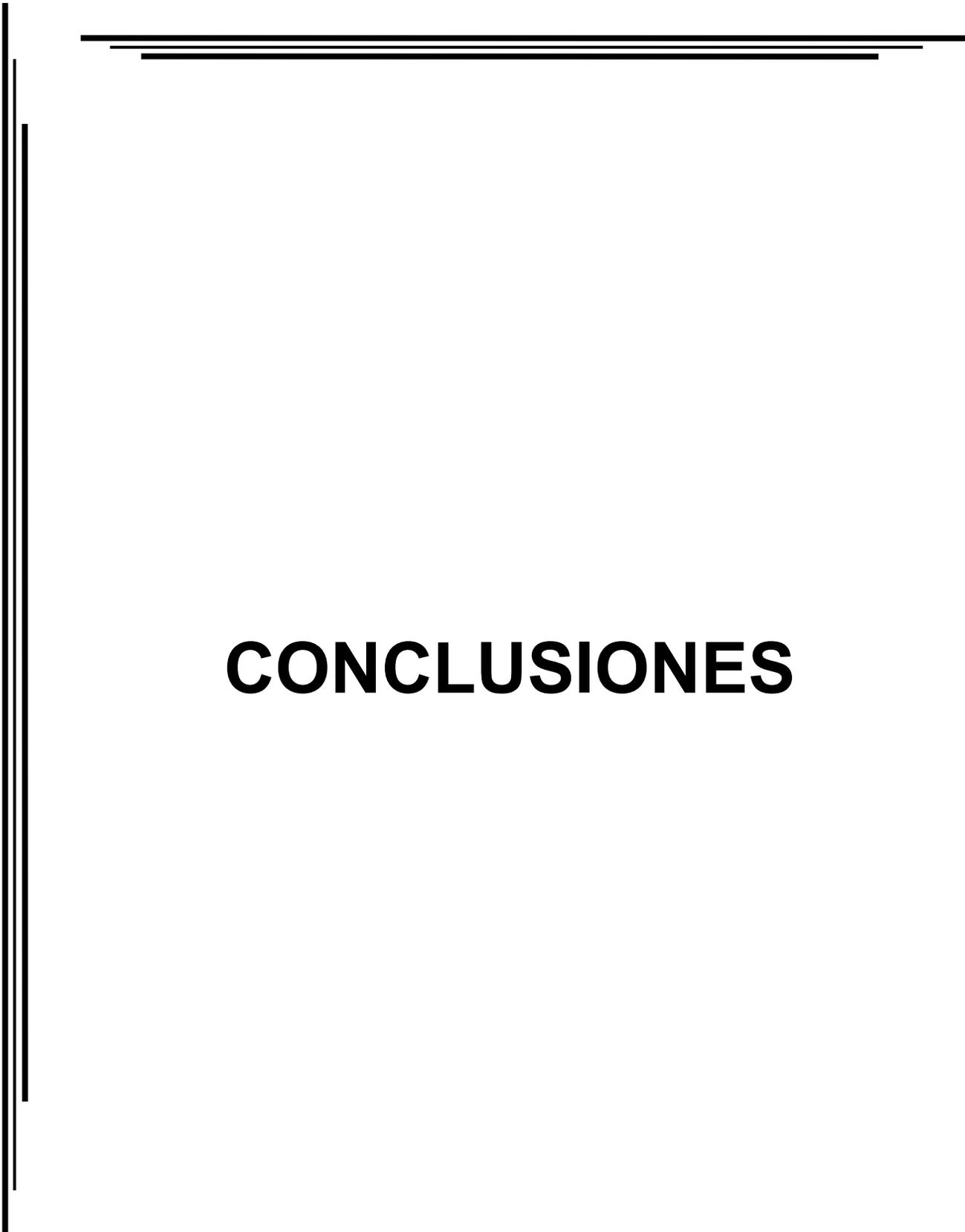
A través de estos avances y dificultades se pueden visualizar retos a emprender para impulsar la mejora continua.

