

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN EL ACUERDO SECRETARIAL 15018  
PUBLICADO EN EL DIARIO DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y SALUD  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**



**BUENA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN EN EL PROYECTO  
EDUCATIVO DEL PREESCOLAR**

PARA OBTENER EL GRADO DE.  
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:  
CINTHYA ESTHER GARCÍA MORALES

TUTORA:  
MTRA. MARÍA GUADALUPE OROZCO GONZÁLEZ

JUNIO 2015

## Índice

	Introducción.....	1
Capítulo I	Contextualización del centro escolar y del caso a sistematizar	3
	1.1 Descripción del contexto institucional.....	3
	1.2 Organización del Centro.....	5
	1.2.1 Los recursos del Jardín de Niños.....	6
	1.2.2 Cultura Escolar.....	7
	1.3 Conformación del Equipo de trabajo.....	8
	1.4 Estructura organizativa.....	10
	1.5 Elementos del contexto relacionado con la situación a abordar...	20
Capítulo II	Descripción General de la Práctica Directiva Exitosa	22
	2.1 Momento de asumir el cargo.....	22
	2.2 Primeras acciones realizadas.....	22
	2.3 Experiencia de trabajo en el primer PAT 2009.....	23
Capítulo III	Metodología de Recuperación de la Práctica.....	25
	3.1 Metodología de la sistematización.....	25
	3.2. Instrumentos que ayudan a dar cuenta de la mejora.....	26
	3.2.1 Planes Anuales de Trabajo.....	27
	3.2.2. Documentos en relación a la supervisión.....	38
	3.2.3. Bitácoras y portafolios.....	39
	3.2.4 Actas de Juntas con Asociación de Padres de Familia.....	41
	3.2.5. Encuestas a padres de familia y personal.....	41
	3.2.6. Evidencias de las actividades de la Ruta de Mejora.....	44
	3.2.7. Fotografías.....	45
Capítulo IV	Análisis del Cambio a través de los años y con los Indicadores de Logro o Mejora	46
	4.1 Justificación de la necesidad de mejora: búsqueda desde un modelo funcional, cultura de trabajo colegiado.....	46

4.2 El proceso de mejora en el Jardín de Niños.....	47
4.3. Descripción de cambios por ciclos escolares.....	48
4.3.1. Ciclo escolar 2010-2011.....	48
4.3.2. Ciclo escolar 2011-2012.....	51
4.3.3 Ciclo escolar 2012-2013.....	53
4.3.4 Ciclo escolar 2013-2014.....	55
4.3.5 Ciclo escolar 2014-2015.....	58
4.4 El análisis de cambio desde los indicadores de la SEP.....	60
4.5. Transformaciones de la práctica (análisis de los cambios).....	61
4.4.1 Dimensión pedagógica.....	62
4.4.1.1 Trabajo colegiado.....	62
4.4.1.2 Planeación del Plan Anual de Trabajo (PAT).....	63
4.4.1.3 Talleres y Actividades con Padres de Familia.....	63
4.4.1.4 Consejo Técnico escolar.....	64
4.4.1.5 Formación permanente.....	65
4.4.1.6 Acompañamiento de los docentes en su práctica.....	66
4.4.1.7 Aceptar y acompañar la inclusión de niños con capacidades diferentes.....	66
4.4.1.8 Rendición de cuentas en tiempo y forma.....	66
4.4.1.9 Uso de materiales y seguimiento de programas: mate divertido, psicomotricidad, PNL.....	67
4.4.1.10 Comunicación con supervisora.....	68
4.4.2 Dimensión Organizativa.....	68
4.4.2.1 Conocer, aplicar y vigilar el cumplimiento de las funciones del personal.....	69
4.4.2.2 Calendario escolar.....	69
4.4.2.3 Dar a conocer a Padres de Familia el funcionamiento.....	70
4.4.3. Dimensión Administrativa.....	70
4.4.3.1 Cuotas de Padres de familia.....	71
4.4.3.2 Comunicación con Padres de Familia.....	71

4.4.3.3	Informar disposiciones y procedimientos vigentes que regulan las actividades.....	72
4.4.3.4	Informar al supervisor sobre las necesidades de recursos humanos.....	72
4.4.3.5	Informar asistencias, retardos, faltas del personal y alumnos.....	72
4.4.3.6	Tomar decisiones sobre los materiales de apoyo a comprar de forma colegiada.....	73
4.4.3.7	Conservación del edificio.....	73
4.4.3.8	Registro y Certificación de Alumnos.....	74
4.4.3.9	Informar a Padres de Familia de Evaluaciones.....	74
4.4.3.10	Expedientes de los alumnos.....	74
4.4.4	Dimensión de Participación Social.....	76
4.4.4.1	Infraestructura.....	76
4.4.4.2	Recursos.....	77
4.4.4.3	Centro de Atención y Servicios.....	77
4.4.4.4	Desayunos Escolares.....	78
4.4.4.5	Consejos de Participación Social.....	78
4.4.4.6	Actividades demostrativas de tipo académico, artístico y cultural de los alumnos.....	79
Capítulo V	Reflexión de los Procesos de Cambio o de la Práctica Exitosa.	81
5.1	El cambio de la gestión.....	81
5.2	La Calidad Educativa.....	81
5.3.	Gestión Educativa y Gestión Escolar.....	85
5.4	La Función Directiva.....	87
5.5	Liderazgo directivo.....	91
5.6	Cultura escolar.....	92
5.7	Comunidades de Aprendizaje.....	98
	Prospectiva sobre la Continuidad de la Práctica y Conclusiones	100
	Reflexión de la contribución de la formación profesional desde el campo de la gestión educativa.....	100

¿Cuáles son los nuevos retos? .....	101
Conclusiones.....	105
Referencias Bibliográficas.....	108
Anexos.....	110
Anexo 1.....	110
Anexo 2.....	116
Anexo 3.....	121
Anexo 4.....	122
Anexo 5.....	123
Anexo 6.....	126
Anexo 7.....	128
Anexo 8.....	130
Anexo 9.....	135
Anexos. Trámites con Instancias de Apoyo.....	136

## Introducción

El trabajo que se expone a continuación describe el proceso que se desarrolló de las prácticas exitosas de la gestión directiva en el Jardín de Niños Moctezuma en seis ciclos escolares (2009- 2015).

El presente trabajo consta de cinco capítulos: el primer capítulo se refiere a la contextualización del centro educativo, en el segundo capítulo describe la práctica exitosa que se sistematizará, el tercer capítulo plantea la situación de una práctica exitosa de gestión directiva, el cuarto capítulo se refiere a la metodología que se utilizó para recuperación de la práctica e incluye técnicas e instrumentos para documentar, recuperar y sistematizar las estrategias aplicadas, en quinto capítulo se hace un análisis del cambio y se cita las evidencias y los procesos de cambio efectuadas en la práctica. Y se da cuenta de las transformaciones usando como analizadores los indicadores de logro o mejora. En la última parte se refiere a la Prospectiva sobre la Continuidad de la Práctica y Conclusiones y finalmente se presentan los anexos.

Para realizar este documento fue necesario poner en juego los aprendizajes experiencias que se obtuvieron en la Maestría en Gestión Directiva para Instituciones Educativas. Ya que los aprendizajes adquiridos permitieron relacionar la innovación y el cambio en la Institución, estos dos conceptos se asociaron para ir dando paulatinamente una ruptura en las prácticas cotidianas sin un sentido común entre el colectivo para cambiar a una práctica directiva colegiada.

Durante el proceso vivido en los 6 años que se tiene como Educadora Encargada, se dieron confusiones, momentos de incertidumbre y algunas veces desalientos entre algunos miembros del colectivo, por lo que fue importante ir clarificando las estrategias y las diferentes alternativas que permitieran desarrollar una gestión comprometida con la calidad y la equidad.

Lo que se ha avanzado en estos seis años fue posible a que las acciones propuestas no estaban aisladas ni se ponía atención solo a las prácticas tradicionales del currículo. Su logro se debió a reconocer que el Jardín de Niños es un lugar que educa, que todas las experiencias brindadas son formativas y por lo tanto constituye en un tema prioritario para la gestión directiva.

Se analizaron las acciones de mejora del Jardín de Niños, reconociendo que estos procesos no pudieron sólo *prescribirse*, ya que en ellos incidieron factores como el compromiso, la iniciativa y la implicación de toda la comunidad educativa.

De esta manera, las prácticas exitosas de la gestión directiva implicaron el compromiso de la educadora encargada, de los docentes y la comunidad escolar, orientando a la escuela para que se constituyera en una comunidad de aprendizaje.

Estas prácticas se vincularon con la resolución de problemas, en identificar las prioridades para reconocer las situaciones que requerían ser cambiadas o modificadas. Implicó un proceso de toma de decisiones para desarrollar la mejor alternativa de resolución a esos problemas para generar aprendizajes de calidad para todos.

## Capítulo I

### Contextualización del centro educativo y del caso a sistematizar

En este capítulo se presenta el contexto donde se ha realizado la práctica directiva de la que se dará cuenta. Se menciona tanto el aspecto físico del inmueble como las características del personal y los lineamientos que debe tenerse presente como director de institución educativa según la Secretaría de Educación Pública.

#### 1.1 Descripción del contexto institucional

El Jardín de Niños “Moctezuma” clave 14DJN1070L, turno matutino, zona 005F, Sector 03, está ubicado en AV. Fovissste # 330, Colonia Estatuto Jurídico, Zapopan, Jalisco. Este preescolar atiende a una población de niños entre 3 y 6 años cumplidos.

La población de niños que es atendida por el personal docente es entre 35 a 38 niños por grupo, por lo tanto se aproxima a unos 177 niños la población anual.

La comunidad educativa que se atiende es de un medio socio cultural bajo, en el que se observan carencias en el entorno familiar y social del alumno reflejándose en los siguientes aspectos:

- El bajo nivel formativo de los padres de familia.
- El bajo nivel socioeconómico de las familias.
- La condición laboral de los padres es eventual e informal (por lo general, Comerciantes).
- Inadecuados hábitos de alimentación.
- Inestabilidad familiar.

El Jardín cuenta con una superficie aproximada de 1461.443 m<sup>2</sup> de los cuales 1195.45 m<sup>2</sup> se encuentran construidos y el resto está destinado a las áreas verdes.



El Jardín de Niños tiene a su lado derecho DIF Zapopan, a lado izquierdo una escuela de Educación Especial, Y al frente están dos canchas de recreación y dos escuelas primarias.

Los grupos que se atienden en el ciclo escolar 2014-2015 son 3 de segundo y 2 de tercero.

## **Historia**

El Jardín de Niños fue fundado en el año 1982 en la calle Plata s/n en la Colonia San José del Bajío iniciando con dos grupos que permanecieron hasta 1983.

El C. Lic. Ricardo Chávez Pérez, quien fuera Presidente Municipal de Zapopan, hizo la donación del terreno para la construcción del Jardín de Niños. El 29 de Marzo de 1984 se llevó a cabo la inauguración del nuevo edificio ubicado en el módulo 11 de la Unidad Asistencial de Zapopan, para esa fecha había aumentado a cinco grupos.

En estos 30 años ha tenido tres directoras efectivas, la Profra. Estela Yeut Bitar Alatorre, la Profra. Imelda Gutiérrez Valadez y la Profra. Alma Rosa Torres Castellanos.

## **Misión**

El Jardín de Niños "Moctezuma" es un centro proveedor de oportunidades formativas de calidad que acompaña los procesos de educación integral, desarrollo armónico, libre y original con el fin de que lleguen a ser buenos ciudadanos, capaces de tomar responsabilidades, con principios y valores para la vida en comunidad.

## Visión

Ser un centro educativo que forme generaciones de niños que se conviertan en agentes de cambio dentro de la sociedad, que sepan enfrentar los retos del futuro, a través de un sistema educativo comprometido con el desarrollo integral de sus alumnos y en colaboración con los padres de familia, apoyándose en el decálogo de valores institucionales:

- Diálogo, Confianza, Tolerancia, Creatividad, Cooperación, Libertad, Alegría, Sinceridad, Orden, Prudencia, Paciencia, Respeto, Verdad.

## 1.2 Organización del Centro

El eje de organización en el Jardín de Niños está formado por diferentes elementos que constituyen las variables ordenadas y relacionadas para brindar un mejor servicio a la comunidad educativa. A continuación se enuncian algunos:

- La Ruta de Mejora (que se realiza desde el ciclo escolar 2013) en la cual se plantea de forma dinámica la planeación de actividades, implementación, seguimiento y la evaluación del trabajo propuesto por directivo, docentes y maestros de apoyo, permite ordenar y sistematizar los procesos de mejora, la cual está conformada por cuatro prioridades:
  - **Mejora de los Aprendizajes (lectura, escritura y matemáticas):** busca asegurar que todos los niños adquieran oportunamente las herramientas básicas que les permitan aprender a aprender;
  - **Rasgos de Normalidad Mínima:** Asegurar que se cuente con los siguientes rasgos básicos:
    - Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.
    - Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.
    - Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.
    - Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases.

- Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.
  - Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.
  - Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.
  - Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.
- **Abatir el rezago y el abandono escolar:** Busca dar seguimiento puntual a los alumnos que presenten bajos logros educativos para brindarles una atención focalizada, así como atender a aquellos en los que se observen situaciones que puedan originar el abandono escolar;
  - **Convivencia escolar:** Asegurar que se logre un ambiente favorable para el aprendizaje seguro y ordenado, que propicie el aprendizaje efectivo, la convivencia pacífica entre la comunidad escolar y la formación de ciudadanos íntegros, basado en el respeto mutuo entre alumnos, madres y padres de familia o tutores, docentes, directivos y personal escolar.

Cada prioridad tiene su meta, el cual se ha tratado de cumplir a partir del ciclo escolar 2013 a la fecha, con estos objetivos se pretende orientar el trabajo educativo del centro escolar

### **1.2.1 Los recursos del Jardín de Niños**

Los recursos financieros con los que cuenta el Jardín de Niños se generan de las aportaciones voluntarias de los padres de familia, de la cuota de material anual y de los ingresos semanales de Centro de Atención y Servicios (CAS). La Mesa Directiva es la responsable de cuidar y dar cuentas mensualmente a los padres de familia mediante informes contables de ingresos y egresos, y a las autoridades educativas cada seis meses. La cuota de material está a cargo del directivo y se entregan mensualmente informes a la supervisión del manejo de este y de los ingresos del CAS, mensualmente.

Los recursos mobiliarios con los que cuenta la escuela, se han obtenido por dos vías: una por los trámites realizado ante las autoridades educativas y municipales y otra, por el apoyo de los Padres de Familia.

Los materiales didácticos se han obtenido por los ingresos de cuotas y materiales donados durante los últimos siete años.

Los recursos tecnológicos como los proyectores, pantallas fijas en cada salón, pantalla de tripié, computadora de escritorio y laptop son con los que cuenta la Institución y han favorecido tanto a los docentes como a los alumnos para la preparación, desarrollo y seguimiento en las reuniones, como en el trabajo en las aulas para favorecer los aprendizajes,

### **1.2.2 Cultura Escolar**

La vida cotidiana está llena de rutinas y símbolos, contruidos mediante interacciones grupales (Vigotsky, 1977), y que aluden a procesos de intersubjetividad que, a su vez, sirven de base para la construcción de los saberes de quienes practican la vida social en determinados contextos (Wenger, 2001).

La vida diaria de la comunidad escolar del Jardín de Niños se ha ido modificando y formando a lo largo de los años. Dentro de las cosas que le han dado su identidad a la institución, es el que los docentes y padres de familia cumplen con los reglamentos, tales como: uniformes (de gala y deportivo), con el uso de los gafetes de ingreso y el que autoriza recoger a su hijo, con los horarios de entrada y de salida, y con la patrulla escolar. Participan en las actividades cívicas, artísticas y pedagógicas que solicita la Institución.

Las relaciones entre los docentes también forman parte de esa cultura escolar: Se caracterizan por estar comprometidos con la enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar. Esto se puede ver pues optimizan los tiempos, respetan y cumplen los horarios de clases especiales y de recreo. Hacen eficientes los aspectos académicos en la actividad escolar, tales como la activación física, las

actividades de convivencia y las actividades de apoyo como los talleres para los padres de familia.

Mantienen y comunican altas expectativas de su trabajo para el bien de la comunidad, mediante un desafío intelectual permanente a los alumnos, y esto produce un incremento en el rendimiento, el aprendizaje y en la autoestima de éstos que se ve reflejado al final de cada mes en el cuadro de honor.

La escuela cuenta con programas de mejora escolar como son Programa Nacional de Lectura (PNL), Matedivertido, Psicomotricidad y Disciplina con dignidad.

El año escolar se mantiene con una secuencia de actividades programadas como es el Festival Navideño, los paseos, la semana cultural del Día del Niño, el paseo familiar, entre otras.

### **1.3 Conformación del Equipo de trabajo**

El trabajo en equipo en esta Institución Educativa va más allá de las funciones que tiene cada uno; el propósito del colectivo docente es el de alcanzar un mismo fin: la formación integral de los niños al optimizar atención y recursos.

Los que conforman la comunidad educativa son: una educadora encargada de dirección, cinco educadoras (dos de ellas de nuevo ingreso en el plantel), una maestra de Educación Física, una de Educación Musical y un intendente. Todos están comprometidos por el bienestar de los niños y el logro de los aprendizajes y metas propias de un Jardín de Niños.

En este sentido la colaboración entre docentes que comparten sus conocimientos sobre el trabajo dentro del aula sirve para unificar criterios y proyectarse en los alumnos, no solo para un trabajo disciplinario (específico de un momento o de un responsable), sino para realizar actividades interdisciplinarias donde se propician actividades no curriculares que favorecen el desarrollo de los niños y permiten salir de la rutina, ofreciendo mejores herramientas y ambientes

para la construcción de conocimiento, aspecto que acerca las prácticas a un aprendizaje significativo. Esto se da con los talleres semanales de teatro, cocina, ciencias, manualidades, danza, música y karate, con una duración de una hora treinta minutos los viernes.

Este modo de trabajo entre todo el personal, y en especial de las educadoras se ha vuelto emotivo al compartirse recursos para alcanzar propósitos específicos durante un período de tiempo determinado. Ha tenido como características que es voluntario, que está establecido entre iguales, no existiendo liderazgo por parte de ninguna de las educadoras, se realiza en consonancia de circunstancias, independientemente de rangos o situaciones administrativas, se basa en la lealtad y en la confianza e implica, por tanto, un determinado tiempo escolar fuera de las clases normales. Más adelante se ampliará en la descripción de los talleres.

En la tabla siguiente se presenta la formación del personal.

Tabla 1 “De personal y formación académica”

<b>Personal</b>	<b>Formación académica</b>
Educadora Encargada de Dirección	Lic. Educación Preescolar, pasante de Mtría. En Gestión Directiva para Instituciones Educativas
Cinco Educadoras	Lic. Educación Preescolar
Maestra de act. Musicales	Instructora de música
Maestra de educación física	Lic. En Educación Física y Recreación.
Asistente de servicios educativos	Bachillerato General
Equipo de USAER	Pedagoga, psicóloga, maestra de comunicación, trabajadora social.

Así mismo la Institución cuenta con un organigrama en el cual se puede apreciar que la Educadora Encargada de Dirección es quien está al pendiente de todo lo que se relaciona con el personal docente, alumnos, padres de familia, personal de intendencia y Unidad de Servicios de Apoyo Escolar Regional (USAER).

La que funge como encargada cuenta con el apoyo de la Supervisora de la zona 005F para casos muy específicos.

#### **1.4 Estructura organizativa**

La estructura supone un orden y le da forma al Jardín de Niños. Representa su aspecto más formal y viene a ser el esqueleto o el andamiaje sobre el que se eleva la organización: establece las funciones, tareas, responsabilidades de los miembros y unidades organizativas, los mecanismos formales para la toma de decisión, la relación y coordinación entre las partes de la organización y entre ésta y su entorno (Bennet y Harris, 1999). También señalan formalmente cómo organizar los tiempos, espacios y recursos en el centro.

En la estructura del Jardín de Niños “Moctezuma”, podemos diferenciar áreas, donde se llevan a cabo los procesos que se verifican en el plantel escolar de acuerdo al Manual de Organización Nivel de Educación Preescolar del Estado de Jalisco (2011) que se transcriben a continuación:

**Directora:** (Educadora Encargada), Dirigir, administrar, gestionar y evaluar el servicio educativo en la escuela a su cargo, privilegiando el proceso pedagógico, contribuyendo a la formación integral del alumno, facilitando su proceso de aprendizaje con base en sus necesidades e intereses, desarrollando en éste las competencias necesarias para lograr el perfil de egreso de educación básica, de acuerdo con el Programa de Educación Preescolar.

Dentro de las actividades que realiza la Dirección del Jardín de Niños, están:

#### **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR**

- Dirigir la elaboración del Plan Escolar de Desarrollo Educativo del plantel, a través del trabajo colegiado con la participación de la comunidad escolar, así como los Programas Anuales de Trabajo que de él se desprendan.

- Llevar a cabo reuniones con el Consejo Técnico Escolar (CTE) para realizar las acciones de evaluación y seguimiento a los propósitos y contenidos del Programa Anual de Trabajo (PAT) de la escuela a su cargo, correspondiente al ciclo escolar en curso.
- Promover y dirigir el trabajo colaborativo como un medio para consolidar la comunidad de aprendizaje en la escuela a su cargo.
- Comunicar y hacer cumplir, en tiempo y forma al personal de la escuela a su cargo, las disposiciones que en materia de política educativa emita la autoridad competente.
- Identificar las necesidades de formación continua y desarrollo profesional de los docentes y personal de apoyo para presentar al supervisor de la zona de su adscripción, el diagnóstico correspondiente para su atención.
- Dirigir entre el personal de la escuela a su cargo las acciones, que en materia de formación continua y desarrollo profesional que provengan de la autoridad educativa federal y estatal.
- Concurrir a las actividades de formación profesional y desarrollo profesional convocadas por la autoridad educativa dentro del horario de su jornada laboral, o en caso contrario con su consentimiento expreso.
- Evaluar el impacto que en la escuela a su cargo tienen las acciones de formación continua y desarrollo profesional, para en su caso, hacer las recomendaciones pertinentes a la autoridad competente.
- Gestionar ante la autoridad competente las acciones necesarias para lograr la formación continua y desarrollo profesional del personal a su cargo.
- Planear, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades docentes de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos y evaluar que el proceso técnico pedagógico sea aplicado de acuerdo al Programa de Educación Preescolar.
- Establecer de acuerdo con la norma correspondiente, la organización y funcionamiento del Consejo Técnico Escolar en el plantel, mediante el trabajo colegiado para la Planeación de la Enseñanza.



- Presentar al Supervisor de la Zona Escolar de su adscripción, las propuestas de mejora al Programa de Educación Preescolar 2011 (PEP 2011) resultado del trabajo colaborativo del Consejo Técnico Escolar.
- Asesorar y asistir permanentemente al personal a su cargo en materia técnico pedagógica.
- Promover y asesorar a los docentes de la escuela a su cargo, para que realicen las adaptaciones curriculares para atender la diversidad.
- Verificar que el personal docente utilice los métodos y estrategias pedagógicas adecuadas para la conducción del proceso enseñanza aprendizaje.
- Coadyuvar a la integración educativa de los alumnos con necesidades educativas especiales, con el personal a su cargo y con los equipos de apoyo inter y multidisciplinarios.
- Coordinar las acciones de los docentes tendientes a la satisfacción de las observaciones al proceso pedagógico del centro escolar, así como colaborar en las que en materia de supervisión escolar realice su autoridad inmediata superior.
- Promover la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas entre el personal a su cargo.
- Rendir cuentas sobre los resultados educativos de la escuela a su cargo, de acuerdo a la normatividad vigente.
- Verificar que las evaluaciones del proceso educativo se realicen en los tiempos establecidos y bajo las normas vigentes.
- Conformar los grupos escolares y asignarlos a los docentes, buscando la calidad y eficiencia del servicio educativo.
- Promover entre el personal a su cargo, el uso adecuado de los materiales de apoyo y medios didácticos y tecnológicos para mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos, en la escuela de su adscripción.
- Analizar las condiciones económicas, sociales y culturales de la escuela a su cargo, a efecto de diagnosticar los problemas que afectan el aprendizaje y

proponer a las docentes estrategias pedagógicas adecuadas para mejorar el logro educativo.

- Desarrollar las demás funciones que le sean conferidas por su autoridad inmediata superior con base en la normatividad vigente.

## **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

- Identificar las necesidades de ampliación e incremento de grupos del plantel a su cargo y remitirlas a la supervisión de la zona escolar correspondiente.
- Informar al personal del plantel las disposiciones y procedimientos vigentes que regulen sus actividades en materia administrativa y verificar su aplicación.
- Informar al supervisor sobre las necesidades de recursos humanos del plantel a su cargo, de conformidad con la estructura ocupacional autorizada.
- Administrar e informar ante la instancia correspondiente sobre los retardos, faltas y licencias, con o sin goce de sueldo, del personal asignado al plantel a su cargo.
- Asignar al personal a su cargo las comisiones específicas que sean necesarias para el buen funcionamiento del plantel, siempre y cuando no contravengan la normatividad vigente, ni los derechos laborales de los trabajadores.
- Gestionar con base en las necesidades manifestadas por los docentes y el personal de apoyo de la escuela a su cargo, los requerimientos de libros de texto, materiales de oficina y bienes de activo fijo y presentarlos a donde corresponda.
- Realizar las acciones necesarias para la conservación del edificio, las instalaciones, los materiales y el equipo de la escuela a su cargo.
- Administrar el activo fijo asignado al plantel escolar a su cargo.
- Planear, validar y controlar el desarrollo de las actividades de registro y certificación de la escuela a su cargo, conforme a las normas y lineamientos vigentes.

- Verificar que el proceso de otorgamiento y seguimiento de las becas asignadas a alumnos de la escuela a su cargo, se desarrolle conforme a lo establecido en la normatividad vigente.
- Informar a los padres de familia o tutores de las evaluaciones del logro del aprendizaje de los alumnos, conforme a la normatividad vigente.
- Vigilar que los recursos provenientes de los programas gubernamentales de apoyo a la educación, de los organismos colegiados o de las áreas escolares internas, sean aplicados de acuerdo a la norma vigente y se informe a la autoridad correspondiente.
- Recabar y analizar la información estadística generada por la escuela a su cargo, con el objeto de utilizarla para la planeación educativa y reportarla de acuerdo a la normatividad vigente.
- Coordinar el procedimiento de conformación del expediente integral de cada alumno del plantel para el adecuado seguimiento de los asuntos relacionados con su desarrollo educativo.
- Coordinar el procedimiento de integración, registro, certificación y archivo de la documentación resultante del servicio educativo que presta el plantel a su cargo.
- Desarrollar las demás funciones que le sean conferidas por su autoridad inmediata superior con base en la normatividad vigente.

## **DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL**

- Integrar al inicio del ciclo escolar los organismos colegiados escolares, a efecto de fortalecer el trabajo académico, la comunicación y el funcionamiento integral del plantel a su cargo.
- Asesorar y vigilar que el personal escolar del plantel a su cargo conozca, aplique y cumpla con sus funciones y la norma vigente.
- Verificar que las comisiones que se le confieran al personal de la escuela a su cargo, sean acorde al Programa Anual de Trabajo.

- Difundir y aplicar el Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica del Estado de Jalisco, entre la comunidad educativa de la escuela a su cargo.
- Promover los fundamentos filosóficos y educativos que sustenta el Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Promover en la comunidad escolar del plantel a su cargo, la integración oportuna de los organismos colegiados escolares; proporcionándoles la asesoría y orientación necesarias para su funcionamiento.
- Vigilar en el centro educativo el cumplimiento del calendario escolar vigente.
- Organizar y evaluar el funcionamiento de las áreas y anexos escolares, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Desarrollar las demás funciones que le sean conferidas por su autoridad inmediata superior con base en la normatividad vigente. (22 Sábado 9 de abril de 2011. Número 26. Sección II)

#### **DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**

- Gestionar a través de los Consejos de Participación Social en la Educación, que las autoridades e instituciones cívicas y sociales correspondientes, realicen campañas para el mejoramiento social, cultural y de desarrollo de la comunidad escolar a su cargo.
- Coordinar la participación formativa y responsable de los integrantes de la escuela a su cargo, en las actividades cívicas y sociales de la comunidad, sin detrimento de la función sustantiva escolar.
- Promover y propiciar un ambiente de cooperación y convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa de la escuela a su cargo, a fin de mantener las condiciones adecuadas para su buen funcionamiento.
- Promover la participación responsable de los padres de familia y tutores en la realización de actividades extraescolares que fortalezcan el proceso educativo de sus hijos o pupilos.

- Organizar actividades demostrativas de tipo académico, artístico y cultural en la escuela a su cargo, promoviendo la participación de los alumnos y la presencia de los padres de familia o tutores en dichos eventos.
- Asesorar y evaluar los aspectos de participación social y comunitaria del plantel a su cargo.
- Desarrollar las demás funciones que le sean conferidas por su autoridad inmediata superior con base en la normatividad vigente.

