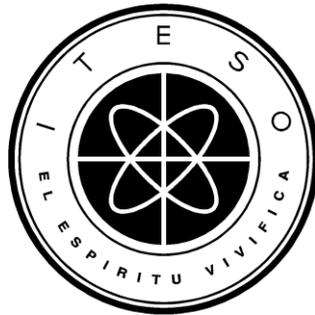


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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

DEPARTAMENTO DE EDUCACION Y VALORES

MAESTRIA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.



TRABAJO DE TESIS

El trabajo colegiado: estrategia de gestión pedagógica para la innovación de la práctica
educativa y el desarrollo de competencias en los alumnos(as)

Modalidad 2: Sistematización y análisis de procesos de intervención en la gestión escolar

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

PRESENTA:

María Consuelo Fregoso Castro

ASESOR:

Mtra. Ana Paula García Ruiz Velasco

Mtra. Rosario González Hurtado

Guadalajara, Jalisco, Febrero 2010

DEDICATORIAS:

A MIS PADRES, QUE CON SU GRAN ESFUERZO Y DEDICACIÓN
SENTARON LAS BASES PARA CONTINUAR CON MI FORMACIÓN.
QPD.

A MI ESPOSO CARLOS, QUIEN ME HA ACOMPAÑADO EN
CADA UNA DE MIS ETAPAS DE ESTUDIO, CON PACIENCIA Y AMOR,
ALENTÁNDOME Y BRINDÁNDOME SU APOYO INCONDICIONAL.

A MIS HIJOS: ERICK, YENY, PAOLA, MÓNICA Y KARLITA
QUIENES INDUDABLEMENTE QUISIERAN COMPARTIR
CONMIGO MI TIEMPO, MIS TRIUNFOS Y MIS ALEGRÍAS.

A MIS ESTIMADOS MAESTROS DE LA MAESTRÍA,
EXPRESO MI PROFUNDA GRATITUD, POR APOYARME
DE MANERA BRILLANTE Y CREADORA, CON ESPECIAL
RECONOCIMIENTO Y CARIÑO A MI ASESORA,
ANA PAULA GARCÍA.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Contexto.....	6
1.1 Estructura organizacional.....	7
1.2 Características de la población.....	8
Capítulo II: Descripción de problemática y diagnóstico.....	9
2.1 La entrada de la reforma.....	9
2.2 .La reforma en el aula.....	9
2.3 Círculos de estudio como espacio de formación docente	11
2.4 El proceso de diagnóstico.....	13
2.4.1 Un primer acercamiento	14
2.4.2 Profundización del diagnóstico	16
2.5 Identificando el problema	18
Capítulo III: Fundamentación teórica de las acciones de la intervención.....	23
3.1 La reforma de preescolar 2004	23
3.2 Círculos de estudio y trabajo colegiado.	27
3.3 El papel del directivo y la gestión escolar.	34
Capítulo IV Diseño de la Estrategia de Intervención.....	38
4.1 Descripción general de la estrategia	38
4.1.1 Organización del trabajo colegiado.....	39
4.1.2 Organización de los talleres.	40
4.1.3 Implementación de los talleres:.....	41
4.1.4 Evaluación de los aprendizajes obtenidos	41
4.2: Indicadores de logro.....	49
Capítulo V: Resultados	51

5.1 Resultados acerca de la comprensión del PEP 2004	51
5.1.1 La gestión del directivo	52
5.1.2 La intervención del equipo docente.....	55
5.1.3 La institución escolar.....	59
5.2 Resultados relacionados con el trabajo colegiado.....	60
5.2.1 La gestión del directivo	63
5.2.2 La intervención del equipo docente.....	65
5.2.3 La institución escolar.....	68
5.3 Resultados generales de la intervención.	69
Conclusiones	72
Referencias.....	76
Anexo 5: Entrevistas a docentes sobre trabajo colegiado	91

Introducción

¿Quién soy como gestor?

Un ser humano de carácter flexible, con capacidad de establecer alianzas,
Con actitud para la comunicación óptima, con propensión al trabajo en equipo,
Un ser proactivo que sabe alabar en el momento preciso y oportuno,
Una persona soñadora, visionaria, que asume en sí misma una cultura de acercamiento
Para ingresar al nuevo paradigma: "El conocimiento hoy, ¿Se tiene? Se comparte..."
Una persona meritócrata facilitadora del proceso de crecimiento de su empresa:

EL PROCESO EDUCATIVO

El presente documento, es producto de la recuperación de la experiencia de gestión que como Directivo llevé a cabo en el Jardín de Niños Tzintli, en la cual se aborda la necesidad de implementar la reforma del Programa de Educación Preescolar (PEP) 2004 a través de reuniones de trabajo colegiado como una estrategia de gestión pedagógica para la innovación de la práctica educativa, centrada en el desarrollo de competencias en los alumnos(as).

La revisión histórica de la educación preescolar, los cambios sociales y culturales, los avances en el conocimiento acerca del desarrollo y aprendizaje infantil, y en particular el establecimiento de su carácter obligatorio permitieron constatar el reconocimiento social de la importancia de este nivel educativo.

Paulatinamente se ha ido superando una visión que minimiza la función de la educación preescolar al considerarla como un espacio de cuidado y entretenimiento de los niños carente de metas y contenidos valiosos.

La eficacia formativa del nivel educativo depende de múltiples condiciones y factores como la organización y funcionamiento de la escuela, el apoyo y las demandas del sistema hacia los planteles escolares; sin embargo las prácticas educativas, y, en particular, las formas de trabajo y relación con el grupo ocupan un lugar central para la implementación de la reforma.

En la configuración de las prácticas educativas influyen tanto el programa educativo como las concepciones explícitas o implícitas que las educadoras tienen acerca de los niños, de cómo son y cómo aprenden, la importancia que atribuyen a tal o cual meta educativa, el estilo y habilidades docentes entre otros elementos.

Con la renovación curricular se busca también fortalecer el papel de las maestras en el proceso educativo; ello implica establecer una apertura metodológica a través de reuniones colegiadas como una estrategia de gestión escolar, de tal modo, que, teniendo como base y orientación los propósitos fundamentales y las competencias que señala el programa, la educadora seleccione o diseñe las formas de trabajo más apropiadas según las circunstancias particulares del grupo y del contexto donde labora.

Al implementar la reforma del Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP 04), se origina un cambio en el modelo de gestión cuyo centro ha girado en torno de las tareas administrativas, a la recuperación del trabajo académico como la actividad fundamental de la escuela.

Toda reforma educativa e innovación tiene que ser mediada, esto de alguna manera lleva a plantear la necesidad de revisar la forma en la que se instrumentan las nuevas reformas educativas como procesos. Esta tarea no sólo le corresponde al director, sino que tiene que ver con la gestión escolar que pone a dicha función con el trabajo colegiado y la hace participar en las relaciones que a su vez se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad externa.

Las reformas actuales en la gestión educativa tendientes a estimular la autonomía de la escuela inciden en proyectos que de alguna manera intentan, desde este punto de vista, introducir el trabajo en equipo, intercambiar experiencias y compartir saberes, como un trabajo conjunto, donde se observe el profesionalismo colectivo y la colegialidad como un modo de organización que reconoce las expectativas del docente.

Un espacio colegiado para aprender a pensar, a orientar el trabajo de manera pertinente y mejorar los diferentes niveles y estilos de vida.

En el presente documento se mencionan algunas estrategias necesarias para el trabajo colegiado como estrategia de gestión y de apoyo docente para la innovación de su práctica educativa y el desarrollo de competencias en los alumnos(as) del Jardín de Niños "Tzintli". Corresponde a la modalidad de sistematización y análisis de procesos de intervención en la gestión escolar.

Para abordar dicha intervención en la gestión, se consideró en seis capítulos:

El primero consiste en presentar a la institución, con su origen, el modelo educativo de la escuela, su identidad y sus expectativas, perfiles, servicios y estructura organizacional. Orienta los procesos que se dan en un trabajo colegiado y de organización de lo que se vive y sucede en esta realidad, desde el proyecto o plan de mejora de la institución.

En el segundo capítulo se explica el proceso que se llevó a cabo para la elaboración del diagnóstico y la problemática de estudio, para conocer cómo se establecen criterios para analizar un proceso de autoevaluación, las prácticas que afectan la calidad del servicio educativo, para poder intervenir y brindar acompañamiento pedagógico a las educadoras en el proceso de la implementación de la reforma.

Más adelante se describe cuál es el papel del directivo y la gestión escolar que se ejerce, aludiendo a un liderazgo profesional, académico, participativo, centrado en el quehacer de la escuela, con una visión y metas compartidas y consensuadas; destacando el trabajo en equipo como parte integradora de los esfuerzos de los docentes en un ambiente de aprendizaje ordenado, agradable y colegiado con altas expectativas y refuerzos positivos a los alumnos con múltiples oportunidades de aprendizaje para favorecer y desarrollar sus competencias cognitivas básicas.

En el tercer capítulo se mencionan algunos fundamentos teóricos, con aportación de varios autores que apoyan la práctica cotidiana. Por un lado se recuperan algunas ideas de Sylvia Schmelkes, al afirmar que el ser humano construye de manera evolutiva a través de competencias clave para acomodar o adaptar lo que ya tiene como capas vinculadas en espiral.

Por otro lado el PEP 2004, permite abordar los contenidos mencionando que las competencias se definen como un conjunto de capacidades, que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos.

Se recupera también la importancia de los círculos de estudio y el trabajo colegiado como estrategia de intervención que se manifiesta en el documento de integración de los Consejos Técnicos que realizó la S.E.J. en 1993, considerando que los círculos de estudio son un espacio privilegiado de formación, pues se pensó que, para que el docente adquiriera estructuras teóricas que le permitan acercarse de manera diferente al hecho educativo, se requería de una investigación participativa en éstos.

En el capítulo cuarto, se diseña un plan de acción para lograr hacer la intervención, que incluye: Estrategias de trabajo con sus respectivos objetivos, cronograma de acciones, responsables, tiempos destinados para ello y recursos necesarios para su implementación.

Se describe de manera general la estrategia de trabajo con la intención de favorecer el desarrollo de habilidades en las educadoras del plantel estableciendo dos objetivos importantes: primero, favorecer en el docente el conocimiento profundo de los planes y programas de educación preescolar 2004 para que su implementación sea adecuada; y en segundo lugar: generar tiempos y espacios adecuados para la reflexión y el análisis de la práctica educativa y la gestión directiva frente a la reforma.

También se organiza el trabajo en cuatro líneas que corresponden a la organización del trabajo colegiado, la organización de los talleres, la implementación y la evaluación de los aprendizajes obtenidos.

Así mismo se construyeron los indicadores de logro para evaluar la estrategia a implementar.

El capítulo quinto, hace referencia a los resultados sobre lo que se encontró con respecto a los indicadores que se registraron en el capítulo anterior. Estos resultados indicaron beneficios que orientaban las acciones en la estrategia implementada acerca de los siguientes aspectos: resultados acerca de la comprensión del PEP 2004 y la organización del trabajo colegiado.

En este apartado, se menciona cómo se favoreció en el docente el conocimiento profundo de los planes y programas de educación preescolar 2004 y los resultados relacionados con el trabajo colegiado para posteriormente implementarlo de manera adecuada en el Jardín de Niños y considerar de qué manera la gestión ejercida por el directivo escolar permitió realizar un acompañamiento pedagógico de la práctica docente, conjuntando esfuerzos y orientando el trabajo con gran responsabilidad.

Se determinaron las siguientes sub categorías para registrar la información: la gestión del directivo, la intervención del equipo docente y la institución escolar

En el capítulo sexto se mencionan algunas de las conclusiones a las que se llegaron con el presente trabajo de intervención en la gestión en las cuales se registraron varias ideas de los resultados, experiencias y aciertos que se tuvieron en la solución de la problemática, como las implicaciones que tenía el nuevo programa, sus necesidades de actualización y mejoramiento reconociendo al trabajo colegiado como un espacio privilegiado de formación, así como la importancia de valorar el propio desarrollo profesional que me brindó la preparación en la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, como un verdadero encuentro de superación personal y profesional.

Capítulo I: Contexto

La intervención recuperada en este documento, se llevó a cabo durante el ciclo escolar 2007-2008 en el Jardín de Niños “Tzintli”, cuyo nombre significa “pequeña mazorca”, con clave: 14DJN0185 F, y se encuentra ubicado en Juan Sebastián Elcano núm. 2721, en el Fracc. Colón Industrial, en el municipio de Guadalajara, Jal; pertenece a la zona escolar 002 F, Sector 01 F.

Este Plantel fue fundado el 30 de septiembre de 1975 la C. Profra. Amalia Ortiz Gallart, y durante este período, perteneció a la zona escolar 068 bajo la supervisión de la C. Profra. Lenia Gálvez de Guerrero.

Comenzó a funcionar en una casa prestada, con domicilio en la calle Américo Vespucio, donde se laboró por un período de 3 años, hasta lograr la construcción e inauguración de sus propias instalaciones, el día 6 de febrero de 1978, colaborando con la Maestra Amalia, la Profra. Ma. Eugenia Aldaco Juárez. Estas instalaciones se han ido ampliando, conforme la demanda de alumnos se iba acrecentando.

Del año 1978 a 1982, la institución tuvo una primera etapa de operaciones, en ella la planta física estaba conformada por cuatro aulas, la oficina de Dirección, el núcleo de sanitarios, y un aula de usos múltiples. Entre 1982 y 1984, se llevó a cabo una segunda etapa de construcción, en la cual se hicieron dos aulas que hacían falta.

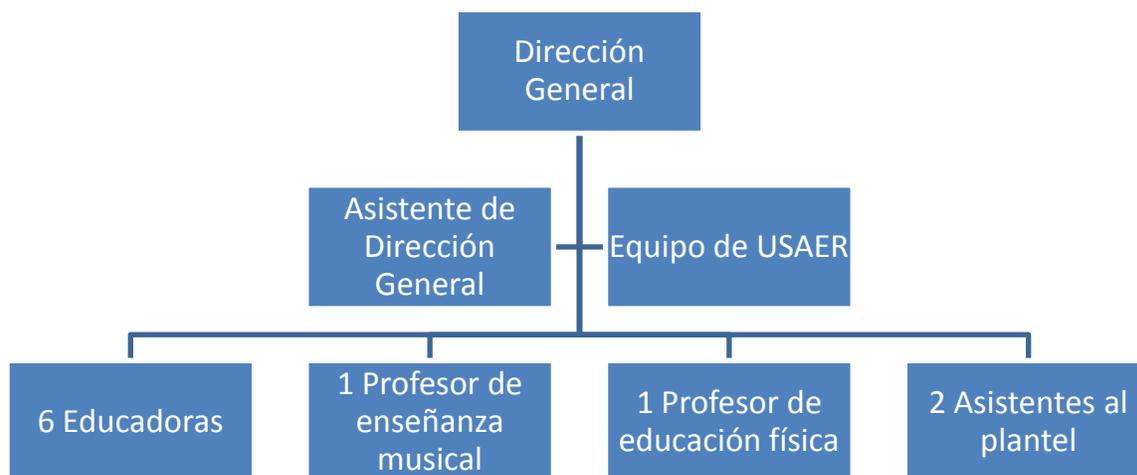
Actualmente, cada aula del plantel cuenta con mesas y sillas de trabajo para preescolar, credenzas para el guardado de materiales educativos, lockers y entrepaños adecuados para contar con los recursos al alcance de los alumnos; el aula de usos múltiples está integrada por materiales diversos de música, teatro y psicomotricidad. Esta aula es sede de eventos y reuniones, tanto de la escuela como de la supervisión en intercambio con otras zonas escolares, así como espacio para comunidades escolares.