5.4 Retos y perspectivas

Estos retos y perspectivas están fundamentados en un común acuerdo de los docentes, reflejando así un trabajo en equipo nutrido de compromiso. Los retos que se determinaron fueron los siguientes:

- Cambiar paradigmas tradicionales mediante una constante preparación y actualización propia de acuerdo a los nuevos enfoques curriculares, sin olvidarse que el consejo técnico puede convertirse en un espacio para ello.
- Flexibilizar la práctica docente para facilitar las actividades a partir del aprendizaje cooperativo.
- Guía las actividades para promover el aprendizaje a través del aprendizaje cooperativo.
- Promover la responsabilidad del equipo docente para que la toma de decisiones sea en colectivo.
- Propiciar la interactividad a través del aprendizaje cooperativo, y la mediación docente para facilitar el aprendizaje en los alumnos, abatiendo así la coercitividad docente y la pasividad de los educandos.
- Concienciar a los docentes del papel tan importante que juega dentro de la cuestión pedagógica.

Con la realización de esta propuesta se logró visualizar el gran interés de los docentes y cambiar su mentalidad sobre las reuniones en los consejos técnicos, además de la importancia de llevar a cabo un trabajo colaborativo y asumir con responsabilidad los retos que se acaban de mencionar.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Estas conclusiones son resultado de la experiencia personal al aplicar una alternativa para innovar en la escuela, con la intención de transformar las prácticas, deseando que las actividades implementadas sean una pequeña aportación para mejorar las prácticas educativas de los docentes.

El presente proyecto surge del análisis de la realidad que vive la escuela primaria Carmen Serdán; fue necesario estudiar detenidamente la función del directivo, la participación de los docentes, de los padres de familia y el origen de los alumnos, destacando que para el buen funcionamiento del plantel es importante la organización de todos los agentes educativos apoyados de acciones planificadas, con la intervención del Consejo Técnico, siendo necesario su real funcionamiento para atender el aspecto técnico - pedagógico, asimismo que contribuya a transformar las prácticas realizadas, eficientando el servicio que se presta a los alumnos.

Dentro de esta institución se encontraron diversas limitantes que obstaculizaron la prácticas pedagógicas compartidas e innovadoras lo cual ocasionaba la poca interacción, socialización y comunicación entre docentes. Por lo que se planteó como objetivo eficientar el consejo técnico para compartir experiencias áulicas, exponer problemáticas que aquejan a la institución, así como analizar las metas establecidas en proyectos como el PETE y PAT. Se consideró a la IAP como metodología de investigación para la realización de este proyecto de intervención siendo de gran apoyo para llevar a cabo cada una de las sesiones de consejo técnico.

En estas sesiones se estudió el trabajo docente, cómo se construye y se realiza de acuerdo a las relaciones entre los integrantes, los recursos con los que se cuenta la institución y la manera en que el directivo lleva su organización, el