**Unidad de Servicios de Apoyo Escolar Regional (USAER):** Los apoyos que ofrece este servicio están dirigidos para responder a las necesidades educativas especiales de los alumnos, prioritariamente las que se asocian con discapacidad y/o aptitudes sobresalientes, a través de acompañar a la escuela en el desarrollo de ambientes flexibles, dinámicos e innovadores en donde no existan barreras para el aprendizaje y la participación de los alumnos, estableciendo un trabajo permanente con el personal directivo, maestros y familias, favoreciendo el proceso de integración educativa.

Entre las funciones realizadas por el Equipo de USAER se rescataron del libro de Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial (Primera edición 2006):

- Convocar, conjuntamente con el director, a la familia o tutor del alumno para que participe en el proceso de evaluación psicopedagógica y en la elaboración del informe de esta evaluación.
- Entrevistar a la familia o tutor del alumno, para obtener información sobre formas y estrategias que utilizan en la crianza y educación del alumno. Así como de las expectativas y planes para el futuro que tiene para el alumno.
- Convocar a la familia, junto con director, en la elaboración de la propuesta curricular adaptada.
- Solicitar a la familia o tutor, información que enriquezca la propuesta curricular adaptada del alumno.

- Identificar necesidades de la familia, que giren en torno de la situación del alumno y ofrecer apoyos en caso de ser necesarios.
- Ofrecer información clara y oportuna a la familia o tutor del alumno sobre instancias fuera de la escuela que pueden apoyar a la familia o al alumno según el área.

### **Trabajador social**

- Aplicar instrumentos para obtener información sobre los antecedentes del desarrollo del alumno y para conocer el contexto familiar y social del alumno.
- Realizar visitas domiciliarias para complementar la información.
- Si se considera necesario realizar entrevistas a la familia o tutores del alumno por parte de las diferentes áreas (psicología, comunicación, área específica, etcétera), rescatar los datos generales del alumno y de la familia a través de los documentos con los que cuenta la escuela y si es necesario complementarlos, concertar una entrevista con la familia o el tutor. Los datos obtenidos los comparte con el resto del equipo multidisciplinario con la intención de no solicitar la información más de una vez a la familia o tutor.

### **Maestro de apoyo**

- Participar en la elaboración del proyecto escolar.
- Realizar visitas de observación a los grupos atendidos en el ciclo escolar anterior.
- Desarrollar estrategias de ajuste metodológico conjuntamente con los maestros de grupo.
- Participar en los Consejos Técnicos Escolares, apoyando en la definición de las acciones para eliminar barreras para el aprendizaje y la participación, tanto en el contexto escolar como en el áulico.
- Definir, junto con el maestro de grupo, quiénes participarán en la evaluación psicopedagógica y los convoca a una reunión.

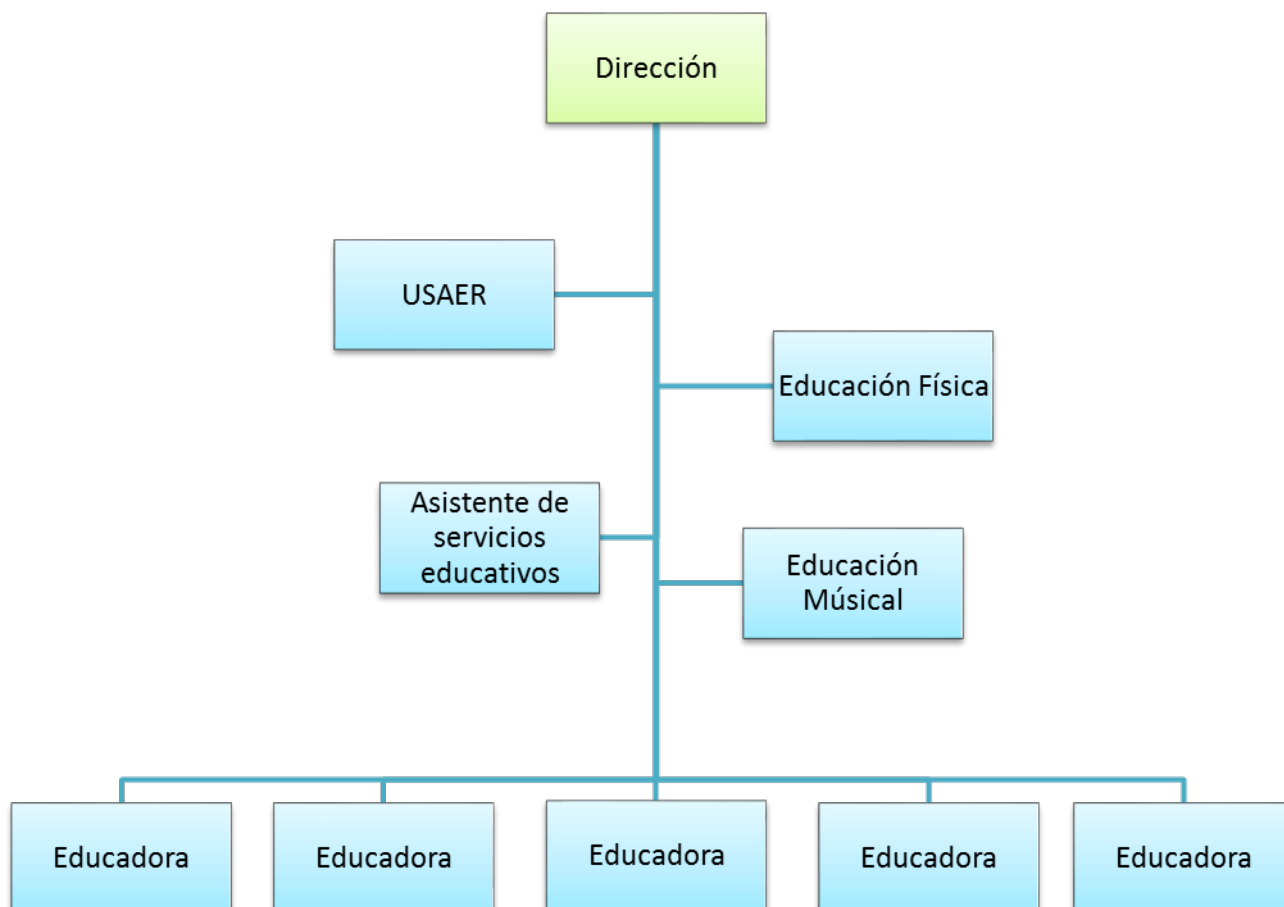
- Definir, conjuntamente con el personal del servicio de apoyo quién participará en la evaluación psicopedagógica, los instrumentos y técnicas que se utilizarán.
- Participar en la evaluación psicopedagógica aplicando instrumentos que brinden información sobre el contexto escolar y áulico.
- Convocar y coordinar, conjuntamente con el maestro de grupo, la reunión para la elaboración del informe psicopedagógico.
- Elaborar, junto con el maestro de grupo, el informe de la evaluación psicopedagógica.
- Conjuntamente con el maestro de grupo, coordinar la elaboración de la propuesta curricular adaptada convocando a los especialistas que participaron en el informe psicopedagógico.
- Acordar, conjuntamente con el maestro de grupo, las adecuaciones en la metodología y en la evaluación que se requieran, así como en los contenidos y/o propósitos en caso de que se requieran adecuaciones significativas.
- Incidir para que en la planeación de la escuela se especifiquen los apoyos que den respuesta a las necesidades educativas especiales de los alumnos, estableciendo los responsables de ofrecerlos.
- Ayudar al maestro de grupo durante su planeación docente, asegurándose de que se especifiquen los apoyos que requieren los alumnos que presentan necesidades educativas especiales, establecidos en la propuesta curricular adaptada.
- Junto con el maestro de grupo, evaluar la pertinencia de los apoyos especificados en la propuesta curricular adaptada.
- Participar en coordinación con el maestro de grupo, en las reuniones de evaluación de las propuestas curriculares adaptadas.
- Establecer nuevos acuerdos con el director de la escuela, el maestro de grupo, la familia y resto del personal del servicio de apoyo.

## **Psicóloga, Trabajo social y Maestro de comunicación**

- Participar en la elaboración del proyecto escolar de aquellas escuelas, que según su especialidad, requieren mayor acompañamiento.
- Realizar visitas de observación a los grupos atendidos en el ciclo escolar anterior.
- Apoyar en el desarrollo de ajustes metodológicos de acuerdo con su área, en los grupos que lo requieren, conjuntamente con el maestro de apoyo y los maestros de grupo.
- Con base en los resultados obtenidos de todo el equipo, ofrecer propuestas del apoyo que el maestro de grupo, la familia y/o el alumno necesita.
- Brindar los apoyos de su área específica para responder a las necesidades educativas especiales del alumno.
- Realizar visitas de observación a las aulas para trabajar con el maestro de grupo, ofreciéndole algunas estrategias que, desde su área, pueden favorecer la participación y el aprendizaje del alumno que presenta necesidades educativas especiales.
- Mantener vinculación con el maestro de grupo y con el maestro de apoyo en aquellos casos en que se brinda apoyo específico.
- Participar en coordinación con el maestro de grupo y el de apoyo, en las reuniones de evaluación de las propuestas curriculares adaptadas.
- Establecer nuevos acuerdos con el director de la escuela, el maestro de grupo, la familia y el personal del servicio de apoyo.



## ORGANIGRAMA DEL JARDÍN DE NIÑOS



### 1.5 Elementos del contexto relacionado con la situación a abordar.

En octubre del 2009 entra en función la Educadora Encargada de Dirección, autora del documento, teniendo como responsabilidad atender grupo y la dirección del Plantel. Uno de los primeros obstáculos con los que se enfrentó fue que las relaciones interpersonales se encontraban muy desgastadas, existía poca comunicación y confianza entre los docentes; cada uno tenía diferentes metas y esto se reflejaba en el trabajo académico. Es importante mencionar que en ese ciclo escolar 2009-2010 nunca hubo trabajo colegiado.

El Jardín de Niños tenía una infraestructura aceptable en general: en la oficina de dirección, en las aulas y baños pero el patio cívico se encontraba con desniveles que ocasionaba accidentes frecuentes entre los alumnos, el área de juegos infantiles en tiempo de lluvias se inundaba, el arenero solo estaba de adorno, tenía una alberca que no era utilizada y ese espacio estaba desperdiciado, los árboles no estaban podados y algunos tenían plagas y el piso los corredores laterales de las aulas era tierra.

Había mucho por hacer pero no se contaba con el recurso financiero.

Las aulas contaban solo con el material indispensable para trabajar y los materiales individuales de los alumnos se tardaban en ser adquiridos porque los padres de familia estaban renuentes al apoyo que se les solicitaba.

Finalmente, la Asociación de Padres de Familia estaba conformada solo en el papel ya que carecían del compromiso para asistir a las reuniones de trabajo y apoyar las actividades escolares que beneficiaran tanto a los alumnos como al Jardín de Niños. Era minoría los padres que respetaban el reglamento escolar, los que apoyaban con sus cuotas y el trabajo académico de sus hijos.



## **Capítulo II**

### **Descripción general de la práctica directiva exitosa.**

Cada escuela enfrenta dificultades y problemas particulares, para las cuales la Educadora Encargada ha desarrollado soluciones creativas y ajustadas a su contexto. Sin embargo, debido al ritmo de trabajo diario, muchas de estas estrategias pasan desapercibidas. El propósito de este capítulo es presentar cómo se encontraba la parte de gestión del Jardín de Niños Moctezuma cuando se asumió el cargo, y las primeras acciones realizadas.

#### **2.1 Momento de asumir el cargo**

Al tomar cargo de la dirección del Jardín de Niños tenía aproximadamente 8 meses de haberse integrado la Educadora al equipo de trabajo. Era un equipo de trabajo que se encontraba con muchas carencias de integración ya que cada una tenía metas y objetivos diferentes. Aunado a eso, la educadora encargada continuó atendiendo un grupo de tercero de preescolar.

La organización del Jardín de Niños la sustentaban los “supuestos” ya que no se contaba con una comunicación formal, fue un aspecto en el cual fue necesario trabajar los primeros meses de la gestión. Se inició con momentos de informarles de comunicación para generar un ambiente más agradable entre los docentes.

#### **2.2 Primeras acciones realizadas**

La función directiva cobra mayor relevancia cuando hay una adecuada intervención del director, es fundamental para que estos cambios verdaderamente se cumplan. Su papel se considera el elemento clave para promover, limitar o impedir transformaciones en las escuelas, pues si bien es cierto éstas corresponden y afectan a todas las personas de la comunidad educativa, es en los docentes en los que recae la responsabilidad más significativa, por lo tanto los directores al tener una autoridad superior, conocen y manejan más información relacionada con la

escuela, poseen una visión general más completa de lo que ocurre y tienen la posibilidad de influir favorable o desfavorablemente en los demás, lo cual determina los avances en los cambios que se emprenden (Antúnez, 2003).

Se iniciaron con cambios a corto plazo y de acuerdo a las necesidades inmediatas. Lo primero que se hizo fue tratar de organizar los documentos de dirección ya que nunca hubo una entrega formal de esta y era necesario conocer donde se encontraban y como estaba la documentación oficial y ello se realizó en horario extraescolar.

Un primer momento como encargada, se hizo una reunión con todo el personal docente y de apoyo para tratar de unificar criterios pedagógicos, administrativos y organizacionales que permitieran avanzar en la mejora de la escuela y del trabajo en equipo.

Posteriormente se realizaron reuniones con los padres de familia de los diferentes grupos para presentarse y para explicarles los cambios que se tendrían en los próximos meses. Es importante mencionar que, como en todo cambio, hubo resistencia de algunos padres ya que referían que anteriormente no se les pedía cumplir con todo lo que marcaba el reglamento; por lo que fue necesario concientizarlos en todo momento para que se fueran apropiando del papel del Jardín de Niños y las responsabilidades de los padres de familia y que esto a la larga tendría beneficios para sus niños y para la mejora de la escuela.

### **2.3 Experiencia de trabajo en el primer Plan Anual de Trabajo 2009**

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) establece criterios para mejorar la gestión escolar mediante la definición de un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y estándares de logro académico.

El Jardín de Niños formaba parte de Escuelas de Calidad contaba con su Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) pero se dio de baja del programa

antes de la jubilación del directivo. Aunque se contaba con él, nunca se realizó de manera colegiada.

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y calendarizadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. En este sentido se subraya que se trata de un plan operativo.

Al entrar en función la Educadora Encargada de Dirección en octubre de 2009 ya estaba realizado el Plan Anual de Trabajo, el cual se había realizado por el directivo y solo quedó en papel (igual que el PETE), ya que no se le dio el seguimiento que se requería para obtener resultados. Fue necesario reorganizar de manera inmediata de forma colegiada para hacerle las adecuaciones correspondientes al PAT y que todo el personal se sintiera parte de los acuerdos y se lleven a cabo.

## Capítulo III

### Metodología de recuperación de la práctica.

La función directiva y el desempeño de la gestión educativa compromete a la Educadora Encargada a la apropiación del proceso de sistematización como estrategia de aprendizaje permanente, como una práctica y una herramienta, que posibilita ordenar, interpretar, mejorar y comunicar los procesos desarrollados en el Jardín de Niños.

Fortalecer los procesos de sistematización propuestos, en este documento aporta algunos puntos pertinentes sobre ella para de contribuir desde allí al fortalecimiento conceptual y metodológico de la función directiva y la gestión educativa.

#### 3.1. Metodología de la sistematización

A partir de la década de los noventa la sistematización se incorpora al ámbito universitario y en la actualidad explora con mucho éxito campos como la educación formal para posibilitar la reflexión, evaluación, conceptualización, interpretación, mejoramiento, socialización y transferencia o diseminación de las prácticas, experiencias y proyectos educativos.

El proceso de sistematización tiene como objetivo facilitar a los docentes que conozcan el proceso de desarrollo que han trabajado y se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos o ideas de proyectos e iniciativas a partir de las experiencias documentadas, datos e informaciones. Los procesos de sistematización permiten:

- Que se realice un análisis sobre lo que se hizo, por qué lo hizo, por qué lo hizo de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para qué y a quién sirvió.

- Provocar procesos de aprendizaje, que permitan mejorar la práctica en el futuro, o también pueden estar destinadas a que otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, y que puedan apoyarse en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios proyectos.
- Y finalmente explicar por qué se obtuvieron esos resultados, y extraer las actividades que permitan mejorar en una experiencia futura.

Por lo tanto la sistematización apunta a describir y a entender qué sucedió durante estos seis años de gestión directiva en el Jardín de Niños Moctezuma y por qué pasó lo que pasó. Los resultados de una experiencia son fundamentales, y describirlos es parte importante de toda sistematización, pero lo que más interesa en el proceso de sistematización es poder explicar por qué se obtuvieron esos resultados, y extraer las lecciones que permitan mejorar en una experiencia futura.

En este apartado se dará a conocer cómo se sistematizó la experiencia de 6 años en el encargo de la dirección. (Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Agosto, 2014)

### **3.2. Instrumentos que ayudan a dar cuenta de la mejora**

La forma en que se sistematiza la práctica directiva es a través de varios documentos que se han llenado durante la gestión, entre ellos están los Planes Anuales de Trabajo (PAT), documentación de la supervisión en relación a las visitas a la institución, bitácoras, encuestas, portafolios, fotografías.

El análisis de dichos documentos permite encontrar cuáles y cómo han sido los cambios y poder evidenciarlos, tanto para el presente trabajo, como para el análisis de la práctica directiva.

A continuación se presenta lo encontrado en dichos documentos.



### **3.2.1. Planes Anuales de Trabajo**

Son los planes anuales de trabajo el primer instrumento que ayuda a dar cuenta del cambio realizado en el J de N Moctezuma:

El objetivo del Plan Anual de Trabajo (PAT) es que se logre una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de la gestión de las instituciones escolares, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, trabajo en equipo, un liderazgo compartido, una participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atendieran a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa que impulsara la innovación educativa.

Como se mencionó anteriormente, en octubre de 2009, cuando se asumió el encargo de la dirección, en una reunión con el colectivo escolar se retomaron los elementos de la ruta metodológica para la construcción y actualización del Plan Estratégico de Transformación Escolar y esto permitió realizar los primeros cambios en el Jardín de Niños.

La reconstrucción del PAT permitió hacer una autoevaluación escolar en las cuatro dimensiones en las que se trabaja, y se realizó por el colectivo escolar. Se incluyó la misión de la escuela, fundamentada en los referentes institucionales. La visión de la escuela, se creó en relación con las aspiraciones de la comunidad educativa. Se incluyeron los valores que distinguen a la escuela, al precisar el significado que tienen para la comunidad escolar. Se incorporaron los compromisos asumidos por la directora encargada de dirección y del colectivo docente para el logro de los objetivos.

Tanto en ese ciclo escolar como en los siguientes (2010, 2011, 2012, 2013, 2014) se ha informado a la comunidad escolar los logros alcanzados en las diferentes dimensiones: organizativa, administrativa, pedagógica y participación social.

El interés de elaborar, implementar, dar seguimiento y evaluar el PAT fue para proporcionar a la Educadora Encargada de dirección y al colectivo escolar una serie de parámetros que les permitieran desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia. La finalidad radicó en identificar a la planeación estratégica como una valiosa herramienta que contribuyera a definir y ordenar el rumbo que cada escuela debe seguir para desarrollar una gestión que asegure procesos y resultados educativos, acordes a la formación de los estudiantes que la sociedad presente y futura demanda.

A partir del ciclo escolar 2013-2014, los docentes organizaron las acciones que tendrían que realizar para atender tres de las prioridades del Sistema Básico de Mejora: los 8 rasgos de la normalidad mínima, el rezago educativo y la mejora de los aprendizajes, se tomaron acuerdos, hubo compromisos, se evaluaron los resultados obtenidos y se iban reformularon lo planeado durante el ciclo escolar si era necesario. La herramienta que favoreció la realización de estos procesos fue la Ruta de Mejora.

Por lo tanto “La autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende”. Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar (Diario Oficial de la Federación, 2014)

Las planeaciones del PAT y de la Ruta de Mejora se ha ido consolidando el equipo de trabajo del Jardín de Niños para que se trabaje para el logro de los propósitos de la educación preescolar, permitiendo la transformación de la escuela como espacio que promueve oportunidad de aprendizaje para los alumnos en ambientes seguros, cálidos y de confianza con participación activa a través de una gestión educativa estratégica; así como fortaleciendo el desarrollo de prácticas innovadoras realizadas por los actores educativos para avanzar hacia cambios concretos en los procesos de mejora permanente favoreciendo el logro educativo.

El interés de la Educadora Encargada y del colectivo docente ha permitido avanzar en la mejora de la calidad educativa ya que se abordan desde las distintas dimensiones de trabajo y a través de un trabajo participativo en el trabajo colegiado para asegurar la coordinación eficaz entre docentes, personal de apoyo, educadora encargada de dirección y supervisión.

En el cuadro que se presenta a continuación, que se elaboró a partir del análisis de los PAT de los 6 ciclos escolares, se da cuenta del proceso de organización de la información donde se describen las condiciones y situaciones con las que se inició y cómo se fue dando la transformación del Jardín de Niños; específicamente los procesos de gestión.

Para recabar la información fue necesario ir la acomodando en relación a cada ciclo escolar y con relación a las diferentes dimensiones, esto permitió recolectar datos en un sólo momento, en un tiempo único y cuyo propósito es describir y analizar su incidencia e interrelación.

Cabe señalar que lo subrayado responde a las novedades implementadas en cada ciclo.

**GESTIÓN DIRECTIVA DEL JARDÍN DE NIÑOS MOCTEZUMA, durante la gestión de Cinthya García como educadora encargada**

AÑO DIMENSIÓN	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
PEDAGÓGICA	<p><b>OBJETIVO</b> Continuar actualizándose equipo Directivo y Docente en conjunto con las Maestras de apoyo Educación Física y Música en el manejo y aplicación del PEP 2004 y en el análisis y aplicación de las guías de Expresión y Apreciación Artísticas y Desarrollo Físico y Salud. Profundizar en el aspecto de evaluación inicial, continua y final. Los Padres de Familia comprendan cuales son los propósitos fundamentales que marca el PEP 2004 y que apoye las actividades en casa, propuestas por el equipo docente y que participen en el jardín en las diferentes actividades, recreativas y culturales que ahí se realizan.</p> <p><b>META :</b> Planear situaciones didácticas durante todo el ciclo escolar del campo formativo desarrollo físico</p>	<p>La Misión y visión se modifican. Se incorpora el decálogo de valores.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Mejorar el trabajo colaborativo para enriquecer la práctica docente aprovechando las habilidades y capacidades individuales y estas se van reflejadas en el aprovechamiento de los alumnos.</p> <p><b>METAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo los talleres propuestos por cada una de las educadoras (teatro, ciencias, cocina, juegos de mesa, manualidades, música, danza, ingles)</li> </ul>	<p>Se continua con la misma misión Y visión</p> <p><b>OBJETIVO</b> Mejorar el trabajo colaborativo para enriquecer la práctica docente aprovechando las habilidades y capacidades individuales de los docentes y los diferentes materiales didácticos estas se van reflejadas en el aprovechamiento de los alumnos</p> <p><b>METAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir material didáctico para los talleres propuestos por cada una de las educadoras (teatro, ciencias, cocina, juegos de mesa,</li> </ul>	<p>Se continua con la misma misión Y visión</p> <p><b>OBJETIVO</b> Mejorar el trabajo colaborativo para enriquecer la práctica docente aprovechando las habilidades y capacidades individuales de los docentes y los diferentes materiales didácticos estas se van reflejadas en el aprovechamiento de los alumnos.</p> <p><b>METAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir material didáctico para los talleres propuestos por cada una de las educadoras (teatro, ciencias, cocina, juegos de mesa,</li> </ul>	<p>Se inicia con la RUTA DE MEJORA</p> <p>Se continua con la misma misión Y visión</p> <p>Prioridad: Normalidad mínima escolar</p> <p>Diseñar actividades para favorecer aprendizajes esperados</p> <p>Lectura de cuentos para favorecer el lenguaje oral y escrito.</p> <p>Matedivertido</p> <p>Implementación de Estrategias de lecturas para favorecer el lenguaje oral y escrito</p> <p>Implementar y desarrollar habilidades del pensamiento utilizando el cuento.</p>	<p>Se continua con la misma misión Y visión</p> <p>Prioridad: Normalidad mínima escolar</p> <p><b>OBJETIVO</b> Fortalecer y consolidar el PNL para que los alumnos puedan desarrollar sus habilidades lectoras dándole una atención prioritaria a lectoescritura</p> <p><b>META</b> Erradicar un 100% las debilidades existentes en la aplicación del PNL, para que los niños tengan más oportunidades de desarrollar sus habilidades de lectura y escritura</p>

	<p>y salud para que el 100% de los niños desarrollen sus capacidades motrices cognitivas y afectivas</p> <p><b>PROPUESTAS DE MEJORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento al taller de psicomotricidad con los niños.</li> <li>• Tomar el curso de complemento de psicomotricidad las educadoras.</li> <li>• Participar como escuela piloto en el programa de biblioteca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha la banda de guerra con los alumnos de tercero de preescolar</li> <li>• Llevar a cabo proceso de psicomotricidad en los cinco grupos</li> </ul> <p><b>SE CALENDARIZAN LAS ACTIVIDADES</b></p> <p>Se realiza un expediente individual con documentos oficiales</p> <p>Se realizan entrevistas a padres de familia al inicio del ciclo escolar.</p> <p>Acompañamiento a los docentes para la planificación y diario de trabajo</p>	<p>manualidades, música y danza)</p> <p>El inglés se impartirá en los cinco grupos 1 vez a la semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha la banda de guerra con los alumnos de tercero de preescolar</li> <li>• Llevar a cabo proceso de psicomotricidad en los cinco grupos</li> <li>• Realizar momentos formativos para el personal así como momentos para compartir experiencias y realizar evaluaciones</li> </ul> <p>Se elabora un expediente de desarrollo individual que permite registrar sus logros con evidencias concretas.</p> <p>Se elaboran los diarios de la educadora de manera sistemática.</p> <p>Se realiza un formato de planeación para unificación del personal docente.</p>	<p>manualidades, música y danza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la banda de guerra con los alumnos de tercero de preescolar</li> <li>• Llevar a cabo proceso de psicomotricidad en los cinco grupos</li> <li>• Actualización del programa de psicomotricidad para docentes (cuatro talleres sabatinos)</li> <li>• Realizar momentos formativos para el personal así como momentos para compartir experiencias y realizar evaluaciones quincenales. Los meses de septiembre, noviembre, enero, marzo, mayo.</li> <li>• Iniciar con el programa de matedivertido en los cinco grupos.</li> </ul>	<p>Implementar y desarrollar habilidades del pensamiento utilizando el cuento, apoyándonos en Alebrijes. Movilizar la biblioteca aula Continuar con la implementación y desarrollo de habilidades del pensamiento utilizando el cuento, apoyándonos en Alebrijes. Diseño de rubricas de evaluación para conocer los logros en los estándares curriculares y aprendizajes esperados</p> <p>Prioridad: Mejora del aprendizaje de lectura, escritura y matemáticas</p> <p>-Actividades para comenzar bien el día</p> <p>Prioridad: Abatir el rezago y el</p>	<p>Prioridad: Mejora del aprendizaje de lectura, escritura y matemáticas</p> <p><b>OBJETIVOS</b> Incorporar actividades atractivas y retadoras en las aulas para que todos los niños participen activamente</p> <p><b>META</b> Que se apliquen al 100% actividades atractivas y retadoras en las aulas para promover la participación activa de los alumnos durante todo el ciclo escolar.</p> <p>Prioridad: Abatir el rezago y el abandono escolar. <b>OBJETIVO</b> Implementar estrategias de motivación a los papás para disminuir el porcentaje de ausentismo de los alumnos.</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>abandono escolar.</p> <p>Los expedientes individuales se solicitan organizados por fecha y campo formativo.</p> <p>Se anexa al diario de la educadora un apartado para el diario anecdótico.</p> <p>Certificación de la escuela como libre se caries</p> <p>Incorporación al PNL</p>	<p><b>META</b> Implementar 100% de estrategias de motivación a los papás para disminuir el porcentaje de ausentismo de los alumnos.</p> <p>Prioridad: Convivencia Escolar</p> <p><b>OBJETIVO</b> Que los niños aprendan a resolver problemas entre pares de manera pacífica para lograr tener una convivencia sana y evitar la agresión verbal y física</p> <p><b>METAS</b> Meta: Lograr que el 100% de los niños aprenda a resolver problemas entre pares de manera pacífica para lograr tener una convivencia sana y evitar la agresión verbal y física al final del ciclo escolar</p> <p>Taller de disciplina con dignidad</p>
--	--	--	--	--	---	---