Además, existen varios anexos: una biblioteca (que funciona como aula para el equipo de USAER), integrada con textos que apoyan el programa del Rincón de Lecturas (RILE), un patio cívico con adecuaciones a la infraestructura y las rampas necesarias para alumnos con capacidades diferentes; una cocina, bodega, y la oficina de dirección, que se comparte con el turno vespertino; sanitarios para niños y niñas, sanitario para maestros, arenero, y área de juegos.

1.1 Estructura organizacional

En lo relacionado a los recursos humanos y su estructura organizacional, es importante decir que la institución está a cargo de una Dirección General, la cual cuenta con una asistente de Dirección que cuando se requiere realiza la suplencia de los maestros frente a grupo. El equipo docente está integrado por ocho docentes, tres de ellos tienen la Licenciatura en Educación Preescolar, tres son maestras con Normal Primaria Básica, un maestro de Educación Musical y uno de Educación Física. (Ilustración 1)

Ilustración 1: Estructura organizacional



Además, la institución cuenta con el apoyo de una Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), que está a cargo de una Licenciada en Pedagogía quien tiene a su cargo una licenciada en Psicología y una en

Comunicación. Este equipo de trabajo asiste solamente un día a la semana, su función se denomina itinerante, ellas son responsables de atender a niños con capacidades diferentes y brindan asesoría a padres de familia y docentes en talleres de detección y prevención (DyP) los cuáles son organizados con el apoyo del directivo.

Como parte del trabajo operativo cotidiano de la institución se tiene un Consejo Técnico, integrado por la Dirección, un Secretario Técnico, que es uno de los maestros, y dos vocales que representan a las comisiones de trabajo, las cuáles se definen según las necesidades del plantel.

1.2 Características de la población

Durante el ciclo escolar en el cual se realizó la intervención, el centro contaba con 178 alumnos inscritos, 95 hombres y 83 mujeres de 4 a 5 años de edad así como un total de 169 padres de familia. Se atiende también, a 3 alumnos con capacidades diferentes, dentro del marco de la integración educativa a la escuela regular.

Las familias que asisten a esta escuela, son de clase media alta, en su mayoría son padres profesionistas, que delegan su responsabilidad en los abuelos o hermanos menores.

Existe un Consejo Técnico integrado por un presidente, un secretario y vocales de comisión. El cargo de presidente corresponde al Director del plantel, el secretario es un docente que es electo por el personal, y los vocales son los demás docentes que se involucran en el desarrollo de diferentes actividades.

Las comisiones a desarrollar durante el ciclo escolar son elegidas con base en las problemáticas que se detectan en el proceso de autoevaluación institucional, el cual se llevó a cabo considerando las dimensiones de la gestión: técnico-pedagógica, organizativo-administrativa y comunitaria-participación social.

Capítulo II: Descripción de problemática y diagnóstico

2.1 La entrada de la reforma

El jardín de niños Tzintli, forma parte de los preescolares incorporados a la Secretaría de Educación Pública, razón por la cual el programa académico se rige por el plan y programas declarado como oficial. Al inicio del ciclo escolar 2004-2005, se puso en marcha la reforma de la educación preescolar, en la cual se modificó totalmente la perspectiva de trabajo del plan de estudios de este nivel.

En el proceso de elaboración de la reforma al programa de educación preescolar, se revisaron los resultados obtenidos en años anteriores, al utilizar distintos enfoques pedagógicos, relacionados con el desarrollo y aprendizaje de los menores de 6 años.

Otro elemento del documento de reforma, es que el enfoque de enseñanza se modifica, siendo ahora regido por el enfoque de competencias, que según los autores responde a la realidad social, cultural y de desarrollo que necesita nuestro país. Una competencia es un conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en situaciones y contextos diversos.

Dichas competencias son punto de partida, pero no se adquieren de manera definitiva, existen niveles de logro en el desarrollo de las mismas y de los problemas a los que se enfrenta el alumno para resolverlos.

2.2 .La reforma en el aula

Para los docentes, esta reforma se vive maquillada, disfrazada, por la falta de conocimientos, sin iniciativa para dar seguimiento a ésta. Existen grandes obstáculos: por un lado, simular que se ha comprendido el programa, reflejándose en la práctica

diaria, contrario a lo que se había argumentado, que el trabajo por competencias se centraba en que la educadora diseñara situaciones didácticas que realmente fueran desafíos y actividades retadoras para que los alumnos expliquen, cuestionen, comparen, trabajen en colaboración y manifiesten actitudes favorables hacia el trabajo y la convivencia, y así lograr cada vez más ser personas seguras, autónomas, creativas, y participativas.

Otro obstáculo importante se refiere a que el docente cuenta con apoyos que otorga la SEP, como los Talleres Generales de Actualización (TGA) y los cursos de formación, donde se incluye una antología con lecturas necesarias para trabajar el enfoque por competencias, desconociendo la utilidad y la articulación que conlleva su análisis y aplicación.

De acuerdo con lo expresado en el punto anterior, al docente le corresponde organizar las actividades en una planeación que promueva el desarrollo de competencias de comunicación, cognitivas, socioafectivas, y motrices. Esta planeación no está sujeta a una secuencia preestablecida, ni tampoco a formas de trabajo determinadas y específicas.

En la experiencia cotidiana, los alumnos desarrollan y ponen en juego muchas competencias. Sin embargo se hacen planeaciones solamente como requisito, sin considerar las necesidades que requieren y realmente no son aplicadas. Se cree que todos los alumnos aprenden de igual manera.

A pesar de las orientaciones que se comparten en los círculos de estudio, el trabajo en el aula se observa estático, rutinario; los alumnos se inquietan y el docente recurre a trabajar de manera tradicional, con prácticas carentes de sentido con actividades aisladas, improvisadas, considerando que todos los niños aprenden de la misma forma, sin respetar sus procesos personales y sin darse cuenta de lo que cada alumno es capaz de conocer o saber y que no tiene significado para ellos.

Se considera también que si algún alumno manifiesta rasgos y niveles de logro en alguna competencia, se generaliza y se da por hecho que todo el grupo ya alcanzó este nivel, sin atender a las manifestaciones individuales de cada uno.

2.3 Círculos de estudio como espacio de formación docente

El trabajo en los círculos de estudio, se realiza en los espacios de consejo técnico, tiene una periodicidad de una vez al mes de 8:30 a 12:30 del día. El objetivo de estos espacios es de formación docente, en ellos se analizan temas concretos que las educadoras proponen o que las consultoras de zona sugieren.

El trabajo del círculo de estudio se realiza de la siguiente manera:

Se nombra un coordinador-quien es el responsable- en este caso, el director, quien forma parte medular de un consejo técnico consultivo, convoca a los docentes a las sesiones de trabajo, especificando día, hora y objetivo de la reunión.

Elabora junto con el secretario técnico, la orden del día de cada sesión. El coordinador, preside propone, coordina y concilia las participaciones de los docentes. Propicia la organización y desarrollo armónico de las sesiones de trabajo además de sensibilizar a los integrantes del círculo de estudios sobre la importancia de su participación en las sesiones de trabajo y el desarrollo de las acciones y recomendaciones que de ahí se emanen.

Se nombra un secretario, representante de los docentes que difunde oportunamente y de manera eficaz las convocatorias de la reunión. Elabora registros de constitución y desarrollo de las sesiones de trabajo. Preside en caso de que el presidente o coordinador así lo disponga. Realiza el seguimiento en los acuerdos y recomendaciones que se realicen.

También se elige a un observador para que apoye al secretario en la elaboración de las relatorías de lo que se vive en cada sesión. Sin embargo, los docentes no siempre quieren participar en esta comisión y delegan la responsabilidad en las personas que ya han participado. Este observador debe cambiar en cada reunión.

Como parte del ejercicio del círculo de estudios, se analizan los resultados obtenidos en cada ciclo escolar, en este espacio se definen las acciones a realizar para mejorar el proceso de la institución, para ello se definen comisiones de trabajo, asignando responsables para cada una. De todo el colectivo docente, responsable de las comisiones, solamente hay dos educadoras que cumplen con su comisión, incluso llevan otros apoyos para compartir, pero el resto del equipo sólo observa y se mantienen callados, con apatía en participar o hablando con el compañero de a lado de otros asuntos.

Se inicia con la lectura de la relatoría anterior, recuperando los compromisos y las acciones que se pusieron en práctica y escuchando a los docentes sobre sus inquietudes al respecto.

Al trabajar en esos círculos de estudio, es notorio que cada quien está por su lado, parece que todo está bien y hacen como que participan, pero en realidad no aprenden ni comparten nada.

Durante las sesiones hay quienes prefieren estar tomando el lunch o salirse del grupo de trabajo para hacer llamadas o simplemente desvían la atención del grupo del propósito que se ha definido previamente para cada reunión.

Por otro lado, en los consejos de directivos en la zona escolar, se trabaja con la consultora técnica, quien en cada reunión lleva materiales y temáticas que deben trabajarse en la institución, y hace hincapié en que se integren dichos contenidos en los círculos de estudio en los planteles, regularmente se respeta esta disposición, dejando

de lado las propuestas que surgen de la institución como respuesta a la realidad que se tiene en la escuela, al plan de mejora que se elaboró con el equipo directivo-docente.

Al observar todo esto, el equipo directivo de la institución decide realizar un proceso de autoevaluación para identificar las necesidades concretas que se tenían en la institución, especialmente en relación a la reforma y el trabajo que se realizaba en el círculo.

2.4 El proceso de diagnóstico

Como parte del trabajo de los círculos de estudio al inicio del ciclo escolar 2007-2008, se realizaron visitas diagnósticas a los grupos (Anexo 1), con dos intenciones: la primera observar y registrar las necesidades que manifestaba el grupo en función del trabajo por competencias; en segundo lugar identificar las necesidades que tenían los docentes en relación al acompañamiento pedagógico, actualización y metodología de trabajo.

Primero se realizaron visitas diagnósticas y formativas a un grupo, se llevaron a cabo 2 registros de observación durante dos días en un grupo de seis que se tenían en el plantel, además se realizó una entrevista exploratoria a un grupo (Anexo 2). Estos registros se centraron en el trabajo áulico que ya implementaba el nuevo enfoque de la reforma educativa del PEP 2004, donde en teoría se trabajaba ya con el modelo de competencias y la oferta valoral que el docente brinda a sus alumnos.

Más adelante, se hicieron recortes con categorías propias y categorías prestadas, para enseguida elaborar un cuadro entre lo real y lo ideal que se presentaba. Después de analizar esta información se consideró necesario aplicar 6 entrevistas a 6 docentes del plantel con indicadores referidos a: el nuevo programa 2004, el plan de mejora y su participación en cada taller de trabajo colegiado. Con esta información se elaboró un cuadro FODA, en el cual se rescataron algunos indicadores relativos a la implementación de la reforma y el trabajo colegiado que se realizaba en la institución.

2.4.1 Un primer acercamiento

Se consideró realizar dos visitas diagnósticas al grupo de 3°. B, ya que la educadora muestra responsabilidad y compromiso en su desempeño con el grupo, así como el interés que manifiesta por continuar su formación docente y los alumnos que atiende son muy extrovertidos, espontáneos y se involucran con otras personas de manera natural.

El objetivo de estas observaciones era conocer cómo se implementaba el trabajo de la reforma del PEP 2004 en las situaciones didácticas para favorecer el desarrollo de competencias así como la oferta valoral que brindaba el docente en cada una de las acciones a sus alumnos.

Se elaboró el registro de cada día, y se sistematizó seleccionando unidades de análisis que se encontraban en ellas, un hallazgo en este trabajo fue que la educadora desaprovechaba momentos para avanzar en el desarrollo de competencias, esto se observó en las manifestaciones de los alumnos y no se aplicaba lo que se analizaba en cada círculo de estudio. Este dato permitió definir que faltaba congruencia entre la teoría y la práctica.

Como complemento, se llevó a cabo la entrevista exploratoria, para lo cual se solicitó la participación de una educadora del tercero A, ya que ella muestra interés por mejorar su práctica, regularmente asiste a cursos y diplomados para actualizarse, incluso colaboró para grabar la entrevista con una grabadora de su propiedad.

El objetivo de esta entrevista era: recuperar cómo se realiza el trabajo colegiado en los círculos de estudio, centrar la atención en el significado que tiene trabajar por comisiones en un plan de mejora, así como las motivaciones que tiene el docente documentarse, argumentar y compartir conocimientos y experiencias que tiene sobre su labor con alumnos de preescolar.

Después de grabar la entrevista, se recuperó en una transcripción lo más detallada posible, para rescatar algunas ideas centrales que manejaba la compañera y elaborar un cuadro con categorías propias y prestadas, apoyadas éstas en la teoría

Se encontró que ella consideraba que los talleres en círculos de estudio eran un método de desarrollo profesional que tenían el potencial de convertir a los maestros en agentes de cambio, por medio de la introducción en su práctica profesional, de métodos más efectivos y democráticos de aprendizaje,

Otro elemento importante en su discurso fue que el trabajo en los círculos de estudio daba cuenta de significados, actividades, acciones e interacciones cotidianas. y brindaba a los docentes la oportunidad de reflexionar sobre la práctica propia, invitándolos a pasar de la reflexión a la acción.

Con esta información, se realizó un cuadro con categorías iniciales y con categorías tomadas de referentes teóricos (Tabla 1). Al analizar lo obtenido en el trabajo de campo frente a las categorías teóricas se encontró la necesidad de concebir la tarea educativa desde la perspectiva de replantear el concepto tradicional de la función docente y la necesidad de actualización como una vía para encontrar significado a las acciones que se realizan para dar sentido a la práctica educativa. Por otro lado, también se identificó la importancia de dialogar entre colegas en un trabajo colaborativo, así como modificar las prácticas centradas en enfoques tradicionales que carecen de sentido y se vuelven rutinarias a prácticas innovadoras que consideren los nuevos enfoques y modelos educativos.