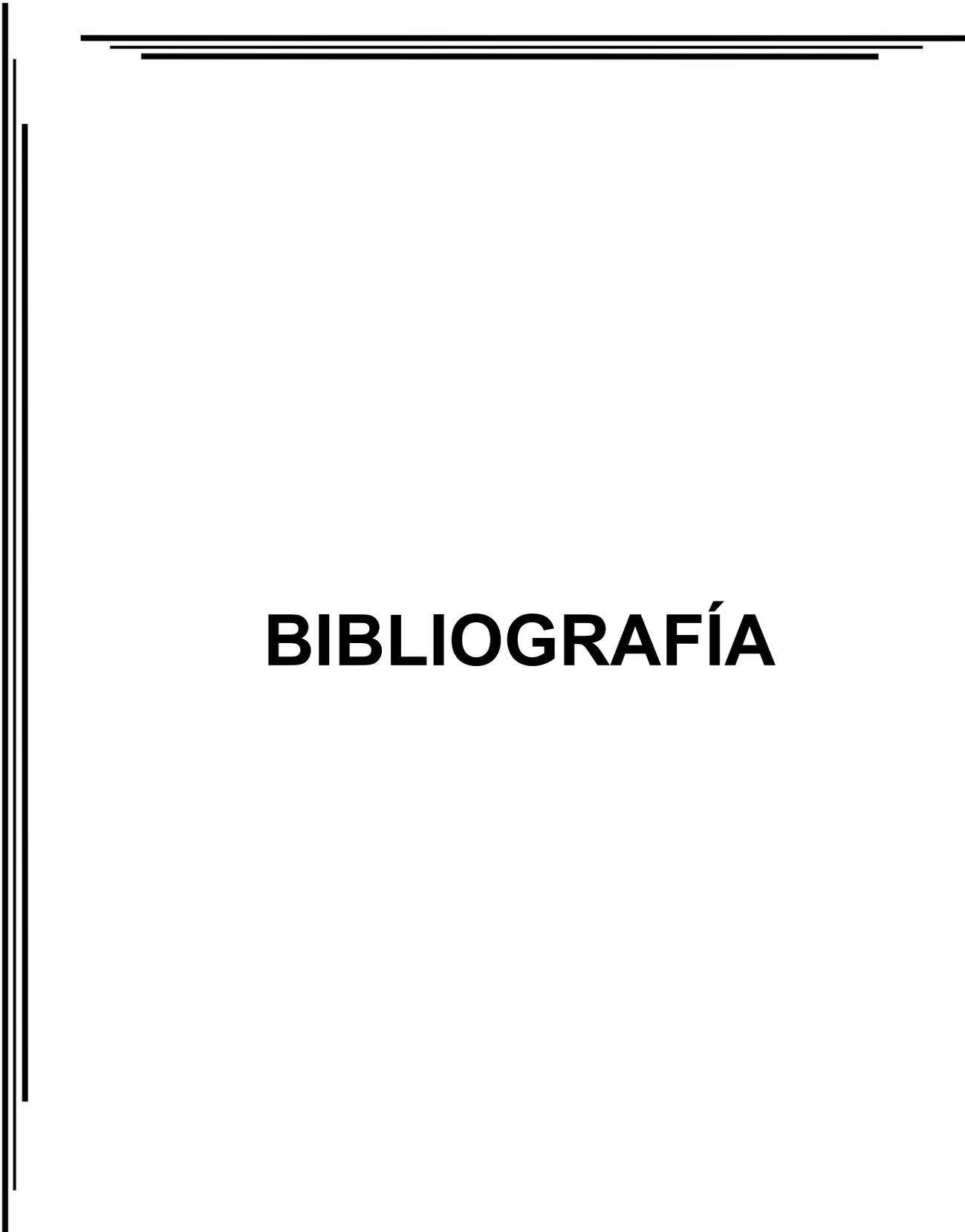
cual ha de ejercer un liderazgo capaz de coordinar a los miembros que integran la comunidad escolar, crear una cultura participativa que puede ser apoyada por el consejo técnico, ya que este es el lugar para el contraste de opiniones.

Se llevó a cabo un trabajo en equipo para tomar decisiones conjuntas, lo cual implica responsabilidades compartidas y una manera de colaborar con la calidad y conducir a una mejor eficacia. Una alternativa para planear colectivamente es el trabajo colaborativo, este facilita la unidad de la institución y promueve la construcción de su propia identidad, su propósito es innovar las prácticas escolares, tendientes a elevar la calidad educativa en una corresponsabilidad.

Un resultado muy significativo fue el mejoramiento de los proyectos de docentes y del directivo, ya que estos se realizaron con mayores elementos, viendo que todavía se pierde la secuencia de actividades, por falta de renovar hábitos o costumbres, en cuanto a tener presentes los propósitos y acciones planeadas para que se dé seguimiento con las actividades propuestas en los proyectos escolares.

Los resultados de las estrategias muestran el cumplimiento en las Comisiones de Trabajo, mayor participación de cada uno de los integrantes del colectivo, existe mayor comunicación, actitud de mayor compromiso, compañerismo y responsabilidad compartida, teniendo como resultado menor carga de trabajo individual, facilitando así la organización y la búsqueda de soluciones en conjunto a problemáticas existentes en el desempeño diario.