CAPACITACIÓN DOCENTE	Curso de psicomotricidad "serpentinias"	Curso de psicomotricidad "serpentinias" (complemento)	Curso de primeros auxilios Taller de mapas mentales	Curso de psicomotricidad "aprendo mientras me muevo" Capacitación de matedivertido	Capacitación de Programa Nacional de Lectura.	
ADMINISTRATIVA	<p><b>OBJETIVO:</b> El Directivo ejerza un liderazgo efectivo, que asegure el cumplimiento de la Misión del jardín, promueva la colaboración profesional del equipo docente y estimule su buen desempeño, creando un ambiente de cordialidad, armonía y convivencia mutua que facilite el desarrollo de las actividades en la escuela y esta a su vez contará con los recursos necesarios e infraestructura para el desarrollo de las actividades que le son propias.</p> <p><b>META :</b> Reconocer la labor del personal docente por su desempeño al trabajar con niños con necesidades educativas especiales</p> <p><b>PROPUESTA DE MEJORA</b> Ninguna</p>	<p><b>OBJETIVO</b> Facilitar y mejorar el cumplimiento de los lineamientos ante situaciones que requieran dichos documentos así como apoyar a administrar los recursos de los padres de familia.</p> <p><b>META</b> • Calendarizar reuniones con la mesa directiva para organizar y administrar los recursos financieros que se entregaran semestralmente a las autoridades correspondientes. Se cita a los padres de familia dos semanas antes del ingreso a la escuela para entregarles gafete y recaudar la aportación para el material escolar de su hijo.</p>	<p><b>OBJETIVO</b> Facilitar y mejorar el cumplimiento de los lineamientos ante situaciones que requieran dichos documentos así como apoyar a administrar los recursos de los padres de familia para equipar la institución.</p> <p><b>METAS</b> • Calendarizar reuniones con la mesa directiva para organizar y administrar los recursos financieros que se entregaran semestralmente a las autoridades correspondientes. Para Adquirir equipo de cómputo que facilite el uso de las tecnologías y comunicación, así como un espacio para guardar materia y muebles</p>	<p><b>OBJETIVO</b> Facilitar y mejorar el cumplimiento de los lineamientos ante situaciones que requieran dichos documentos así como apoyar a administrar los recursos de los padres de familia para equipar la institución.</p> <p><b>METAS</b> •Calendarizar reuniones con la mesa directiva para organizar y administrar los recursos financieros que se entregaran semestralmente a las autoridades correspondientes. •Solicitar apoyo para el arreglo del patio cívico. • Para Adquirir equipo de cómputo que facilite el uso de las tecnologías y comunicación.</p>		

	<p>Se pintó toda las escuela Realización de 6 pozos de absorción. Se tapó la alberca y se amplió el área de juegos.</p>	<p>Se realizaron expedientes del personal docente y de apoyo. Realización de inventarios anuales de dirección, bodega y aulas</p> <p>Se pintó la escuela Se puso alumbrado en el patio cívico y corredores</p>	<p>Se pintó toda la escuela y la herrería Se colocó firme a los costados de los pasillos Se contrató el INTERNET</p>	<p>•Adquirir instrumentos musicales para apoyar las actividades artísticas y el programa de psicomotricidad.</p> <p>Se pintó toda la escuela. Se colocó firme en 15 mts cuadrados. Se colocó piedra roja en área de tierra. Se pintó un mural decorativo</p>	<p>Se pintó toda la escuela Se colocó firme en 50 mts. Se eliminó el área de arenero.</p>	
<p>INFRAESTRUCTURa</p>						
<p>MUEBLES</p>		<p>Se compra de 5 T.V y 5 DVD. Se compra 5 estantes de aluminio para aulas y tres grandes para material y bodega. Se compra 1 archivero para dirección</p>	<p>Se colocaron ventiladores en todas las aulas y dirección Se colocaron alarmas de humo en aulas, dirección y bodega Entrego la SEP sillas, mesas para docentes, sillas infantiles para 1 grupo y mesas para 3 grupos, 5 libreros, 4 lockers, 4 cajoneras y pintarrones.</p>	<p>Se adquirió mueble para el área de biblioteca escolar Se adquirió una pantalla para computadora de escritorio. Se restauran 10 mesas infantiles cambiándoles la cubierta. Se adquieren dos lockers</p>	<p>Se adquirieron 4 pantallas fijas para salones Se adquirió 1 pantalla con base Se adquirieron 2 proyectores</p>	
<p>MATERIAL DIDÁCTICO</p>		<p>Se compran 6 tambores</p>	<p>Se adquieren muebles de plástico de colores para material didáctico. Se compran 15 cajas de sellos didácticos.</p>	<p>Se adquieren seis pizarrones de corcho para las aulas</p>	<p>Se compran títeres de mano. Se adquirió material de cuerpos geométricos</p>	<p>Dona Educación Municipal 10 aros y 4 colchonetas pequeñas.</p>



			Se adquiere material para psicomotricidad. Se compran 6 tambores y otros 6 los dona la SEP.	Se compran basculas para matedivertido Se compra instrumentos musicales para la clase de música. Se adquiere material para psicomotricidad Se adquieren 8 tambores para banda de guerra	Se adquirieron colchonetas y material para educación física	
ORGANIZATIVA		<p>OBJETIVO Promover un ambiente armónico entre el personal docente y maestros de apoyo para optimizar los recursos humanos y los tiempos en las actividades que se realizan en el jardín de niños.</p> <p>META</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo consultas entre el personal docente y de apoyo para proponer actividades</li> <li>Calendarizar las actividades culturales y cívicas para lograr optimizar los recursos humanos y los tiempos</li> <li>Realizar las actividades</li> </ul>	<p>OBJETIVO Promover un ambiente armónico entre el personal docente y maestros de apoyo para optimizar los recursos humanos y los tiempos en las actividades <b>propuestas en los consejos técnicos</b> que se realizan en el jardín de niños.</p> <p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo consultas entre el personal docente y de apoyo para proponer actividades</li> <li>Calendarizar las actividades culturales y cívicas para lograr optimizar los recursos humanos y los tiempos</li> <li>Realizar las actividades</li> </ul>	<p>OBJETIVO Promover un ambiente armónico entre el personal docente y maestros de apoyo para optimizar los recursos humanos y los tiempos en las actividades propuestas en los consejos técnicos que se realizan en el jardín de niños.</p> <p>METAS</p> <p>Llevar a cabo consultas entre el personal docente y de apoyo para proponer actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Calendarizar las actividades culturales y cívicas para lograr optimizar los recursos humanos y los tiempos</li> <li>Realizar las actividades</li> </ul>		<p>Se implementan las visitas de observación a los grupos.</p> <p>Se realiza un instrumento de evaluación para las visitas a los grupos</p> <p>Implementación de círculos de estudio, invitados externos e intercambios de experiencias los lunes</p>

		<p>propuestas por el personal docente y de apoyo</p> <p>Se realizó un horario para las diferentes actividades.</p> <p>Se colocó un calendario gigante con las actividades mensuales para que las conocieran los padres de familia.</p> <p>Se compró el material de los alumnos antes de su ingreso a la escuela.</p> <p>Limpieza</p> <p>El ingreso al preescolar esta al limite (175 niños)</p> <p>La entrega de gafetes se hizo dos semanas antes de su ingreso y pagaron la cuota de material</p>	<p>propuestas por el personal docente y de apoyo</p> <p>Se cambió el uniforme deportivo.</p>	<p>propuestas por el personal docente y de apoyo</p> <p>Se acordó ambientar las aulas con una mascota.</p>		
PARTICIPACIÓN SOCIAL	<p>OBJETIVO: Participación activa y responsable de los Padres de familia en las diferentes actividades de beneficio común que se organizan en el plantel como son Escuela de Padres, Comité de Participación social, Mesa Directiva y Seguridad y Emergencia.</p> <p>META</p> <p>Promover medidas, básicas preventivas y de seguridad</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Conocer el contenido de los lineamientos generales para la operación de los consejos escolares de participación social y de emergencia escolar, para que sean funcionales dentro del centro escolar</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Conocer el contenido de los lineamientos generales para la operación de los consejos escolares de participación social y de emergencia escolar, para que sean funcionales dentro del centro escolar e involucrar a los padres de familia en las diferentes</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Conocer el contenido de los lineamientos generales para la operación de los consejos escolares de participación social y de emergencia escolar, para que sean funcionales dentro del centro escolar e involucrar a los padres de familia en las diferentes</p>	Certificación de la escuela como libre se caries	

	<p>para mejorar la salud, así como para evitar el 90% de los accidentes y riesgos en la escuela</p> <p>PROPUESTA DE MEJORA Ninguna</p>	<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo reuniones informativas para que los padres de Familia conozcan lineamientos de participación social</li> <li>Optimizar la patrulla escolar mediante la calendarización de los días que les toca asistir apoyarla.</li> <li>Organizar los simulacros para que el personal docente, de apoyo y los niños sepan que hacer.</li> <li>Concientizar a los padres de familia de la importancia de tener sus datos personales del niño actualizados para en caso se alguna emergencia.</li> </ul> <p>Implementación de refrigerios de frutas y verduras Rendición de cuentas</p>	<p>actividades que ofrece la institución</p> <p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo reuniones informativas para que los padres de Familia conozcan lineamientos de participación social</li> <li>Optimizar la patrulla escolar mediante la calendarización de los días que les toca asistir apoyarla.</li> <li>Organizar los simulacros para que el personal docente, de apoyo y los niños sepan que hacer.</li> <li>Concientizar a los padres de familia de la importancia de tener sus datos personales del niño actualizados para en caso se alguna emergencia.</li> </ul>	<p>actividades que ofrece la institución</p> <p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo reuniones informativas para que los padres de Familia conozcan lineamientos de participación social</li> <li>Optimizar la patrulla escolar mediante la calendarización de los días que les toca asistir apoyarla.</li> <li>Organizar los simulacros para que el personal docente, de apoyo y los niños sepan que hacer mediante la calendarización.</li> <li>Concientizar a los padres de familia de la importancia de tener sus datos personales del niño actualizados para en caso se alguna emergencia.</li> <li>Realizar talleres para papás de mapas mentales, de psicomotricidad y de temas de relevancia para ellos.</li> </ul> <p>Implementación de los desayunos escolares</p>		
--	--	--	--	--	--	--

Es importante mencionar que al final de cada ciclo escolar 2010-2011, 2011-2012 y 2012-2013 se entregaba a la supervisión la evaluación del PAT. Del 2010 a la fecha se entrega la Evaluación de Participación Social y en el ciclo escolar 2013-2014 se fue armando una carpeta de evidencias y en este ciclo escolar también se está realizando. (Ver anexo: 1 PAT y anexo 2: Ruta de Mejora)

### **3.2.2. Documentos en relación a la supervisión**

La supervisora de la zona 005F cumple con la función de compartir los objetivos generales y específicos del programa tanto como sea posible para que la Educadora Encargada, docentes, alumnos y padres de familia para que puedan participar en las decisiones acordadas en la junta de inicio de ciclo escolar que es dirigida por ella.

Respeto al personal docente y de apoyo en sus contribuciones, ya que ellos pueden tener puntos de vista que permiten mejores decisiones para el buen funcionamiento del Jardín de Niños. Ocasionalmente se dan conversaciones de manera informal con el personal como una estrategia de confianza, esto ayuda a conocer sus puntos de vista y sus opiniones sin preguntas directas. Aun cuando no se esté de acuerdo con alguna opinión del personal es importante comprender su punto de vista ya que esto facilita una buena supervisión.

Conoce las decisiones o temas en los cuales el personal se siente importante y aquellos con los que les gustaría comprometerse. Siempre que le es posible, toma en cuenta las ideas, sugerencias y deseos del personal.

Existe una comunicación abierta, clara y puntual entre las autoridades educativas y la Educadora Encargada de dirección.

Brinda una orientación y capacitación tanto a la titular de la gestión escolar como al personal docente y de apoyo.

Promueve las prácticas de autogestión en el Jardín de Niños, como la resolución independiente de problemas, y la realización permanente de prácticas de

mejoramiento y monitoreo. Y si es necesario realizar recomendaciones acerca de cómo mejorar el rendimiento.

Hace visitas en diferentes momentos del ciclo escolar para dar seguimiento a la efectividad de la Ruta de Mejora y a la evaluación. Entrega por escrito sus observaciones y da una retroalimentación al final de su visita.

Lo que se encuentra como constante y satisfactorio de las visitas de supervisión es que en sus reportes dan cuenta del orden tanto en la dimensión organizativa como en la administrativa, la asistencia del personal, las planeaciones concuerdan con el PEP 11, los expedientes de los niños ordenados como se solicitan (fecha, observaciones y aprendizajes esperado) que el equipo docente está trabajando en armonía, que el PAT en su momento se lleva a cabo como se programó, que se da acompañamiento a las educadoras, el reconocimiento de la aplicación de los talleres y algunas felicitaciones para todo el personal. (Ver anexo no. 3)

### **3.2.3. Bitácoras y portafolios**

La Bitácora está elaborada por cada una de las educadoras, contiene los registros de sucesos y acontecimientos presentados por los niños durante la jornada escolar en el marco de la Ruta de Mejora, y muestra la secuencia cronológica en el registro de sucesos y acontecimientos presentados.

El Portafolio del Jardín de Niños Moctezuma está conformado por el libro de actas firmada por los integrantes del Consejo Técnico Escolar y se cuenta con la relatoría. Esta muestra la agenda de trabajo de las reuniones realizadas por el Consejo Técnico Escolar.

Integra las evidencias gráficas y documentales de las acciones realizadas, de acuerdo con lo establecido en la Ruta de Mejora. Así mismo se registran los avances de las metas conforme a lo Programado.

Contiene información estadística relacionada con asistencia, participación, psicomotricidad y convivencia escolar.

En los Consejos Técnicos Escolares se lleva la información de las actividades realizadas por cada una de las educadora en el transcurso del mes, las evidencias que permiten ver los avances de los alumnos, docentes y familias, poniendo en práctica las estrategias planificadas y otras que se dan en la interacción cotidiana.

Al finalizar la sesión y para que la información no quede en el recuerdo, ya que casi siempre es frágil y corre el peligro de perderse, se ha ido realizando una carpeta de evidencias que permite observar los avances que se han tenido en cada una de las prioridades. Así mismo se logra transmitir algunos descubrimientos a las compañeras, comentándoles la manera en que podemos modificar o lo que si funciona que permita evaluarlos al final de cada mes, a medio ciclo escolar o a fin de año.

En este sentido, como Educadora Encargada de dirección la recuperación de las actividades o acciones realizadas en el mes han permitido registrar y dejar evidencia sobre el trabajo, de modo que en el futuro podrá volver a utilizar dicha información, así como compartirla con otras compañeras.

El trabajo recaudado de cada una de las educadoras permite a la Educadora Encargada mirar su propia gestión, ayudando a generar registros sobre la participación de los alumnos, docentes, familias y otros actores de la comunidad educativa frente a las propuestas y estrategias que despliegan para el trabajo en el Jardín de Niños. Asimismo, puede ayudar a organizar las evidencias para reflexionar junto con las educadoras sobre las fortalezas o vacíos pedagógicos de la nuestra escuela. En la escuela se lleva un formato donde se concentra los avances por cada acción propuesta en el Ruta de Mejora por grupo, por grado y por escuela. Esto permite dar un seguimiento puntual a los avances (Anexo no. 4).

### **3.2.4 Actas de Juntas con Asociación de Padres de Familia.**

De forma periódica se tienen las reuniones con padres de familia y para poder dar seguimiento a los acuerdos, o validar las mismas reuniones, se levantan actas donde firman los asistentes. Es a través de la revisión de estas actas que se hace la recuperación del trabajo con las Asociaciones de Padres de Familia de estos 6 años de trabajo.

En las cuestiones administrativas cada mes se realizan reuniones con los integrantes de la Mesa Directiva para conocer los ingresos y gastos generados, así como la organización de los eventos en los que pueden apoyar, necesidades inmediatas en las que se tenga que pedir su apoyo. Al inicio del ciclo escolar se hace un listado de prioridades en las que se puede mejorar el Jardín con las aportaciones de los padres de familia, en esta relación participan los docentes y los papás del comité. Por lo general el grueso de las mejoras se realiza al final del ciclo para alcanzar a recaudar las cuotas voluntarias de mantenimiento.

### **3.2.5. Encuestas a padres de familia y personal**

Para recuperar la percepción de los P de F y los docentes con respecto a la gestión de la Educadora Encargada, se optó por realizar una encuesta en febrero del 2015.

Las encuestas tienen respuestas en una escala de valoración cuantitativa y recogen la percepción de los diversos informantes como son los docentes, padres de familia y alumnos acerca de los procesos y actuaciones que tienen lugar al interior del Jardín de Niños como parte importante del funcionamiento del mismo.

Para dar cuenta de cómo perciben el trabajo de la Educadora Encargada, se realizó en febrero del 2015 una encuesta que se pidió llenaran a 24 Padres de familia de los 5 grupos, considerando a los más participativos, a los intermedios y a los poco participativos. (Ver anexo no. 5)

Al llevar a cabo la recuperación de las encuestas realizadas a los padres de familia lo que más se destacó a partir de la gestión de la encargada. En general las razones de diferencia entre las respuestas obtenidas se presentan en el siguiente cuadro:

Sistematización de las Encuestas a Padres de Familia del Jardín de Niños Moctezuma en porcentajes

- 1 Siempre es así.    2 La mayoría de las veces es así.    3 Pocas veces es así  
4 Nunca es así

No.	Pregunta	1	2	3	4
1	Organiza bien a la escuela	91.6%	8.33%		
2	Hace que los padres de familia y educadoras sientan responsabilidad de trabajar todos juntos	91.6%	8.33%		
3	Comparte lo que quiere hacer para mejorar la escuela	83.33%	16.6%		
4	Busca recursos para la escuela.	87.5%	12.5%		
5	Resuelve los problemas que se presentan.	79.16%	20.8%		
6	Hace que exista respeto entre todos	91.6%	8.33%		
7	Solicita a los profesores que dediquen todo el tiempo posible al aprendizaje de los alumnos.	95.83%	4.16%		
8	Solicita a padres de familia su apoyo para que los alumnos aprendan mejor.	91.6%	8.33%		
9	Anima a todos para hablar con confianza de lo que sucede en la escuela.	83.33%	16.6%		
10	Hace que entre todos se pongan de acuerdo para mejorar los aprendizajes de los alumnos.	91.6%	8.33%		
11	Las principales actividades de la escuela están ya programadas.	95.83%	4.16%		
12	Hace lo posible para que se cumplan las metas.	91.6%	8.33%		
13	Comunica los avances de su hijo(a).	87.5%	12.5%		
14	Facilita la asistencia a cursos para padres de familia.	66.66%	29.16%		4.16%
15	Promueve que los maestros revisen su forma de enseñar.	83.33%	12.5%	4.16%	
16	A lo que le pone más atención es al aprovechamiento escolar de los alumnos.	87.33%	12.5%		
17	Hace funcionar el Consejo de Participación Social y la Mesa Directiva.	79.16%	16.6%	4.16%	

Se puede observar que hay cinco puntos en los que hay que poner más atención y que son en los que se puede mejorar a partir de estrategias específicas para que los padres de familia detecten que han sido atendidas sus observaciones.



Algo de lo que se ha hecho en estos 6 años: Se buscó el horario que facilita la asistencia a cursos para padres de familia ya que anteriormente se realizaban en horarios durante la jornada laboral y con este horario que se estableció desde hace cuatro años la asistencia mejoró en un 80%.

Los problemas que se presentan en el quehacer diario se procura buscar soluciones que tiendan a mejorar el tratamiento de los conflictos, la mediación y negociación entre los involucrados.

Otro aspecto al que se hace mención es que solo algunas veces se anima a todos para hablar con confianza de lo que sucede en la escuela y finalmente se manifiesta que se activara con mayor frecuencia el funcionamiento del consejo de participación social y la mesa directiva.

En el resto de los aspectos se puede observar que los padres de familia los conocen y están de acuerdo en la forma de llevar a cabo la gestión en el Jardín de Niños.

En las preguntas realizadas a los Padres de Familia se puede observar en la siguiente tabla el punto de vista que tienen de la gestión de la educadora encargada.

No.	Pregunta	Respuestas con mayor frecuencia de mención	Número de Frecuencias
1	De acuerdo con Usted ¿Cuál debe ser la función de un director(a)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar al pendiente</li> <li>• Organizar</li> <li>• Maestros preparados</li> <li>• Supervisar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7</li> <li>• 6</li> <li>• 4</li> <li>• 2</li> </ul>
2	Usted conoce el reglamento de la escuela y el directivo la aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el reglamento</li> <li>• Aplica el reglamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19</li> <li>• 15</li> </ul>
3	¿Qué opina del trabajo que hace la directora en la escuela de su hijo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente trabajo</li> <li>• Buen trabajo</li> <li>• Exigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9</li> <li>• 8</li> <li>• 2</li> </ul>

4	¿Por qué eligió esta escuela para su hijo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque ser el mejor</li> <li>• Por comentarios y recomendación</li> <li>• Porque me gusta</li> <li>• Por seguro</li> <li>• Por la exigencia</li> <li>• Por la cercanía a mi domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7</li> <li>• 5</li> <li>• 4</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> </ul>
---	--	---	---

Para recuperar los puntos de vistas del personal docente, en la misma fecha en que los padres de familia llenaron la encuesta, se les pidió que también contestaran una el personal docente (Anexo 6).

La encuesta realizada a los docentes se puede rescatar es que de forma constante la Educadora Encargada supervisa la práctica pedagógica de los docentes para proponer estrategias de mejora. Ven mejoras en la planta física del plantel y en los materiales de apoyo. En el resto de los indicadores los docentes manifiestan estar de acuerdo de la manera que se ha realizado la gestión escolar y la función de la educadora encargada de dirección. También manifestaron que les agradecería que la comunidad escolar reconociera los beneficios de los programas y servicios que ofrece el plantel.

En las preguntas realizadas a los docentes reconocen que la gestión de la educadora encargada de dirección ha permitido la mejora en el desempeño de su práctica educativa, en la organización del jardín, en la innovación y siempre considerando e involucrando a todo el personal.

### **3.2.6. Evidencias de las actividades de la Ruta de Mejora**

En los Consejos escolares, se deben presentar avances de la Ruta de Mejora, para ello, además de hacerlo por escrito y darlo a conocer tanto al personal como a la supervisión, se han realizado presentaciones en formato power point, que

permiten ver de forma resumida, centrada y atractiva los logros alcanzados mes con mes.

Se cuenta con la bitácora de las sesiones de cada Consejo Técnico Escolar y con el libro de actas.

Además de lo anterior se realizan los diferentes productos que se solicitan en las guías de trabajo de cada mes, esto permite reconocer los avances y tomar decisiones para las nuevas acciones.

Las evidencias de estas presentaciones se incluyen en el siguiente punto de fotografías.

### **3.2.7. Fotografías**

La fotografía refleja la situación pasada y presente de la escuela, sirve como referente para la evaluación de los avances y los resultados del proceso de mejora que se ha dado en el Jardín de Niños tanto en la adquisición de materiales como en la infraestructura. Se tienen algunas fotografías para dar cuenta de los logros de la gestión, pero no se anexan en el presente trabajo, por respeto a la no difusión de fotografías con caras de los niños, los padres de familia y del personal.



## Capítulo IV

### **Análisis del Cambio a través de los años y con los Indicadores de Logro o Mejora**

Para hacer el análisis del cambio de mejora, se propone un trabajo de reconocimiento, identificación y sistematización de las buenas prácticas de gestión escolar emergidas del trabajo cotidiano en el Jardín de Niños Moctezuma.

Este capítulo formado por dos partes: una primera sección hace un análisis de los cambios año con año, y la segunda parte hace referencia al análisis transversal con los indicadores de mejora que son las características de la gestión directiva señaladas por la SEP.

#### **4.1 Justificación de la necesidad de mejora: búsqueda desde un modelo funcional, cultura de trabajo colegiado.**

La necesidad de mejora en el Jardín de Niños Moctezuma implicó adecuadas prácticas en la gestión, el compromiso del directivo (Educadora Encargada) con su institución, con los estudiantes, los docentes y la comunidad, orientando a la escuela para que se constituya en una comunidad de aprendizaje.

Estas prácticas se relacionaron con la resolución de problemas, identificar las prioridades para reconocer las situaciones que requerían ser cambiadas. Implicó un proceso de toma de decisiones para desarrollar la mejor alternativa de resolución a esos problemas para generar aprendizajes de calidad para todos y un ambiente agradable.

En la comprensión de la mejora escolar fue necesario tener en cuenta que se ponen en juego procesos que involucran a toda la institución. Repensar las prácticas que implicaron partir de un problema concreto y asumir colectivamente una alternativa de resolución que se valore como la mejor para ese momento

institucional y ese contexto particular y se oriente a elevar la calidad de los aprendizajes.

Desde el enfoque del directivo, implicó la relación de tres elementos básicos: el liderazgo que impulsara y sostuviera el proceso; el proyecto asumido por el personal, que constituye el eje vertebrador de las acciones; y el desarrollo de una cultura colaborativa institucional que involucre al conjunto de los actores en los fines del proyecto.

En ese camino se han presentado una serie de tensiones y resistencias que lejos de ser obstáculos fueron oportunidades para el cambio, se asumieron de manera colaborativa y centraron en la institución, se buscaron soluciones y alternativas, que posibilitaron mayor coherencia a las acciones, y por ende, mayor impacto de formación.

El cambio institucional no debe interpretarse como un proceso lineal sostenido por una planificación esquemática, en la que cada paso puede ser definido de antemano y donde la función del directivo se subsume en tareas de supervisión y control para verificar aquello realizado con lo previsto. Por el contrario, el proceso de cambio no es estrictamente pronosticable ya que es de naturaleza dinámica.

De esta manera, la mejora del Jardín de Niños debe ser entendida no sólo como una proyección a futuro, sino también como parte de un proceso histórico más amplio, en el cual cabe preguntarse cuál ha sido la historia de esa institución, qué sucede en ese momento y qué debiera suceder para continuar con la mejora.

#### **4.2 El proceso de mejora en el Jardín de Niños**

En los últimos años se ha buscado construir una Institución Escolar capacitada en el trabajo colegiado para asegurar una eficaz coordinación entre los docentes, el personal de apoyo y directivos. Ser una escuela preparada para rendir cuentas a los alumnos y padres de familia. A continuación se presentarán las

acciones realizadas en los ciclos escolares durante los cuales la autora de este documento ha estado al frente del encargo de la dirección.

### **4.3. Descripción de cambios por ciclos escolares**

#### **4.3.1. Ciclo escolar 2010-2011**

A partir del ciclo escolar 2010 – 2011 en los Talleres Generales de Actualización (TGA) el Plan Anual de Trabajo se modificó desde la misión y visión del Jardín de Niños Moctezuma; se incorporó el decálogo de valores y las dimensiones para que este fuera el eje rector de la mejora de la escuela.

Para iniciar la mejora escolar fue necesario el trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad educativa. En las reuniones de las Comunidades de Aprendizaje se abrió un largo espacio de intercambio de ideas donde se lograba explicitar los objetivos comunes, establecer metas específicas y lograr que todo el grupo de docentes reconociera el propósito general como propio, identificándose con su construcción y logro.

La planeación del PAT fue el eje fundamental del trabajo en el Jardín de Niños Moctezuma, ya que consideró la visión y la misión del centro; se proyectó un clima ordenado y orientado al trabajo para el desempeño académico. Desde este espacio de la planeación inicial se establecieron las acciones para concretar procesos de mejora de las prácticas cotidianas, se establecieron los compromisos para alcanzar las metas establecidas en el ciclo escolar.

Se dio el seguimiento puntual a las actividades, los logros colectivos e individuales, así como al registro de los avances de los niños en sus expedientes.

Se buscaron mecanismos para evaluar el funcionamiento de cada dimensión de trabajo, así como sustentar el trabajo con base en el programa educativo (PEP 2011) y su procedimiento.

La Educadora Encargada de dirección se enfrentó a diferentes retos que a continuación se mencionan:

- Tomar en cuenta a cada persona y respetar su individualidad.
- Reconocer que todos pasan por procesos de aprendizaje y que todos merecen el máximo respeto.
- Compartir el conocimiento como una función de la dirección escolar y como una misión del sistema educativo.
- Organizar momentos de capacitación para todos, así como los ejercicios de planeación que inician con el intercambio de experiencias y aprendizaje común para culminarlos en proyectos de mejora escolar.
- Adquirir confianza en sí misma y en el equipo docente para poder tomar los riesgos que involucran todos los proyectos de mejora.
- Asumir la responsabilidad de la aventura del cambio como una iniciativa de la dirección.
- Compartir los logros y los éxitos con todo el personal docente y de apoyo.

En la parte académica se comenzaron a llevar a cabo los viernes, diferentes talleres como teatro, cocina, manualidades, ciencias, juegos de mesa, música, inglés y danza. Estos talleres surgen como un medio para favorecer los aprendizajes en los alumnos y cada educadora los propone de acuerdo a sus habilidades y gustos. Solo se realizó una calendarización de actividades por taller y estos se llevaron a cabo todo el ciclo escolar.