Tabla 1: Categorías del primer acercamiento

Categorías iniciales	Categorías teóricas
¿PORQUÉ ESTAR ENTERADO SOBRE LAS NOVEDADES QUE BRINDA LA SEP MOTIVA A ACTUALIZARSE?	Necesidades de concebir la tarea educativa desde una perspectiva que requiere replantear el concepto tradicional de la función docente y la necesaria y permanente adecuación por la vía de la actualización. Coordinación Nacional del Peam, SEP, Junio de 1992. Actualización docente en el centro de trabajo, la escuela

Categorías iniciales	Categorías teóricas
EL TRABAJO EN CIRCULO DE ESTUDIOS ¿ES PROPICIO PARA LEER?	Los talleres en círculos de estudio son un método de desarrollo profesional que tiene el potencial de convertir a los maestros en agentes de cambio, por medio de la introducción en su práctica profesional, de métodos más efectivos y democráticos de aprendizaje. Rodrigo Vera, Desarrollo profesional participativo. UNESCO, 1986.
¿CÓMO SE ENRIQUECE EL TRABAJO?	Características de la investigación cualitativa. Da cuenta de significados, actividades, acciones e interacciones cotidianas. Curso de Instrumentos para el análisis de los procesos escolares.
¿CÓMO ES ESTE ESPACIO?	Nos brinda la oportunidad de reflexionar sobre nuestra práctica docente, invitándonos a pasar de la reflexión a la acción. Guía de autoestudio trabajo colegiado.
¿DE QUÉ MANERA SE APORTA EN UN TRABAJO COLEGIADO?	El docente se sitúa en un ambiente apropiado al compartir experiencias, manifestar necesidades e inquietudes propias en esta dimensión pedagógica. Gestión escolar, dimensión pedagógica, UPN.
QUÉ ESPACIOS SE HACE NECESARIO CREAR O MODIFICAR?	Se trata de organizar un conjunto de posibilidades, ideas, creatividades de las personas que lo inspiran, las necesidades de las personas que utilizarán este espacio, sus limitaciones y particularidades de ese terreno para conocer la situación que van a enfrentar como grupo colegiado. La gestión escolar pp. 14. Antología de Gestión Educativa. SEP.
¿CUÁLES EXPERIENCIAS TIENEN LAS EDUCADORAS SOBRE EL TRABAJO EN	Compartir experiencias, intercambio de ideas y conocimientos, propicia la reflexión y el análisis, motiva a investigar, a ser más asertivos en la práctica docente. Modalidad de Taller. Curso de formación. 2004.
¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA COMUNICACIÓN EN UN ESPACIO COLEGIADO	La organización es una materia importante en toda Institución, esto se logra a través de diferentes mecanismos donde cada uno de los elementos del colectivo escolar forman parte de la misma en sus formas de operar. Manual de la Directora del plantel de educación preescolar. 1986.

2.4.2 Profundización del diagnóstico

Una vez realizado el primer acercamiento, se decidió elaborar una nueva entrevista y aplicarla al resto del personal para obtener más información al respecto,

persiguiendo el mismo objetivo mencionado en la entrevista exploratoria, pero un poco más focalizada en la manera como se analizan los temas de discusión, los apoyos con que se cuenta en este espacio, así como darse cuenta de lo que se aporta en el trabajo de manera colegiada en la escuela y porqué es importante saber o compartir en cada círculo de estudio para encontrar la relación con el PEP 2004 y mejorar el trabajo por competencias con sus alumnos.

Esta entrevista duró aproximadamente como 20 a 30 min. en cada caso. Se agradeció su colaboración y las docentes comentaban que si era posible devolver la retroalimentación en uno de los círculos de estudio para conocer e identificar cómo mejorar.

Para realizar el análisis de estas entrevistas, se hizo necesario identificar cuál era el **nivel ideal**, representado éste como los elementos conceptuales y metodológicos contenidos en los documentos (Paradigma teórico); y un **nivel real**, que se refiere a todo lo identificable de lo que se estaba realizando y sus resultados (Paradigma metodológico). Cada nivel sirvió de parámetro con respecto al que le sigue debajo, lo ideal sirve para juzgar a lo real

Se trataba de comprender cada uno de los procesos que vivía el docente en la implementación de la reforma, ante la necesidad de sentirse acompañado, en espacios donde se utilicen estrategias innovadoras que permitan encontrar nuevas herramientas didácticas para el trabajo en el aula.

Se elaboró un cuadro de análisis con categorías e indicadores sobre trabajo colegiado y práctica docente, que permitieron registrar los hallazgos en un cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Anexo 3), acerca del acompañamiento pedagógico que realiza el directivo, se incluyeron elementos relaciones a cómo se manejaba la información, cuál era el ,clima de trabajo que manifestaban los docentes, como se hacía la planeación colectiva y como se mantenía la comunicación en los procesos de aprendizaje que se vivían en los círculos de

estudio, así como la manera de tomar decisiones y como se evaluaba el trabajo colegiado. A continuación se presenta la categoría de construcción de comunidad de aprendizaje como ejemplo del análisis:

Tabla 2: FODA de la categoría de construcción de comunidad de aprendizaje

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Como equipo de trabajo, nos agrada investigar e interesarnos por asuntos comunes a nuestra practica, pero con otra mirada. • Cuento con tres personas que continúan actualizándose e de manera permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen tres personas que poseen una carrera básica en educación y que no les interesa prepararse o indagar sobre su practica en otras fuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existiría estancamiento, o, no habría avances, solo retrocesos. • Apatía por la actualización 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un grupo en crecimiento profesional • Valorar las problemáticas y buscar posibles soluciones con apoyos teóricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir experiencias y conocimientos en espacios organizados para tal fin. • Investigar que ocurre en la propia practica.

2.5 Identificando el problema

Se encontró entonces que a pesar de que la información y las invitaciones se hacían de manera personal, directa y clara, el personal se involucraba poco; que se le brindaba al personal docente la oportunidad de asistir a foros, cursos y diplomados, pero estos espacios se aprovechaban muy poco. Que se motivaba al personal para realizar sus funciones con metas retadoras e interesantes, pero, a pesar de ello, hacían falta organizar tiempos para dialogar, debido a que existían múltiples actividades que se realizaban en lo cotidiano.

También se identificó que las estrategias para reflexión sobre la práctica docente que se utilizaban en las sesiones no aportaban significados nuevos de la práctica y los

docentes no mostraban compromiso por su labor, esto se veía reflejado en que no se cumplía con los acuerdos, ni se ejecutaban las tareas para indagar y prepararse sobre su práctica en otras fuentes. Todo esto, impactaba en el poco dominio conceptual de los docentes acerca del curriculum.

Otro hallazgo importante, fue el relativo a los espacios y la organización de su jornada laboral, los docentes reconocen que en ella hay poco tiempo para el trabajo pedagógico, debido a que las actividades referentes a lo administrativo les implicaban demasiada atención.

En el aula se observa que lo que se trabaja en los círculos de estudio, se limita a trabajar con modelos que no son utilizados por los docentes al planear y realizar su práctica educativa. Al docente le cuesta mucho trabajo identificar manifestaciones en sus alumnos y conocer a qué competencia corresponde dicha manifestación, para que esto pueda ser una oportunidad de revisar qué saben o pueden hacer los niños y considerarlo para trabajar una nueva situación didáctica.

Existe confusión al argumentar los contenidos del programa y lo que se requiere trabajar en el grupo. También se observó que no se realizan los registros mínimos como el diario de la educadora, actualización de expedientes de cada alumno y entrevistas con padres de familia y alumnos.

Los docentes expresan sus inquietudes sobre la nueva reforma del PEP 2004 y comentan que apenas estaban conociendo y aplicando cabalmente el programa de educación preescolar 1992, en el cuál se trabajaba con la modalidad de proyectos, utilizando una metodología global con un inicio o búsqueda de información, un momento de asociación de elementos del proyecto, la realización de actividades necesarias para cubrirlo y un cierre del mismo como conclusión.

Por lo cual comentaron que cuesta mucho trabajo comenzar con un nuevo programa educativo y se dice que es más cómodo continuar trabajando con las

metodologías anteriores, que no se tiene la habilidad para desarrollar su labor como: talleres, trabajo en equipo, o de manera individual, focalizando las necesidades de sus alumnos.

Además, afirmaron que para las autoridades es muy fácil cambiar de planes y programas, pero que poco se toma en cuenta sus opiniones al respecto para hacer modificaciones.

En los registros de Consejo Técnico, se encontró que las jornadas de trabajo colegiado están organizadas, pero hacía falta compromiso, pues en ocasiones se trataban asuntos de otra índole que no eran relevantes para atender a las necesidades y demandas de trabajo docente.

El profesor enfrenta cotidianamente una compleja problemática que le exige soluciones adecuadas a partir de sólidos conocimientos, además debe manejar eficientemente un conjunto de habilidades pedagógicas y sociales que facilitan su relación con los alumnos, a fin de propiciar el aprendizaje.

La falta de espacios colegiados genera una desmotivación de los profesores, de recompensas externas o fuentes de motivación. Los profesores centran su atención en el sentido individual que sus roles profesionales y experiencias tienen para ellos.

Una escuela con bajos niveles de intercambio colegial genera serias problemáticas para crear normas compartidas o construir un sentido de tener objetivos comunes para la mejora de la enseñanza, así como la pérdida de interés por actualizarse e intercambiar experiencias.

Aumenta la dificultad de la organización, no existen avances, sólo retrocesos o estancamiento. Se encuentra uno con Instituciones desorientadas, desunidas, donde no existe cooperación ni compañerismo, no se reconoce al grupo como fuente de aprendizaje.

El espacio colegiado es el lugar ideal para comunicar, explorar y crear nuevas oportunidades de desarrollo profesional entre colegas, donde se trabaja con y en un proyecto Institucional que posibilita nuevas ideas, creatividades, necesidades e intenciones con significatividad en lo que se va compartiendo.

Nos encontramos entonces con algunos dilemas sobre qué sucede realmente en la práctica docente:

- ¿Con qué conocimientos debe contar el docente para continuar avanzando en su actualización?
- ¿Qué compromisos se están generando al interior de estos grupos de trabajo?
- Y sobre todo conocer si se están creando comunidades de aprendizaje en conjunto.

La decisión de cambiar, así como las resistencias al cambio, aparecen a nivel de lo individual y de lo grupal y configuran un conflicto, entendido éste como la contraposición de motivadores e intereses contradictorios. El conflicto en el grupo no es nocivo en sí mismo, pero lo puede ser si no se reconoce, si no se le acepta, o se le niega.

Es así que el proceso de formación de un docente no se agota en su formación escolarizada, como tampoco podemos pensar que es sólo en la práctica el lugar donde consolida su formación. Ésta representa una tarea permanente y compleja.

El discurso de los docentes, entonces corresponde a una carga de trabajo excesiva, por un lado, las implicaciones que tiene el nuevo programa, sus necesidades de actualización y las indicaciones del nivel a través de la supervisión y las consultoras técnicas, por un lado, pero por el otro, la idea de trabajar entonces como “cada quien puede”.

Después de realizado el diagnóstico se definió que el objeto de intervención sería la gestión del directivo en relación al acompañamiento curricular de los docentes. Como objetivo de la intervención se decidió diseñar una estrategia de intervención en la gestión que ayudara a modificar la práctica educativa de las educadoras, para responder a las demandas de la sociedad y los fines de la educación actual, en el marco y enfoque del nuevo modelo por competencias y su implementación en el aula.

Capítulo III: Fundamentación teórica de las acciones de la intervención

En el presente capítulo se trata de fundamentar la intervención realizada en el jardín de niños Tzintli, para ello se explican algunos elementos acerca de la reforma educativa del preescolar realizada en el 2004 y sus implicaciones; como segundo contenido se retoman las características y funciones del trabajo colegiado, por último se habla acerca del papel que el directivo tiene en un proceso de formación docente a través de los espacios de colegiado.

3.1 La reforma de preescolar 2004

Durante el proceso de elaboración de la reforma que se vivió en el 2004, se identificaron algunas necesidades urgentes por atender en los docentes escolares en lo que se refiere a las prácticas más comunes a las que se enfrentaban. Se hizo una revisión de distintos programas que se habían aplicado, así como la influencia de algunos modelos pedagógicos que se aplican en la actualidad en otros países en el nivel preescolar, que representan algunas aproximaciones al que se vive en México.

Hubo algunos puntos de coincidencia al reconocer las necesidades que expresan las educadoras, sobre cómo aprenden los niños de 3 a 5 años, los propósitos que se persiguen, las metodologías, las situaciones y formas de evaluación en el desarrollo de competencias para avanzar en las capacidades que los niños manifiestan a temprana edad.

Se crea entonces un programa que tiene la finalidad de favorecer en los preescolares experiencias educativas de calidad con propósitos fundamentales comunes, que definen la misión de la educación preescolar y que toman en cuenta la diversidad cultural y regional para que su aplicación logre ser flexible. Atiende también a un carácter nacional, se trata de favorecer una educación integral donde permita a los

estudiantes desarrollar de manera prioritaria, sus competencias afectivas, sociales y cognitivas.

También en el trabajo en el aula, se consideran los principios pedagógicos como una expresión concreta que se da al conjunto del acontecer educativo cotidiano y se le ha considerado importante agruparlos en tres aspectos: características infantiles y procesos de aprendizaje, diversidad y equidad e intervención educativa.

Estos principios pedagógicos están presentes en cada una de las acciones que realizan los niños y la educadora, donde se conoce cómo son los alumnos de 3 a 5 años, cuáles son sus necesidades, qué saben o pueden hacer, cómo manifiestan los alumnos el desarrollo de competencias en la clase o en espacios exteriores del aula, así como los estilos de enseñanza que se observa en el docente para realizar una intervención educativa flexible que toma como punto de referencia una planeación por competencias a través de situaciones didácticas que resultan atractivas para los estudiantes y que representan desafíos y nuevos retos para ellos.

Sylvia Schmelkes (Congreso de Educación Preescolar 2005) afirma que las competencias son un fundamento constructivo y evolutivo: que el ser humano acomoda o adapta lo que ya tiene, son capas vinculadas en espiral, que se van incorporando en niveles más altos de complejidad y madurez como competencias necesarias e importantes y deseables. Dentro de estas se encuentran las siguientes:

Competencias clave: Que son transversales a muchos ámbitos de acción. Las más comunes son: Alfabetismo, conocimientos aplicables, lenguaje, matemáticas y procesamiento de información. Estas nos sirven para actuar, para enfrentar la sobrevivencia, para ir más allá y hacia la calidad de vida a nivel individual y social.

Competencias para el aprendizaje para: saber cómo se conoce, cómo se transfiere, se explora, se mantiene la curiosidad o las ganas de aprender y preguntar.

Competencias comunicativas: Para el diálogo, para mantener el discurso y para defender las opiniones y la empatía.

En el Programa de Educación Preescolar (SEP, 2004 p. 22). Se menciona que las competencias se definen como un conjunto de capacidades, que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos. Estas manifestaciones, las registra la educadora en un diario o en los expedientes personales del alumno, para que sirvan de punto de enlace en el proceso de autoevaluación de la práctica y revisar qué otras competencias se pueden seleccionar para avanzar en el trabajo.

Con el fin de identificar, atender y dar seguimiento a los distintos procesos del desarrollo y aprendizaje infantil, y contribuir a la organización del trabajo docente, las competencias a favorecer en los niños se han agrupado en seis campos formativos. Cada campo se organiza en dos más aspectos, en cada uno de los cuales se especifican las competencias a promover en las niñas y los niños. La organización de los campos formativos se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Campos formativos del PEP 2004

CAMPOS FORMATIVOS	ASPECTOS EN QUE SE ORGANIZAN
Desarrollo personal y social	Identidad personal y autonomía Relaciones interpersonales.
Lenguaje y comunicación	Lenguaje oral Lenguaje escrito.
Pensamiento Matemático	Número Forma, espacio y medida.
Exploración y conocimiento del mundo	Mundo natural Cultura y vida social.
Expresión y apreciación artísticas	Expresión y apreciación musical. Expresión corporal y apreciación de la danza. Expresión y apreciación plástica.

	Expresión dramática y apreciación teatral.
Desarrollo físico y salud	Coordinación, fuerza y equilibrio. Promoción de la salud.

El agrupamiento de competencias en campos formativos facilita la identificación de intenciones educativas claras, evitando la ambigüedad e imprecisión.

Los campos formativos permiten identificar las implicaciones de las actividades y experiencias en que participen los pequeños; es decir, en qué aspectos del desarrollo y aprendizaje se concentran (lenguaje, pensamiento matemático, mundo natural y social, etcétera), pero no constituyen “materias” o “asignaturas” que deban ser tratadas en forma separada.