A través de la evaluación se pudieron observar los avances y tropiezos del proyecto, así como el desempeño de los docentes registrado en la lista de cotejo como un instrumento de evaluación eficiente, apoyada de la técnica de la observación. Para terminar se menciona que el consejo técnico es el medio donde el colectivo escolar puede conjuntar esfuerzos y coordinar acciones como verdadero equipo de trabajo docente, respondiendo así a las necesidades escolares.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Anton, M. (1990). Problemas de la educación Escolar. Muralla. Madrid.
- Arias A. y Cantón I. (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. Davinci. Barcelona.
- Arreola, J. J. (1992). Con fabulario . Cometas, Chile.
- Borrel, E. Y Chavarría, X. (2001). La planificación y autoevaluación de los trabajos de los directivos de centros docentes. Cisspraxis. Barcelona
- Caldwell, B. (2005). Dirigir la escuela del futuro. En memoria del festival del liderazgo de la red internacional para la transformación de la educación. Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile.
- Cassasus, J. (2000). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. UNESCO. Santiago Chile.
- Chavarría, M. (2004). Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. Trillas, México.
- Diario oficial de la federación (1992). Acuerdo 96. México.
- Fierro, C. y Rojo, S. (1994). El consejo Técnico, un encuentro de maestros. Colección Libros Rincón. SEP. México.
- Freire, P. (1992). Pedagogía del oprimido. Luna. Sevilla.
- Gago, F. (1993). Director y cambio: Un binomio incierto. GID. Sevilla.
- Gomez, D. G. (1992). Centros educativos eficientes. PUU. Barcelona.
- Leontiev L. y Vigotsky L. (1952) Psicología y Pedagogía. Bases psicológicas del aprendizaje y del desarrollo. Sevilla. Barcelona.

Minakata, A. (2007). Gestión del conocimiento en educación y transformación en la escuela. Notas para un campo en construcción. Itesa, Chile.

Mintzberg, H. (1991). La naturaleza del trabajo directivo. Ariel. Barcelona.

Moreno, M. (2009). Instrumentos de evaluación. Progreso. Argentina.

Navarro M. (2002). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de literatura. UPN. Durango. México.

Plan nacional de desarrollo. 2007-2012.

Programa Nacional para la modernización de la educación básica (1992). SEP. México.

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

Rubilar F., Zamora Ma. E. Ramos H. (2009). Evaluar para aprender una modalidad de atención a la diversidad.

Ruiz, B. y Luz D. (2001). La sistematización de prácticas. Universidad Autónoma de Guadalajara. México.

Ruiz, M. (2007). Instrumentos de evaluación de competencia. IEO. Santiago.

Schmelkes, S. (2007). Reforma curricular y necesidades sociales en México. SEP. México

SEP. (2009). Modelo de la gestión educativa estratégica, programa escuelas de calidad. México.

_____ (2011). Plan de estudios de primaria. México.

_____ (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.

_____ (2008). Referentes para la mejora de la educación básica. Estándares para la gestión de escuela. SEP. México

_____ (2009). Reforma de educación básica RIEB. México.

Sisniega, Ma. C. (2010). La Intervención, Acción, Participativa. UPN. México.

Torres, E. (2004). El liderazgo académico en educación básica. OCD. México.

Undarraga, G. et al. (2002). Desde la cultura colaborativa del centro educativo: Una mirada desde la formación docente y la gestión. LLECE. Santiago Chile.

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

Villarreal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. OEI. Madrid.

APÉNDICES

APÉNDICES

APÉNDICE A Características de los docentes

Cuadro que representa las edades, y otros aspectos, por sexo de la planta del personal docente.

Cuadro 1

GRADO Y GRUPO	Y	H	M	EDAD	ANTIGUAEDAD EN LA ESCULA	NIVEL DE ESTUDIOS
1° "A"			X	27 AÑOS	4 AÑOS	LICENCIATURA
1° "B"			X	24 AÑOS	5 MESES	LICENCIATURA
1° "C"			X	25 AÑOS	1.5 AÑOS	LICENCIATURA
2° "A"			X	32 AÑOS	6 AÑOS	LICENCIATURA
2° "B"			X	38 AÑOS	10 AÑOS	P.LICENCIATURA
2° "C"			X	38 AÑOS	8 AÑOS	P.LICENCIATURA
3° "A"			X	29 AÑOS	1.5 AÑOS	LICENCIATURA
3° "B"		X		42 AÑOS	11 AÑOS	P.LICENCIATURA
3° "C"			X	25 AÑOS	2 MESES	LICENCIATURA
4° "A"			X	25 AÑOS	6 MESES	LICENCIATURA
4° "B"		X		30 AÑOS	1.5 AÑOS	LICENCIATURA
5° "A"			X	28 AÑOS	1 MES	LICENCIATURA
5° "B"			X	32 AÑOS	4 AÑOS	LICENCIATURA
5° "C"			X	36 AÑOS	8 AÑOS	LICENCIATURA
6° "A"			X	32 AÑOS	8 AÑOS	MAESTRIA
6° "B"			X	34 AÑOS	8 AÑOS	LICENCIATURA
EDUC. FIS.		X		28 AÑOS	2 AÑOS	LICENCIATURA
DIRECTORA			X	38 AÑOS	12 AÑOS	LICENCIATURA