La implementación del Programa de Psicomotricidad de “Serpentinas” (de la Mtra. Maricarmen Mosqueda) que tiene como punto de partida el cuerpo y el movimiento para llegar a la maduración de las funciones neurológicas y la adquisición de procesos cognitivos de los niños. Este programa se lleva a cabo cuatro veces a la semana durante 20 minutos, durante todo el año.

Se dio continuidad y seguimiento de cada uno de los alumnos que ingresaron al Jardín de Niños: Se elaboró un expediente de desarrollo individualizado que



permitió registrar sus logros con evidencias concretas. Se registraron, también, datos de observación de las educadoras y se incluyeron las entrevistas a los padres familia.

A estos expedientes, se sumaron los diarios que realizaron las educadoras sobre el trabajo diario, así como su orientación hacia las metas del ciclo escolar. Fue necesario darles acompañamiento a las educadoras para que se lograra la comunicación escuela-padres de familia, ya que reconocían que era un aspecto donde se encontraban con debilidades.

En relación con las actividades calendarizadas, se destacó una organización de forma concreta y precisa los días que les tocaban guardias, Honores a la Bandera, Periódico Mural, etc, que favoreció la realización de las actividades a lo largo del ciclo escolar.

La organización del tiempo en las diferentes actividades permitió cubrir las dimensiones de la formación del alumno y que se vieron reflejadas en lo académico, por ejemplo, las clases iniciaron puntualmente, permitiendo un avance en el desarrollo de los procesos de aprendizaje de los niños.

Se activa el comité de Seguridad y Emergencia Escolar dando inicio a los simulacros de evacuación parciales y posteriormente los simulacros de evacuación total.

Se incorpora al cambio de escolta la participación de la banda de guerra del H. Ayuntamiento de Zapopan como una estrategia para favorecer el respeto por los actos cívicos.

En cuanto al incremento de los materiales didácticos, que forman parte fundamental para el desarrollo de las actividades, y junto con los espacios del aula, ayudan a crear un escenario propicio para la acción pedagógica. Los materiales se adquirieron previo al ingreso de los niños al Jardín, esto fue posible gracias a que

dos semanas antes del ingreso los padres de familia cumplieron con la cuota de material didáctico.

Otra de las acciones realizadas fue el que se solicitó la entrega de inventarios anuales por grupo, bodega y dirección para conocer los materiales didácticos y de equipamiento con los que se contaba.

El mobiliario que se adquirió para ir equipando las aulas fue: cinco televisiones, 5 DVD, 5 estantes de aluminio; para la bodega tres estantes grandes de aluminio y para dirección un archivero.

De las mejoras a la infraestructura que se realizaron fue pintar todo el plantel educativo y se puso alumbrado en el patio cívico y corredores.

El personal docente se capacitó en horario extraescolar con el curso de complemento de Psicomotricidad.

La existencia del PAT y su aplicación permitieron obtener información que fue utilizada para la toma de decisiones y eso originó soluciones con una clara orientación para la mejora de los resultados.

#### **4.3.2. Ciclo escolar 2011-2012**

La experiencia vivida en el ciclo escolar 2010-2011, permitió a los Padres de Familia ver los resultados de su colaboración, por ello, se da un aumento en su compromiso para la formación de sus hijos. Se estableció una relación padres-escuela-maestros que ha constituido un apoyo valioso con respecto a la participación en eventos cívicos, culturales, de formación de hábitos de higiene y de alimentación, y que genera ambientes de comunicación y de confianza, asumiendo actitudes y comportamientos de cooperación.

En este ciclo escolar, se continúa con el trabajo realizado el año escolar anterior, y entre las novedades implementadas están:

- Se aprueba nuevo uniforme deportivo para los alumnos de nuevo ingreso.
- En la parte pedagógica se implementa la clase de inglés en todos los grupos una vez a la semana. Se pone en marcha la organización de la Banda de Guerra, que inició con seis niños de los grupos de tercero a cargo de la maestra de música.
- Las docentes, con apoyo de la Educadora Encargada de dirección realizan un proyecto de su taller, el cual les es válido para sus horas cocurriculares que estaba pidiendo en Carrera Magisterial. Y esto permitió dar más formalidad y seguimiento a sus actividades. Los talleres que se dan ese año son los mismos del año pasado, excepto inglés que se queda como asignatura curricular.
- Se realiza un formato de planeación (ver anexo 7) para la unificación del personal docente. Esta planeación propicia la movilización y optimización del material didáctico que se adquirió para favorecer el desarrollo de los aprendizajes.
- La maestra de Educación Física promueve una serie de actividades relacionadas con el desarrollo físico y la salud. Se lleva a cabo la Matrogimnasia cada semana con niños y papás alternando los grupos con la finalidad contacto afectivo niño-mamá por medio actividades recreativas y juegos organizados. Aunque es parte de la formación del niño se observó poca participación de los padres de familia. La escolta participa en el muestreo de escoltas en la Plaza de los Tres Caudillos en Zapopan, evento en el cual se solicita la presencia del directivo.
- La capacitación y actualización docente permite a las educadoras recuperar y compartir sus saberes y prácticas escolares, ponerse en contacto con sus colegas, conocer y reconocer nuevos aspectos de la labor docente en preescolar, gracias a los cual las maestras están en posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor. Estas capacitaciones se llevan a cabo una vez por semana de 8:00 a 8:30 am.

- De forma voluntaria participaron el taller de Primeros Auxilios en el verano en la zona 067F. Esto le da al J de N un valor agregado ya que todo el personal está formado para atender las emergencias escolares.
- La participación de los padres de familia ha sido parte de la motivación del Jardín de Niños hacia el desarrollo de innovaciones pedagógicas iniciando con el taller de psicomotricidad para papás, el cual tiene la finalidad que conozcan la importancia del desarrollo motor en el ámbito de la motricidad gruesa (movimientos de todo el cuerpo) y motricidad fina (movimientos que precisan de coordinación ojo-mano). Y lo hacen viviendo las mismas actividades que sus hijos durante una mañana de trabajo.
- Se ha dado una comunicación constante y respetuosa y una clara rendición de cuentas de los recursos que tiene el plantel. En cuanto a la adquisición de equipo para el Jardín, se compraron ventiladores y alarmas de humo para la dirección y las aulas, material didáctico y tambores para la banda de guerra. La Secretaría de Educación Jalisco (SEJ) entrega mobiliario para docentes y alumnos.
- La aceptación y el reconocimiento de las actividades que realiza el Jardín de Niños hace que los padres de familia participen activamente en el arreglo y mejora de la infraestructura del plantel, es pintada toda la escuela y también la herrería. Se coloca firme en los corredores de los costados y se instala el internet.
- Al realizar los simulacros se implementa un formato de evaluación para poder ver los avances y las áreas de mejora. También se da una capacitación a todo el Comité de Seguridad y Emergencia Escolar por parte de las autoridades educativas.

#### **4.3.3 Ciclo escolar 2012-2013**

En este ciclo escolar se inician con cambios en el personal docente ya que se integran educadoras temporales por la jubilación de dos educadoras con más de 30 años de servicio. Aun así se logró su incorporación plena al equipo docente.

Se inicia con el trabajo pedagógico del Programa de Matedivertido el cual tiene como finalidad la movilización del pensamiento matemático a través del uso de recursos que posibilitan la adquisición de las competencias en Educación Preescolar (Febrero a mayo los jueves en el J de N Marcos Gonzalo).

Para la mejorar la participación de los padres de familia en la actividad de Matrogimnasia se inicia la actividad a las 8:30 a.m y se maneja como horario de entrada para el grupo que corresponda. Esta medida se tomó para incrementar la asistencia y participación de los padres de familia lo que dio buen resultado; en cada sesión firman asistencia.

Considerar el aula como un espacio agradable para los alumnos ha permitido a las educadoras crear ambientes favorables para propiciar aprendizajes significativos tales como: Establecer relaciones muy estrechas de afecto y cariño entre las educadoras y los alumnos. Cada aula se decora con diferente ambientación. El ingenio de las educadoras permite el uso del espacio para el diseño de los distintos escenarios.

El personal docente acude a la actualización del Programa de Psicomotricidad “Me activo y aprendo” cuatro sábados para poder ponerlo en marcha con los alumnos. Ya que por sugerencia de la Mtra. Maricarmen Mosqueda cada dos años es necesario modificarlo para que sea un reto nuevo para los alumnos.

Los padres de familia participan en los diferentes talleres como es el Psicomotricidad y se incorpora el de los el de Mapas Mentales y en los que se ofrecen con expositores externos en diferentes momentos del ciclo escolar.

El taller de Mapas Mentales tiene como finalidad que los padres de familia apoyen el trabajo de construcción de conocimientos de los niños. Este taller se realiza en el mes de octubre para los grupos de tercero y para los segundos en noviembre o enero dependiendo de la necesidad de la educadora. Tienen una duración de dos horas.

En estos términos, el trabajo colegiado ha sido prometedor para conjugar y delimitar, a un tiempo, y conocer hasta dónde llega la responsabilidad individual y la colectiva, cuál es el papel de la escuela y de la dirección y sus elementos de incidencia efectiva. Con la misma lógica de ciclos escolares anteriores, el colectivo aborda casi todos los temas de la gestión institucional y pedagógica, por lo cual cada uno de los aspectos y factores que intervienen en ella se resignifican permanentemente y se dimensionan en su justo sentido, todo se encamina al logro de la mejora educativa de los alumnos.

La infraestructura de la Institución se mejora colocando firme en 15 metros cuadrados, en 50 metros cuadrados se coloca piedra roja para dar una mejor vista al plantel ya que era una área de tierra, se pinta toda la escuela y un mural decorativo.

Con el apoyo de la Mesa Directiva se adquiere un librero de madera para el área de biblioteca, una pantalla para computadora de escritorio, dos gabinetes, seis pizarrones de corcho para las aulas y se restauran 10 sillas infantiles.

Se equipó de materiales el salón de actividades musicales con triángulos, huesitos de fraile, palo de lluvia, maracas, cascabeles, xilófonos, tambor de mano, güiro y caja china entre otros.

#### **4.3.4 Ciclo escolar 2013-2014**

Se integra dos educadoras (en lugar de las dos que suplieron las jubilaciones del ciclo pasado) que llegan por cambio desde el inicio de ciclo escolar y esto facilita la organización. Su integración al equipo de trabajo se dio sin ningún contratiempo.

La planeación de la Ruta de Mejora es un proceso permanente de planeación y seguimiento, en el que todos participan activamente con compromiso y responsabilidad, lo que ha permitido el éxito en cada uno de los proyectos desarrollados en el Jardín de Niños.

Es importante mencionar que como cualquier nuevo reto, el primer trabajo realizado de la Ruta de Mejora se realizó en función de las necesidades del personal y en el mes de septiembre se hizo la observación que se tenía que reestructurar ya que tendría que ser en función de los alumnos. Entonces en cada consejo técnico se fue modificando las metas y acciones de las tres prioridades establecidas (normalidad mínima, mejora de los aprendizajes y abatir el rezago educativo).

Se elaboraron presentaciones en power point para dar cuenta de evidencias de las acciones propuestas en la Ruta de Mejora en los Consejos Técnicos Escolares mensuales como recurso de retroalimentación y seguimiento que se estableció a partir de marzo, y así cada mes se dispone de información actualizada que se suma a las evidencias.

Al tomar como base los resultados de las evidencias mensuales, se revisan planeaciones curriculares, prácticas pedagógicas, problemas específicos de los alumnos, uso de materiales didácticos, ambientes escolares y hasta los temas vinculados con la relación de los alumnos con los padres de familia. Esta mecánica de trabajo, de revisión y reflexión que se construye desde la tarea individual, pero que se comparte y se analiza con el colectivo, ha permitido la focalización de los avances y áreas de mejora del Jardín de Niños.

Se realizan cuatro reuniones con padres de familia durante el ciclo escolar donde la educadora encargada junto con el docente de cada grupo da a conocer actividades a realizar durante el trimestre y los avances de sus hijos.

Se destaca en el trabajo escolar, de alumnos, maestras, padres de familia y del Centro de Salud para lograr la Certificación como Escuela Libre de Caries el cual duró todo el ciclo escolar. Esto consistió por una parte organizar documentos de los alumnos como son las actas de nacimiento, entregar seguimientos de los alumnos a los padres de familia y dar un par de pláticas a los papás. Y la otra fue directamente con los alumnos donde varias veces visitaron los dentistas, médicos y nutriólogo. Al final del ciclo escolar se develó la placa por parte de las autoridades del Centro de Salud Zapopan II.

Y la implementación de desayunos saludables se dio como una manera de enseñar a los niños a comer diferentes alimentos y de apoyar a través de CAS el pago de los maestros de apoyo como es inglés, danza y suplencias. Además fue necesario que las mamás encargadas asistieran a la Secretaría de Salud a tomar el curso del “Manejo Higiénico de los Alimentos e Higiene del Personal”. La Educadora Encargada junto con las mamás responsables realizan los menús mensuales apoyados en las sugerencias hechas por la Secretaría de Salud. Son los hábitos de higiene y de alimentación, actividades ligadas al proceso de aprendizaje y fundamentales para el desarrollo de los niños.

El Programa Nacional de Lectura ha sido complemento de las actividades pedagógicas acompañándolo de actividades lúdicas y de edificación, donde los alumnos han logrado fortalecer el aspecto “lenguaje oral y escrito” del campo formativo Lenguaje y comunicación, potencializando las habilidades requeridas por el programa. Se dio seguimiento durante todo el ciclo escolar por la Asesora Técnica Pedagógica del Sector al que se pertenece el Jardín de Niños.

Se incorpora al fin de ciclo escolar el diseño de rúbricas de evaluación destinados a conocer el aprovechamiento escolar o el desarrollo de habilidades de los alumnos en edad escolar, permitiendo conocer de manera más certera el logro de los estándares curriculares para los grupo de tercero y los aprendizajes esperados para los grupos de segundo, esto tiene que ver con la rendición de cuentas, entendida ésta no sólo como las cuentas claras de los recursos financieros, sino con entregar resultados de calidad de aprendizajes de los alumnos ante sí mismos, ante los padres de familia y ante la sociedad en su conjunto.

Las condiciones físicas se han mejorado con la participación de los padres, logrando colorar en 50 metros cuadrados el firme, se eliminó el arenero permitiendo ampliar 6 metros cuadrados el área de juegos y se pintó toda la escuela. Se adquirieron 5 pantallas, 2 proyectores, colchonetas y diversos materiales didácticos.

Por sugerencia de la Dirección de Seguridad y Emergencia Escolar se modifica el acceso al área de juegos, ya que a un costado está el punto de reunión



en caso de una emergencia. Se coloca una rampa y se abre una puerta. Esto fue posible con el apoyo de los padres de familia.

Trabajar con los padres de familia ha generado una fortaleza que ha permitido la articulación para el logro educativo; ellos también participan en la mejora y rendición de cuentas de la escuela y con el personal docente para lograr los rasgos de normalidad mínima; se logra lo que Durston (1999) llama una sinergia en el sistema, que contribuye a mejorar los resultados de la gestión.

#### **4.3.5 Ciclo escolar 2014-2015**

La Educadora Encargada de dirección, en su carácter de líder académico, promueve reuniones pedagógicas mensuales, hace visitas aleatorias a los grupos donde retroalimenta al docente, estimula las buenas prácticas pedagógicas reconoce su esfuerzo y sugiere formas de trabajo a las educadoras, hecho que aceptan de buen agrado ya que se cuenta con un instrumento de evaluación y seguimiento (ver anexo 8), a partir del cual se retroalimenta la práctica observada. Se involucra a todo el personal en las actividades cívicas y culturales sacando a flote lo mejor de cada uno de ellos, además de incorporar a los padres de familia a las diferentes actividades.

Entre las principales estrategias de desarrollo profesional que la Educadora Encargada de dirección y las educadoras han implementado son: los Círculos de estudio, Intercambio de experiencias y jornadas de formación con algún invitado externo.

Se proponen momentos de retroalimentación de los talleres los lunes de 8:00 a 8:30 am para conocer los logros y áreas de mejora de los alumnos, cabe señalar que en los talleres de los viernes, los niños están con otras docentes que no son las que tienen de lunes a jueves y tener ese momento de retroalimentación los lunes, permite cruzar información para mejorar la atención y desarrollo de los niños.

El Programa de Disciplina con Dignidad, que se comenzó a llevar a cabo a partir de que se solicitó como 4ª prioridad la sana convivencia. Esto ha permitido mejorar la convivencia entre los alumnos y maestros y un elemento muy interesante es la implementación del el contrato social del aula. Cada grupo establece al inicio del curso, las normas para trabajar en el aula (ver anexo 9). Todos los niños firman el compromiso de cumplir con el contrato social y se colocan los privilegios y consecuencias.

Respecto a la planeación se realiza en condiciones de corresponsabilidad para su elaboración a corto, mediano y largo plazos, está sustentada en la Ruta de Mejora, con la flexibilidad de planear las actividades y enfatizar en los aprendizajes esperados que consideren pertinentes para ser desarrollado en relación con las características de sus alumnos y las circunstancias escolares.

Se incorpora a los talleres de los viernes la clase de karate solo para los alumnos de tercero de preescolar con la finalidad de desarrollar una disciplina, respeto a todo lo que le rodea, fomentar valores fundamentales como la tolerancia y la responsabilidad. Esta disciplina es impartida por una compañera de la zona.

En relación al Jardín de Niños se cuenta con buenas condiciones para el servicio que ofrece, como:

- Los espacios exteriores se encuentran en buen estado y son aprovechados para actividades de aprendizajes.
- Los docentes se ocupan de la detección de las necesidades de los niños; con base en el currículum aplicado, se mantiene una visión integral del desarrollo de los niños.
- Desarrollan un proceso de planeación basado en competencias tomando en cuenta las necesidades e intereses de los niños.
- Mantienen momentos colegiados de trabajo y realizan evaluaciones sistemáticas.

- Se destaca el liderazgo directivo, el trabajo colegiado y comunicación con la familia.
- La proporción alumnos-docentes está al límite; éstos tienen preparación idónea y con los apoyos administrativos suficientes.
- El horario de trabajo es consistente y se aprovechan eficientemente los recursos disponibles.
- Las experiencias de aprendizaje son fluidas y el aprovechamiento apropiado, en un ambiente escolar de cooperación y vivencia de valores de respeto.

Se han fomentado espacios de intercambio de experiencias de formación con otros Jardines de Niños a fin de socializar y que más Jardines de las zona se interesen por elevar sus niveles de calidad.

La Ruta de Mejora, su aplicación sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el Jardín de Niños y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizaje y mejora continuas.

Lo anterior resulta ser una práctica de trabajo colegiado, pues permite focalizar los problemas, de definir prioridades, establecer un mecanismo adecuado para la determinación de causas y, sobre todo, afinar las estrategias de intervención.

#### **4.4 El análisis de cambio desde los indicadores de la SEP**

El cambio que se ha alcanzado en estos años para lograr las metas propuestas por la comunidad educativa, ha requerido de la participación de todo el personal involucrado. La Educadora Encargada debe dar un acompañamiento constante al personal docente para poder poner en marcha diversas estrategias que permitan el logro de las metas propuestas. Y con los padres de familia una comunicación constante.

El cambio que se ha logrado en estos seis años se evidencia con el cumplimiento de las funciones del directivo que señala la SEP y se señalan en el capítulo I del presente trabajo.

Estas funciones se convierten en los indicadores de logro para el presente análisis.

#### 4.5. Transformaciones de la práctica (análisis de los cambios)

Con la intención de tener una visión global y también particular de las diferentes dimensiones de la gestión, tomaremos como referencia el siguiente esquema del libro de Estándares de la Gestión Escolar para la Educación Básica, Módulo III. SEP.



Gráfico tomado de: Estándares de la Gestión Escolar para la Educación Básica, Modulo III. SEP

#### **4.4.1 Dimensión Pedagógica**

Esta dimensión hace referencia a la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo significativo para quien aprende y enseña, es un medio para asegurar una formación, lo que significa considerar el plan y programas como medios generadores de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes, basados en los valores humanos requeridos y en su desarrollo para vivir en sociedad y para un estilo de convivencia que permita crecer en ambiente de paz.

A continuación se presentan algunos de los puntos abordados durante estos seis años en la gestión directiva desde la dimensión pedagógica:

##### **4.4.1.1 Trabajo colegiado**

Durante el primer año de la gestión fue complicado llevar acciones de cambio con respecto a la forma de trabajar, ya que el equipo docente y de apoyo estaba acostumbrado a que cada integrante realizaba su trabajo sin una guía y sin un propósito en común. Aunque tuvieron la disponibilidad no fue fácil, se tuvo que iniciar un proceso de concientización de la importancia y los beneficios que se tienen trabajar en equipo.

Actualmente el equipo está conformado por educadoras con diferentes habilidades que se complementan, que dependen unos de los otros para cumplir los propósitos en común o establecer metas comunes, la suma de los esfuerzos por resolver una situación determinada, esto permite poner interés por lograr el objetivo por encima de los intereses personales del equipo de trabajo, esto se ha podido conseguir de manera efectiva al desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza y un alto grado de cooperación y colaboración entre todo el personal del centro de trabajo.

El trabajo colegiado en el Jardín de Niños ha implicado procesos que facilita la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere

hacer y cómo. Se ha establecido un sistema de colaboración en el que se contribuye a una organización tanto en el preescolar como en los salones de clases, una comunicación bidireccional que posibilita el diálogo en el seguimiento y la resolución de conflictos, confianza y armonía en las relaciones interpersonales, se establecen los acuerdos y se cumplen.

#### **4.4.1.2 Planeación del Plan Anual de Trabajo (PAT)**

El Plan Anual de Trabajo se tenía como un documento que se llenaba al inicio del año por parte de la dirección y se archivaba.

A partir del 2010, se comenzó a trabajar de manera diferente:

- Se realizó una evaluación inicial (diagnóstico) que fue un punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras, de procesos de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada en la cual el colectivo participó.
- La evaluación permanente se utilizó como medio para la revisión de los procesos que permitiera la identificación de las estrategias de intervención propias para cada dimensión, mismas que se pusieron a consideración con todo el equipo docente, para potencializar la satisfacción colectiva en base al logro de mejoras.

En la medida que se implementaron los ejercicios de evaluación con una clara tendencia a la mejora se elevaron las expectativas de cada uno de los integrantes del colectivo. Y esto ha ido permitiendo que los avances puedan notarse ante los ojos de la comunidad educativa.

#### **4.4.1.3 Talleres y Actividades con Padres de Familia**

Antes de asumir el encargo de la dirección, los padres de familia no participaban de manera permanente en el proceso de aprendizaje de forma conjunta con el centro escolar. Se limitaban a dar cuotas, asistir a juntas y a eventos.

Desde el ciclo escolar 2010 a la fecha, en el Jardín de Niños se incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje de sus hijos, como participar en las clases que se imparten a los hijos (Matrogimnasia), en actividades creativas junto a ellos dentro del preescolar, en talleres donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje (Mapas Mentales), entre otras cosas. Este tipo de actividades se planean con el fin de obtener mayor apoyo de los padres de familia en el aspecto académico.

#### **4.4.1.4 Consejo Técnico Escolar**

Al tomar el cargo en Octubre de 2009 se realizaban las Comunidades de Aprendizaje cada mes en el Centro de Zona escolar, las que tenían como finalidad avanzar en las acciones para avanzar en la consolidación de la Reforma pedagógica de la educación preescolar de la SEP, la Educadora Encargada del Jardín de Niños era la responsable de dirigirlos por indicación de la supervisora. Asistía a la capacitación y lo impartía a todo el personal de la zona escolar. Se inició trabajando con la guía de la educadora para trabajar el libro de Juego y Aprendo con Mi Material de Preescolar. Es importante mencionar que muchos de los temas que se abordaban no tenían el impacto y el seguimiento ya que no estaban relacionados con el PAT del Jardín de Niños.

A partir del ciclo escolar 2013 se inician con Consejo Técnico Escolar (CTE) el cual hace referencia a que es el colegiado integrado por el director y la totalidad del personal docente de cada escuela encargados de planear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a que el centro escolar, de manera unificada, se enfoque a cumplir satisfactoriamente la misión. Ha permitido establecer una organización que garantice al máximo el logro del aprendizaje de los niños, ha implicado asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en la escuela y conlleva, además, a nuevos significados y funciones de todos los docentes que formamos parte de la Institución para avanzar en la calidad educativa que se está brindado.

El viernes último de cada mes se realiza el Consejo Técnico Escolar (CTE) el cual permite un trabajo académico de las actividades que se realizan en el Jardín de Niños. Las conversaciones que se dan entre la Educadora Encargada, el personal docente y de apoyo permiten un enriquecimiento constante con el intercambio de ideas y experiencias respecto al avance y áreas de mejora en relación a las cuatro Prioridades de Educación Básica en función de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Se da un diálogo entre maestros el cual tiene la finalidad de reflexionar y que se lleguen a acuerdos que se abordarán para el siguiente mes de trabajo.

#### **4.4.1.5 Formación permanente**

La capacitación que tenían los docentes en el 2009 era solamente la que ofertaba el sistema educativo y su única finalidad era por intereses propios (puntos para Carrera Magisterial) y que esto tenía poco impacto en el trabajo cotidiano.

Con el compromiso adquirido por el equipo docente en los últimos años y aunado a las capacitaciones de las autoridades educativas en el Jardín de Niños se organizan actividades de formación permanente, ya sea con expositores externos o con talleres organizados por la Educadora Encargada y tienen la finalidad de actualizar permanentemente a los docentes para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Dicha capacitación tiene un impacto determinado en el logro de las acciones y metas propuestas.

Así mismo se implementaron espacios ampliando tiempos de la jornada escolar para compartir experiencias y procesos de formación entre docentes (pares) y esto ha permitido que se lleven a la práctica estos aprendizajes.

Esta formación impacta directamente en el trabajo con los alumnos y no en los puntos escalafonarios.



#### **4.4.1.6 Acompañamiento de los docentes en su práctica**

Cuando inició la gestión de la Educadora Encargada era imposible realizar visitas directas a las educadoras ya que también tenía la responsabilidad de atender un grupo. El acompañamiento se realizaba de manera indirecta e informal ya que se hacía en los momentos en los que se podía (a la entrada o salida).

Actualmente se realizan visitas con mayor frecuencia, puesto que se cuenta con apoyo de personal, y con un instrumento de seguimiento para la observación. Y si alguna de las educadoras requiere algo específico se hace el acompañamiento de manera individual. Las educadoras entregan semanalmente a la Encargada su planificación de trabajo, diario de trabajo, instrumentos de observación y la lista de asistencia. Se realizan momentos de retroalimentación una vez a la semana. Y en algunas ocasiones se da de manera informal pero permite compartir experiencias y sugerencias entre el personal.

#### **4.4.1.7 Aceptar y acompañar la inclusión de niños con capacidades diferentes**

El Jardín de Niños siempre se ha considerado una escuela que se preocupa por atender niños con alguna barrera educativa, aunque no siempre se ha contado con el apoyo del equipo de USAER. En el 2009 se contaba con un equipo que nos apoyó por tres ciclos escolares y esto permitió atender niños con síndrome Down, autistas, con problemas de lenguaje o conducta, entre otros.

Se vuelve a incorporar un equipo de USAER en el ciclo 2014 y esto ha permitido que el personal docente tenga un apoyo extra que permite avanzar en el logro de aprendizajes de los alumnos. Actualmente atiende un niño sordo, 7 con dificultades de conducta y 5 con problemas de lenguaje.

#### **4.4.1.8 Rendición de cuentas en tiempo y forma**

Desde que se tomó la dirección del Jardín de Niños hasta la fecha, la rendición de cuentas ha sido uno de los aspectos más delicados e importantes por

atender. Son tres formas en las que se generan ingresos económicos: cuotas de material, cuotas de padres de familia y de CAS. Por parte de la supervisión se revisan los libros de ingresos y egresos para conocer el buen manejo de estos mensualmente y posteriormente por las autoridades educativas dos veces al año.

La rendición de cuentas con la mesa directiva se da mensualmente y con el resto de los padres de familia se da en las reuniones tres veces al año en noviembre, marzo y junio. Y tienen la libertad de pedir cuentas en el momento que ellos lo decidan para la aclaración de cualquier duda.

Así mismo es importante mencionar que el personal docente conoce las cuentas de ingreso y ellos opinan también de lo que sería necesario adquirir.

#### **4.4.1.9 Uso de materiales y seguimiento de programas: mate divertido, psicomotricidad, PNL.**

En el ciclo 2009 solo se daba seguimiento al programa de psicomotricidad y se contaba con muy poco material didáctico.

Actualmente se cuenta con una gama de materiales que se han adquirido con apoyo de los padres de familia y por las autoridades educativas. Los programas de Matedivertido y Programa Nacional de Lectura son de la Secretaría de Educación Pública y ellos entregaron el material necesario para su aplicación, aunque los materiales de Matedivertido no fueron entregados completos, eso no ha sido impedimento para llevarlo a cabo. Se tuvo seguimiento de la aplicación de ambos programas por una asesora técnica y se cuenta con instrumentos de evaluación de Matedivertido. Se cuenta con los acervos de las bibliotecas escolares y de aula, son un recurso que contribuye a la formación de los alumnos como usuarios de la cultura escrita y complementan a los libros de texto llamados de nueva generación.