También incluyen los siguientes componentes:

- Información básica sobre rasgos del desarrollo infantil y de los procesos de aprendizaje en cada campo y logros que han alcanzado los niños al ingresar a la educación preescolar.
- Las competencias que corresponden a los aspectos en que se organiza cada campo.
- Algunas formas en que se favorecen y se manifiestan dichas competencias en los niños, ubicadas en una columna contigua a cada competencia. Esta columna cumple varias funciones en el desarrollo del proceso educativo:
 - Ofrece opiniones para diseñar o seleccionar situaciones didácticas o secuencias de actividades.
 - Refiere aprendizajes que los niños pueden lograr según las características de cada campo formativo.

En general, el documento es una guía para la observación y la evaluación continua de los progresos de cada niño. Ejemplo:

Tabla 2: Competencias y sus manifestaciones (Identidad personal y autonomía)

COMPETENCIAS	SE FAVORECEN Y SE MANIFIESTAN CUANDO...
Reconoce sus cualidades y capacidades y las de sus compañeras y compañeros	<ul style="list-style-type: none"> -Habla sobre sus sentimientos. -Habla libremente sobre cómo es él o ella, de su casa y comunidad (qué le gusta y qué le disgusta, qué hace, cómo se siente en su casa y en la escuela). -Apoya y da sugerencias a otros -Muestra curiosidad por aprender y lo expresa explorando y preguntando. -Expresa satisfacción al darse cuenta de sus logros cuando realiza una actividad. -Reconoce cuando es necesario un esfuerzo mayor para lograr lo que se propone, atiende sugerencias y muestra perseverancia en las acciones que lo requieran.

Tomar en cuenta la información en esta columna ayudará a la educadora a identificar acciones necesarias de fortalecimiento, así como a establecer, en las situaciones propuestas, variantes que impongan nuevos desafíos en el campo formativo de que se trate.

Implica también una práctica más congruente con los propósitos fundamentales del programa Las educadoras desempeñan un papel fundamental para promover la igualdad de oportunidades de acceso al dominio de los códigos culturales y de desarrollo de competencias que permitan a los niños y las niñas una participación plena en la vida social.

3.2 Círculos de estudio y trabajo colegiado.

Como estrategia de intervención se seleccionó el trabajo colegiado como espacio privilegiado de formación, pues se consideró que para que el docente adquiriera

estructuras teóricas que le permitan acercarse de manera diferente al hecho educativo, se requería de una investigación participativa en los círculos de estudio. (SEJ, 1993)

En este plantel los docentes necesitaron de más apoyo académico de manera permanente, pues con frecuencia han prevalecido obstáculos para actualizarse, y esto lo han reflejado en su práctica diaria. Se ha considerado que el trabajar de manera colegiada requiere de un lugar ideal para comunicar, explorar y crear nuevas oportunidades de desarrollo profesional entre colegas, donde se trabaje con un proyecto institucional que posibilite nuevas ideas, creatividades, necesidades e intenciones que den significado a lo que se va compartiendo.

Los círculos de estudio son espacios que tienen el propósito de discutir y analizar algunos asuntos relacionados con la enseñanza. Ofrecen un tiempo dentro de la jornada escolar para el intercambio académico entre maestros. Son una oportunidad única formalmente establecida para construir el trabajo colegiado en la escuela. Están integrados por los docentes de la escuela y el equipo de USAER.

Han sido muy valiosos, ya que se han aportado experiencias y conocimientos que apoyaron a todo el colectivo escolar, en cuanto a la puesta en marcha del nuevo programa de educación preescolar, así como favorecer las competencias en cada uno de los campos formativos. Cada docente expresa lo que observa en los grupos y comparte evidencias de trabajo que llevan a los círculos de estudio para analizarlas por binas o de forma individual.

Estos círculos de estudio son instancias reflexivas y propositivas que regulan la vida académica y los procesos de participación internos, donde existe la necesidad permanente de tomar decisiones de manera conjunta y consensuada; esto implica cumplimiento, de responsabilidad y uso de recursos.

Dicha participación se realizó por comisiones de trabajo que tenían que ver con la reforma en preescolar, con el análisis de documentos sobre el volumen I y II del

curso de formación y actualización profesional para el personal docente de educación preescolar

Entre los propósitos de este curso de formación se trata de reconocer que la escuela es única, que tiene su propia historia. También que es un proceso permanente de aprendizaje que permite fortalecer la capacidad de organización y participación en la base del sistema de la escuela misma donde a través del esfuerzo continuo de reflexión y acción se vayan construyendo nuevas comunidades deliberativas y de aprendizaje.

Este espacio funciona como enlace para culturizar una comunidad educativa al compartir experiencias cotidianas de aprendizaje en cada uno de los talleres, donde están presentes aspectos de lo que se entiende como calidad educativa dentro del trabajo de la reforma del PEP 2004 y la necesidad urgente de recuperar el papel directivo en la gestión del cambio.

Existen diversas razones que dan un profundo sentido al trabajo colegiado como son la preocupación expresada en un proyecto de política educativa nacional que supone una escuela autosuficiente para cambiar el sentido de la educación y renovar la práctica docente, este es el origen y el destino del cambio educativo.

Trabajar de manera colegiada es una innovación en la gestión escolar; pero ¿Por qué el trabajo colegiado constituye una innovación en la gestión escolar? La inquietud de fondo es responder en qué sentido se está cambiando la forma de organización actual de la escuela cuando se comienza a trabajar de manera colegiada. La otra cara de esta misma pregunta es ¿por qué no resulta nada sencillo, sobre todo al principio, trabajar de esta manera? ¿Por qué tantas resistencias y obstáculos de distinto tipo para formar un colectivo en la escuela?

Podemos al menos identificar tres aspectos del trabajo colegiado que suponen un cambio de fondo respecto de la forma tradicional de organización de la escuela que conocemos:

- Del trabajo aislado al trabajo colectivo.
- De una cultura vertical de autoridad a la participación.
- De una orientación burocratizada de escuela al eje alrededor del trabajo colaborativo, para :
- Construir el trabajo colegiado.

Se trató de modificar la orientación individualista del trabajo docente en la escuela, para asumir el quehacer de la escuela como un asunto de todos, partiendo de una forma de organización como un conjunto de parcelas donde cada uno se hace cargo de la suya y a lo sumo se ve beneficiado o perjudicado por el trabajo de quienes laboraron en años antecedentes o subsecuentes, donde predominó el trabajo aislado y solitario de los profesores con respecto a los asuntos profesionales, para llegar a la creación de mecanismos para decidir de manera coordinada la orientación de las prácticas de enseñanza.

El cambio fundamental radica en comenzar a *vivir la escuela* como un reto para cada uno de los que participan en ella; la escuela como desafío colectivo de construcción, en el sentido de compartir la responsabilidad de los problemas y también de la generación y puesta en práctica de las soluciones. Ésta es una aportación fundamental del trabajo colegiado.

Construir nuevas relaciones de autoridad dentro de la escuela, que gradualmente den espacio a la participación como miembros de un equipo, es también un cambio al que apunta el trabajo colegiado. Se sabe que esto representa la modificación de una historia de organización fuertemente autoritaria y jerárquica del sistema hacia un modelo cada vez más participativo de operación.

Estos modelos que venían predominando en la escuela se han modificado paulatinamente con el trabajo colaborativo que se fue generando en el trabajo docente, cuando se han realizado intentos por mejorar y afrontar nuevos retos que implican organización, compromiso y responsabilidad por parte de los miembros del colectivo

escolar. Las educadoras han mencionado sus logros y descubrimientos que tienen sobre avances en la reforma de educación preescolar y se muestran más inquietas y con un grado mayor de iniciativa por su labor. El papel del directivo, por su parte ha sido un valioso soporte.

En la medida en que directores y supervisores se involucran en estas experiencias, van descubriendo nuevos horizontes para su trabajo, ya que recuperan una dimensión académica en él así como nuevas posibilidades de relación y apoyo a los maestros:

El cambio de un modelo de gestión cuyo centro ha girado en torno de las tareas administrativas, a la recuperación del trabajo académico como la actividad fundamental de la escuela.

Devolver su lugar a la enseñanza como la actividad central de la escuela es un tercer cambio de fondo al que apunta el trabajo colegiado, centrado en la construcción de un proyecto educativo de escuela:

Sergio Dávila menciona indicadores de calidad, donde podemos identificar variables importantes que consideramos en su análisis, para conocer si realmente trabajamos hacia la calidad en nuestros centros de trabajo, donde se hace necesaria una cultura de participación social permanente.

La Calidad es entonces un concepto multideterminante, es decir, están inmersas causas infinitas y complejas dentro de un contexto. Está en constante dinámica, no es una meta a alcanzar, sino que nos lleva a mantener logros y obtener metas superiores.

Una escuela de calidad es la que logra resultados de aprendizaje relevantes, con todos los alumnos en tiempos previstos para ello. Requiere diversidad y apoyos diferenciales, ya que existen puntos de partida distintos, así como puntos de llegada.

Es por eso que la gestión escolar es un proceso de construcción cotidiana del conjunto de actividades relacionadas con el que hacer educativo. Para Frigeiro, Poggi y Tiramonti (1992) la gestión es una intencionalidad declarada, y la gestión directiva es un aspecto central para definir el trabajo colegiado en la escuela donde existen agentes participantes tanto en la toma de decisiones como en las relaciones interpersonales y los estilos o formas de proceder y equivale a un quehacer técnico pedagógico.

Ante esta afirmación se vio la necesidad de recuperar el papel que realiza el directivo en el Jardín de Niños Tzintli hacia un modelo de acompañamiento a la mejora educativa, considerando la participación de los docentes, el rescate del punto de vista del otro para que los actores pudieran dar mejor evidencia de lo que sucedía en sus prácticas.

Otra idea importante que se consideró es que toda reforma educativa e innovación tiene que ser mediada, esto nos llevó a plantear la necesidad de revisar la forma en la que se proponen e instrumentan las nuevas reformas educativas como procesos masivos que en ocasiones hace que se pierdan muchos elementos fundamentales y valiosos de las mismas.

Implica registrar, analizar, narrar, compartir con los otros, querer mirarse, pero además potenciar lo que se visualiza como positivo para buscar el camino que permita avanzar a la mejora.

Para Schmkelkes (1999) la gestión escolar: es el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental de la escuela: generar las condiciones ambientales y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la escuela básica, y reúne las siguientes características:

- Crear una cultura organizacional
- Promover la corresponsabilidad

- Fomentar el Liderazgo
- Instaurar un ambiente colegiado
- Supone fomentar el desarrollo de una intencionalidad y direccionalidad
- Conformar una imagen al interior y exterior de la escuela
- Desarrollar formas de gestión autónoma
- Tener como lema transformar para mejorar

De acuerdo al paradigma estratégico situacional el directivo es el educador del colegio, porque es el líder, el que orienta, el que guía, algunas de sus características son que:

- Debe conocer y asimilar el ideario del colegio para trabajarlo en grupo.
- El coordinador es el animador en todas las actividades del curso, en la labor de sus auxiliares, propiciando un auténtico clima de trabajo.
- Actúa como enlace entre educadores y alumnos, desempeñando un auténtico rol como directivo, apoyando, verificando, supervisando, y asesorando a quien lo necesite.
- Coordina toda acción educativa y garantiza su unidad, el mantener un equilibrio entre lo instituyente y lo instituido.
- Promueve en el grupo el interés por la tarea. Aplica el seguimiento de los talleres anteriores o etapas observadas.
- Observa resultados y criterios claros de los participantes. Establece compromisos en cada sesión. Observa las necesidades del grupo para poder cubrirlas propositivamente. Establece un momento de reflexión abierta y concreta de los aprendizajes obtenidos.

El hecho de compartir determinados principios, asumirlos en el actuar pedagógico y comprometerse con ellos, favorece mejores condiciones para el intercambio de información y coordinación entre los maestros y fortalece las formas de trabajo concertadas que dan origen a un verdadero trabajo de gestión escolar.

3.3 Papel del directivo y gestión escolar

La gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función con el trabajo colegiado y la hace participar en las relaciones que a su vez se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad externa. Por otra parte la gestión denota acción, una acción de carácter creativo y como tal, supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados, por eso se le asocia con la planeación, así como el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando.

La gestión escolar tiene que ver además, con la identidad que la propia institución genera y con el grado de identificación que tengan con ella quienes la conforman.

La Calidad implica descubrir la dimensión ética del servicio educativo, que nos lleve a formar seres íntegros, esto es:

- --La relación cercana con otros.
- --La comprensión de uno mismo y de su mundo.
- --La interacción autónoma en los contextos físico y social. Y
- --El sentimiento de logro y satisfacción manifestado en: Justicia, Participación y Democracia al interior de cada centro de trabajo.(Schmelkes, Sylvia-Congreso de Educación Preescolar-2005.)

En este sentido, el director debe ejercer un liderazgo profesional, académico, participativo, centrado en el quehacer de la escuela, con una visión y metas compartidas y consensadas, donde el trabajo en equipo sea parte integradora de los

esfuerzos del colectivo en un ambiente de aprendizaje ordenado, agradable y colegiado con altas expectativas y refuerzos positivos a nuestros alumnos con múltiples oportunidades para favorecer y desarrollar sus competencias cognoscitivas básicas.

Para accionar la gestión del cambio es necesario que el directivo logre identificar: ¿Qué se requiere cambiar?

En el contexto existen diversas variables como la organización, el clima, la cultura y las dificultades, entre otras. El papel del directivo será entonces el de trabajar en las materias de dirección, planificación, distribución de recursos, evaluación de procedimientos, estrategias, técnicas, e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planeados.

En cuanto a la gestión se tendrán que activar procesos de animación, fenómenos como la resistencia, el poder, la toma de decisiones, la influencia y las relaciones humanas, así como la permanencia, el conservadurismo, la adaptación, el cambio, y el desarrollo institucional.

Existen algunas condiciones básicas para gestionar el cambio, estas tienen que ver con: la autonomía, la colegialidad y la participación que realizan los docentes. Y para ello es necesario Considerar los siguientes facilitadores:

Internos: desde un cargo formalmente establecido: director, coordinador, especialista: informal.

Externos: que son personas expertas provenientes de fuera de la institución como un apoyo continuo , son líderes escolares, de prestigio por formación o experiencia relevante en la innovación que representan un papel significativo. (Tejeda, 1998)

La dimensión personal dentro de la gestión del cambio implica reconocer quienes son los agentes de dicho cambio, sus características personales, sus roles y funciones, Fullan, (1989), hace referencia a algunas apreciaciones y sugerencias útiles en el desarrollo de proyectos:

- Actuar es mejor que planificar
- El director no es la clave de la innovación
- El sentido de pertenencia y de implicación se construye y desarrolla a lo largo del proceso de mejora.
- La ayuda y el apoyo dado a los profesores después de la planificación y formación es mucho más crucial que los entrenamientos.
- La coerción no siempre es mala, se requiere de una presión firme y ayudas necesarias para el proyecto en el camino del éxito y
- Nuevos programas y prácticas importadas que ayudan en los planes de desarrollo.
- Destaca ocho tareas de gestión, que son sugerencias clave:
 - Desarrollar un plan.
 - Clarificar y especificar el papel del personal.
 - Seleccionar innovaciones.
 - Clarificar y especificar el papel de los directores y criterios para procesos a realizar.
 - Reforzar el desarrollo profesional y asistencia técnica
 - Asegurar la recogida y uso de la información.
 - Elaborar el plan de continuación y ampliación del proyecto.
 - Desarrollar la capacidad de revisión para cambios sucesivos.