APÉNDICE B

CUESTIONARIO (para la recolección de datos: encuesta)

Instrucciones: Por favor, le solicito responder con letra clara, en la forma más honesta posible ya que lo que usted piensa es lo más importante para este estudio

y no existen respuestas “correctas o incorrectas”, sólo interesa conocer su opinión y experiencia como integrante del Consejo Escolar.

I.- Antecedentes generales: 1.- Sexo: masculino _____ femenino _____

2.- Edad: _____

3.- ¿Desde cuándo integra el Consejo Escolar? (indicar mes y año))

4.- Usted representa en el Consejo a: (marque con una X)

_____ Presidente

_____ Secretario (a)

_____ Vocal

5.- ¿Cómo fue elegido para integrarlo?

II.- Conocimiento: 1.- ¿Conoce Usted el **reglamento** de los Consejos Escolares?

Si _____ No _____ 2.- ¿Conoce las **atribuciones** (qué puede hacer) que tiene el Consejo? Si _____ No _____

3.-En su conocimiento, estas atribuciones son de tipo: (marque con una X, puede marcar más de una alternativa)

_____ Informativas

_____ Consultivas

_____ Propositivas

_____ Resolutivas

_____ Otras ¿Cuáles? _____

4.- ¿Conoce Usted las temáticas que debe tratar el Consejo? Si _____

No _____

5.- Nómbrelas por favor:

III.- Funcionamiento del Consejo:

1.- Respecto a las sesiones del Consejo, Usted ha asistido a: (marque con una X)

_____ Todas las sesiones

_____ La mayor parte de las sesiones

_____ La mitad de las sesiones

_____ Menos de la mitad de las sesiones

_____ A ninguna de las sesiones

2.- Comúnmente usted se informa de la próxima sesión (día, hora y lugar) mediante: (marque con una X la alternativa más frecuente)

_____ Citación formal por escrito

_____ Citación oral

_____ Publicación en un diario mural

_____ Otra ¿Cuál?

3.- ¿Existe algún espacio informativo donde se difunda la labor del Consejo?

Si _____ No _____

4.- ¿Cuál? (Marque con una X la alternativa más frecuente) _____ Diario mural
_____ Boletín o revista _____ Circular _____ Otro ¿Cuál? _____

5.- Considera que la difusión de la labor del Consejo es: _____ Muy adecuada _____
Suficiente _____ Insuficiente _____ Inexistente

IV.- Dinámica de trabajo: 1.- Respecto a los temas a tratar en cada sesión
¿Recibe Usted oportuna y adecuada información de ellos? (Marque con una X)

Siempre _____

La mayoría de las veces _____

Algunas veces _____

Casi nunca o nunca _____

2.- En general, en las sesiones del Consejo Usted: (marque con una X la
alternativa más correcta)

_____ Participa activamente dando su opinión

_____ Discute e intercambia opiniones

_____ Sólo interviene si se le pregunta directamente

_____ Toma nota de lo tratado

_____ Escucha en silencio y no interviene

_____ Otras ¿Cuáles? _____

3.- Cuando en el consejo se informa o se plantean temas: (marque con una X la
alternativa más correcta)

_____ Se solicitan las opiniones de los miembros

_____ Se discute abiertamente

_____ Se toman resoluciones respecto a ellos

_____ Sólo se escucha y toma conocimiento

4.- Si corresponde tomar resoluciones o acuerdos respecto a algún tema, estos se toman: (marque con una X la alternativa más correcta)

_____ Por votación y mayoría simple (la mitad más uno)

_____ Por consenso (todos está de acuerdo)

_____ Otra forma ¿Cuál?

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

APÉNDICE C

ENTREVISTA (preguntas para la realización de la entrevista)

1.- ¿Cuál es su nombre?

2.- ¿Cuál es el cargo que ocupa?

3.- ¿Forma parte del consejo técnico?

4.- ¿Cómo fue elegido para integrarlo?