Del programa de psicomotricidad se han ido adquiriendo los materiales en los diferentes ciclos escolares ya que ese programa es externo.

#### **4.4.1.10 Comunicación con supervisora**

Desde el inicio de la gestión de la Educadora Encargada de dirección se ha contado con el apoyo de la Supervisora, aunque en el inicio sus visitas eran esporádicas siempre estuvo pendiente de las necesidades del Jardín de Niños en todos los aspectos.

Actualmente sus visitas son frecuentes y se sigue con la misma comunicación para cualquier duda, apoyo o solución de algún imprevisto. La visita de la supervisora es algo más que su simple inspección. Ayuda a cuidar y velar el trabajo que se hace en el Jardín de Niños para lograr los avances, es una manera de conocer el trabajo que se realiza, le permite conocer las necesidades del preescolar y dar un seguimiento oportuno tanto a la Educadora Encargada, docentes y alumnos. Esta siempre dispuesta a escuchar a los padres de familia cuando ellos lo requieren para cualquier asunto.

#### **4.4.2 Dimensión Organizativa**

Al inicio de la gestión de la Educadora Encargada fue necesario tomar decisiones para mejorar esta dimensión ya que se encontraba con debilidades que impedían avanzar, por lo que fue indispensable conocer y priorizar los aspectos a trabajar a la brevedad como fue la calendarización de actividades, horarios, expedientes de los docentes y alumnos y el archivo en general.

La organización ha sido la clave para el colectivo docente tome de las decisiones, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos, para favorecer las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes y finalmente ha resultado fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica y directiva. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios escolares, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad, con el fin de contar con un Jardín de Niños seguro, saludable y libre de violencia para todo el colectivo escolar.

Actualmente el trabajo que realiza el Consejo Técnico Escolar ha permitido para garantizar la eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con un enfoque de equidad que fortalezca el desarrollo de los aprendizajes esperados entre los alumnos.

#### **4.4.2.1 Conocer, aplicar y vigilar el cumplimiento de las funciones del personal**

En el año 2009 fue un reto nuevo ya que se tuvo que empezar a conocer las funciones de cada uno de los que integraban la comunidad escolar. Fue complicado por que como se mencionó anteriormente, la Educadora Encargada tenía a su cargo un grupo de alumnos. Pero afortunadamente los docentes y personal de apoyo siempre demostraron compromiso por cumplir con sus deberes.

Actualmente la estructura organizativa del Jardín de Niños, ha permitido un enlace en el buen funcionamiento entre la Educadora Encargada y el personal docente lo que ayuda al logro de las metas institucionales, así como al cumplimiento del Programa de Estudio (PEP 11), constituyéndose además en un medio de comunicación y coordinación para facilitar el cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los integrantes por las autoridades educativas.

#### **4.4.2.2 Calendario escolar**

El seguimiento y organización del calendario escolar desde el inicio de la gestión de la Educadora Encargada hasta la fecha que se realiza en los primeros días de trabajo del ciclo escolar (agosto), lo que ha permitido que se lleve la programación de actividades educativas durante el ciclo escolar.

El calendario oficial siempre se ha respetado por toda la comunidad educativa. También internamente las actividades se organizan en un calendario de actividades con horarios específicos para que el personal docente y de apoyo optimicen los tiempos y sepan las responsabilidades que tienen.

#### **4.4.2.3 Dar a conocer a Padres de Familia el funcionamiento**

En el ciclo escolar 2009 se daba a conocer algunos aspectos que se consideraban importantes de una manera informal ya que no se tenían previstas reuniones con los padres de familia que permitieran dar a conocer el funcionamiento de una manera más formal.

Actualmente se realizan reuniones informativas para padres de familia, la primera se realiza el primer viernes de inicio del ciclo escolar: hay se abordan temas como la presentación del personal docente, el reglamento interno, actividades a realizar durante el ciclo y posteriormente en las aulas para dar avisos específicos. Después en septiembre se realiza la reunión convocada por la supervisora para dar a conocer los propósitos del preescolar y se integran los comités de padres de familia, de participación social y de seguridad y emergencia escolar.

Y posteriormente se tienen tres reuniones más de seguimiento de los niños en noviembre, marzo y junio.

#### **4.4.3. Dimensión Administrativa**

El Jardín de Niños, como institución, no respondía a sus requerimientos técnico-administrativos, ya que no se atendían con oportunidad, se convirtió en un factor que impedía mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y sus resultados no eran los óptimos y faltando compromiso de la comunidad para apoyar la mejora de la escuela.

Actualmente la coordinación permanente de los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, garantiza las acciones de control de la información, en cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad escolar. Así mismo continuamente se evalúan los espacios físicos para que estén en buenas condiciones y dignos, se cuenta con los materiales necesarios

y suficientes que garanticen el buen desempeño académico según las sugerencias de las educadoras y personal de apoyo.

#### **4.4.3.1 Cuotas de Padres de familia**

Al inicio de la gestión de la Educadora Encargada, la rendición de cuentas se realizaba solo en documentos; actualmente en el Jardín de Niños se realiza reuniones para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de la gestión, y comprende la organización, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos para dar cuenta de los ingresos y gastos, se cuenta con el acompañamiento y autorización de la Sociedad de Padres de Familia quienes son los que reciben las cuotas y disponen de ellas por consenso con el personal.

La transparencia y rendición de cuentas implica un cambio cultural basado en la confianza y en el convencimiento de que lo realizado es por el bien común sobre intereses personales, es formar y/o recuperar el capital social al interior de las comunidades teniendo al Jardín de Niños como su promotor.

#### **4.4.3.2 Comunicación con Padres de Familia**

El Jardín de Niños tiene previstos canales específicos para recibir y escuchar las preocupaciones, dudas y sugerencias de los padres. Debe asumirse como normal que los padres no comprendan el sentido de ciertas normas o decisiones y prever un modo específico para escucharlos a través de las reuniones con la Mesa Directiva como porta-vozes para el resto de los padres. De lo contrario, los descontentos se expresan y amplifican afuera del Jardín de Niños en forma especulativa.

Se comunica a la comunidad en general los logros del Jardín de Niños y se reconoce la participación de los padres en un esquema de corresponsabilidad, en donde ellos piden apoyo pero también rinden cuentas.

#### **4.4.3.3 Informar disposiciones y procedimientos vigentes que regulan las actividades**

En estos seis años de gestión la supervisión escolar informa de manera inmediata las disposiciones y procedimientos que solicitan las autoridades educativas tanto al personal docente como al resto de la comunidad educativa. El canal de comunicación se genera de dos maneras: vía telefónica o por correo electrónico.

#### **4.4.3.4 Informar al supervisor sobre las necesidades de recursos humanos**

El Jardín de Niños siempre ha tenido su plantilla docente completa y cuando se generaron las jubilaciones la Supervisora de la Zona siempre ha dado un seguimiento oportuno para que se mandaran los recursos humanos en tiempo y forma.

#### **4.4.3.5 Informar asistencias, retardos, faltas del personal y alumnos**

Desde el ciclo escolar 2009 se ha contado con un libro de asistencia donde todo el personal del Jardín de Niños firma entradas y salidas. Así mismo mensualmente se entrega a la DERSE 402 el formato de incidencias. En caso de tener incapacidades también se realiza un oficio y es entregado a las autoridades educativas. Cuando se requiere de algún permiso especial se gestiona a través de la supervisión y se valora su permisibilidad de acuerdo a las normas establecidas.

Las inasistencias de los alumnos están registradas en las lista de asistencia y mensualmente se saca los porcentajes de inasistencia de cada grupo y a nivel escuela, para conocer y dar seguimiento en la ruta de mejora.

#### **4.4.3.6 Tomar decisiones sobre los materiales de apoyo a comprar de forma colegiada**

En los seis años de gestión siempre ha sido importante conocer las necesidades del personal docente y esto se ha hecho de manera colegiada, abre posibilidades para generar la apertura y tolerancia entre el personal, organizar la tarea educativa de manera que resulte eficaz.

La adquisición de los materiales de apoyo se hace de manera colegiada para que lo que se adquiera pueda apoyar el trabajo de todo el personal y se vea reflejado en alcanzar las metas propuestas. En las reuniones colegiadas se solicita sus opiniones e intercambio de sugerencias. El sentido de pertenencia al grupo hace que los acuerdos faciliten trabajar de manera colaborativa.

#### **4.4.3.7 Conservación del edificio**

El mantenimiento del edificio escolar siempre ha estado presente en la gestión de la Educadora Encargada de dirección. Desde las responsabilidades mínimas como: la recolección de basura, el mantenimiento del alumbrado de las aulas, limpieza diaria de todo el plantel educativo, reparaciones mínimas como son la pintura de muros, herrería de ventanas y puertas, arreglo de baños si lo requieren, fumigación, poda de árboles, etc.

Cuando se ha requerido de un mantenimiento del edificio en condiciones normales de uso se ha realizado con las aportación de los padres de familia necesarias para la construcción de la rampa, firme en algunas áreas del patio cívico, ventiladores industriales, alarmas de fuego, instalación de luminarias en corredores y patio.

Así mismo en algunas ocasiones ha sido necesario pedir apoyo a las autoridades educativas para la realización de un arreglo más profundo y que no estás en nuestras posibilidades realizarlas.



#### **4.4.3.8 Registro y Certificación de Alumnos**

A lo largo de estos años se ha ido modificando por las autoridades educativas las formas de llevar registros y entrega de certificados. Al inicio de la gestión se realizaba de manera manual y se entregaban los documentos a través de la supervisión y ella entregaba los documentos a la DERSE.

Actualmente todo se realiza a través de la plataforma de la Secretaría de Educación (DGAIRE) y esto ha facilitado el manejo de los documentos y la optimización de los tiempos sin la necesidad de hacerlo de manera directa en las oficinas. Así el Jardín de Niños cumple en tiempo y forma con las acciones que garantizan el control de la información sin afectar el proceso enseñanza aprendizaje.

#### **4.4.3.9 Informar a Padres de Familia de Evaluaciones**

En el ciclo escolar 2009 solo se informaba a los Padres de Familia de una manera casual no se tenían establecidas reuniones de informativas para que conocieran los avances de sus hijos.

Actualmente el Jardín de Niños dispone de medios para que los padres conozcan los avances de sus hijos, realiza cuatro reuniones informativas en el año escolar (agosto, noviembre, marzo y junio); así mismo implementa mecanismos para que los padres no sólo reciban información sobre el aprovechamiento de sus hijos, sino para que encuentren espacios en el preescolar dónde discutir y reflexionar sobre la preparación académica o de algún caso específico de los alumnos de manera individual si así se requiere. Se les entrega el reporte de evaluación como lo marca la autoridad educativa.

#### **4.4.3.10 Expedientes de los alumnos**

Los expedientes de los alumnos en el 2009 estaban conformados con los datos personales del alumno, con sus documentos como es el acta de nacimiento y entrevistas a padres de familia. Era solamente por cuestiones administrativas y sin ninguna finalidad educativa.

Ahora, el expediente está conformado por los documentos que marca el Programa de Educación Preescolar 2011 (pág. 186).

En la cuestión administrativa:

- Ficha de inscripción y acta de nacimiento del alumno, para contar con datos personales precisos del alumno y su familia, como domicilio, teléfono y personas a recurrir en caso de emergencia.
- Entrevista del docente con las familias, para ello diseña un instrumento sencillo que permita obtener información del niño respecto a: sus comportamientos frecuentes, gustos, intereses, dificultades en alguna área de su desarrollo, formas de relación con otros niños y con adultos, en caso de padecer alguna dificultad de aprendizaje o alguna enfermedad que obstaculice su aprendizaje, si habla alguna lengua distinta al español, y alguna otra información relevante.

Y en la parte pedagógica:

- Registro de observaciones del alumno, se puede integrar información como la siguiente:
- Manifestaciones de los niños durante la evaluación inicial que den cuenta de sus saberes, valores, actitudes, habilidades, destrezas, en relación con los seis campos formativos.
- Situaciones relevantes durante el ciclo escolar, referidas a comportamientos atípicos reiterados que alteren el ambiente de aprendizaje del niño y/o de los compañeros de grupo.
- Accidentes sucedidos al niño en el aula o en la escuela, y/o enfermedades frecuentes.
- Evidencias relevantes de trabajos del alumno que den cuenta del avance en el desarrollo de sus capacidades, registrando fecha de realización y un comentario breve que explique su relevancia.

- Evaluación psicopedagógica, en caso de ser necesaria, cuando el alumno presenta alguna necesidad educativa especial, con o sin discapacidad. Se realiza con la colaboración del docente, personal de educación especial y su familia o la persona responsable de su atención.

Estos datos permiten dar una utilidad para la mejora de los aprendizajes en los alumnos y poder orientar las prácticas educativas que se brindan el Jardín de Niños.

#### **4.4.3 Dimensión de Participación Social**

En el año 2009 fue necesario activar de manera inmediata el Consejo de Participación Social ya que se requería, más que nunca, un apoyo de los padres de familia y la comunidad, no sólo se consideraban las cuotas de mantenimiento, donaciones de materiales o fuerza de trabajo de los padres de familia, sino que se involucraran en los aprendizajes de sus hijos, a través de una participación responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños.

Asimismo, se consideró el apoyo externo de instituciones y organizaciones públicas como fue CAPECE, Educación Municipal y sociales con conferencias para papás, interesados en apoyar a la comunidad educativa del Jardín de Niños.

##### **4.4.4.1 Infraestructura**

La Educadora Encargada junto con los docentes realizó una evaluación interna de las condiciones en las que se encontraba el Jardín de Niños para poder detectar las necesidades inmediatas por atender. Ya que esto permitió tener instalaciones que cuenten con las condiciones físicas básicas, para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

Se inició con la realización de pozos de absorción para evitar el encharcamiento de agua en el área de los juegos infantiles y se amplió el patio. Esta obra la realizó las autoridades educativas.

En la actualidad el Jardín de Niños ha mejorado notablemente la infraestructura gracias al apoyo de los padres de familia desde pintar la escuela hasta colocar el firme en diferentes áreas de la escuela.

#### **4.4.4.2 Recursos**

Al tomar el cargo de la dirección se carecía de recursos económicos que permitieran mejorar las instalaciones o se adquirieran materiales que permitieran facilitar y optimizar las prácticas pedagógicas y directivas.

Con el transcurso de los ciclos escolares se fue concientizando a los padres de familia de la importancia que tenía su apoyo para la mejora del Jardín de Niños y la adquisición de materiales personales de los alumnos y para los grupos en general.

Actualmente los recursos financieros han permitido equipar al Jardín de Niños con materiales diversos y es notorio la mejora de las instalaciones.

#### **4.4.4.3 Centro de Atención y Servicios**

Desde que se queda la autora del documento como encargada de dirección, el Centro de Atención y Servicios (CAS) estaba conformado pero realmente no se tenía clara la función del mismo y para qué se utilizarían los recursos económicos que se obtuvieran ya que eran mínimos esto fue en el ciclo escolar 2009- 2010.

Actualmente el CAS procurar beneficios para la comunidad escolar mediante la prestación de servicios y la venta de los refrigerios nutritivos de calidad con precios acordes al presupuesto de la comunidad; esto permite contribuir económicamente de forma indirecta para mejorar las instalaciones del plantel, brindar apoyo para la compra y mantenimiento de equipo y mobiliario del Jardín de Niños, apoya el desarrollo de actividades académicas (pago de talleres) y todas aquellas acciones que se requieran para la operación y buen funcionamiento del plantel de acuerdo a las prioridades establecidas, por la Comisión que la integra: el directivo, un docente, un representante de la mesa directiva y dos de participación social.

#### **4.4.4.4 Desayunos Escolares**

La implementación de los refrigerios escolares fue un gran reto en el ciclo escolar 2009-2010 ya que los padres de familia mostraban resistencia para la implementación de estos. Fue necesario empezar con campañas de alimentación con los niños y ellos fueron los primeros en querer cambiar y participar. Se inició sin un menú establecido solo se les pidió llevar frutas y verduras. Posteriormente (ciclo 2010-2011) se hizo obligatorio lunes, miércoles y viernes fruta y agua natural; martes y jueves verduras y agua natural.

Actualmente se tienen establecidos los desayunos escolares fáciles y saludables para todo el mes los días martes y jueves; lunes, miércoles y viernes es fruta o verdura con agua. Los niños pueden traer su propio refrigerio desde casa o tienen la oportunidad de comprar sus alimentos en la cooperativa escolar, y en algunos casos comparten su refrigerio con sus compañeros.

#### **4.4.4.5 Consejos de Participación Social**

En el ciclo escolar 2009 aunque se conformó el consejo de Participación Social no se trabajó como lo marcaban los lineamientos. Fue hasta el ciclo escolar 2010 cuando estos se activan iniciando con una conferencia en el mes de septiembre para que los padres de familia conocieran qué era y cuál sería su función.

Al día de hoy el Consejo de Participación Social se conforma en el mes de septiembre con apoyo de la Supervisora de la zona y forma parte importante en el desarrollo de actividades escolares, entre las que se destacan la transparencia de los recursos que recibe el Jardín de Niños, creación de círculos de lectura apoyando el trabajo de las educadoras, comisiones de seguridad del entorno del preescolar, limpieza del entorno, apoyo a las actividades recreativas y culturales y de activación física.

#### **4.4.4.6 Actividades demostrativas de tipo académico, artístico y cultural de los alumnos**

Las actividades que se realizaban en el ciclo escolar 2009 era como parte de la cultura escolar con un fin más de “festejo” que pedagógico, se invertían mucho tiempo de la jornada escolar para los preparativos de estos.

Actualmente solo se realiza un evento artístico en el mes de diciembre por la tarde noche, este se relaciona con los aprendizajes esperados y se hace de manera colegiada. Se realiza una semana cultural en el mes de abril con el fin de festejar a los niños. Las actividades culturales se planean al inicio del ciclo escolar entre el personal docente, de apoyo y educadora encargada para que estén en función de todo lo que se va a planear para el logro de las metas establecidas y de los aprendizajes de los alumnos. Y las de tipo académico hay dos una la que decide cada educadora de acuerdo a su planificación interna de su grupo y al final del ciclo escolar se realiza una jornada de trabajo niño - papá en función de los aprendido durante los talleres.

Al comparar lo que se hace con los indicadores de logros seleccionados se puede afirmar que en el trabajo realizado en estos seis años de gestión de la Educadora encargada hay articulación con los programas y proyectos educativos, con los que se ha podido fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, también dar la información a la comunidad educativa de aspectos como la infraestructura, la adquisición de diversos materiales, eventos culturales , cívicos, educativos y culturales entre otros.

Los estándares fueron los referentes que sirvieron como guías para identificar en qué situación se estaba al inicio de la gestión y en donde se está ahora y, a partir de ello, definir hacia dónde y hasta dónde se pretende llegar como colectivo escolar, por lo que constituyen insumos para construir el Jardín de Niños que se quiere tener, dentro de un marco de pertinencia y relevancia que garantice la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos y metas.

Por ello, fue fundamental que cada integrante del colectivo los revisara y al reunirse en colegiado, se tuviera una idea más precisa de su contenido y se favoreciera un intercambio más provechoso, fluido y útil, que permitiera realizar la actividad de contraste con los aspectos que no favorecen la gestión pedagógica (procesos de enseñanza y de aprendizaje) y la gestión escolar.

Para todo lo anterior fue necesario organizarlos en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y de Participación Social.

## **Capítulo V**

### **Reflexión de los Procesos de Cambio o de la Práctica Exitosa**

Con la finalidad de sustentar teóricamente las prácticas exitosas de la gestión directiva se hizo una revisión de la bibliografía nacional e internacional acerca de la gestión y la calidad educativa, de tal manera que se llegue a contar con los elementos necesarios para conocer el tema.

#### **5.1 El cambio de la gestión**

La educación en nuestro país ha ido cambiando a lo largo de los años, ha transitado a través de diversos modelos que están enfocados a la mejora de la práctica educativa. Cada uno ha aportado elementos teóricos y prácticos, que, sumados al cúmulo de experiencias del directivo hace frente a la problemática que vive en su contexto escolar.

La gestión educativa debe ser el motor que impulsa la toma de decisiones colectivas en las que docentes, directivo y padres de familia, asuman responsabilidades y compromisos para alcanzar el ideal de la escuela que se quiere llegar a ser.

#### **5.2 La Calidad Educativa**

La calidad educativa ha surgido con buenas intenciones, sin embargo, se ha enfrentado a obstáculos, fracasos, críticas, desalientos y en ocasiones en el desánimo para continuar por ese camino. Un modelo educativo basado en la gestión atiende las diversas dimensiones las cuales pueden dar los resultados y evidencias de lo que hizo o se deben hacer, por ello es conveniente facilitar el conocimiento, la adaptación y la aplicación del modelo de gestión en las escuelas hasta convertirlas en organizaciones que aprenden de sí mismas y del entorno, transformándose en



centros escolares flexibles y capaces de adaptarse a las demandas de la realidad en cada momento.

La calidad de la educación es una de las expresiones que más se utilizan en el ámbito educativo, sobre todo cuando se busca justificar cualquier proceso de cambio.

El término de calidad proviene del latín “Qualis” que significa de que clase o tipo. Este término surgió para hablar de calidad de resultados o sea de calidad en el producto final refiriéndose a los procesos productivos.

El concepto de calidad tiene múltiples significados, pero la mayoría de los autores concuerdan que es un concepto multidimensional que alude a una noción operativa; son diferentes enfoques dependiendo del marco teórico desde donde se analice, pero la calidad en educación implica una búsqueda constante de mejora para el cumplimiento de los propósitos educativos (Carabaña & Torreblanca, 1991, citado por Romay, 1994).

El artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona que “El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”. Y en el cual se agrega el inciso d) “Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos” (2013).

La UNESCO (1992) considera la calidad como el resultado de la educación básica y debe entenderse claramente como su capacidad de:

- proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos,
- la participación democrática y ciudadana,

- y el desarrollo para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes en una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

La calidad en la educación se entiende como un proceso de mejora continua en el que participan todos los miembros que forman parte de la escuela: alumnos, padres de familia, personal docente y de apoyo, centrada en la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de todos y cada uno de ellos, que busca alcanzar los objetivos propuestos a través de procedimientos, métodos y estrategias diseñados especialmente para lograrlo, en donde el trabajo en equipo y la colaboración son esenciales porque la calidad se logra con la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar ya que es la suma de cada uno de los atributos personales (Schmelkes, 1996).

Y para evaluar la calidad de educación Schmelkes (1993) considera cuatro aspectos:

- 1.- La relevancia, que se a la relación de lo aprendido con los intereses y necesidades del alumno, como a la unidad social actual y futura de lo que se aprende.
- 2.- La equidad, se refiere al logro de los objetivos de aprendizaje de todos los alumnos.
- 3.- La eficacia, que se refiere al logro de los objetivos de aprendizaje de todos los alumnos en el tiempo previsto para ellos. Ello implica la atención diferenciada a los alumnos para que todos alcancen los objetivos.
- 4.- La eficiencia se relaciona con lo cuesta alcanzar los objetivos deseables.

Y en el Jardín de Niños Moctezuma, la calidad se ha ido logrando considerando la evaluación que hace Silvia Schmelkes en los cuatro aspectos:

1.- La relevancia, en la medida que se han promovido los aprendizajes significativos desde las exigencias y necesidades de la comunidad educativa; al considerar las diferencias para aprender que son fruto de las características y necesidades de cada uno de los alumnos.

2.- La equidad en el Jardín de Niños se ha dado porque los objetivos establecidos en el PAT y en la Ruta de Mejora se establecieron en función de los aprendizajes de los alumnos procurando ser incluyentes y atender a todos los alumnos según sus necesidades.

3.- La eficacia, ha dado lugar al logro de los objetivos de aprendizaje establecidos en los documentos oficiales e internos en los tiempos programados por el equipo docente. Se ha brindado la atención oportuna a los alumnos que lo requieren para que se alcancen los objetivos. Por lo tanto la enseñanza y el aprendizaje son centro de la actividad escolar

4.- La eficiencia se ha dado el Jardín de Niños porque se tiene una Misión y Visión bien definidas que establecen las metas hacia la que se dirigirán los esfuerzos de quienes trabajan en él. Se cuenta con un equipo docente que se identifica con la institución y se reconoce como parte de ella y se están preparando conforme a los avances. Los Padres de Familia son participativos y están satisfechos con el servicio que se brinda, y son los principales promotores de la imagen institucional. Finalmente existe un liderazgo eficiente que apoya y da seguimiento a lo establecido

La calidad educativa como una variante compleja solo puede ser conseguida por todos aquellos quienes son beneficiarios de la misma (Comunidad educativa), es decir, no solo la calidad es responsabilidad de los docentes y directivo. En este sentido la gestión escolar se convierte en el medio idóneo para convocar socialmente a los actores interesados en el logro de la calidad educativa, a fin de realizar un convenio o pacto social que comprometa a las partes y que defina en

documentos, acuerdos, proyectos, etc.; cuál, cómo y cuándo será la participación de quienes han hecho el cambio y la mejora de la escuela.

La función del director es primordial en el proceso del mejoramiento de la calidad, involucrando a todo el personal en sus respectivos compromisos; debe ser el primero en asumir un compromiso hacia la mejora del servicio que se ofrece en su escuela; ser animador de todo el personal que tiene bajo su cargo, de los padres de familia y de los alumnos, así como conocer amplia y profundamente todos los procesos que ocurren en la escuela y participar en ellos (Schmelkes, 1996).

### **5.3 Gestión Educativa y Gestión Escolar**

Ezpetta y Furlán (1992) hacen referencia que existen dos tipos de gestión: La gestión educativa y la gestión escolar. La gestión educativa se relaciona con las decisiones de la política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación y la gestión escolar se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo.

Los autores mencionados anteriormente deducen que tanto la gestión educativa como la gestión escolar son vistas como consecuencias de acciones deliberadamente elegida y planificadas en función de determinados objetivos que posibilitan la tarea de conducción. (Ezpetta & Furlán, 1992).

Para Schmelkes, (2000: 126) “la gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión”.

También Navarro (1999), sintetiza los aportes de Schmelkes, (1995) e intenta integrar una versión aproximativa de gestión escolar, que no logra tener aún claridad al nivel del concepto, ya que debiera éste idealmente, trascender la dimensión plenamente administrativa de los procesos educacionales:

Schmelkes, (1995) proporciona un modelo abarcativo de gestión escolar que tiene que ver con la atención hacia tres grandes campos de relación que el directivo debe atender en la idea de la contradicción que se ha estado siguiendo: 1. La relación hacia los profesores y lo que pasa en el aula con el currículo y los alumnos, 2. La relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos, maestros-maestros-comunidad escolar y finalmente, 3. La relación hacia la autoridad escolar y comunidad poblacional es decir el contexto externo o entorno estratégico. La atención de esos tres grandes campos de relación, de una manera adecuada por parte del directivo escolar, para llevar a la institución escolar hacia las metas organizacionales puede ser considerada como Gestión Escolar. (Navarro, 1999:40)

Por lo tanto, la gestión institucional se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades, en nuestro caso establece las década una de las entidades federativas. (Modelo de Gestión Educativa Estratégica. SEP. 2009).

Y la gestión escolar es, en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (Modelo de Gestión Educativa Estratégica. SEP. 2009)

El desafío de la gestión escolar por lo tanto es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Y para ello se debe intervenir sobre la globalidad del centro escolar, recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporar a toda la comunidad educativa como protagonistas del cambio educativo y finalmente construir procesos de calidad para lograr los resultados esperados.

A través de la Gestión Escolar en el Jardín de Niños Moctezuma se promueve un liderazgo compartido, libertad en la toma de decisiones, prácticas docentes flexibles, planeación participativa, evaluación, participación social compartida y la rendición de cuentas. Su principal objetivo fue encontrar los caminos que permitan una adecuada comunicación, pero sobre todo, el conceso y la corresponsabilidad entre todos los actores de la comunidad educativa quienes de algún modo son miembros directos e indirectos de esta institución para tratar de mejorar la calidad educativa del preescolar, al permitirles externar situaciones importantes. Del mismo modo para la mejora educativa, la evaluación entre toda la comunidad educativa posee un carácter fundamental, ya que con ella permite “medir” y determinar en donde se está y hacia dónde se quiere ir en esta sociedad cambiante.

#### **5.4 La Función Directiva**

Actualmente y con la necesidad de darle un valor preciso a la visión y misión de la escuela, diferentes investigaciones han coincidido en la importancia del ejercicio eficaz de la función directiva dentro de las escuelas. Es así como los aspectos más resaltantes están el liderazgo y la gestión de los equipos directivos.

Las interpretaciones sobre el director se encuentran estrechamente relacionadas a las diferentes bases ideológicas y metodológicas de las distintas perspectivas teóricas de la Organización Escolar. La utilización de una o de otra determina en buena medida, el modo de entender la organización, sus problemas y su práctica y, por tanto, la figura del director.