No es suficiente con cambiar a los individuos, sino que se precisa toda una redefinición de roles que implica en el ámbito de la institución escolar que sus miembros se comprometan con la innovación y estén dispuestos a realizar todos los cambios necesarios. Esto representa el papel decisivo del director (Borrel, 1992). Su papel es

fundamental por dos razones: impulsar y potenciar el cambio institucional y cambiar personalmente.

Leithwood y Montgomery (1986) destacan su papel como: construcción y mantenimiento de las relaciones interpersonales entre los profesores que implica hacer cosas con los profesores, ser positivo, querido, valiente estar con—ser accesible por el profesorado ser honesto, directo y sincero dejar al profesorado que exprese sus propios objetivos, así como proporcionar al profesorado conocimientos y destrezas

Para que exista entonces una gestión eficaz, es necesario: Formular un proyecto, implementarlo, revisar el desarrollo y los problemas que surjan, brindar mantenimiento e institucionalización del mismo. (Loucks, Horsley y Hegert, 1985)

Es así que la función directiva en este Jardín de Niños cobra gran importancia para contar con apertura para comunicar, escuchar, orientar y apoyar las necesidades e iniciativas que se viven en lo cotidiano, realizando una buena toma de decisiones y brindando un acompañamiento docente como líder pedagógico en la escuela.

Capítulo IV Diseño de la Estrategia de Intervención

4.1 Descripción general de la estrategia

Con la intención de favorecer el desarrollo de habilidades en las educadoras del plantel relacionadas a la implementación del PEP 2004, se decidió utilizar el trabajo colegiado como estrategia transformadora.

La Dirección de la Institución, optó por esta estrategia de gestión por considerar que en este tipo de espacios se promueven reflexiones y análisis de la práctica, a través de realizar un trabajo conjunto entre docentes y directivos, en el cual se comparten experiencias y se construyen conocimientos.

Para alcanzar lo anterior, se fijaron dos objetivos prioritarios que permitieran planear a detalle la intervención:

1.-Generar tiempos y espacios adecuados para la reflexión y el análisis de la práctica educativa y la gestión directiva frente a la reforma.

2.-Favorecer en el docente el conocimiento profundo de los planes y programas de educación preescolar 2004 para que su implementación sea adecuada.

El diseño de la estrategia de intervención se realizó en los círculos de estudio al cierre del ciclo escolar 2006-2007. En este espacio se llevó a cabo la evaluación del ciclo escolar, en el trabajo se hicieron evidentes las necesidades personales y colectivas en relación a la implementación de la reforma.

Detectadas las necesidades la Dirección propuso la estrategia de intervención y se acordó realizar ocho sesiones de trabajo acerca de la estructura del PEP 2004 y su aplicación en la práctica. Cada sesión se realizaría al finalizar cada mes con un horario de 8.30 am. a 12.30 pm., cubriendo un total de 4 horas cada vez.

El diseño de la estrategia de intervención consideró cuatro líneas principales:

1. Organización del trabajo colegiado.
2. Organización de los talleres.
3. Implementación de los talleres colegiados.
4. Evaluación de los aprendizajes obtenidos

4.1.1 Organización del trabajo colegiado.

Como objetivo de esta línea, identificaron los temas prioritarios que se trabajarían en cada sesión de trabajo colegiado, teniendo siempre como tema central la implementación del PEP 2004.

La planeación de estas sesiones tuvo como fundamento el proceso de autoevaluación mencionado en el plan de mejora, en el cual hubo hallazgos importantes en relación a la metodología utilizada para operar la reforma de educación preescolar, desde el enfoque del trabajo por competencias y las manifestaciones que el alumno debe presentar como resultado de esta aplicación.

Para determinar las temáticas a trabajar, se hizo un análisis de diferentes documentos y evidencias utilizadas del proceso de autoevaluación de la institución, como referente se tomaron cada una de las dimensiones de la gestión escolar: pedagógica curricular, organizativa- administrativa y comunitaria y de participación social. En esta revisión se destacó la importancia de considerar los aspectos técnicos pedagógicos, en respuesta a las necesidades que presentan los docentes.

Se determinó entonces definir por orden de importancia los temas a trabajar, ubicando para ello comisiones, responsables y tiempos necesarios para participar en los círculos de estudio. Los temas seleccionados fueron:

1. Funciones del trabajo grupal. Saber escuchar, intervenciones propositivas y constructivas, y habilidades directivas y docentes.
2. Características de los adultos y acompañamiento pedagógico.
3. Diagnóstico inicial. Selección de competencias
4. Planificación del trabajo docente.
5. ¿Qué es una situación Didáctica y cómo se diseña?
6. Las adecuaciones curriculares para niños con NEE. y su integración en la reforma educativa.
7. Finalidades de la evaluación. Diario de la educadora y expediente de los alumnos.
8. Experiencias docentes en torno a la implementación del enfoque por competencias.

4.1.2 Organización de los talleres.

La segunda línea de trabajo, fue que los docentes organizaran su comisión de trabajo y el taller que les correspondía, considerando para ello incluso los apoyos bibliográficos a trabajar en el equipo directivo-docente.

Una vez seleccionados los temas a trabajar en cada círculo de estudio, se elaboró un cronograma de sesiones mensuales para el ciclo escolar, considerando en cada comisión a los responsables, las acciones, los recursos y apoyos, así como los tiempos destinados para cada actividad. Registrando lo anterior en el acta de consejo técnico.

El secretario de los círculos de estudio, junto con el coordinador, se ponían de acuerdo con el responsable de la comisión que iba a participar e informaban con una semana de anticipación a los docentes sobre los asuntos a trabajar, proporcionando referencias bibliográficas o materiales que serían necesarios para la sesión y llevarlos al colectivo como saberes previos.

4.1.3 Implementación de los talleres:

El tercer momento, fue realizar y dar seguimiento a la ejecución del plan de acción de los talleres que se había generado en las comisiones. Para operar y dar seguimiento al plan de acción, se organizaron cartas descriptivas de cada una de las sesiones que se trabajaron, considerando el propósito de cada actividad, la secuencia de actividades a realizar, la bibliografía de apoyo, los recursos y los tiempos destinados para la sesión.

Así mismo se revisaron de manera periódica los compromisos y acciones que se llevaron a cabo, a través de un monitoreo que realizó un observador en cada reunión de trabajo colegiado. También se utilizó una bitácora para llevar los registros de cada una de las sesiones, encargándose para ello el secretario técnico.

4.1.4 Evaluación de los aprendizajes obtenidos

Por último, se planeó el proceso de evaluación de los aprendizajes, para valorar lo que los docentes aprendieron a través de la implementación de los talleres en relación al: trabajo colegiado y a las estrategias de trabajo a utilizar en el aula desde el enfoque del PEP 2004.

Para realizar la evaluación de los aprendizajes se tomó como referencia a Stenhouse, quien plantea que evaluar los aprendizajes, conlleva a una evaluación colegiada, porque la asume un equipo de trabajo. Para evaluar hay que comprender (Stenhouse, 1984). Comprender procesos de interacción de los docentes en espacios colegiados, su importancia de los mismos, sus exigencias y significados que se generan.

Una evaluación como mejora de las prácticas educativas, que orienta hacia una reflexión sistemática sobre la acción del docente en una organización funcional como

base de las innovaciones y transformaciones que se van introduciendo (Casanova, 1992).

Para poder evaluar los aprendizajes de los docentes en relación a los objetivos de los talleres se utilizó el instrumento de diagnóstico inicial, para realizar de nuevo la autoevaluación. Una vez aplicados los instrumentos se contrastaron los resultados en el espacio de trabajo colegiado para identificar los avances obtenidos.

A continuación se presenta el cronograma de cada una de las líneas de acción.

Línea de acción 1: Organización del trabajo colegiado.

Objetivo: Identificar los temas prioritarios que se van a trabajar en cada sesión de los círculos de estudio a partir de las necesidades del colectivo docente en la implementación del PEP 2004

Actividad	Responsable	2007					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Planear de manera conjunta con todo el personal y equipo de USAER las reuniones de trabajo colegiado.	Directora						
Revisión en colegiado de los resultados del proceso de autoevaluación del plan de mejora	Directora, personal docente y equipo de USAER.						
Determinación de temas o asunto a trabajar en el taller.	Directora, y personal docente						
Hacer el cronograma de las sesiones las de trabajo.	Directora y personal docente						
Definir responsables en las comisiones de trabajo con acciones, tiempos y recursos de cada sesión, tomando en cuenta las fortalezas del docente.	Directora y personal docente						

Actividad	Responsable	2007						2008			
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Las adecuaciones curriculares para niños con NEE. y su integración en la reforma educativa	Directora y equipo de USAER										
Finalidades de la evaluación. Diario de la educadora y expediente de los alumnos.	Profra . Claudia y Profra.Silvia										
Experiencias docentes en torno a la implementación del enfoque por competencias.	Profra. Martha de los Angeles										

Línea de acción 3 Implementación de los talleres colegiados.

Objetivo: Realizar y dar seguimiento a la ejecución del plan de acción generado en las comisiones

Actividad	Responsable	2007					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Organizar cartas descriptivas de cada una de las sesiones de trabajo colegiado.	Directora, secretario técnico y docente encargado de la comisión.						
Revisión periódica de los compromisos y acciones propuestas.	Directora, personal docente y equipo de USAER.						
Monitorear procesos a través de un observador.	, personal docente seleccionado						
Elaborar registros en una bitácora.	Secretario técnico						

4.2: Indicadores de logro

Para evaluar la estrategia a implementar se decidió utilizar los siguientes indicadores de logro:

Para el primer objetivo que refiere la necesidad de favorecer en el docente el conocimiento profundo de los planes y programas de educación preescolar 2004 para que su implementación sea adecuada se registraron los siguientes indicadores:

- Los docentes argumentan su práctica a partir de los elementos teóricos aprendidos en el análisis del PEP 2004.
- El directivo trabaja en equipo con el USAER para realizar el acompañamiento pedagógico de los docentes.
- Se elabora un Diagnóstico inicial en reunión colegiada considerando las observaciones de las necesidades que manifiestan los docentes en la puesta en marcha de la reforma de preescolar.
- Se trabaja por competencias cuando se diseñan situaciones didácticas que se comparten con todos los docentes.
- El docente muestra organización en su práctica cuando hace registros de planeación, observaciones diarias y maneja expedientes de los alumnos.
- Se realizan las adecuaciones curriculares con la participación del equipo directivo-docente y personal de USAER para avanzar en la integración educativa atendiendo a los alumnos con NEE.
- El directivo monitorea procesos en los docentes sobre la aplicación del PEP 2004, valorando esfuerzos y apoyando iniciativas.
- Se evalúa en cada sesión de trabajo colegiado los avances en la implementación del PEP 2004, compartiendo trabajos, evidencias y registros.

Para el segundo objetivo, que hace referencia a generar tiempos y espacios adecuados para la reflexión y el análisis de la práctica educativa y la gestión directiva frente a la reforma, se registraron los siguientes indicadores:

- El Director, el secretario técnico y el encargado de la comisión realizan de manera conjunta las planeaciones de los talleres considerando para ello las necesidades planteadas en el análisis previo,
- Se realiza un listado de los temas a trabajar y se hace una selección por parte del colectivo para trabajarlos durante el ciclo escolar
- Se organizan los tiempos destinados a cada taller colegiado y se solicita a la supervisión el calendario autorizado por la S.E.J para darlo a conocer con anticipación a los docentes y el equipo de USAER. y respectivamente se organizan las cartas descriptivas de las sesiones que dan una idea global de las reuniones.´.
- El personal docente, el Directivo y el equipo de USAER revisan los documentos y las evidencias del proceso de autoevaluación de manera periódica para dar continuidad a la propuesta.
- Las responsabilidades se asumen participando y preparando los materiales para iniciar, desarrollar las sesiones y hacer el cierre de éstas.
- Los docentes identifican avances en las estrategias utilizadas en las comisiones cuando comparten sus experiencias y evidencias que tienen de lo que se analiza en colegiado.

Capítulo V: Resultados

La intervención realizada, en este plantel, estuvo integrada por formas de relación y prácticas que contribuyeron a la constitución del cuerpo docente y el sentido pedagógico del trabajo encaminado a la construcción de una comunidad educativa, entre otros resultados, ya que permitieron rescatar el sentido educativo de muchas tareas que se realizaban de manera conjunta entre el directivo y el cuerpo docente.

Terminada la intervención, se realizó la evaluación de la misma, identificando los resultados obtenidos, los cuáles fueron satisfactorios, enriquecieron tanto el quehacer docente como la gestión directiva. La información necesaria para realizar la evaluación de la intervención se recuperó a través de actas de sesiones, entrevistas y observaciones (Anexo 4, 5, 6) los cuales se analizaron desde tres perspectivas: la gestión directiva, la práctica docente y la institución escolar.

A continuación se presentan los resultados de la intervención, los cuáles a partir de los objetivos y del análisis de la experiencia se agruparon en dos categorías aquellos relacionados con la comprensión del PEP 2004 y los generados a partir de la estrategia del trabajo colegiado.

5.1 Resultados acerca de la comprensión del PEP 2004

En esta categoría, se recupera cómo se modificó la gestión del directivo en el acompañamiento pedagógico de la práctica docente, al trabajar con él y conjuntar los esfuerzos para orientar el trabajo con gran responsabilidad. La segunda subcategoría presenta cómo se favoreció en el docente el conocimiento profundo de los planes y programas de educación preescolar 2004 comprensión que se reflejó en una adecuada implementación en el Jardín de Niños. Además, se retoma el papel tan importante que jugaron los docentes y el equipo de

USAER, al compartir experiencias de trabajo y contenidos pertinentes en la implementación del PEP 2004 reconociendo que el cambio es un proceso gradual y difícil para ellos.

La última subcategoría, presenta los resultados obtenidos como Institución, la cual a partir de esta experiencia se entiende como un espacio de transformación que incide en los aprendizajes de los alumnos.

5.1.1 La gestión del directivo

Dentro de los resultados obtenidos en esta intervención, hay varios relacionados con el papel y el estilo de gestión del director, una de las evidencias más importantes de esta modificación, se relaciona con el compromiso que asumió para coordinar, acompañar y dar seguimiento pedagógico a los docentes.

Una evidencia de esto es que fue el responsable de coordinar una reunión de trabajo colegiado, cuyo objetivo era conocer el Programa de Educación Preescolar 2004, así como el contenido de los módulos que integraban el curso de formación y actualización profesional para el docente. Su papel y forma de trabajo fue clave para brindar apoyo a los participantes en la comprensión del sentido de cada una de las actividades que se llevaron a cabo propiciando la reflexión, el análisis y la discusión de los contenidos del nuevo programa, como un logro de su gestión esto se llevó a cabo en un ambiente de respeto y escucha que hicieron posible el trabajo constructivo.

A partir de esta experiencia, el estilo de gestión directiva se volvió más cercano y dirigido al ámbito pedagógico curricular de la institución. Como parte de ello y con la intención de contribuir y cuidar la buena realización de las tareas escolares, participó como asesor en todas las actividades, considerando como objetivo principal reconstruir la visión acerca de la docencia y sus requerimientos para la enseñanza, así como la perspectiva de la escuela pública.