5.- ¿Conoce el reglamento de los consejos escolares?

6.- ¿Conoce las temáticas que debe tratar el consejo técnico?

7.- Qué aspectos positivos le asigna usted a la existencia y labor del Consejo Escolar?

8.- ¿Cuáles son las principales críticas que usted le haría al funcionamiento y labor del Consejo Escolar?

9.- ¿Considera que el Consejo Escolar es una oportunidad de participación real al interior de la institución?

10.- ¿Considera que su participación en el Consejo Escolar es importante para el beneficio de su institución?

11.- ¿Qué espera de la labor del Consejo Escolar en la institución para el futuro?

APÉNDICE D Párrafos para analizarlos por equipo.

1.- Cuando un ganso sale fuera de la formación, sorpresivamente siente la resistencia y el esfuerzo que significa volar solo, por lo que rápidamente vuelve a la formación para aprovechar la fuerza de levantarte del ganso que va delante de él.

2.- Cuando el ganso que lidera la formación se cansa, cambia su posición pasando a la formación y otro ganso toma la ubicación de la punta.

3. Los gansos, en la parte posterior de la formación, graznan para alentar a los que van en la punta para que mantengan la velocidad.

4. Cuando un ganso se enferma, es herido o bajado por un disparo, dos gansos salen de la formación y lo siguen hasta abajo para ayudarlo y protegerlo. Se quedan con él hasta que es capaz de volar o muere. Luego, ellos con su propia formación, alcanzan a la bandada de la cual salieron.

APÉNDICE E Cuestionario sobre la lectura: "Enseñanza de los Gansos" de Milton Olson. **TEMA:** Trabajo colaborativo

- ¿Qué opinión te merece este tipo de trabajo?

- ¿Qué dificultades identificas al realizarlo?

- ¿Qué beneficios obtuviste en el desarrollo de esta sesión?

APÉNDICE F Cuadro 2 Listado de problemáticas

DIMENSION	PROBLEMATICAS	ESTRATEGIAS	RECURSOS
Pedagógica			
Organizativa			
Administrativa			
Participación social			

APÉNDICE G Cuadro 3 Cuadro de las fortalezas y debilidades de la institución.



ANEXOS

ANEXOS.

ANEXO 1

LA ENSEÑANZA DE LOS GANSOS

Por: Milton Olson.

En otoño cuando veas los gansos dirigiéndose hacia el sur para el invierno, fíjate que vuelan formando una "V". Tal vez te interese saber lo que la ciencia ha descubierto acerca del por qué vuelan en esa forma.

Se ha comprobado que cuando el pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va de tras de él. Volando en "V" la bandada completa aumenta por lo menos en 71 % más su poder que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de que la dificultad de hacerlo solo, y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder de su compañero que va adelante. Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso ocupa su lugar. Obtendremos mejores resultados si tomamos turnos al llevar a cabo las empresas difíciles. Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante y mantener la velocidad. Una palabra de aliento o reconocimiento produce grandes beneficios.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae por un disparo otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo, se quedan acompañándolo hasta que está nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere, y sólo entonces los gansos acompañantes vuelan para alcanzar a su bandada o se unen a otro grupo. Si nosotros tuviéramos esa reacción, nos mantendremos uno al lado del otro, apoyándonos y acompañándonos en la realización de la o las tareas que sean de nuestra responsabilidad.

ANEXO 2 "La carta de Lalo"

Lunes 23 de noviembre de 2010.

Estimado Prof. (a):

Le escribo porque me encuentro muy preocupado por alguna cosa que he notado desde un tiempo de mi hijo en la escuela.

La primera cosa que quiero saber es por qué han vuelto a usar los trabajos grupales (ahora les llaman trabajo colaborativo ¿Por qué?), lo cual no me parece bueno considerando que todos sabemos que en los trabajos de grupo sólo uno o dos trabajan y el resto no hace nada, aunque la nota es igual para todos.

También veo con preocupación que Lalo está gastando mucho tiempo en esos trabajos y no está repasando y estudiando sus materias adecuadamente ¿no sería posible que en vez de esos trabajos de grupo le hicieran un cuestionario para averiguar los temas que ahora están trabajando?, así harían más rápido el trabajo y podrían sentarse a estudiar más tiempo.

Sin otro particular le saluda atentamente.

El padre de Lalo