Definir a la función directiva depende del enfoque con el que se estudien las Instituciones

La función directiva es definida por José María Veciana (2002:140) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder”. Esto significa que el directivo es quien orienta

y lidera en la institución la trayectoria a seguir para el logro de las metas, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y la mejora continua.

Se puede decir que la verdadera transformación en la función directiva se llevó a cabo en la medida que se lograban los propósitos educativos establecidos en el Jardín de Niños, el reto de construir una institución basada en la justicia y en la cultura, en el conocimiento, la información y los valores, como medio de lograr y fortalecer una identidad ante la comunidad educativa, exigió una transformación de la formación directiva incorporando ideas intelectuales, motivacionales y de creatividad en la toma de decisiones y finalmente en la solución de problemas.

Para ello, dirige los procesos de toma de decisiones de manera participativa con el colectivo docente, los involucra en la construcción de metas y trata de tener una visión compartida para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el de las metas establecidas en la Institución.

Para, Kotter (1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

Según Mark Moore (2002), de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard, el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el caso

del sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de la comunidad educativa para la construcción del proyecto escolar y, que responde además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno.

En el proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. Ya que se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestro país. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclama y con su consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento.

El ser un directivo (Educatora Encargada) capaz de dar asesoría, acompañamiento, coordinar los servicios educativos con el apoyo de la supervisora a fin de apoyar desde su ámbito de acción para que la gestión pedagógica se ponga en marcha desde un enfoque estratégico y se establezca permanentemente hacia la mejora educativa y al logro de las metas establecidas en la ruta mejora.

Desde este punto de vista transformador, se ha requerido construir una cultura de colaboración entre la comunidad educativa (Docentes- padres de familia- educadora encargada y autoridades educativas), quienes basados en el convencimiento colectivo de sus capacidades para gestionar el cambio hacia la calidad educativa; según Hopkins & Reynolds (2006) mantienen sus esfuerzos para ser sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada para la transformación.

Como lo menciona Schmelkes (1995), el director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar de la calidad de la escuela. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad educativa de su escuela. Debe ser un auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el



proceso de mejoramiento de la calidad. Dicho de otra manera, desempeñar un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar.

La calidad comienza desde el diseño mismo del proceso educativo, por eso es importante la planificación que se hace de la Ruta de Mejora. Ya que ahí definimos qué aprendizajes queremos lograr y cómo lograrlos, desde que definimos al tipo de egresado que deseamos, así como los aprendizajes que queremos que obtenga todo alumno que termina cada grado, el grupo de alumnos en su conjunto, estamos trabajando en búsqueda de la calidad.

En una escuela, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere que se involucren activamente de todos los agentes implicados, es decir, el equipo docente. Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que se requiere un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar sus actitudes y a ser consecuentes con esta decisión de cambio.

Lograr la mejora de la calidad, transforma la cultura de la organización escolar. Esto es así porque todo proceso de mejora en un equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo.

Cuando se les da a las personas la oportunidad de mejorar su trabajo, se liberan energías creativas que transforman la organización. Un cambio cultural sólido debe estar sustentado de valores claros, compartidos y practicados por todo el personal docente y de apoyo de la escuela. Entre estos valores, los más importantes son la preocupación central por la satisfacción a las necesidades de nuestros alumnos,

en primera instancia y el desarrollo humano de las personas que interactúan dentro de y en torno a la escuela.

Para que lo anterior sea posible, es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito de la mejora, y entendiendo bien el papel que le toca desempeñar en el proceso. Se trata de reunir a las personas en torno a objetivos comunes. Es participando en el proceso del diseño (Ruta de Mejora) como los docentes comprenden e interiorizan el cambio de visión que supone partir de las necesidades de los alumnos y como se involucran como actores directos de la transformación en forma comprometida.

Lo anterior se logra con el trabajo colegiado que hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que todos utilicen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos.

## **5.5 Liderazgo directivo**

Desde la óptica de la Gestión Escolar, se refiere a la capacidad para generar una definición colectiva pero, a la vez dinámica, de estrategias para lograr adecuadamente los objetivos centrales de una escuela. Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en la relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución. (SEP, “Antología de la gestión educativa”, 2000)

El liderazgo tiene que ser firme y claro, el enfoque de liderazgo debe ser participativo y académico, tiene que conocer lo que pasa en las aulas y lo que hacen las los docentes, tiene que estar al tanto de los apoyos que requieren los maestros, en lo pedagógico debe conocer los nuevos enfoques de enseñanza y promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de sus alumnos.

Además un buen directivo desde la perspectiva de Sarason (1990) debe orientar sus esfuerzos hacia procesos de mejora en la escuela, que no pueden ser

orientados desde el centro (políticas nacionales) sino que deben ser promovidos al interior de la escuela, en base a las problemáticas específicas de cada institución, tomando como alternativa de organización el trabajo colectivo de la comunidad escolar, centrando su atención más que en los procesos de enseñanza en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Por lo que fue necesario una innovación de la práctica de la Educadora Encargada de dirección que se reflejara en un clima agradable donde se fomentara la convivencia, el trato entre los docentes y de la encargada de dirección con una actitud colectiva enfocada hacia las metas y el logro de los aprendizajes educativos, por tanto centrarse en las formas de enseñanza de los docentes, en las formas de evaluación para aterrizarlas en la planeación pedagógica (PAT - Ruta de Mejora) donde se reflejan las particularidades de los alumnos, fueron tareas primordiales que debían guiar a la encargada de dirección hacia la mejora de la escuela apoyándose en los lineamientos marcados por las autoridades educativas.

## **5.6 Cultura escolar**

El interés por la cultura de la escuela nace de la necesidad de analizar el impacto de la cultura organizativa en el proceso formativo. El conocimiento de la influencia que sobre la educación ejerce la cultura del centro es el punto de partida de su fortalecimiento o modificación. En las últimas investigaciones sobre liderazgo han agregado la variable “cultura” como uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta en los procesos de cambio:

La cultura escolar está constituida por un conjunto de ideas, rituales, inercias y prácticas sedimentadas a lo largo del tiempo que, en los hechos regulan la acción del personal docente, pero también del personal directivo y de las autoridades superiores. (SEP, 2006a: 10)

La cultura de la escuela es una realidad que construyen los que participan en ella, por lo tanto si se pretende un cambio efectivo y duradero éste debe dirigirse a la modificación de la cultura “El objetivo de transformar la cultura del centro

constituye uno de los rasgos principales de lo que se ha denominado liderazgo transformacional". (Marchesi y Martín 1998: 84)

La mejora de una institución educativa exige necesariamente modificar su cultura. Cualquier centro educativo que aspire a transformarse positivamente debe ser consciente de que las mudanzas han de afectar a la cultura. Desde la vivencia de la autora, se está de acuerdo con Bolívar (1993: 68) cuando señala que, aun cuando los cambios educativos se prescriban o legislen, se quedarán en retórica o en mero maquillaje si no se acompañan de modificaciones culturales.

Los directores transformacionales promueven culturas escolares de colaboración, creando un clima de trabajo que favorecen la realización de un proyecto escolar compartido, su labor contribuye a mejorar la capacidad de todos los integrantes de la comunidad escolar para enfrentar los cambios y superar las dificultades que se presentan, tiene en cuenta los intereses individuales de cada docente pero dentro del contexto de las necesidades y prioridades que la escuela ha establecido, ejerce el liderazgo distribuido favoreciendo la iniciativa y la responsabilidad de todos los docentes para que desarrollen propuestas innovadoras y constructivas que mejoren el funcionamiento de la escuela.

La cultura de una escuela es producto en gran medida de la cultura social y de la influencia que los mismos docentes tienen a partir de sus propios valores educativos y de su experiencia profesional, entonces el liderazgo del director dependerá del contexto donde este situada la escuela, del tipo de cultura existente, de la vinculación del director con esa cultura y de su propia personalidad.

Para transformar los rasgos de una cultura establecida se requiere de un esfuerzo decidido, implica reflexionar sobre las acciones que se han venido desarrollando en la escuela como base para definir nuevos rumbos en el quehacer directivo y docente.

Se trata de hacer conciencia de aquello por lo que vale la pena luchar, identificar elementos clave para que, convencidos de que una transformación se hace

necesaria, se concentren los esfuerzos en los puntos centrales para la construcción de una mejor escuela.

Conocer si en la realidad del trabajo cotidiano del director se han instituido nuevas prácticas y nuevas culturas es importante porque a partir de los resultados obtenidos se podrá contar con un referente que permita identificar lo que se ha transformado al paso del tiempo y lo que se conserva, así como las competencias profesionales que es necesario desarrollar para ejercer esta función y diseñar así estrategias apropiadas para fortalecer y reorientar este cargo.

Schmelkes (1995), señala que en un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Esto se convierte en el fin del equipo. Lo que lo define son sus objetivos, que se trazan entre todos. Todos los integrantes adquieren una responsabilidad ante el colectivo en esa actuación. El equipo también es el responsable de monitorear el proceso de evaluar los resultados de las decisiones tomadas y es el único que puede revisar las decisiones anteriores, corregirlas y cambiarlas en el transcurso.

El trabajo en equipo ha sido un logro que ha permitido que todos los que lo conforman tengan una responsabilidad compartida y esto permite hacer evaluaciones que arrojen resultados que den lugar a la toma de decisiones acordes a las necesidades detectadas en el Jardín de Niños.

Esta conformación de equipos de trabajo se da en tiempos y formas diversas, esto no significa que sus miembros trabajen en colaboración, pues se presentan implicaciones necesarias de reconocer, como la adaptación de los nuevos miembros a las formas de trabajo existente, la conjunción de liderazgos, la apropiación de los propósitos de grupo, la inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva, entre otras. Estas implicaciones se convierten en una tarea fundamental de la organización; se requiere de esfuerzos que tienen sentido siempre y cuando se concentren en lograr la concurrencia de factores como voluntad, decisión y participación por parte de los miembros del grupo.

Por lo tanto, el trabajo colaborativo que se vive en el Jardín de Niños es la conjunción de esfuerzos de una organización educativa (de los docentes, maestros de apoyo y de la educadora encargada) para lograr metas comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional.

Serafín Antúnez (2001) señala que para trabajar en colaboración es necesario implementar pautas que guíen las acciones y propone una herramienta que denomina “Continuo para el análisis y la mejora de la colaboración entre centros escolares”.

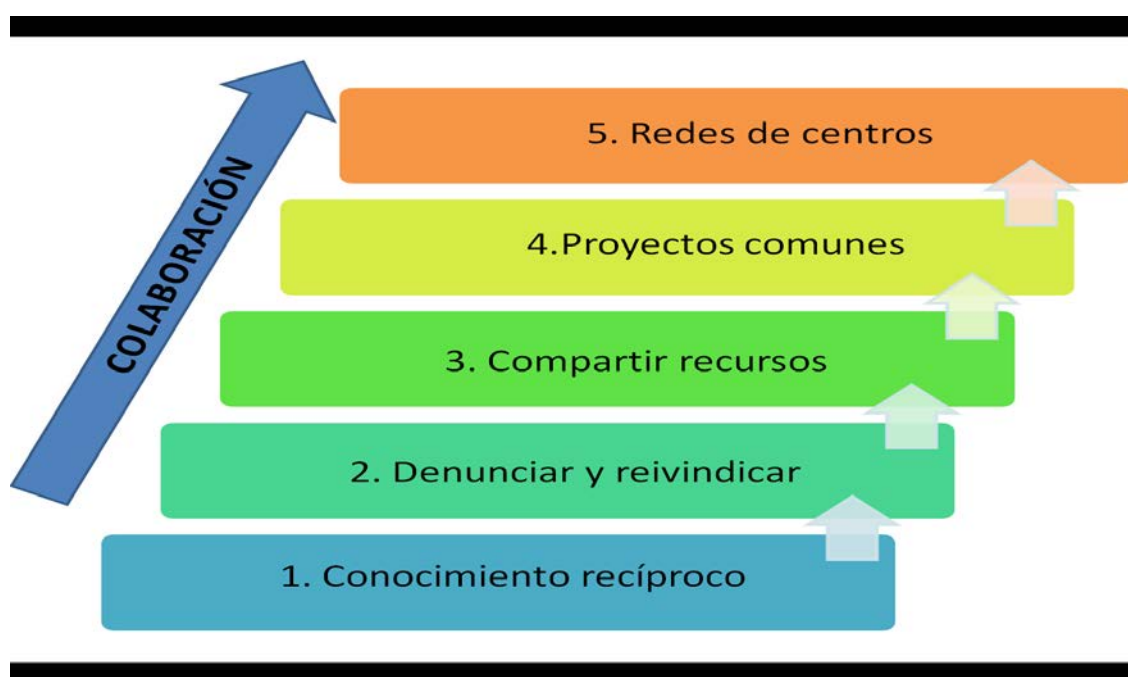


Gráfico tomado de: *La Gestión Estratégica para la Función Directiva y de Supervisión. SEJ*

Este modelo está formado por 5 escalones: cada escalón describe un propósito y hace refiere a acciones específicas para poder ascender de un escalón a otro. Surge de la idea de que para pasar de un escalón a otro, es necesario que antes se hayan realizado las acciones de los escalones anteriores.

El esquema anterior de Serafín Antúnez (2011) permite entender de manera clara el desarrollo de proyectos basados en un trabajo colaborativo, ya que permite dar continuidad a los alumnos, se estrechan los lazos de colaboración entre docentes y el directivo y genera compromisos para favorecer el desempeño de tareas educativas con mejores resultados.

A continuación se describen cada uno de estos: (SEP. La Gestión Estratégica para la Función Directiva y de Supervisión: 37,38. 2010)

1. Posibilitar, fomentar y aumentar el conocimiento recíproco.

- a. Intercambiar información mediante la realización de visitas en actividades conjuntas de formación permanente de docentes y directivos.
- b. Desarrollar contactos formales e informales fuera de la escuela, en eventos, acontecimientos, celebraciones, entre otros.
- c. Hacer invitaciones a otras escuelas para que sus docentes puedan estar en la nuestra observando o participando en algunas actividades.
- d. Promover o incrementar la comunicación o intercambio de información: noticias educativas, novedades curriculares, problemáticas escolares, etc.

De los puntos anteriores mencionados por Serafín Antúnez (2011), en el Jardín de Niños se han podido fomentar entre el personal docentes el interés por aumentar el conocimiento de diferentes maneras como los talleres fuera de su horario de trabajo y la invitación a expositores externos que ayudan a tener un intercambio de información e ir implementando novedades en su práctica docente.

2.- Denunciar situaciones escolares injustas y reivindicar mejoras y el cumplimiento de las leyes

- a. La puesta en marcha de sistemas de evaluación internos y externos para que cada escuela sea juzgada según sus circunstancias particulares.
- b. Intervenir en casos extremos en que no se respeten los derechos constitucionales de los alumnos o docentes.

c. Proporcionar recursos que compensen las desigualdades en las zonas y a las escuelas que acogen poblaciones escolares en situaciones de desventaja.

En relación a lo anterior se ha procurado estar muy atento a las necesidades que se van presentando al interior del Jardín de Niño se realizan entrevistas formales e informales con los padres de familia para poder conocer sus necesidades y poder orientarlos respetando las normas establecidas por las autoridades educativas.

### 3. Compartir recursos.

- a. Profesores de apoyo y especialistas en áreas como Educación Física, Música, Inglés, etc.
- b. Asesores en actividades de formación permanente.
- c. Material de uso didáctico (bibliográfico, audiovisual, de laboratorio).
- d. Espacios (salas de usos múltiples, auditorio, canchas deportivas, etc).
- e. Otros

Los puntos mencionados anteriormente son los que más se han atendido durante la gestión de la Educadora Encargada ya que entre el personal docente y de apoyo el uso de los materiales han sido un apoyo para ir mejorando e innovando sus prácticas docentes. Los espacios dentro de las aulas y los exteriores se han optimizado para facilitar una organización más eficaz.

### 4. Participar en proyectos comunes

- a. Desarrollo de tareas conjuntas de planificación, ejecución y evaluación del currículum.
- b. Constitución de consejos técnicos.
- c. Diseño y desarrollo de proyectos y planes comunes no curriculares: campañas ambientales, valores, culturales, etc.
- d. Acciones formativas de capacitación.



En estos seis años de gestión de la autora del documento, la implementación de proyectos se fue dando de manera paulatina y conjunta con el personal docente y profesores de apoyo; los cuales los veían como una oportunidad de mejorar la educación que se estaba ofertando en el Jardín de Niños.

La implementación de los proyectos implicó que la comunidad educativa se involucrara para poder ejecutarlos y estos fueran evaluados para conocer su viabilidad y conocer los avances y áreas de mejora.

#### 5. Establecer redes interinstitucionales

a. Constituir agrupaciones integradas por representantes de instituciones que apoyen a la educación para encontrar solución a los problemas que son comunes o similares.

Este punto no se ha podido concretar por lo tanto será uno de los propuestos a atender en el capítulo siguiente.

### **5.7 Comunidades de Aprendizaje**

El término comunidad puede definirse como un grupo o conjunto de personas que comparten elementos en común tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión de mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles, etc. Y el término aprendizaje puede definirse como el proceso de adquirir conocimiento, habilidades, actitudes o valores, a través del estudio, la experiencia o la enseñanza, dicho proceso origina un cambio persistente, medible y específico en el comportamiento de un individuo.

Y si se unen estos dos términos se puede decir que surge Comunidades de Aprendizaje que para Díaz & Morfín, (2003: 32),

Son grupos de personas que se encuentran en un mismo entorno, ya sea virtual o presencial, y que tienen un interés común de aprendizaje con diferentes objetivos e intereses particulares. Se basan en la confianza y en el reconocimiento de la

diversidad y la disposición para compartir experiencias y conocimientos. A través de éstas se busca establecer procesos de aprendizaje a largo plazo que apuntan a la innovación, el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y el fortalecimiento de los vínculos entre miembros –las sinergias.

Rosa María Torres (2001:1) aporta al concepto indicando que una comunidad de aprendizaje es una comunidad humana organizada que construye y se involucra en un proyecto educativo y cultural propio, para educarse a sí misma, a sus niños, jóvenes y adultos, en el marco de un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias sino, sobre todo, de sus fortalezas para superar tales debilidades.

Recuperando lo que menciona la autora en la escuela se ha convertido en una comunidad de aprendizaje donde se tiene un proyecto en común y todos los actores educativos han ido aprendiendo a involucrarse en un esfuerzo común que permitieron ir disminuyendo las debilidades.

Una “buena escuela” no sólo es por de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso y se potencia a otros para que actúen e intervengan.

A partir de todos los puntos mencionados anteriormente se necesita un directivo (Educativa Encargada) con visión de futuro capaz de generar una gestión educativa estratégica, generar aprendizajes permanentes que den respuestas ante los retos actuales e ir más allá de la mejora educativa, la mejora para la vida y la convivencia entre la comunidad educativa del Jardín de Niños Moctezuma.

Se espera que las experiencias y resultados recuperados en este trabajo, brinde insumos factibles para el diseño y justificación de los posibles procedimientos a utilizados y den la pauta para nuevas experiencias.

## **Prospectiva sobre la Continuidad de la Práctica y Conclusiones**

La realización de la recuperación de las prácticas exitosas de la gestión directiva en el Jardín de Niños Moctezuma ha permitido reconocer cómo se fue dando este proceso y que fue necesario ir modificando para atender las necesidades y demandas de la comunidad escolar y que se constituyera como un equipo de trabajo todo el personal.

En este apartado se dará cuenta de cuál es la perspectiva para continuar trabajando en la Gestión Directiva del Jardín de Niños, ya que la búsqueda de mejora nunca debe terminar.

### **Reflexión de la contribución de la formación profesional desde el campo de la gestión educativa**

El paso de la Educadora Encargada por la Maestría en Gestión Directiva para Instituciones Educativas permitió darle a su gestión un sentido más claro a la función que esta desempeñando.

En el siguiente cuadro se hacen unas menciones específicas.

Materia	Aportes a la gestión
Calidad en la Educación Básica	Una búsqueda constante de mejora en la Institución para brindar una calidad educativa que permita ir avanzando en el logro de las metas establecidas.
Expresión oral, escrita y matemáticas en Educación Básica	Búsqueda de herramientas para el logro de los aprendizajes de los alumnos con respecto a estos Campos de Formación. Permitiendo poner en marcha el programa de Matedivertido, Programa Nacional de Lectura, el uso de los mapas mentales entre otros.

La función directiva y sus contitutivos	Ha permitido conocer cuáles son los principales obstáculos de la función directiva y cuáles eran las posibles soluciones.
Trabajo colegiado	Reconocer las herramientas para coordinar al equipo de trabajo. Este ha sido el mayor logro en la gestión de la Educadora Encargada.
Liderazgo y función directiva	Conocer e identificar los diferentes tipos de gestión y liderazgo. Dando las herramientas necesarias para ponerlas en práctica.
Planes y Programas en Educación Basica	Herramientas necesarias para conocer y apropiarse de estos documentos.
Acompañamiento de los procesos curriculares	Herramientas para conocer estrategias que facilitarían un acompañamiento a los docentes de acuerdo a sus necesidades individuales y colectivas.
Atención a la diversidad	Sensibilización de la importancia de integrar a los alumnos con barreras educativas, culturales o sociales. Brindándoles un espacio para su formación.
Participación de los padres de familia en la escuela	Abrió un panorama importante que permitió involucrar a los padres de familia en la formación de sus hijos y en el compromiso con la escuela.
Evaluación en la escuela	Aportó los elementos necesarios para conocer las fortalezas y áreas de mejora de la escuela. Y así mismo proponer estrategias de mejora

### ¿Cuáles son los nuevos retos?

#### Proyecto Escolar

Un proyecto es un conjunto de actividades a realizarse en un lugar determinado, en un tiempo determinado, con determinados recursos, para lograr

objetivos y metas preestablecidas; todo ello seleccionado como la mejor alternativa de solución luego de un estudio o diagnóstico de la situación problemática. (OEA, 2004)

El proyecto escolar se ha considerado como una herramienta utilizada por excelencia en los recientes modelos educativos orientados hacia la calidad a través de la gestión escolar. Esta preferencia ha sido tan grande que algunos han llegado a considerar al proyecto escolar como “la panacea para resolver los problemas escolares, viéndose su elaboración como el fin y no como un medio” (González, 2003b).

Pilar Pozner (2003) define a la Gestión Escolar como una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país que parte de las acciones que se emprenden en cada institución, con una intención pedagógica y de acuerdo a sus necesidades y contexto. Menciona en este nuevo planteamiento de gestión, la elaboración de un proyecto fruto del consenso de toda la comunidad escolar y que determine la orientación de la escuela en su conjunto; en este sentido, señala que es de suma importancia el desarrollo de equipos de trabajo de tal forma que permita la participación de todos los involucrados de acuerdo a sus talentos.

Propone iniciar el proyecto con la identificación de problemas específicos que están afectando el buen funcionamiento de la institución, organizarlos por ámbitos y diseñar estrategias para intentar resolverlos. Un proyecto se imagina, se sueña, se motiva, se comunica, se comparte, se sostiene, se implementa, se evalúa, se regula y se reajusta.

El proyecto pedagógico institucional es la herramienta de la gestión escolar en la que se incluyen los valores, intenciones, objetivos y medios propios de cada escuela, abarca todas las dimensiones y a todos los actores que se desempeñan en ella, por lo que no es transferible ya que es útil solo a la institución para la que fue elaborado; implica el compromiso de todo el colectivo de asumir determinados

signos de identidad, de comprender y definir objetivos educativos y pedagógicos y de contribuir en la gestión escolar de cada establecimiento.

Para que el proyecto tenga posibilidades de diseñarse y desarrollarse por los propios docentes, es necesario que la escuela cuente con autonomía, de forma que les permita participar como actores y autores de las innovaciones educativas y no sólo como ejecutores.

El proyecto escolar puede ser la oportunidad para que la Institución articule la participación de la comunidad educativa incluyendo todos los acontecimientos, las situaciones de riesgo, las mejoras y las necesidades inmediatas. Es la posibilidad de reinventar la manera de hacer de una escuela, de su organización y la posibilidad de la participación. Promoviendo la puesta en marcha de una o varias alternativas para el logro de las metas propuestas.

En este sentido, la intervención del director cobra una importancia notable ya que deberá promover un clima organizacional favorable para el trabajo en equipo.

Lo que se propone atender a partir del ciclo escolar siguiente es iniciar con una propuesta para establecer redes interinstitucionales que favorezcan a toda la comunidad, constituyendo grupos de docentes de diferentes instituciones que apoyen para la mejora de la educación.

Esta propuesta sería una manera de contribuir al desarrollo de mejores prácticas y consiste en promover situaciones de intercambio y ayuda mutua entre los docentes y directivos; pueden ser docentes con más experiencia y conocimientos en un aspecto de la tarea diaria, o que ya hayan realizado una mejora, pueden acompañar y orientar a otros colegas en el desarrollo o incremento de sus competencias o expertos en algún tema en específico que puedan contribuir al logro de los establecido. Esto puede realizarse a través de reuniones de pares donde compartan experiencias, diseñen o analicen juntos una propuesta.

Actualmente los cambios y los avances en la producción de conocimientos de los alumnos de una institución requiere de una formación permanente de los actores educativos y es necesario la vinculación con instituciones externas que apoyen a la adquisición de información, a un intercambio y finalmente a la difusión. Esto implicaría seguir fortaleciendo el trabajo colaborativo con otras instituciones educativas, con los centros de maestros o de investigación.

Conformar la red es establecer acuerdos interinstitucionales, en el cual se definan objetivos, las formas de relación, los compromisos de cada institución, y de los docentes que serían los principales actores de esta propuesta.

El trabajo interinstitucional es y será una tarea compleja, ya que se trata de articular diferentes culturas y modos de conocimiento, sin embargo, el trabajo conjunto puede iniciarse con experiencias acotadas y propias de cada institución educativa que, posteriormente, podrán ser extendidas de forma progresiva. Se trata de iniciar un nuevo reto hacia la conformación de comunidades profesionales de trabajo y aprendizaje, a fin de lograr nuevas modalidades de formación continua e innovaciones en la práctica educativa que favorezcan y se vean reflejadas en los aprendizajes de los alumnos.

Se puede iniciar estableciendo acuerdos entre distintas instituciones educativas para compartir e intercambiar modos de abordar la relación con las familias y la participación de éstas en los asuntos escolares, los programas de la Secretaría de Educación que han dado resultados concretos con su aplicación y de programas externos.

También, pueden exponer experiencias personales de los docentes y directivos que ayuden a una asesoría mutua con respecto a lo establecido en las redes interinstitucionales. Se puede iniciar con preescolares de la misma zona escolar o los cercanos al Jardín de Niños, o con escuelas donde se reciben a los alumnos egresados del preescolar. Se pueden intercambiar las formas de trabajo,

su manera de abordar la convivencia e interacción y otras cuestiones que contribuyan a facilitar el ingreso de los alumnos a su institución.

Entre una escuela y un instituto de formación docente, puede realizarse un trabajo conjunto a los fines de elevar la excelencia en cualquiera de los campos formativos o de temas específicos que apoyen la práctica docente.

El intercambio de como movilizar y organizar la biblioteca escolar, puede contribuir al aprendizaje de los alumnos.

Cuando se trabaja con otras instituciones educativas, puede resultar conveniente que el “enlace” sea asignado en forma específica a un equipo de docentes que actúe coordinando las acciones, sin que por ello se descuide la participación y contribución del resto de los integrantes de la comunidad escolar.

Se ve la posibilidad de comenzar este trabajo interinstitucional dentro de la zona escolar, aunque dependerá de la supervisora y el equipo de apoyo.

## **Conclusiones**

El objetivo de la recuperación de la práctica que se presenta en este trabajo es “Que el análisis del cambio de mejora, proponga un trabajo de reconocimiento, identificación y sistematización de las buenas prácticas de gestión escolar emergidas del trabajo cotidiano en el Jardín de Niños Moctezuma”. Inegando un trabajo colegiado que permita avanzar en las metas establecidas para la mejora de la calidad educativa.

Por lo tanto a lo largo de la recuperación de las prácticas exitosas de la función directiva en el Jardín de Niños Moctezuma se pudieron abordar las cuatro dimensiones del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y la Ruta de Mejora en sus cuatro Prioridades, los cuales se han desarrollando a lo largo de seis años.



Para el mejoramiento de la calidad de la educación en el Jardín de Niños Moctezuma, de acuerdo a la propuesta de la nueva gestión; fue organizar el trabajo de manera colegiada, con un rumbo claro y orientado a resolver todos aquellos problemas que han obstaculizado el desarrollo pleno de la institución pero con la participación verdadera de todos los involucrados en la planeación, desarrollo y evaluación de un Proyecto Escolar.

Se inició con una reflexión colectiva que permitió reconocer logros y problemas, avanzar en el establecimiento de la comunicación entre el personal de la escuela y de éste con las madres y padres de familia para lograr la constitución de un verdadero equipo de trabajo, porque la ejecución de un proyecto requiere de la convicción y la acción de cada integrante de la comunidad escolar.