En lo referente al monitoreo y seguimiento de los procesos del docente y los alumnos en el aula, el director se involucró a tal grado que estableció el criterio de que todos los grupo fueran atendidos, incluso cuando algún docente no asistía, para ello decidió ser él quien en ocasiones realizaba las suplencias. Reconociendo estas como oportunidades muy valiosas para conocer cómo iban los grupos, lo que permitía valorar el desempeño del docente. Estar al pendiente de la tarea sustantiva de la escuela se combinaba con el fortalecimiento de su prestigio y aseguraba que fuera demandada por los vecinos.

En relación al trabajo con alumnos con necesidades educativas especiales (NEE) el trabajo de gestión fue más abierto, como parte de ello, el director buscaba de manera permanente los apoyos del equipo de USAER, para determinar soluciones concertadas para atender los casos especiales, para ello programaba reuniones con las educadoras y talleres para padres de familia, además, de realizar con el USAER el trabajo de intervención en los grupos.

Un punto importante para este nuevo estilo de gestión, fue que el directivo mantenía comunicación con la dirección del equipo de USAER de manera periódica para avanzar en la atención de los niños.

La actitud de apoyo del directivo a los docentes, se reflejó en el respeto a las decisiones técnicas que tomaba, contribuyendo a que el liderazgo fuera de tipo académico y no solamente supeditado a la imagen de autoridad formal; por otro lado, a través de este cambio en el estilo de gestión, se favoreció el sentido de pertenencia de los maestros hacia el Jardín de Niños.

El reconocimiento a la profesionalidad del docente por parte del directivo, dio la sensación de pertenencia a un equipo, en donde cada elemento era escuchado, respetado y estimulado para seguir innovando. Contrario a la experiencia de resistencia, simulación y a la sensación de carga administrativa excesiva que se había diagnosticado con anterioridad.

Un papel importante asumido por el directivo, fue la revisión de manera periódica a los compromisos y acciones propuestos, brindando asesoría y acompañamiento permanente a los docentes e involucrándose en las actividades cotidianas en el trabajo del enfoque por competencias, tomando como punto de partida la observación de la práctica que realizaban las educadoras, compartiendo sus inquietudes y necesidades para llevarlas a los espacios colegiados con todo el personal.

Desde esta perspectiva, la función del directivo se basó en aspectos de planeación, organización, supervisión, control y evaluación dentro de los cuales se encontraron factores como: accesibilidad del director, consistencia en la compatibilidad de las conductas y decisiones, conocimiento y experiencia en los contenidos del PEP 2004, expectativas claras y razonables así como una gran capacidad de decisión para trabajar con metas importantes asociadas con las áreas de trabajo curricular.

Durante la experiencia, el directivo mostró gran habilidad en el seguimiento y la toma de decisiones en relación a los recursos apropiados y oportunos para apoyar los procesos pedagógicos y las habilidades del docente para controlar los tiempos destinados a la jornada de trabajo, orientando así el estilo directivo hacia la resolución de problemas, de tal forma que las acciones y decisiones tuvieran sentido para los profesores.

En relación al programa de preescolar, el Director utilizó el enfoque del documento oficial para proporcionar sentido de dirección y finalidad al actuar del docente, al mismo tiempo se determinó una cultura organizacional para trabajar con situaciones didácticas que abarcaron a los seis campos formativos.

Entre las funciones centrales de la autoridad escolar se consideró asegurar las condiciones para el desarrollo adecuado del trabajo educativo, coordinando el trabajo docente en torno a los propósitos fundamentales para promover la colaboración profesional. Por tal motivo, la dirección de la escuela fue un agente

de evaluación por la propia tarea que le correspondió al promover y coordinar de manera periódica el Jardín de Niños.

La base para que el personal directivo haya colaborado en dicha evaluación, fue el conocimiento profundo del programa, así como sus implicaciones en el aprendizaje de los niños y en la práctica docente. Se estableció una participación-consulta, que evidenciaba la disposición del director a desarrollar canales significativos de confianza y comunicación para que los profesores expresaran sus opiniones, sentimientos, etcétera.

Parte del acompañamiento al docente por parte del directivo, se reflejó en el apoyo que se les daba al tener enfrentamientos o conflictos con algunos alumnos o padres de familia que cuestionaban el estilo de enseñanza, en los cuáles siempre se presentó como respaldo y soporte.

Por último, fue muy importante que el directivo mostrara imparcialidad y equidad en el trato con el equipo docente, reconociendo y en su momento elogiando de forma individual y grupal a los profesores por sus logros y alcances, representando para ellos una mayor motivación y un mayor compromiso moral.

5.1.2 La intervención del equipo docente

El hecho de compartir temas relacionados con la implementación del PEP 2004, asumirlos en el actuar pedagógico y comprometerse con los demás, favoreció mejores condiciones para el intercambio de la información y coordinación entre los maestros, así como las formas de trabajo concertadas que dieron origen a un verdadero trabajo de gestión escolar.

Esta subcategoría presenta cómo se favoreció en el docente el conocimiento profundo de los planes y programas de educación preescolar 2004 comprensión que se reflejó en una adecuada implementación en el Jardín de Niños. Además, se retoma el papel tan importante que jugaron los docentes y el

equipo de USAER, al compartir experiencias de trabajo y contenidos pertinentes en la implementación del PEP 2004 reconociendo que el cambio es un proceso gradual y difícil para ellos.

Se trabajó en la elaboración del diagnóstico inicial considerando las observaciones de las necesidades que manifestaban los docentes en la puesta en marcha de la reforma de preescolar. Esto obliga a la educadora a mantener una actitud constante de observación e indagación de lo que se vive en el aula. (Docente del 2o."C").

Los docentes mostraron comprensión del PEP 2004 al realizar sus planeaciones incluyendo en cada una de las situaciones didácticas a trabajar, competencias que necesitaban desarrollar sus alumnos en función del diagnóstico grupal y argumentando con apoyo en la teoría para diseñar nuevas propuestas de trabajo.

Se encontró para ello, que el trabajo por competencias tiene un gran impacto en el aprendizaje de los alumnos, ya que a la educadora le corresponde profundizar o modificar las situaciones didácticas para que el alumno mantenga el interés y sienta confianza en sí mismo y en su propio aprendizaje. (Docente del 3o."A").

Cuando se tenía la visita de la supervisión, después de haber realizado la visita formativa al grupo, se solicitaba a cada educadora que presentara sus planeaciones en la dirección y se trabajaba con un acercamiento para escuchar y valorar el trabajo docente y de igual manera asumir nuevos compromisos con ellas.

Una vez por semana, el equipo de USAER y docentes se organizaban para trabajar de manera conjunta en el aula, rescatando algunos tips, como el tablero de comunicación que consistía en establecer tiempos necesarios para trabajar de forma individual o por equipo con consignas claras y sencillas para los alumnos

como una de las estrategias en el trabajo por competencias y las adecuaciones curriculares que permitió avanzar en la integración educativa de los alumnos con NEE.

En reuniones técnicas semanales, compartían conocimientos de sus avances e intentos y mostraban a las compañeras algunos trabajos de los alumnos, donde registraban la competencia que se trabajó, la fecha y el nombre del alumno.

Otra estrategia importante para comprender mejor el PEP 2004, fue el analizar por binas una situación didáctica relacionándola con el campo formativo que correspondía, identificando las competencias, aprovechando la interrelación entre otros campos formativos y cómo se garantizaba atender en determinado período todos los campos.

Se recuperó que las reuniones colegiadas permitieron abordar el trabajo por competencias, centrando la atención en el desarrollo de las mismas en los alumnos, sus necesidades y conocer qué capacidades se movilizaban en éstos (docente de 3º."B").

La reforma curricular en preescolar, orientó a los docentes en la enseñanza de los menores de seis años y con ello la posibilidad de aprendizajes en el sentido de abordar las competencias que parecen derivarse de las implicaciones educativas de las necesidades sociales, tanto del individuo como de la colectividad enmarcados también en los propósitos fundamentales que definen en conjunto el perfil del alumno donde se expresan logros que se espera tengan los niños y las niñas que cursan este nivel.

Para organizar y registrar la planeación, los docentes tuvieron oportunidades para observar su actuación y convivir con los alumnos en distintos espacios dentro y fuera del aula. Estas observaciones tenían como finalidad explorar qué saben y pueden hacer los niños y las niñas en relación a los

planteamientos de cada campo formativo, y en consecuencia identificar aspectos en los que requieren de mayor trabajo sistemático.

Este conocimiento, permitió establecer el grado de complejidad de una situación didáctica y las formas de trabajo, adecuadas a las características de los alumnos entendida como el nivel de dominio de sus competencias en cada campo.

También se elaboró el diario de trabajo como un instrumento muy valioso, en el cuál la educadora registró una narración breve de la jornada de trabajo, de hechos y situaciones que influyeron en el desarrollo del mismo.

Este diario orientó sus registros para conocer cómo se organizaba y desarrollaba la situación planeada, cuáles eran las reacciones de los alumnos sobre las actividades realizadas y sobre su propio aprendizaje así como una valoración general de la propia intervención educativa y ocasionalmente algunos hechos o circunstancias escolares que habían afectado el desarrollo de la jornada.

Ante la necesidad de contar con información diversa y sustancial sobre el aprendizaje de los alumnos se elaboró el expediente personal de cada niño, en el cuál la educadora reunía información muy valiosa de ellos, así como evidencias de hechos importantes y de su historia personal. Este instrumento lo utilizó como herramienta de apoyo y orientación para responsabilizarse de su educación, organizándolos de forma adecuada para su manejo y aprovechamiento.

Por otro lado, el registro de estos documentos permitieron identificar un acompañamiento más directo en las actividades, así como los niños que requerían una evaluación psicopedagógica, que sería de gran utilidad para que los docentes diseñaran actividades de reforzamiento para ayudarlos a avanzar en sus aprendizajes.

Para evaluar los avances en la implementación del PEP2004 en las sesiones colegiadas se utilizaron las siguientes preguntas generadoras en cada sesión:

- ¿Cómo se habían sentido al trabajar con el PEP 2004?
- ¿Qué habían conocido, compartido o avanzado en la implementación?
- ¿Qué evidencias tenían de lo que se iba trabajando en cada sesión?
- ¿Cuáles eran las sugerencias para mejorar?

Para dar cuenta de ello, el secretario técnico registraba las aportaciones de los docentes y del equipo de USAER en las actas de consejo técnico.

En cada sesión se llevaban las evidencias acordadas con anticipación, como los avances del diagnóstico, la libreta de planeaciones, el diario de la educadora, los trabajos de los alumnos y los expedientes de los alumnos para intercambiarlos con todo el personal. Se observaban avances, logros y dificultades que se compartían y registraban para revalorar la práctica y diseñar nuevas estrategias.

En cuanto a las opiniones que se rescataron de los registros de observación, se encontró que es muy importante continuar la formación docente, ya que en la actualidad es muy importante comprender la magnitud de los retos que se tienen que enfrentar, que existen muchos cursos, como los que se ofrecen en Carrera Magisterial, que son desaprovechados por los docentes y que resultan muy interesantes, sin embargo se descuida la oferta valoral en las acciones cotidianas para mejorar la práctica. Es entonces cuando surge la necesidad de recuperar la profesión de ser docente (docente 3º."B").

5.1.3 La institución escolar

Esta categoría presenta los resultados obtenidos como Institución, la cual a partir de esta experiencia es entendida como un espacio de transformación que incide en los aprendizajes de los alumnos.

A partir de la intervención, el PEP 2004 se implementó con mayor conciencia de su objetivo y enfoque, lo cual fortaleció la institución para procurar el cuidado y la educación de los pequeños de 4 a 6 años como respuesta a los cambios sociales y culturales de alto impacto en la vida de la población infantil como son: el proceso de urbanización, que repercutió en la reducción de espacios para el juego y la convivencia libre con otros niños o con adultos, los cambios en la estructura familiar, en cuanto al debilitamiento de la familia extensa y la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

Se abrió así un camino de transformación de una escuela donde los problemas profesionales estaban virtualmente ausentes de la atención institucional confinados al interés individual de cada maestro, según su propio criterio y sus recursos pedagógicos, a la posibilidad de atender juntos los asuntos que pudieran definirse como importantes para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

5.2 Resultados relacionados con el trabajo colegiado.

Esta categoría recupera los resultados obtenidos en relación al objetivo de generar tiempos y espacios adecuados para la reflexión y el análisis de la práctica educativa y la gestión directiva frente a la reforma. En primer lugar se rescata el papel tan importante que realiza el director en la gestión del cambio, el cual, tuvo gran peso y responsabilidad en el aspecto de transformación y perfeccionamiento docente.

Más adelante se recupera la intervención del equipo docente, donde se identificaron necesidades de cambio, motivando y desarrollando conocimientos y habilidades para invitar al docente a dar aplicación y seguimiento a las reuniones de trabajo colegiado.

Por último, se recupera el espacio de la Institución, como un lugar de organización de transformación, de encuentro, hacia una tarea común, que tuvo

un gran impacto en la comunidad escolar, a cargo de un directivo que fue capaz de asumir su papel con responsabilidad para transformar al equipo docente.

5.2.1 La gestión del directivo

En relación al trabajo colegiado y la cultura de colegialidad en la institución, el directivo tuvo un papel muy importante al ser el líder en todo el proceso apoyando y acompañando al equipo docente en el desarrollo de los talleres. En esta implementación algunas docentes tenían dificultad para elaborar cartas descriptivas (Anexo 7) y planear su comisión de trabajo por lo cual el directivo estuvo muy cerca de ellos acompañando estos procesos y realizar un trabajo conjunto.

La educación de otros comenzó por la del propio director, conociendo los hechos o la experiencia de la forma de ser y de la forma de comportarse como un verdadero director; de los hechos y experiencias de la propia convivencia y colaboración y de la experiencias del propio incremento de fuerzas y facultades para dominar nuevas tareas y superar las dificultades que se iban presentando.

Se trabajó con una cultura de participación ejerciendo por parte del directivo un liderazgo y manejo de valores que conforman la gestión ética en un trabajo colegiado que respondía a la necesidad de ejercer una gestión centrada en los procesos de enseñanza aprendizaje (Pastrana,1994), donde se recuperaba la actividad escolar y el currículum oficial adaptando las características de los alumnos y los eventos importantes como retos de una educación de calidad.

Un elemento clave para mejorar la eficacia del centro escolar fue la figura del director, quien generó una visión compartida de lo que había que hacer y del modo en que se harían las acciones. Implicó integrar a los docentes y alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostuviera. Partiendo de que se debían ver recursos donde algunas personas sólo encontraban problemas.

En estas reuniones se trató de motivar a los profesores para que aceptaran como propios el ideario y su tecnología, pues de lo contrario no sería posible la innovación pedagógica.

Así mismo se brindó al personal autonomía en sus roles, a la vez que estuvieron orientados hacia un consenso sobre los principales objetivos de la Institución. De flexibilidad y libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y de la misión del preescolar.

Por otro lado, el directivo participó considerando a cada uno de los docentes según su modo propio de interactuar con la institución, se convirtió en un líder firme cuando conoció la fuerza personal de cada miembro del equipo para ayudarlo a encontrar el medio para compensar sus debilidades, así como precisando los límites necesarios para obtener los recursos que hacían falta.

En algunas ocasiones fue persuasivo y estuvo dispuesto a alcanzar niveles más altos en la mejora del profesorado, motivándolos de manera permanente. Esto se tradujo en un mayor rendimiento por parte del equipo directivo-docente, donde el directivo estuvo más dispuesto a delegar responsabilidades comprometiéndose para ello en la implicación del funcionamiento de la escuela.

Se reconoció que los temas de discusión y análisis causan polémicas, bastante información, que existen múltiples oportunidades para compartir experiencias, pero que esto se va resolviendo gracias a la labor de la Directora para trabajar las guías de autoestudio del PEP 04, así como el reconocimiento de una convivencia más estrecha y trabajo en equipo.(Docente del 3º. "C").

Se pensó en la diversidad de la población escolar como una oportunidad- algo con, y no contra, lo que actuar-, de reconocimiento de las necesidades de los docentes y su adaptación a un objetivo común y en general de la elevación de las expectativas personales como elemento clave del éxito del sistema escolar.

El proceso de transformación de los docentes no consistió simplemente en darles la responsabilidad, se trató de un proceso a través del cual se desarrolló la capacidad de determinar su propia actuación.

El directivo ejerció un liderazgo transformacional estimulando intelectualmente, despertando en los docentes una conciencia en los problemas, de sus propios pensamientos, e imaginación y un reconocimiento de sus creencias y valores. Esto se manifestó en el aumento de la conceptualización, la comprensión y el análisis de los problemas con que se enfrentaban y de las soluciones que generaran.

Este comportamiento no sólo se manifestaba en lo que decía o exigía, sino en sus acciones, en su voz, en sus ojos, sus movimientos, en el conjunto de la manifestación de su manera de ser, a través de los cuales se tradujo y expresó su postura interior.

Este comportamiento es lo que convencía, en otras palabras, no era tan importante lo que se dijera, sino quién lo dijera y cómo. "Director es aquel que obtiene resultados de otros y además es responsable de lo que otros han hecho". (M. López, tomado de: Roberto Pascual, La Gestión educativa ante la innovación y el cambio. 1988).

5.2.2 La intervención del equipo docente

Tomar como punto de partida la reflexión sobre la práctica en sesiones colegiadas fue un cambio que en ocasiones mostró resistencias respecto a las expectativas de los maestros, esto representó también una alternativa para continuar su formación no en función de un modelo sino a partir del análisis de cómo y a qué necesidades respondía. Un elemento fundamental fue la inquietud por mejorar su práctica y la voluntad de hacerlo.

En la organización del trabajo colegiado, los docentes mostraron interés y entusiasmo por participar en el análisis y revisión de documentos como los trabajos de los alumnos, las planeaciones, los tiempos que se dedican a la jornada de trabajo, así como el diseño y aplicación de entrevistas a los alumnos y a los padres de familia. De manera permanente compartían con el directivo lo que iban realizando y solicitaban el apoyo correspondiente para avanzar.

Se encontró también la necesidad de modificar estos espacios integrando aspectos administrativos, pedagógicos y organizativos, ya que tienen que ver con el cumplimiento de comisiones de trabajo y de alguna manera convergen estas dimensiones.

Más adelante en reuniones colegiadas se fue haciendo el análisis de lo que mostraban los instrumentos y se fueron determinando los temas a trabajar durante el ciclo escolar, manifestando gran interés por trabajarlos, manteniendo la responsabilidad y el compromiso por prepararse con anticipación.

Cada educadora eligió los temas que consideraba que podía coordinar, ya que tenían un gran significado para ellas o eran temas que dominaban un poco más. Por su parte, el equipo de USAER, diseñó su comisión para participar y mantener informado al equipo directivo docente en lo que se refiere a la atención que se brindó a los alumnos con NEE.

Los docentes y el equipo de USAER comentaron que se había logrado establecer acuerdos y organizar comisiones para desarrollar actividades relacionadas con el mejoramiento de la enseñanza; ellos opinaban: “nos hemos propuesto aprovechar al máximo el tiempo dedicado a la jornada de trabajo, revisando los materiales que nos pueden apoyar como el curso de formación y el PEP 2004”. Son todas expresiones de un descubrimiento que resulta de comenzar a recuperar la importancia del trabajo que se realiza.

Se estableció un buen ambiente de trabajo como un proceso permanente, alimentándose con la convivencia cotidiana y el apoyo mutuo entre colegas.

Opinaban que era necesario hacer hincapié en dichas reuniones, haciendo dinámicas las sesiones. (Docente 3º."C"). En estas sesiones se daban diversas opiniones de lo que se decía, discutía o analizaba, considerando lo más viable y pertinente para trabajar con el PEP 2004.

Cada persona encargada de la comisión preparaba su trabajo con mayor responsabilidad, incluyendo novedades de los temas a tratar o dando un toque personal a su trabajo con un estilo propio y con alegría por lo que se estaba compartiendo.

Cuando se requería hacer un alto o corte de la información para observar los procesos que se venían realizando, había apertura, debate y se registraban conclusiones de lo que se analizaba.

Las compañeras educadoras comentaron que el trabajo colegiado había ayudado a organizar mejor lo que se tiene que hacer y a llevar a la práctica las acciones mismas que unifican un plan de mejora en la escuela en conjunto. Se trabajó con sesiones presenciales como equipo académico donde se analizaban y discutían actividades y materiales diversos.

Parte medular de esta mejora fue el impulsar los posibles espacios de trabajo colegiado integrado por todos los miembros de la escuela que tuviera como características la participación de todos en un espacio y tiempo con frescura y espontaneidad donde se profundizó en los asuntos relacionados con la enseñanza en un intercambio académico entre maestros.

Este trabajo estuvo integrado por docentes que expresaron sus sueños y escucharon los sueños de los demás. Conlleva a una gestión ética donde el grupo se fijó metas, se compartió un modelo de educación y donde se tuvieron visiones como interacciones de las propias visiones individuales.

Éste fue el inicio de una transformación profunda derivada de la recuperación del sentido profesional del propio trabajo para los maestros, pero también para los directores y los compañeros de USAER.

Estos grupos colegiados fueron instancias reflexivas, propositivas y reguladoras de la vida académica en los procesos de participación interna como una necesidad permanente que implicó cumplimiento de responsabilidad y uso de los recursos.

Se comprende como una mejora educativa en el plano formativo, sistematizando acciones y comisiones, así como los compromisos con responsabilidad en la organización (docente del 3º."C").

Para ponerse de acuerdo, en la segunda línea se organizaron los talleres, calendarizando fechas para ellos, eligiendo comisiones. Una vez iniciando la propuesta comenzó a observarse más participación y colaboración, hubo quienes decidían colaborar en los registros, otras docentes proponían nuevas estrategias para trabajar y poco a poco se fue creando un clima más agradable, con atención por apoyarse mutuamente.

Se trabajó con cinco tareas básicas:

- La conjunción de un grupo de personas que dirigían y coordinaban eficazmente al personal.
- La fijación de metas u objetivos como labor primordial del equipo directivo-docente al fijar cuál sería la estrategia del centro escolar.
- Capacitar y disponer hacia la actividad común para guiar a las personas, donde el director era un elemento importante.
- La activación, potenciación y perfeccionamiento de las capacidades y la disposición para su puesta en práctica para alcanzar los objetivos, haciendo la división de funciones, comisiones y cometidos,

planificación de los medios, coordinación de tareas e información de los equipos.

- La comunicación del éxito como un control adecuado de los resultados.

Un factor muy importante en el seguimiento de cada una de las comisiones de trabajo fue realizar un monitoreo, con una planeación, a través de reuniones periódicas con el personal de la escuela como espacios técnicos, que permitieran rendir cuentas de logros, avances y dificultades que se iban presentando.

Se planificaron las sesiones de trabajo llevando a cabo una reflexión anticipada para organizar y analizar el trabajo por comisiones en relación a las necesidades planteadas en las reuniones de trabajo colegiado, elaborando los registros correspondientes.

Dichas planeaciones se fundamentaron con propósitos pertinentes y viables para que los docentes avanzaran en sus aprendizajes reorientando y ajustando con una gran participación y apertura.

Los docentes afirman que cada una de las sesiones han sido enriquecedoras, porque aclaran dudas importantes, ya no hay interrupciones, cada vez se cumple más con los compromisos y se invita a probar con nuevas estrategias de trabajo (Docente de 3o."C").

Ellos consideran que el trabajo colegiado es un trabajo enriquecedor, en equipo, que brinda nuevas estrategias y valores, que se requiere trabajar con aspectos importantes como: la comunicación, la organización, el apoyo entre compañeras y mejorar las buenas relaciones laborales (docente del 3o."B"). También permite compartir experiencias, mejorar la práctica y actualización permanente (docente 2o."A").

Por último se observaron algunas dificultades, cuando se sugerían temas por las consultoras técnicas y se tenían que abrir otros espacios para llevar a cabo la agenda programada.

Cuando esto sucedía el personal docente y directivo mostraba un gran interés por avanzar y se destinaba una hora extra de trabajo los martes de cada semana, de 12:30 a 1:30 hrs.

Este planteamiento sustentaba la idea de que no había un solo método para hacer las cosas, sino que existían muchos recursos y formas de trabajar que se escogían por su pertinencia y por su utilidad para lograr que los docentes aprendieran y compartieran lo que se esperaba, fortaleciendo el papel de las educadoras en el proceso educativo así como las implicaciones para establecer una apertura metodológica respecto a la reforma de preescolar.

En todo momento mostraron un poco más de iniciativa por revisar en qué se puede mejorar, expresaron sus inquietudes y compartieron con el colectivo la necesidad de cambiar, solicitando el apoyo del directivo.

5.2.3 La institución escolar

En la Institución donde se realizó la intervención, los docentes avanzaron en lograr un ambiente integrado que proporcionaba un grado de seguridad y confianza, ya que sus esfuerzos estaban encaminados a adquirir nuevas habilidades y estrategias en su trabajo.

Las reglas institucionales del juego fueron claras al dirigir y hermanar los esfuerzos que cada uno de los compañeros brindó. Este ambiente escolar integrado, motivó y estimuló en su propia actuación y compromiso como responsabilidad de grupo (no solo a nivel individual).

La clasificación o distribución de las tareas entre las diferentes funciones, fueron tarea de la organización, que disponían de elementos humanos y materiales para trabajar de manera colegiada en un trabajo común.

Una organización con visión compartida estuvo orientada a la mejora, al cambio, a la conciencia colectiva con justicia. Se hizo presente un trabajo de reflexión con tiempos específicos dedicados a elevar la calidad de la práctica educativa.

A nivel de organización, el director pudo crear una imagen del centro donde se manifestó una programación nueva y alternativa, produciendo una transformación intelectual en el grado en que se pudo discernir, comprender, conceptualizar y enunciar ante el colectivo las posibilidades y amenazas a las que se enfrentaba la organización, así como los puntos fuertes y débiles y las ventajas de la misma, para convertirlas en oportunidades de mejora.

Se valoró el trabajo colegiado de docentes y directivo como medio de actualización y superación profesional, que apoyara el desarrollo de la escuela y al mismo tiempo proporcionara identificación y satisfacción por el desempeño profesional, como guía básica para la modalidad de trabajo por competencias.

La imagen de un centro o de un sistema escolar fue inherente al papel que desempeñó el directivo al promover y motivar a los profesores para rescatar sus talentos y así mismo lograr que la comunidad escolar se sintiera atraída por una escuela con indicadores de calidad.

5.3 Resultados generales de la intervención.

La aplicación de la estrategia de intervención en la gestión escolar en este centro de trabajo, se consideró un verdadero éxito, el carácter axiológico de la misma se caracterizó por la práctica de valores básicos fundamentales como : la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizaron, el respeto entre

los miembros del equipo directivo-docente y de USAER, el entusiasmo por el trabajo en cada una de las comisiones del mismo, la honestidad al hablar con la verdad y hacer un autoreconocimiento de las necesidades de cada uno y los compromisos establecidos en cada sesión.

Amistad, en cuanto a mantener un equipo de trabajo respaldado por el compañerismo y el apoyo entre compañeras al compartir sus experiencias y trabajar en situaciones afines de inmediato y sobre todo que se llevó a la práctica lo que se iba conociendo, compartiendo e investigando.

Estos aspectos de valoración se basaron en un paradigma naturalista, debido al carácter cualitativo de la misma. Se refiere a aspectos culturales, sociales, políticos e ideológicos que estuvieron presentes en este compromiso al considerar el impacto de la labor que realizaron los docentes ante los beneficiarios y tomar en cuenta en todo momento las bases del sistema educativo.

Las reformas, como la del PEP 2004, y los procesos que se vieron deteriorados en ella para avanzar hacia la calidad de la educación, buscaron modificar de manera significativa, rescatar el sentido formador del conocimiento para recuperar un saber comprometido con la mejora de la sociedad en conjunto.

Abandonar procesos de actualización en espacios colegiados representa un gran error, sería ignorar el papel que cada centro educativo puede jugar en una mayor calidad educativa, pero de igual manera sería olvidarnos de otros factores que influyen en la calidad de la educación.

Para que la gestión escolar se vincule con la calidad educativa se requiere de un sistema educativo que modifique cualitativamente sus formas tradicionales de relacionarse con las escuelas y comience realmente a servirla.

Por su parte el directivo se fue construyendo poco a poco de acuerdo a las necesidades de la Institución para llegar a ser el verdadero sostén de toda la tarea.

La nueva función del director de una organización implicó un cambio radical en su función. En la actualidad se le solicita que asuma el cargo como una posición moral, intelectual y funcional desde la cual tuvo la posibilidad de conducir el establecimiento y de imprimirle una dirección.

Conclusiones

Una vez realizada la intervención en el trabajo colegiado como estrategia de gestión y de apoyo docente para la innovación de la práctica educativa y el desarrollo de competencias en los alumnos(as), a través de las experiencias en el desarrollo de la intervención, me deja una gran satisfacción al orientar y asesorar a mis compañeras docentes, sentirme parte de un equipo de trabajo con iniciativa y nuevas inquietudes que se van compartiendo.

En este ambiente de trabajo se encontró que las sesiones colegiadas son un espacio de intercambio y reflexión entre colegas. Que adquieren sentido y formalidad cuando responden a un propósito establecido por los participantes donde se comparten experiencias del proceso enseñanza-aprendizaje para construir nuevas propuestas. Por tal motivo es muy importante mantener un diálogo permanente con los docentes para saber escuchar y atender sus demandas y necesidades.

También se logró identificar tres aspectos del trabajo colegiado que fueron un cambio de fondo del trabajo aislado al trabajo colectivo, de una cultura vertical de autoridad a la participación, de una orientación burocratizada de escuela al eje alrededor del trabajo conjunto.

Por otro lado se hizo evidente que los talleres en círculos de estudio son un método de desarrollo profesional que tiene el potencial de convertir a los maestros en agentes de cambio, por medio de la introducción en su práctica profesional, de métodos más efectivos y democráticos de aprendizaje.

El haber explorado estos espacios colegiados me ha permitido participar y crear nuevas oportunidades de desarrollo profesional entre los docentes, logrando la manifestación de nuevas ideas, necesidades, e intenciones que orientan su desempeño y actualización en el proceso de formación, como una tarea permanente y compleja. La clasificación o distribución de las tareas entre las

diferentes funciones permitieron convertir el trabajo colegiado en un trabajo común.

Esto ha permitido fortalecer la práctica de las educadoras con más congruencia con los propósitos fundamentales del programa de educación preescolar. Sus esfuerzos estuvieron encaminados a adquirir nuevas habilidades y estrategias en su trabajo.