Cabe señalar de que por parte de las educadoras, personal de apoyo y de la Educadora Encargada se fue dando paulatinamente un trabajo colegiado que ha permitido el logro de las metas establecidas.

Organizar el trabajo a través de un Proyecto Escolar y/o la ruta de mejora, significó aprender una nueva forma de trabajo, desarrollando habilidades para la búsqueda de información en la propia escuela, para la discusión abierta y respetuosa de los problemas encontrados y para la toma de decisiones. Por otra parte, permitió la búsqueda de nuevas alternativas de solución, el compromiso de los Padres de Familia y de la comunidad donde se encuentra el J de N.

La Educadora Encargada y el personal docente poseen expectativas alentadoras y de alta expectativas por que se encuentran comprometidos con la planificación de metas y objetivos curriculares propios de los programas con los que se está trabajando en el Jardín de Niños, preocupándose también por conseguir las finalidades educativas más amplias del programa vigente. Esto se ha dado lugar a que al interior del personal docente se habrán los canales de comunicación de manera permanente que permiten ir conociendo los avances o las áreas de mejora en las que se tiene que trabajar en un clima de respeto y confianza.

Se destaca el reconocer en la Educadora Encargada, un liderazgo flexible con un grado de inclusión y una democracia en la toma de decisiones.

Se puede afirmar que existe una buena práctica de la función directiva que se ha ido ajustando a los criterios que se fundamentan en la calidad educativa y en las expectativas del logo educativo. Sin embargo para alcanzar estas iniciativas de innovación es necesario seguir contando con una estructura bien organizada que apoyo las decisiones para seguir por el camino de mejora.

Se aprecia que en el Jardín de Niños se han logrado avances importantes en cuanto a la propuesta de la nueva gestión escolar, ya que la Educadora Encargada de la dirección ha hecho un esfuerzo en la transformación de su práctica. Se observa que todos los involucrados en el proceso educativo lo han hecho en la misma medida, por lo que es importante continuar con acciones sistemáticas de capacitación y formación profesional congruentes y sostenidas en el tiempo, de tal forma que se vayan mejorando las condiciones en que se desarrolla el proceso educativo.

Finalmente, tomando en cuenta que las estrategias que mejores resultados han aportado, son las que se construyeron colegiadamente, se sugiere que sigan siendo participantes directos los que propongan y promuevan acciones que beneficien y transformen su intervención con la finalidad de que realmente contribuya a una educación preescolar de mejor calidad dentro del marco de la nueva gestión escolar.

Asi mismo es importante mencionar que el haber cursado la Maestria en Gestión Directiva para Instituciones Educativas en una Universidad Jesuita dio las herramientas y competencias necesarias a la Educadora Encargada para lograr una buena gestión y un trabajo colegiado en el Jardín de Niños.

## Referencias Bibliográficas

- Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Diario Oficial de la Federación. SEGOB: 2014
- Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. México.
- Antúnez, S. (1997). Claves para la organización de centros escolares.
- (2003). Innovación y Cambio en los Centros Escolares. En Antología de gestión educativa. México.
- (2004). Organización escolar y acción directiva. México: SEP
- Antología de Gestión Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México. SEP (2003).
- Diaz, M.Morfin J. (2003) Comunidades de Aprendizaje. Iniciativa Mexicana de Aprendizaje
- Estándares de Gestión para la Educación Básica. (2010) Módulo III. México. SEP.
- Esteban, J.Miguel. (2009). Naturaleza y conducta humana. Proyecto Conacytde Ciencias Basicas
- Gestión Escolar. 2001. Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Academicos de las Escuelas Normales. México. SEP
- Kotter, John P. (1999) La verdadera labor de un líder. Grupo Editorial Norma
- Manual de Organización Nivel de Educación Preescolar. SEP.
- Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial. Secretaría de Educación Pública, 2006
- Programa de Educación Preescolar 2011. México SEP.
- Senge, Peter. (1994). La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente (Gardini, Trad)
- Schmelkes, S. (1996). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México Colección INTERAMERIINTERAMER.
- Schmelkes, S. (s/f). Calidad de la educación y gestión escolar. En Antología de gestión educativa, cap. 9 (p.159-172). México. SEP. (1993).

- UNESCO para América Látinay el Caribe. (Abril 1992). La Gestión Pedagógica en la Escuela. Santiago, Chile.
- Veciana, José María. (2002). Función directiva. Universidad Autónoma de Barcelona. Servei Publicación.

## MISIÓN

# JARDIN DE NIÑOS “MOCTEZUMA”

C.T. 14DJN1070L SECTOR 03 ZONA 005F

El Jardín de Niños “Moctezuma” es un centro probador de oportunidades formativas de calidad que acompaña los procesos de educación integral, desarrollo armónico, libre y original con el fin de que lleguen a ser buenos ciudadanos, capaces de tomar responsabilidades, con principios y valores para la vida en comunidad.

## PLAN ESTRATÉGICO

### DE

## TRASFORMACIÓN ESCOLAR

## VISIÓN

Ser un centro educativo que forme generaciones de niños que se conviertan en agentes de cambio dentro de la sociedad, que sepan enfrentar los retos del futuro, a través de un sistema educativo comprometido con el desarrollo integral de sus alumnos y en colaboración con los padres de familia, apoyándose en el decálogo de valores institucionales.



## DECÁLOGO DE VALORES

- Diálogo

- Confianza
- Tolerancia
- Creatividad
- Cooperación
- Libertad
- Alegría
- Sinceridad
- Orden
- Prudencia
- Paciencia
- Respeto
- Verdad

Disposición	Cursos	La falta de apoyo de las autoridades escolares para las actividades planeadas (asistencia a cursos)	Relaciones interpersonales
Compromiso con la tarea	Talleres		Romper con el trabajo individualista
Competencias profesionales individuales	Bibliografía de apoyo		
Apertura en toma de decisiones y acuerdos			

### TÉCNICO PEDAGÓGICO

COMPROMISOS DEL DIRECTIVO Y DEL PERSONAL	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Compartir planeaciones</li> <li>• Creación de actividades (talleres)</li> <li>• Trabajar con la banda de guerra que se implemento en este ciclo escolar (Mtra. Música)</li> <li>• Llevar a cabo el proceso de psicomotricidad</li> </ul>	Mejorar el trabajo colaborativo para enriquecer la práctica docente aprovechando las habilidades y capacidades individuales y estas se van reflejadas en el aprovechamiento de los alumnos.

### FARO

FACILITADORES (INTERNOS)	APOYOS (EXTERNOS)	RIESGOS (EXTERNOS)	OBSTACULOS (INTERNOS)

### ESTRATEGIAS

- Apertura y disposición
- Mejorar los canales de comunicación
- Crear talleres para los niños de acuerdo a las capacidades y habilidades del docente
- Programar reuniones periódicas para una retroalimentación
- Continuar con el programa de psicomotricidad

### METAS

- Llevar a cabo los talleres propuestos por cada una de las educadoras (teatro, ciencias, cocina, juegos de mesa, manualidades, música, danza, ingles)
- Poner en marcha la banda de guerra con los alumnos de tercero de preescolar
- Lograr una apertura del 100% entre los docentes a las propuestas pedagógicas para compartir y comparar
- Tener disposición a las propuestas hechas por las mismas educadoras.
- Calendarizar dentro del ciclo escolar reuniones para compartir, revisar planeaciones y retroalimentar la labor docente realizada.

- Llevar a cabo el programa de psicomotricidad en los cinco grupos
- Evaluar el proceso de psicomotricidad al final del ciclo escolar

### **INDICADORES**

<b>Indicador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>
El personal docente planea para organizar y mejorar su práctica docente			
El personal docente pone en práctica las propuestas pedagógicas			
El personal docente realiza su taller en tiempo y forma			
Se calendarizan reuniones entre el personal docente para retroalimentar y compartir experiencias			
Se evalúa el proceso de psicomotricidad con los niños			
Se calendariza la evaluación de psicomotricidad para fin de año			
Se logró poner en marcha la Banda de guerra con los grupos de tercero.			

### **ORGANIZATIVA**

COMPROMISOS DEL DIRECTIVO Y DEL PERSONAL	OBJETIVO
--	----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación entre las educadoras y los maestros de música y de educación física</li> <li>• Optimizar los recursos humanos</li> <li>• Optimizar los tiempos</li> </ul>	Promover un ambiente armónico entre el personal docente y maestros de apoyo para optimizar los recursos humanos y los tiempos en las actividades que se realizan en el jardín de niños.
--	---

### **FARO**

<b>FACILITADORES (INTERNOS)</b>	<b>APOYOS (EXTERNOS)</b>	<b>RIESGOS (EXTERNOS)</b>	<b>OBSTACULOS (INTERNOS)</b>
Compromiso Disposición Actitud de negociación entre el personal	Apoyo del directivo. Gestionar permisos con las autoridades inmediatas para la realización de algunas actividades	Los imprevistos personales La falta de apoyo de algunos padres de familia	Que la comunicación no se realiza en ocasiones a todo el personal La falta de interés en algunas actividades

### **ESTRATEGIAS**

- Consulta entre el personal
- Poner en práctica las capacidades de cada integrante
- Calendarizar actividades

### **METAS**

- Llevar a cabo consultas entre el personal docente y de apoyo para proponer actividades

- Realizar las actividades propuestas por el personal docente y de apoyo
- Calendarizar las actividades culturales y cívicas para lograr optimizar los recursos humanos y los tiempos

### INDICADORES

Indicador	Siempre	Casi siempre	Nunca
Se llevan a cabo las consultas entre el personal docente y de apoyo para proponer actividades			
Se realizan las actividades propuestas por el personal docente y de apoyo			
Se calendarizaron las actividades culturales y cívicas para lograr optimizar los recursos humanos y los tiempos			

### ADMINISTRATIVA

COMPROMISOS DEL DIRECTIVO Y DEL PERSONAL	OBJETIVO
Comprometerse a firmar entradas y salidas diariamente	Facilitar y mejorar el cumplimiento de los lineamientos ante situaciones que requieran dichos documentos así como

Anotar todos los días la asistencia de sus alumnos en el libro de firmas	apoyar a administrar los recursos de los padres de familia.
Informar en tiempo y forma al personal docente y de apoyo de las solicitudes hechas por las autoridades	
Tener ordenado el archivo de dirección así como el de los alumnos	
Administrar adecuadamente los recursos financieros que aportan los padres de familia a la mesa directiva	

### FARO

FACILITADORES (INTERNOS)	APOYOS (EXTERNOS)	RIESGOS (EXTERNOS)	OBSTACULOS (INTERNOS)
Compromiso	Apoyo del directivo	Los imprevistos personales	Los horarios
Disposición	Gestionar lineamientos con las autoridades inmediatas tanto para personal como padres de familia	La falta de información en tiempo y forma	La falta de compromiso de los padres de familia
Actitud			
Orden			

### ESTRATEGIAS



- Revisar s el libro de firmas
- Revisar los archivos de los alumnos
- Buscar información en diferentes dependencias para conocer las disposiciones de las autoridades
- Apoyar a la Mesa Directiva en la administración de los recursos financieros

#### **METAS**

- Llevar a cabo revisiones semanalmente de el libro de firmas de entrada y salida
- Realizar revisiones periódicas a los archivos de los niños y del directivo
- Solicitar a las dependencias la información necesaria según sus requerimientos para optimizar la administración del centro escolar
- Calendarizar reuniones con la mesa directiva para organizar y administrar los recursos financieros que se entregaran semestralmente a las autoridades correspondientes

#### **INDICADORES**

<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>
Se llevan a cabo semanalmente de el libro de firmas de entrada y salida			
Se realizan revisiones periódicas a los archivos de los niños y del directivo			
Se solicitaron a las dependencias la información necesaria para optimizar la administración del centro escolar			
Se calendarizaron reuniones con la mesa directiva para organizar y administrar los recursos financieros para lograr optimizarlos			

<b>COMPROMISOS DEL DIRECTIVO Y DEL PERSONAL</b>	<b>OBJETIVO</b>
<p>Conocer los lineamientos de participación social</p> <p>Optimizar la patrulla escolar</p> <p>Organizar los simulacros</p>	<p>Conocer el contenido de los lineamientos generales para la operación de los consejos escolares de participación social y de emergencia escolar, para que sean funcionales dentro del centro escolar</p>

#### **PARTICIPACION SOCIAL Y COMUNITARIA**

**FARO**

FACILITADORES (INTERNOS)	APOYOS (EXTERNOS)	RIESGOS (EXTERNOS)	OBSTACULOS (INTERNOS)
Compromiso  Disposición  Actitud	Contar con los materiales (guías, manuales, trípticos)	No se cuenta con el apoyo de las autoridades para asistir a cursos  Falta de información de los programas comunitarios	Que existe desinterés por estos programas tanto de padres como docentes  Falta desinteresa por que no hay un seguimiento por parte de las autoridades

**ESTRATEGIAS**

- Solicitar a las autoridades de los lineamientos de los consejos escolares y de emergencia escolar
- Poner en práctica las capacidades de cada integrante
- Calendarizar actividades
- Reforzar los vínculos informativos y de trabajo mediante reuniones con los comités.

**METAS**

- Llevar a cabo reuniones informativas para que los padres de Familia conozcan lineamientos de participación social

- Optimizar la patrulla escolar mediante la calendarización de los días que les toca asistir apoyarla.
- Organizar los simulacros para que el personal docente, de apoyo y los niños sepan que hacer.
- Concientizar a los padres de familia de la importancia de tener sus datos personales del niño actualizados para en caso se alguna emergencia

**INDICADORES**

Indicador	Siempre	Casi siempre	Nunca
Se llevan a cabo reuniones informativas para que los padres de Familia conozcan lineamientos de participación social			
Se realizo la calendarización por grupos para el apoyo de la patrulla escolar			
Se realizaron simulacros para que el personal docente, de apoyo y los niños			
Se logro concientizar a los padres de familia de la importancia de tener sus datos personales del niño actualizados para en caso se alguna emergencia.			

Anexo 2



## Planeación de la Ruta de Mejora

### Para el ciclo escolar 2014-2015

**Agosto –Marzo**



**PLANEACIÓN DEL CICLO ESCOLAR 2014-2015**

**Prioridad: convivencia escolar**

**Problema o Factor crítico: Carecemos de un programa o algo establecido para favorecer la convivencia escolar**

**Objetivo: Que los niños aprendan a resolver problemas entre pares de manera pacífica para lograr tener una convivencia sana y evitar la agresión verbal y física**

**Meta: Lograr que el 100% de los niños aprenda a resolver problemas entre pares de manera pacífica para lograr tener una convivencia sana y evitar la agresión verbal y física al final del ciclo escolar.**

Acción	Responsable	Recursos	Costos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el programa de "disciplina con dignidad" en todos los grupos del JDN.</li> </ul>	1. Personal directivo y docente	- Libro "Disciplina con dignidad" (Richard L. Curwin y Allen N. Mendler)	\$300.00	1. Agosto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucrar a los padres de familia en la aplicación del programa "disciplina con dignidad".</li> </ul>	*personal directivo, docente y padres de familia.	-Papel, marcadores, cinta adhesiva.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Miércoles 1, 8, de octubre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el contrato social junto con los niños.</li> </ul>	2. Personal directivo, docente y alumnos.	- Recurso humano.		2. Agosto- Septiembre a partir de octubre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un círculo de lectura entre docentes del libro "disciplina con dignidad"</li> </ul>	3. Personal docente y alumnos.			3. Agosto.
	4. Personal docente y alumnos.			4. Mensual durante todo el ciclo escolar. Primer semana de octubre

5.personal  
directivo y  
docente Recursos  
humanos

Los viernes durante  
todo el ciclo escolar  
a partir de octubre



PLANEACION DEL CICLO ESCOLAR 2014-2015

Prioridad: Normalidad mínima escolar

Problema o Factor crítico: Existen debilidades en la aplicación del PNL por lo cual no hubo un avance significativo en el desarrollo de las habilidades lectoras en los alumnos.

Objetivo: Fortalecer y consolidar el PNL para que los alumnos puedan desarrollar sus habilidades lectoras dándole una atención prioritaria a lectoescritura

Meta: Erradicar un 100% las debilidades existentes en la aplicación del PNL, para que los niños tengan más oportunidades de desarrollar sus habilidades de lectura y escritura en 2 meses.

Meta: Aplicar las fichas propuestas en el libro de "Alebrijos" para que los niños tengan más oportunidades de desarrollar sus habilidades de lectura y escritura lo que resta del ciclo escolar.

Meta: Aplicar las fichas de "matedivertido para que los niños desarrollen competencias matemáticas lo que resta del ciclo escolar.

Acción	Responsable	Recursos	Costos	Tiempo
1. Implementar en las clases las actividades sugeridas en el programa "11+5"	1.Personal directivo y docente.	-El programa "11+5"	\$1500.00	A partir del mes de Septiembre durante todo el ciclo escolar
2. Acompañamiento por parte de los padres de familia en el proceso de habilidades de lectura y escritura de los alumnos.	2.Personal docente y padres de familia.	-Biblioteca escolar y biblioteca del aula.		
		-Libro "Cuéntame"		
	3.Personal docente, alumnos y padres de familia.	-Libro de actividades de "Alebrijos"		
3. El docente tome la responsabilidad de fomentar y dar seguimiento al comportamiento lector de sus alumnos utilizando las 5 actividades permanentes para desarrollarse en el aula.				
*lectura en voz alta por parte del docente	4.Docentes.			
*círculo de lectores en el aula				
*lectura de 5 libros en casa	*docentes	*material de matedivertido		Todo el ciclo escolar

\*lectores invitados al salón de clase

\*índice lector del grupo

4. Vincular las actividades o del libro "Alebrijes" con el PNL

\*Trabajar las fichas de "matedivertido"

Continuaremos con el trabajo de PNL y matedivertido.



PLANEACION DEL CICLO ESCOLAR 2014-2015

Prioridad: Mejora del aprendizaje de lectura, escritura y matemáticas

Problema o Factor crítico: No todas las actividades propuestas en el aula logran que todos los alumnos participen activamente.

Objetivo: Incorporar actividades atractivas y retadoras en las aulas para que todos los niños participen activamente

Meta: Que se apliquen al 100% actividades atractivas y retadoras en las aulas para promover la participación activa de los alumnos durante todo el ciclo escolar.

Acción	Responsable	Recursos	Costos	Tiempo
1. En las actividades diagnósticas identifiquen los estilos de aprendizaje de los alumnos.	Personal directivo, docente y de apoyo (USAER)	-Plan de estudios -PEP 2011 -Guías de observación e instrumentos de evaluación (lista de cotejo, escala de rango, rúbricas)	\$500.00	1. Agosto  2, 3 y 4. A partir del mes de Septiembre durante todo el ciclo escolar.
2. Que el docente entregue sus secuencias didácticas en tiempo y forma.		-Recursos humanos		Todo el ciclo escolar
3. Apoyar el trabajo áulico por medio del monitoreo del equipo de USAER, para ayudar a integrar a los alumnos con NEE.				Todo el ciclo escolar
4. Que el docente investigue y aplique estrategias y dinámicas que		Grabadora, cd, programa		

sean atractivas para los alumnos.

5. Realizar las actividades para comenzar bien el día

6. Continuar con el taller de psicomotricidad



**PLANEACION DEL CICLO ESCOLAR 2014-2015**

**Prioridad: Abatir el rezago y el abandono escolar.**

**Problema o Factor crítico: no se llevaron a cabo las acciones planteadas para disminuir el ausentismo de los alumnos en el ciclo escolar 2013-2014.**

**Objetivo: Implementar estrategias de motivación a los papás para disminuir el porcentaje de ausentismo de los alumnos.**

**Meta: Implementar 100% de estrategias de motivación a los papás para disminuir el porcentaje de ausentismo de los alumnos.**

Acción	Responsable	Recursos	Costos	Tiempo
1. Reunión con los padres de familia para concientizar de la importancia de que los niños asistan	1. Personal directivo y docente	-Cuadro de honor -gráfica de asistencia	\$1000.00	1. Agosto  2 y 3. A partir del mes de Septiembre

- durante todo el ciclo escolar.
  - 2. Dar a conocer a los padres de familia en el cuadro de honor el número de asistencia mensual.
  - 3. Elaborar una gráfica de asistencia para motivar a los niños a que no falten.
  - 4. Llevar a cabo la gráfica de asistencia del aula
  - 5. Continuar trabajando con la gráfica de asistencia del aula y el cuadro de honor.
3. Docentes, alumnos y padres de familia.
4. docentes
4. todo el ciclo escolar

6. Continuar la  
gráfica de  
asistencia en  
el aula para  
motivar a los  
niños a

Anexo 3

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO  
COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

Zona: 005 Sector: 03 Fecha: 24 de MARZO 2011  
 Jardín de Niños: MOCTEZUMA Clave: 14DN1070L Turno: MAT  
 Localidad y Municipio: AV. FONISSSTE # 330  
 Objetivo de la Visita: APRECIACION DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

Carácter de la visita: Diagnóstica  Formativa  Extraordinaria

DIMENSIONES Y ASPECTOS A OBSERVAR EN RELACIÓN AL PLAN DE MEJORA (Consultar Guía de Indicadores)	SUGERENCIAS Y COMPROMISOS
<p>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR CATEGORÍA: TRABAJO DOCENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación didáctica: Características y utilidad del plan de trabajo</li> <li>• Identificación de las Características y Capacidades de los niños y la función de la educadora</li> <li>• Organización de la jornada, adecuación de la planeación y uso de la libreta de observaciones.</li> </ul>	<p>Encontré la documentación al corriente y bien hecha.                  Sólo encontré que no tienen bien definida la situación didáctica.                  El personal está bien integrado y el jardín de niños se encuentra en óptimas condiciones.                  ¡FELICITACIONES!</p>

JARDIN DE NIÑOS  
MOCTEZUMA  
CLAVE: 14DN1070L  
 NOMBRE Y FIRMA DE LA DIRECTORA O EDUCADORA ENCARGADA  
 ZONA 005F SECTOR 03E  
 Zapopan Jalisco  
 Cynthia E. García Morales

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO  
 NOMBRE Y FIRMA DE LA SUPERVISORA DE ZONA  
 LIC. VIRGINIA GARCIA UREDA  
 ORIGINAL: DIRECTORA DEL JARDIN DE NIÑOS.  
 1ª. COPIA: SUPERVISORA GENERAL DE SECTOR.  
 2ª. COPIA: SUPERVISORA DE ZONA.  
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO  
 SUPERVISORA DE ZONA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR  
 ZONA 005F SECTOR 03E  
 Clave: 14FZP00058  
 ZAPOPAN, JALISCO



Anexo 4

ZONA ESCOLAR

005F

NIVEL

Preescolar

SUBSISTEMA

Federal

ESCUELA:

Moctezuma

CCT

14DJN1070L

**¿Cuánto hemos avanzado este mes? (Pág. 7)**

Integrar con anticipación el reporte para trabajar el día de la Primera sesión ordinaria

Responsables	Acciones realizadas	Resultados	Evidencias	Elementos que facilitaron u obstaculizaron la realización de las actividades
	Continuaremos aplicando las actividades para aprender a convivir, y terminaremos con los círculos de lectura de “disciplina con dignidad” presentando organizadores gráficos como evidencia de la lectura.			
	Continuaremos con el trabajo de PNL y matedivertido.			
	Continuar con las actividades programas para todo el ciclo escolar. Trabajar los talleres de los viernes con retroalimentación con las educadoras los días lunes a las 8:15 a.m.			
	Realizar taller de psicomotricidad con padres de familia.			
	Realizar taller de mapas mentales con padres de familia.			
	Llevar a cabo la gráfica de asistencia del aula			
	Continuar trabajando con la gráfica de asistencia del aula y el cuadro de honor.			

## Anexo 5

### Encuesta a Padres de Familia

Estimado padre de familia:

Con el propósito de conocer el funcionamiento de su escuela le solicito atentamente dar respuesta a esta encuesta, le agradeceré que lea cuidadosamente cada pregunta y conteste lo que considere que se acerque más a la realidad de su escuela. Su opinión es muy importante y será totalmente confidencial, no es necesario anotar su nombre. Gracias por su colaboración.

Utilizar la siguiente escala

- 1 Siempre es así.      2 La mayoría de las veces es así.  
3 Pocas veces es así    4 Nunca es así

El directivo del Jardín de Niños

No.	Pregunta	1	2	3	4
1	Organiza bien a la escuela				
2	Hace que los padres de familia y educadoras sientan responsabilidad de trabajar todos juntos				
3	Comparte lo que quiere hacer para mejorar la escuela				
4	Busca recursos para la escuela.				
5	Resuelve los problemas que se presentan.				
6	Hace que exista respeto entre todos				
7	Solicita a los profesores que dediquen todo el tiempo posible al aprendizaje de los alumnos.				
8	Solicita a padres de familia su apoyo para que los alumnos aprendan mejor.				

9	Anima a todos para hablar con confianza de lo que sucede en la escuela.				
10	Hace que entre todos se pongan de acuerdo para mejorar los aprendizajes de los alumnos.				
11	Las principales actividades de la escuela están ya programadas.				
12	Hace lo posible para que se cumplan las metas.				
13	Comunica los avances de su hijo(a).				
14	Facilita la asistencia a cursos para padres de familia.				
15	Promueve que los maestros revisen su forma de enseñar.				
16	A lo que le pone más atención es al aprovechamiento escolar de los alumnos.				
17	Hace funcionar el Consejo de Participación Social y la Mesa Directiva.				

18. De acuerdo con Usted ¿Cuál debe ser la función de un director(a)?

---



---



---



---

19. Usted conoce el reglamento de la escuela y el directivo la aplica

---



---



---



---

20. ¿Qué opina del trabajo que hace la directora en la escuela de su hijo?

---

---

---

---

21.- ¿Por qué eligió esta escuela para su hijo?

---

---

---

---

Gracias por su colaboración.

## Anexo 6

### ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE Y DE APOYO

Estimada Educadora (o):

Con el fin de conocer el funcionamiento de las escuelas a partir de los planteamientos de la Gestión Escolar, se lleva a cabo una sistematización de las prácticas de la gestión escolar esta institución, por ello te agradeceré respondas las preguntas que se enuncian más adelante.

Utilizar la siguiente escala

**1 Nunca    2 Algunas veces    3 Casi siempre    4 Siempre**

I. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y elija la respuesta que más se acerque a la realidad de lo que sucede en el Jardín de Niños.

La educadora encargada

No.	Enunciados	1	2	3	4
Comunidad escolar					
1	Informa constantemente a la comunidad escolar el cumplimiento de la misión, visión y valores del centro escolar.				
2	Demuestra un compromiso activo con respecto a la mejora continua de la institución.				
3	Hace partícipe a todo el personal en el proceso de mejora continua del Jardín de Niños				
4	Reconoce el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos por sus colaboradores				
5	Propicia una comunicación clara y abierta entre los integrantes de la institución.				
6	Valora a cada uno de sus colaboradores como persona.				
7	Asigna responsabilidades según la preparación y capacidades del personal, de acuerdo a los objetivos de la institución.				
8	Involucra a TODO EL PERSONAL de la institución en la toma de decisiones.				

9	La comunidad escolar reconoce los beneficios de los programas y servicios que ofrece el plantel				
10	Mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad escolar.				
11	La comunicación entre los padres de familia y el equipo docente y de la encargada de dirección del Jardín de Niños es abierta, oportuna y respetuosa.				
Docentes					
12	El trabajo colegiado es la base del desarrollo de las actividades de la institución.				
13	En las reuniones de trabajo los docentes pueden expresar su opinión y hacer aportaciones libremente.				
14	Las actividades que se están realizando actualmente son las que se planearon en la Ruta de Mejora				
15	Las actividades planeadas responden a un diagnóstico				
16	Las actividades planeadas se evalúan:				
17	Se informa oportunamente a los padres de familia de las actividades contempladas en la Ruta de Mejora				
18	Se da un clima de apoyo entre el personal que trabaja en el Jardín de Niños.				
19	En general hay aceptación de las responsabilidades que le corresponden a cada integrante del personal				
20	La educadora encargada supervisa periódicamente mi práctica pedagógica para proponerme estrategias de mejora.				
21	Existe retroalimentación de la educadora encargada hacia los docentes sobre su desempeño				
22	En el plantel se realiza el seguimiento del aprovechamiento escolar de los alumnos oportuna y eficazmente.				
23	Facilita el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar mi práctica pedagógica.				
24	En el Consejo Técnico Escolar se proponen estrategias innovadoras para la práctica pedagógica.				
25	En la escuela se incorporan estrategias innovadoras para su organización.				
26	Participa en las actividades de capacitación y actualización que se promueven en la escuela				

La encargada ha tenido comunicación con:					
27	Con las autoridades educativas				
28	Con los padres de familia				
29	Con la comunidad				
Estoy satisfecho por					
30	La forma que es dirigida la escuela				
31	El trabajo colegiado que se realiza				
32	El nivel del logro de los objetivos y metas del centro escolar				
El cuidado del edificio escolar por parte de la encargada					
33	La infraestructura del plantel cubre las necesidades de la comunidad escolar				
34	La escuela cuenta con el equipo y material didáctico suficiente.				
35	Las mejoras de la infraestructura y equipamiento del centro escolar se deben a las gestiones realizadas por la dirección.				

36.- Como considera la gestión directiva de la educadora encargada de dirección ha permitido la mejora en estos seis años

---

¿Por qué?

---

Compañera, gracias por tu cooperación

Anexo 7

EDUCADORA:



GRUPO:

Fecha:

**PLANIFICACIÓN**

Situación de aprendizaje		
PROPÓSITO		ESTÁNDAR DE :
COMPETENCIA PARA LA VIDA:		
CAMPO FORMATIVO		ASPECTO
COMPETENCIA A FAVORECER	APRENDIZAJE ESPERAD	
SECUENCIA DIDÁCTICA	RECURSOS DIDACTICOS Y LITERAREOS	Psicomotricidad
	•	Fechas Conmemorativas
		•
	• Programa Nacional de Lectura (PNL)	ACTIVIDADES PERMANENTES



		Saludo, revisión de aseo, nombrar lista, registro de fecha, tiempo de compartir y despedida.
		<b>VALOR A PROMOVER</b>
<b>COMPETENCIAS ARTICULADAS</b>		<b>EVALUACIÓN</b>
		<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>
<b>Trabajo de la ruta de mejora</b>		<b>Actividades para empezar bien el día</b>
<p><b>Prioridad : Convivencia</b> ACCIONES</p> <p><b>Prioridad: mejora de los aprendizajes de lectura, escritura y matemáticas.</b> ACCIONES</p> <p><b>Prioridad: Abatir el rezago y el abandono escolar.</b> ACCIONES</p> <p><b>Prioridad: Rasgos de Normalidad Mínima.</b> ACCIONE</p>		



## FACTOR 1: PREPARACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

e refiere a las competencias pedagógicas que la educadora pone en juego para diseñar, seleccionar y organizar situaciones didácticas que promuevan el desarrollo de competencias, tomando en cuenta el conocimiento de las experiencias previas de sus alumnos, así como de los planes y programas vigentes. Así mismo, la selección de las estrategias de evaluación que permitan dar cuenta del logro de los alumnos y retroalimentar sus propias prácticas.

<b>PREPARACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.</b>	<b>1.1 Conocimiento de las características de sus alumnos</b>	<b>1.3 Planeación docente: relación con diagnóstico inicial.</b>
	1.1.1 Diagnóstico inicial 1.1.2 Diagnóstico inicial de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) Apoyados por personal de USAER o CAM. 1.1.3 Conocimiento del entorno familiar y social de los alumnos	1.3.1 Relación de la planeación con el P.E.P.2011 1.3.2 Relación de la planeación con el diagnóstico inicial 1.3.3 Relación de la planeación con el diagnóstico inicial de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE).
	<b>1.2 Planeación docente: Propósitos y competencias a desarrollar.</b>	<b>1.4 Planeación Docente: Estrategias de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.</b>
	1.2.1 Elementos de la planeación docente. 1.2.2 Inclusión de los propósitos, campos formativos, principios pedagógicos en el plan de trabajo del docente. 1.2.3 Planeación del uso de los recursos didácticos y materiales de apoyo a la clase. 1.2.4 Planeación del Tiempo.	1.4.1 Establecimiento de estrategias de evaluación. 1.4.2 Involucramiento de los padres de familia en la evaluación de los alumnos. 1.4.3 Establecimiento de estrategias de seguimiento de avances de los alumnos.



Factor 1.- Preparación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**CRITERIO 1.1: Conocimiento de las características de sus alumnos (experiencias y conocimientos previos y entorno familiar).**

Elemento de evaluación		Insuficiente	Básico	Estable	Confiable
1.1.1	Diagnóstico inicial.	La educadora no realiza ningún diagnóstico inicial de los alumnos.	La educadora identifica las necesidades iniciales de aprendizaje de los alumnos de manera informal <sup>(1)</sup> y no se cuenta con registros y evidencia.	La educadora aplica <b>sistemáticamente instrumentos formales <sup>(2)</sup> para determinar las necesidades educativas de algunos de sus alumnos y los registra en sus expedientes.</b>	La educadora aplica sistemáticamente instrumentos formales para determinar las necesidades educativas <b>del 100% de sus alumnos</b> y registra los resultados en sus expedientes.
1.1.2	Diagnóstico Inicial de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE). Apoyados por personal de USAER o CAM <sup>(0)</sup> .	La educadora no realiza ningún diagnóstico a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales.	La educadora realiza la detección de las necesidades de aprendizaje de <b>algunos de los alumnos</b> con Necesidades Educativas Especiales con <b>instrumentos informales <sup>(1)</sup></b> .	La educadora realiza la detección de las necesidades de aprendizaje de <b>algunos de los alumnos</b> con Necesidades Educativas Especiales con instrumentos formales <sup>(2)</sup> y se documentan los resultados en los expedientes de los alumnos.	La educadora considera, la detección de las necesidades de aprendizaje de <b>todos los alumnos</b> con Necesidades Educativas Especiales con instrumentos formales <sup>(2)</sup> y se documentan los resultados en los expedientes de los alumnos.
1.1.3	Conocimiento del entorno familiar y social de los alumnos.	La educadora no cuenta con información del ambiente familiar de sus alumnos.	La educadora sólo <b>tiene información parcial</b> de algunos de los alumnos.	La educadora conoce los rasgos que caracterizan el ambiente familiar de sus alumnos <b>pero no cuenta con evidencia</b> de ello en el expediente del alumno.	La educadora conoce los rasgos que caracterizan el ambiente familiar de sus alumnos <b>cuenta con evidencia de ello, como la entrevista realizada a los padres de familia, y lo agrega en el expediente del alumno.</b>

(0) En caso de no tener alumnos con NEE el docente se calificará en el escenario CONFIABLE.

(1) Mecanismos informales son herramientas de apreciación o instrumentos de evaluación no validados en el Consejo Técnico ó director del plantel .Instrumentos de evaluación elaborados por USAER o CAM.

(2) Mecanismos formales son aquéllos instrumentos de evaluación validados en el Consejo Técnico o director del plantel. .Instrumentos de evaluación elaborados por USAER o CAM



**FACTOR 2: ESTABLECIMIENTO DE UN AMBIENTE FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE.**

Se refiere al ambiente y clima que genera la educadora, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza aprendizaje. Se destaca el carácter de las interacciones que ocurren en el aula, tanto entre docentes y alumnos, como entre el alumno y sus pares. Los aprendizajes son favorecidos cuando se desarrollan en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas, y cuando se establecen y mantienen normas constructivas de comportamiento. Adicionalmente la educadora selecciona estrategias para el involucramiento de los padres de familia en la tarea educativa.

<b>2.ESTABLECIMIENTO DE UN AMBIENTE FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE</b>	2.1 Ambiente relacional en el aula.	2.3 Ambiente organizado de trabajo
	2.1.1 Fomento de la comunicación 2.1.2 Accesibilidad del docente hacia los alumnos 2.1.3 Promoción de la participación de los alumnos en las actividades diarias 2.1.4 Apertura a las ideas y comentarios de sus alumnos	2.3.1 Preparación de material didáctico. 2.3.2 Uso del material didáctico. 2.3.3 Uso del espacio del aula 2.3.4 Promoción del trabajo colectivo de los alumnos.
	2.2 Establecimiento de normas de convivencia en el aula	
	2.2.1 Existencia de reglas de convivencia en el aula 2.2.2 Promoción de relaciones de equidad, respeto y participación en los alumnos. 2.2.3 Uso de las reglas de convivencia en el aula.	











**Factor 2.- Establecimiento de un ambiente favorable para el aprendizaje.**

**CRITERIO 2.1: Ambiente relacional en el aula.**

Elemento de evaluación		Insuficiente	Básico	Estable	Confiable
2.1.1	<b>Fomento de la comunicación.</b>	La educadora no fomenta el diálogo entre los alumnos.	La educadora <b>ocasionalmente</b> fomenta el diálogo entre ella y sus alumnos.	La educadora fomenta el diálogo <b>sistemáticamente sólo</b> entre ella y sus alumnos pero no entre los alumnos y sus pares.	La educadora fomenta el diálogo <b>sistemáticamente entre ella y sus alumnos, y entre los alumnos y sus pares</b> , y los estimula a opinar.
2.1.2	<b>Accesibilidad del docente hacia los alumnos.</b>	La educadora se mantiene distante e inaccesible para los alumnos.	Sólo <b>ocasionalmente</b> se muestra accesible y fomenta la confianza con sus alumnos.	La educadora <b>es accesible sistemáticamente</b> con sus alumnos y desarrolla un clima afectivo, de confianza y libertad, para manifestarse respeto, aceptación y equidad en el aula.	
2.1.3	<b>Promoción de la participación de alumnos en las actividades diarias.</b>	La educadora no promueve la participación de los alumnos, les asigna roles pasivos en la dinámica de la clase.	La educadora promueve <b>ocasionalmente</b> la participación de los alumnos en las actividades diarias con un rol interactivo.	La educadora promueve <b>sistemáticamente</b> la participación de los alumnos en las actividades diarias.	La educadora promueve <b>sistemáticamente</b> la participación de los alumnos al involucrarlos en las actividades diarias <b>con roles interactivos</b> . El alumno puede preguntar, opinar y colaborar con sus compañeros.
2.1.4	<b>Apertura a las ideas y comentarios de sus alumnos.</b>	La educadora no toma en cuenta los comentarios de sus alumnos.	La educadora <b>considera eventualmente</b> las ideas y aportaciones de los alumnos.	La educadora muestra apertura a las aportaciones y sugerencias de los alumnos, capta y atiende aspectos que le habían pasado desapercibidos.	

Anexo 9

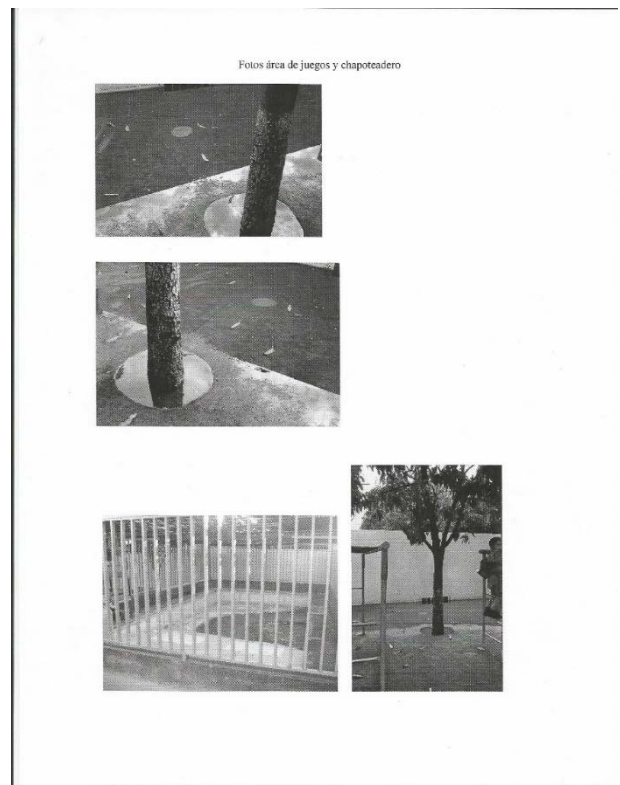
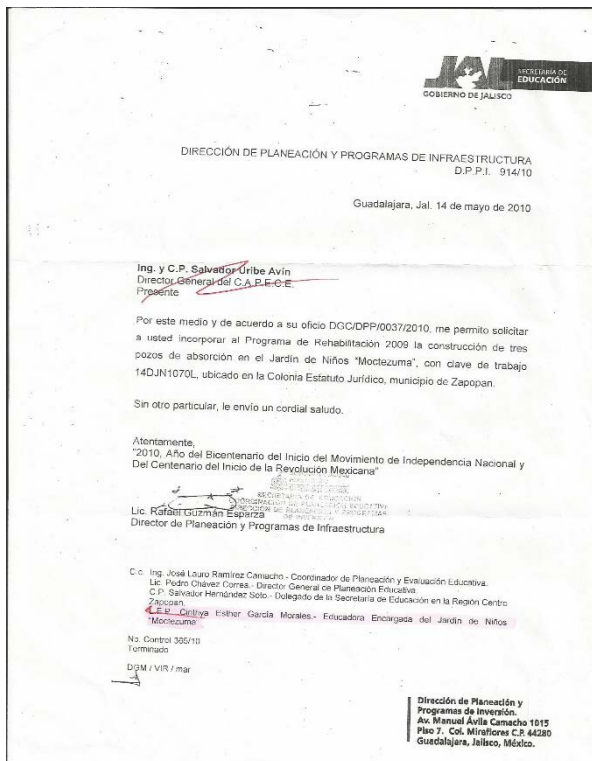
Normas de Convivencia

 <p>Normas de Convivencia para el salón de clases.</p>	 <p>Aprendo a formar una fila.</p>	 <p>Dentro del aula hablo en voz baja.</p>
 <p>Somos buenos amigos.</p>	 <p>Mantenemos ordenado nuestro salón.</p>	 <p>Salgo con orden cuando escucho la campana.</p>
 <p>Saludo y me despido.</p>	 <p>Cuidamos nuestras pertenencias.</p>	 <p>Soy amigo de mis compañeros y los respeto.</p>
 <p>Compartimos materiales y juguetes.</p>	 <p>Levanto la mano para hablar.</p>	 <p>Como mi refrigerio sentado en mi lugar.</p>
 <p>Escucho con atención.</p>	 <p>Pierdo mis privilegios cuando no respeto las normas.</p>	 <p>Mantengo limpio mi lugar de trabajo.</p>
 <p>Dejo mis juguetes en casa.</p>	 <p>Guardo mi silla sin hacer ruido.</p>	 <p>Acomodo mi mochila al llegar.</p>

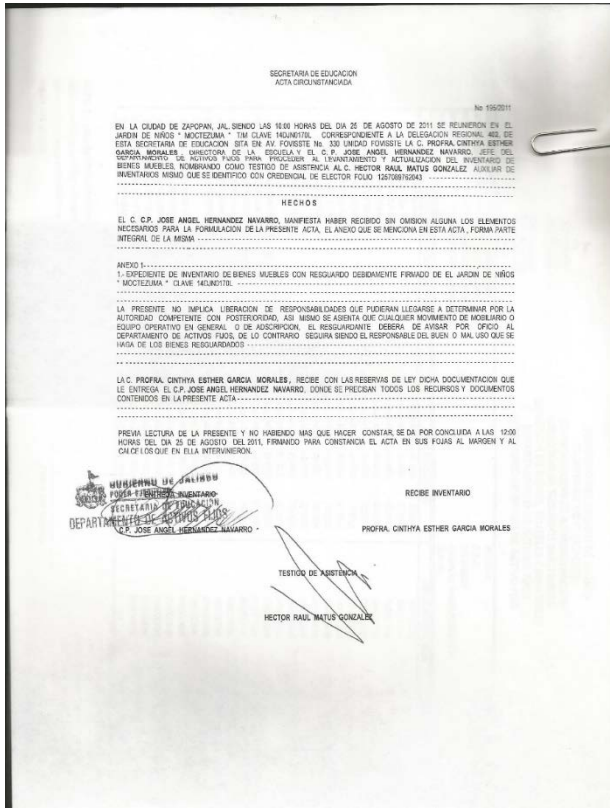
## Anexos. Trámites con Instancias de Apoyo

Otro medio para dar cuenta de las acciones realizadas en la gestión son los oficios elaborados para solicitar apoyo a diferentes instancias con el fin de mejorar el inmueble y los recursos para el trabajo. En el anexo no..... se pueden ver algunos de estos oficios.

Solicitud de realización de pozos de absorción



Inventario actualizado por las autoridades educativas.  
Solicitud de mantenimiento a la Infraestructura





## Informes de Mesa Directiva

Las Mesas Directivas tienen que rendir cuentas al igual que la dirección a los padres de familia de las cuotas recibidas y el uso del dinero recibido.

A continuación se presenta un informe que da cuenta de estas acciones.



**COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS**  
**DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL**  
**SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN A LAS ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA**

**GOBIERNO DE JALISCO**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

**INFORME FINAL**

QUE PRESENTA LA MESA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA MOCTEZUMA

CON CLAVE 14BUN1070L TURNO MATUTINO CON DOMICILIO EN LA CALLE AV. FOVISSSTE #330

COLONIA O LOCALIDAD ESTATUTO JURÍDICO MUNICIPIO DE ZAPOPAN CORRESPONDIENTE A LA ZONA ESCOLAR N° 005

SECTOR EDUCATIVO N° 03 DELEGACIÓN REGIONAL DE CENTRO 2 RELATIVO AL CICLO ESCOLAR 200 9 / 20010

### INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

SALDO INICIAL \$ 244.84

PRIMER SEMESTRE						SEGUNDO SEMESTRE							
MES	APORTACIONES VOLUNTARIAS	RIFAS	FUNCIÓNES	DOHACIONES	OTROS EVENTOS	TOTAL	MES	APORTACIONES VOLUNTARIAS	RIFAS	FUNCIÓNES	DOHACIONES	OTROS EVENTOS	TOTAL
JUN							ENE	3,560.-					3,560.-
JUL							FEB	4,070.-					4,070.-
AGO							MAR	270.-	4,500.-				4,770.-
SEP							ABR	1,450.-					1,450.-
OCT	4,870					4,870	MAY	480.-					480.-
NOV	4,150					4,150	TOTAL	9,910.-	4,500.-				14,410.-
DIC	2,060					2,060							
<b>TOTAL</b>	<b>11,080</b>					<b>11,080</b>							

TOTAL DEL PRIMER SEMESTRE \$ 11,324.84      TOTAL DEL SEGUNDO SEMESTRE \$ 14,280.-

TOTAL DE INGRESOS \$ 25,604.84

### EGRESOS DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

#### PRIMER SEMESTRE

MES	REPARACION DEL EQUIPO	COMPRA DE EQUIPO Y MATERIAL	MATERIAL DIDACTICO	MATERIAL DE ASEO	MANTENIMIENTO DE EQUIPO	EVENTOS SOCIALES	AGUA PURIFICADA	SERVICIO DE TRANSPORTE	SERVICIO DE TELEFONO	SERVICIOS PROFESIONALES	TOTAL
JUN											
JUL											
AGO											
SEP											
OCT											
NOV	4150								1947.00		947
DEC			1165.00						473.00		923
<b>TOTAL</b>	<b>4150</b>		<b>1165.00</b>						<b>2355.00</b>		<b>2,390.00</b>

TOTAL DE EGRESOS DEL PRIMER SEMESTRE \$ 2,390.00

**REVISADO**  
 FEB. 11 2010  
 UNIDAD DE ATENCIÓN A LAS ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA  
 DELEGACIÓN REGIONAL  
 ZAPOPAN

#### SEGUNDO SEMESTRE

MES	REPARACION DEL EQUIPO	COMPRA DE EQUIPO Y MATERIAL	MATERIAL DIDACTICO	MATERIAL DE ASEO	MANTENIMIENTO DE EQUIPO	EVENTOS SOCIALES	AGUA PURIFICADA	SERVICIO DE TRANSPORTE	SERVICIO DE TELEFONO	SERVICIOS PROFESIONALES	TOTAL
ENE			280.-								280.-
FEB			899.48		450.-				276.-		1,625.98
MAR					360.-				353.-	360.-	1,073.-
ABR			3,238.-						342.-	400.-	3,980.-
MAY	1,668.30		594.5			1,105.-			708.-	290.-	2,915.80
<b>TOTAL</b>	<b>1,668.30</b>		<b>4,981.63</b>		<b>810.-</b>	<b>1,105.-</b>			<b>1,677.-</b>	<b>1,000.-</b>	<b>9,845.13</b>

TOTAL DE EGRESOS DEL SEGUNDO SEMESTRE \$ 9,845.13

TOTAL FINAL DE INGRESOS \$ 25,604.84

SALDO POR EJERCER \$ 13,269.71

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DE LA MESA DIRECTIVA

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DE LA ESCUELA

## Formatos de simulacro

Los simulacros se han convertido en una acción de prevención de situaciones riesgosas para los niños. En el J de N Moctezuma, además de llevarlos a cabo, se diseñó un formato para dar cuenta de los mismos y una evaluación del simulacro, lo que permite registrar dónde hubo fallas para evitarlas en los siguientes simulacros.

**JARDIN DE NIÑOS MOCTEZUMA**  
**EVALUACION DEL SIMULACRO DE EVACUACION**

Anexo 4

CENTRO ESCOLAR Moctezuma C.T. 140.NI.070  
SECTOR 03 ZONA 005E TELEFONO 34361934 MUNICIPIO ZAPOCAN  
FECHA DE REALIZACION DEL SIMULACRO: 2 mayo 2012 -RA 10:05am  
TIPO DE EVACUACION: SISMO  INCENDIO  TOTAL

	CALIFICACION	OBSERVACIONES
<b>1.-PARTICIPACION SOCIAL</b>		
A)Participo más del 90%	20 puntos	
B)Participo de 70% a 90%	15 puntos	
C)Participo del 50% al 70%	10 puntos	
D) Participo menos del 50%	5 puntos	
<b>2.-CARACTERISTICAS DE LA EVACUACION</b>		
A)Ordenada y rápida	20 puntos	
B)Ordenada pero lenta	15 puntos	
C)Rápida pero desordenada	10 puntos	
D) lenta y desordenada	5 puntos	
<b>3.-CONDUCTA OBSERVADA</b>		
A)Serena, con responsabilidad y seriedad	20 puntos	
B)Serena, lento e indolente	15 puntos	
C)Serena pero con falta de seriedad	10 puntos	
D) Indolente, zanjada y aborrazada	5 puntos	
<b>4.-ORGANIZACION: CUENTA CON PLAN DE SEGURIDAD, COMITÉ, ALARMAS, RUTAS DE EVACUACION DESPEJADAS, BRIGADAS, SEÑALIZACION Y EQUIPO DE SEGURIDAD</b>		
A)Hubieron 7 características	20 puntos	
B) Hubieron 5 a 6 características	15 puntos	
C) Hubieron 3 a 4 características	10 puntos	
D) Hubieron 1 a 2 características	5 puntos	
<b>5.- TIEMPO EMPLEADO DESDE EL TOQUE DE LA ALARMA HASTA LA LLEGADA DE LA ULTIMA PERSONA A ZONA DE CONFINAMIENTO</b>		

**JARDIN DE NIÑOS MOCTEZUMA**  
**FORMATO DE EVALUACION DE ENSAYOS DE EVACUACION**

A.-Hora de inicio 10:05 Fecha 19 Abril 2013  
B.- Hora que llegaron a la zona de refugio 10:07:08  
C.-Tiempo total de demora 1:08 seg.

1.-Se activo la alarma general	si	no
2.- El personal y los alumnos se colocaron bajo las zonas de seguridad mientras la alarma sonaba	✓	
3.-Al dejar de sonar la alarma el personal procedió a evacuar en silencio, rápido y de manera ordenada	✓	
4.- utilizaron las rutas de evacuación establecidas	✓	
5.- Las puertas de egreso se abrieron oportunamente	✓	
6.-El personal formo en las zonas de refugio	✓	
7.-El coordinador verifico la presencia de sus integrantes en sus zonas	✓	
8.- El personal colaboro tomando actitudes serias durante el ejercicio	✓	
9.-Agentes de seguridad colaboraron	✓	
10.-En caso de personas ajenas al plantel se les informo del ejercicio para que participaran	✓	
11.-Todos evacuaron el local	✓	
12.- Comentarios generales del coordinador: <u>Mejorar en el tiempo ya que pasamos de los dos minutos</u>		
13.-Comentarios generales durante la reunion de evaluacion del ejercicio del simulacro: <u>Buscar alguna estrategia al ingresar al área de reunion.</u>		

Firmas del Comité de Seguridad y Emergencia Escolar:  
Cinthya E. Garcia M  
Mona Concepcion Durán Tobo  
Dielia Cebal Flores Corral  
Paul Osborne Lopez  
Karl J. Kottmann

# Actas de Reunión

**Jardín de niños Moctezuma**  
CI: 140197018    ZONA 001    SECTOR 3  
**ACTA DE REUNIÓN CON PADRES DE FAMILIA**

El día 12 del mes de Noviembre 2014 siendo las 08:30 hrs. Se reunieron en el Jardín de Niños Moctezuma ubicado en Av. Fovissste #330 los Padres de Familia de los alumnos de este plantel.

**ORDEN DEL DIA**

- 1- Bienvenida
- 2- Mantenimiento (obligatorio, no necesario si) renovación de cuentas (libro contable)
- 3- Fotografía (obediencia) (\$50 - fecha: no obligatoria)
- 4- Keremesse (\$20, fecha, comisión, vestuario, no obligatoria)
- 5- Semana navideña (pijama, papada, pastafleto)
- 6- Tarjetas (adelantada, margen, nombre, firma, trazos)
- 7- Cuadro de honor (asistencia, tarca, participación, aprovechamiento, conducta)
- 8- Entrega de evaluación y evidencias
- 9- Firmar asistencia y compromisos adquiridos

**ACUERDOS TOMADOS**

- 1- Los papás se comprometieron a apoyar con \$50.00 quincenal a partir de Noviembre (excepto en Diciembre) continuando en Enero hasta cubrir los \$300.00 como aportación voluntaria para el mantenimiento.
- 2- Aceptaron participar en la keremesse el día 20/Noviembre/2014
- 3- Se acordó el vestuario para la pastafleto (festival navideño): ropa blanca y un gorro y bufanda rojo (hecho por su mamá)
- 4- Se acordó cumplir con los tarcos en tiempo y forma
- 5- Acordaron el tratar de traer a sus hijos para reducir el porcentaje de faltas
- 6- Acordaron seguir apoyando a sus hijos en su trabajo y apoyarlos según las observaciones y sugerencias de la evaluación del primer momento.

# CAS

**DIRECCIÓN DE CENTROS DE ATENCIÓN Y SERVICIOS**  
**REGISTRO DE INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN DEL CAS**      CICLO ESCOLAR 20 14 / 20 15

Con fundamento en lo establecido por el artículo 15 de los Lineamientos para regular las actividades de producción y/o consumo de los planteles escolares públicos en el estado de Jalisco y lo establecido en los Lineamientos Generales para el Expediente y Distribución de Alimentos y Bebidas en los Establecimientos de Consumo Escolar de los Planteles de Educación Básica, se procede a formalizar el registro de la Comisión Escolar del C.A.S. de la escuela que a continuación se menciona:

CCT 14    DJN19701    NOMBRE    MOCTEZUMA    No.    177

INCORPORACIÓN    ESTATAL ( )    FEDERAL ( X )    NÚMERO DE ALUMNOS    177

TURNO    MATUTNO    HORSE    402    SECTOR EDUCATIVO    03    ZONA ESCOLAR    05F

DOMICILIO    AV. FOVISSSTE # 330    LOC. O COL.       ESTATUTIVO JURIDICO

MUNICIPIO    ZAPOPAN    TELEFONO    36361934    C.P.    44280

FECHA DE INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN    2 SEPTIEMBRE 2014    TIENE PARCELA ESCOLAR    SI ( )    NO ( X )

**DATOS DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISIÓN**

CARGO	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	FIRMA
PRESIDENTE	CINTHYA ESTHER GARCIA HERRERA	REFORMA 63-A	3314110201	<i>Cynthia Esther Garcia</i>
REPRESENTANTE DEL PERSONAL DE LA ESCUELA	ANIBAL CONCEPCION ESPINOSA LUIS	CIRILO DE HUASO AMARILLO 117	38342724	<i>Anibal Concepcion Espinosa</i>
REPRESENTANTE DE A.P.F.	ALEJANDRA SANDOZ RAMOS	VALLE DE LAS TURQUESAS 26308	12029109 3315375575	<i>Alejandra Sandoz Ramos</i>
1er REPRESENTANTE DEL CEPS	FABIANA BOTELLO HERNANDEZ	FARDO 569	18132897 3316867965	<i>Fabiana Botello Hernandez</i>
2do REPRESENTANTE DEL CEPS	ESTHER REYES MONTE ADO ALBA GARCIA	FRANCOISCO SARAHUA # 366	38334332 3335008895	<i>Esther Reyes Monteado</i>

De entre los Representantes de la comisión de CAS se eligió para la función de TESORERO al C. MA CONCEPCION DURAN TELLO y como SECRETARIO al C. FABIANA BOTELLO HERNANDEZ, quienes aceptan el cargo conferido y protestan su fiel y legal desempeño.

NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIOS	ACTIVIDAD QUE DESARROLLA	MONTO DIARIO CONTRATADO
CINTHYA GUADALUPE DAVALOS	PREPARACION Y VENTA DE REFRIGERIOS	\$ 160.00

Pueden obtener estos formularios en: <http://www.mecy.gob.mx/cas>

Presentar original y copia:

Supervisor de Zona: **VIRGINIA GARCIA IRENA**

Secretario de Zona: **LUIS CARLOS HERNANDEZ**

Supervisor de Zona: **LUIS CARLOS HERNANDEZ**

Secretario de Zona: **LUIS CARLOS HERNANDEZ**