Una gran ventaja al trabajar de manera colegiada fue reconocer que el docente y el directivo son un equipo que participa de manera dinámica, que poco a poco van incorporando nuevos métodos para avanzar en su labor como intentos en los retos que se proponen alcanzar.

Se destaca el papel tan importante de USAER, como apoyo al equipo directivo docente en las adecuaciones curriculares para atender a los alumnos con NEE, trabajando de manera permanente en los círculos de estudio, en talleres con padres de familia y en reuniones de orientación con el directivo de USAER

Algo muy importante en el trabajo que realiza USAER, fue el darse cuenta también de que a las educadoras tenían dificultad para atreverse a trabajar con el nuevo programa, por tanto se involucraban con los grupos para apoyarlas de manera más directa o brindando algunos tips.

Surgió entonces en mí la necesidad de ejercer un liderazgo profesional, académico, participativo, centrado en el quehacer de la escuela, observé que el trabajo en equipo es un elemento integrador de los esfuerzos del colectivo en un ambiente de aprendizaje ordenado, agradable y colegiado con altas expectativas y refuerzos positivos.

Al involucrarme con el equipo docente existió más apertura para comunicar, escuchar, orientar y apoyar las necesidades e iniciativas que se viven en lo cotidiano, realizando una buena toma de decisiones y brindando un acompañamiento docente como líder pedagógico en la escuela.

La gestión escolar dentro de la enseñanza implicó una transformación pedagógica, tanto en el papel de la dirección, como en la respuesta que manifestaban los docentes cuando se coordinaban las acciones educativas y se garantizaba la unidad de los miembros de la institución.

Uno de los hallazgos más relevantes en mi actuación fue ejercer un liderazgo con equidad, calidad y una buena toma de decisiones para definir las tareas.

Un paso muy importante fue haber logrado estar más cerca de los maestros, brindar ese acompañamiento pedagógico tan necesario en la institución.

Mis logros en el papel de coordinador en el trabajo colegiado, fueron de reconocer algunas habilidades para asesorar a los docentes, intercambiar experiencias, conocimientos (incluso, lo que iba compartiendo en la maestría). Estas materias cursadas, como Estrategias de intervención en la Gestión, Análisis curricular y valores y vida cotidiana en la escuela, me han permitido analizar mi práctica con apoyo de ellas.

Otro logro importante fue reconocer las debilidades de los docentes para convertirlas en fortalezas y darme cuenta de mis propias debilidades y fortalezas para poder trabajarlas en un trabajo conjunto.

Como directivo, me costaba mucho trabajo saber delegar en el espacio colegiado, siempre quería llevar la delantera y no le daba la oportunidad a los docentes, necesitaba tener más confianza en ellos, reconocer que cada uno era muy importante en el equipo de trabajo. Esto permitió un mayor acercamiento hacia ellos con compañerismo y disposición.

Haber realizado la intervención en la propuesta me deja grandes satisfacciones, más acercamiento hacia las compañeras, apertura y entendimiento para trabajar en un proyecto común, poder orientar en la implementación de la reforma con más profundidad e iniciativa para mejorar la práctica educativa.

Lo más valioso para mí ha sido valorar a mis compañeras de trabajo, hoy en día reconozco y aprendo tanto de ellas como del equipo de USAER, quién me ha abierto las puertas en todo momento, respaldando la labor del directivo en la ejecución de las tareas.

Por otro lado, el quehacer como directivo se modificó al implementar la propuesta de intervención, permitiendo trabajar de manera simultánea las dimensiones administrativa y pedagógica sin descuidar los procesos que se viven en esta última.

Ser más accesible y consistente en el conocimiento y experiencia en los contenidos del PEP 2004, con expectativas claras y razonables fue una gran capacidad de decisión para trabajar con metas importantes asociadas con las áreas de trabajo curricular.

Ejercer un liderazgo transformacional se convirtió en un estilo de enseñanza estimulando intelectualmente y despertando en los docentes una conciencia en los problemas y un reconocimiento de los mismos para trabajarlos en grupo con apoyo mutuo.

Para concluir, pienso que es importante valorar el trabajo colegiado de docentes y directivo como medio de actualización y superación profesional, ya que apoya al desarrollo de la escuela y al mismo tiempo proporciona identificación y satisfacción por el desempeño profesional, como guía básica para la modalidad de trabajo por competencias.

Referencias

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Mayo de 1992.

Antúnez, Marcos Serafín.(1998). “El Trabajo en equipo de los profesores: Factor de calidad, necesidad y problema”. Scientific Commons:El Proyecto Educativo de Centro

http://en.scientificcommons.org/seraf%C3%ADn_ant%C3%B1ez_marcos

Borrel, Josep. (1992) Los agentes de la innovación en los centros educativos intervención de los directores con un papel decisivo. ...www.lie.umx/docs/DiplomadoPEC/DiplomadoGestiónEducativa.pdf.

Casanova, Ma. Antonia. 1992 “Evaluación y calidad de centros educativos”. Zaragoza, Edelvives, Colección.”Aula Reforma”. Una evaluación como mejora de las prácticas educativas.

Dávila, Sergio Espinosa. Réplica: El papel docente en la calidad educativa(s/f).www.upd.edu.mx/libros/revistas/réplica2pdf.

Ferran, Ferrer. 1996, “Los Docentes, la Gestión de la escuela y la Innovación Educativa”, UNESCO, París, Francia.

Fullan, Michael. 1989, “El papel de los directivos escolares y la gestión del cambio”. Manual de liderazgo para directivos escolares, Estructura y Organización del Trabajo en los Centros Docentes, MEC, España,online.gestiónpozner.com.ar/?p=427

G. De Landsheers.1996 “Estrategias de innovación y la reforma escolar” El pilotaje de los sistemas educativos. Editorial La

...debateeducativo.mec.es/documentos/lopez_ruperez.pdf

ITESO, MGDIE, Guía de autoestudio Atención a la diversidad.

ITESO, MGDIE, Guía de autoestudio Trabajo colaborativo.

ITESO, MGDIE, Guía de autoestudio Trabajo colegiado.

Leithwood Y Montgomery .1986. Centros Educativos. “Papel del directivo en los procesos de cambio.” www.lie.upn.mx/docsDiplomadoPEC/DiplomadoGestiónEducativa.pdf

LEY General de Educación, 1993.SEP.ANMEB Capítulo VII, sección 2, arts. 68-73.

Loucks, Horsley Y Hegert (1985). Una gestión eficaz .Gestión y evaluación de centros escolares. ... Modelo de evaluación externa de la eficacia de los centros ... www.crefal.edu.mx/cedead/biblio.pdf

Muñoz, Mercedes-Repiso, Izaguirre- y F. Javier Murillo-Torrecilla.”Un balance provisional sobre la Calidad en la Educación. Eficacia Escolar y Mejora de la escuela”.

Schmelkes, Sylvia .Congreso de Educación Preescolar (2005).

Schmelkes, Sylvia. “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”. Secretaría de Educación Pública. 1992.

Secretaría de Educación Jalisco. Coordinación de Educación Básica. Dirección General de Educación Básica. Dirección de Educación Preescolar. “Consejos Técnicos Consultivos”. (1993).

Secretaría de Educación Pública. Antología de Gestión Educativa. (2000).

Secretaría de Educación Pública. Coordinación Nacional del PEAM, Junio de 1992.

Secretaría de Educación Pública. Cuadernos PETE. PEC (2004).

Secretaría de Educación Pública. Curso de Formación y Actualización para el personal docente de educación preescolar. Volumen I y II. (2005).

Secretaría de Educación Pública. Guía de observación para la detección de los preescolares que presentan alteraciones en el desarrollo. (1991).

Secretaría de Educación Pública. Guía para el Director de Educación Primaria. 1992.

Secretaría de Educación Pública. Manual de la Directora del plantel de educación preescolar. 1986.

Secretaría de Educación Pública. Primer curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. Programa Nacional de Actualización permanente. 2000.

Secretaría de Educación Pública. Programa de Educación Preescolar 2004 .

Secretaría de Educación Pública. PRONAP Programa Nacional para la Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en servicio. Taller de capacitación para coordinadores de grupo. (1999-2000).

Secretaría de Educación Pública. UPN. La Gestión como quehacer escolar, (1994).

STENHOUSE, Lawrence.(1984). Evaluación Educativa. Para evaluar hay que comprender. Investigación y desarrollo del curriculum. ...ccdu.cv.uma.es/file.php/1188JManuelAlvarez_2006.pdf

Tejeda, Fernández José.1998, "*La gestión del Cambio: El papel de los Directivos ante la innovación. Los agentes de la innovación en los centros educativos*". Algibe, España.

Vera, Rodrigo, 1986. Talleres de educadores en Chile: "*Desarrollo Profesional Participativo*". .UNESCO. Santiago de Chile.

ANEXOS

SECRETARIA DE EDUCACIÓN JALISCO

JARDÍN DE NIÑOS: "TZINTLI" CLAVE: 14DJN0185 F TURNO: MATUTINO ZONA: 002 F

DOMICILIO: JUAN SEBASTIÁN ELCANO #2721 FRACC. COLÓN INDUSTRIAL

OBJETIVO DE LA VISITA: OBSERVAR LAS FORMAS DE INTERACCIÓN EN EL AULA Y ASPECTOS DE PLANEACIÓN. FECHA: 12 DE MARZO DEL 2008.

CARÁCTER DE LA VISITA: DIAGNÓSTICA () FORMATIVA (X) EXTRAORDINARIA ()

DIMENSIONES Y ASPECTOS A OBSERVAR EN RELACIÓN AL PLAN DE MEJORA	SUGERENCIAS Y COMPROMISOS
<p>CATEGORÍA: Trabajo Docente</p> <p>INDICADOR: Formas de interacción en el aula en relación a la planeación.</p> <p>El grupo de 3º. A con la Maestra Bertha del Carmen, está realizando una actividad donde los alumnos están elaborando periódicos, informando lo que están trabajando en otros grupos, los vendieron y llevaron a otros grupos.</p> <p>La planeación contempla una competencia : --Expresa gráficamente las ideas que quiere comunicar y las verbaliza para construir un texto escrito con ayuda de alguien--.donde desglosa las capacidades que va a movilizar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Expresar lo que siente cada alumno• Informar acerca de algo o alguien• Considerar el tipo de texto• El propósito comunicativo• Los destinatarios• Identifica palabras que se repiten• Da sugerencias para mejorar el texto• Organizarse para vender sus periódicos. <p>Brinda oportunidad para participar a Toñito en equipo, lo cuestiona y anima a expresarse.</p> <p>Los materiales se encuentran al alcance de los alumnos para trabajar. Sus padres apoyan sus trabajos, llevando los materiales que necesitan para compartir.</p>	<p>Se sugiere a la Profra. Bertha del Carmen, que registre en el diario en cuál actividad de la secuencia didáctica realizada por los niños se movilizan dichas capacidades anotadas en la planeación.</p> <p>Se felicita a la Profra. Bertha, por su esfuerzo y dedicación en su trabajo, así como los estímulos que brinda a Toñito, para que se anime a expresar sus ideas.</p>

NOMBRE Y FIRMA DE LA DIRECTORA:

MARIA CONSUELO FREGOSO CASTRO

Anexo 2: Entrevista exploratoria

Objetivo: recuperar cómo se realiza el trabajo colegiado en los círculos de estudio.

Aplicador: María Consuelo Fregoso Castro

Aplicado a: BCFR, educadora de tercer grado A.

1. ¿BCFR, conoces el nombre de la comisión de la cual te hiciste cargo en el PAT?
2. ¿Tu sabes ¿Cuál es el propósito y función que debes de desempeñar en esta comisión?
3. Por ejemplo, en el caso del volumen de formación 1, el libro rosa ¿A ti te ha servido de algo trabajarlo?
4. Y de esas lecturas y anexos ¿A ti cual es la que más te ha significado?
5. Bien, y para desempeñar tu comisión ¿Cómo te has organizado? ¿Has elaborado algún plan de trabajo con nosotras, con las compañeras del colectivo?
6. En lo personal sobre ese proyecto, sobre ese PAT ¿Qué acciones has realizado?
7. Y de todo lo que hemos planeado ¿Qué consideras tú que no has realizado, de acuerdo a tu comisión?
8. ¿Cómo calificarías tu desempeño en esta comisión? ¿Cómo ha sido?
9. Según tus conocimientos ¿cómo crees que pudiera mejorar esta comisión, además de recopilar toda esa información? ¿Que más haría falta?
10. Otra cosa importante, ¿ cómo te sientes ahora respecto a ese círculo de estudios, de ese trabajo en conjunto?
11. ¿Y cómo deseas estar a futuro en esa participación en círculos de estudio?
12. ¿ A qué te comprometerías ?
13. ¿Qué expectativas tienes de los círculos de estudio?
14. Y, ya trabajándolo en la escuela ¿Qué te ha parecido?
15. Y respecto a la actividad que tuvimos la semana pasada sobre los círculos de estudio, el viernes que tuvimos que trabajarlo, en el centro de zona, ¿Cómo pudieras hacer un balance de lo trabajado aquí y de lo trabajado allá?

Gracias por tu tiempo y esfuerzo en esta entrevista.

Anexo 3

Puestas desde el **acompañamiento curricular** del directivo.

Que pasa en lo **inmediato**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Evaluación del trabajo	<p>Seguimos un proceso al evaluar lo que realizamos.</p> <p>Tomamos en cuenta indicadores de proceso para evaluar.</p>	<p>Nos cuesta trabajo redactar y ampliar informes.</p> <p>Los instrumentos de evaluación que utilizamos son muy pocos.</p>	<p>No existiría retroalimentación.</p> <p>Se perdería el carácter axiológico de la evaluación.</p>	<p>Realizar un autoreconocimiento de mi propia práctica.</p>	<p>De partir de lo que saben y pueden hacer los demás</p> <p>Utilizar un sistema de buzón de sugerencias y felicitaciones.</p>
Favorecer un clima de trabajo cálido	<p>Brindo pequeños estímulos al saludar o al inicio de una conversación.</p> <p>Me involucro en cada acción con el colectivo.</p>	<p>Me molesto fácilmente cuando alguien no muestra compromiso por su labor.</p>	<p>Trabajo individual</p> <p>Prácticas enajenadas</p> <p>No se lograría una cultura de participación</p>	<p>Trabajo colaborativo</p> <p>Armonía en la institución</p> <p>Atención a las personas como tales</p>	<p>Dialogar</p> <p>Trabajar con el ejemplo</p> <p>Conocer las competencias y aprovecharlas de cada elemento.</p>
Actualización del personal	<p>Comparto lo que voy conociendo o aprendiendo</p> <p>Brindo oportunidades de asistir a foros, cursos o congresos al personal.</p> <p>Me agrada asesorar a quien lo requiera.</p>	<p>A MENUDO QUIERO COORDINAR Y llevar la delantera en estos aportes.</p> <p>No saber delegar en esta comisión de actualización.</p>	<p>No existirían avances, solo estancamientos.</p> <p>Prácticas rutinarias y sin sentido.</p> <p>Apatía por prepararnos.</p>	<p>Avanzar en colectivo hacia un crecimiento profesional</p> <p>Diseñar nuestra propia ruta de actualización</p> <p>Propiciar intercambios profesionales en los círculos de estudio.</p> <p>Crear comunidades de</p>	<p>Trabajo colegiado. Aportaciones en talleres</p> <p>Invitar a los cursos, diplomados y congresos que apoyen nuestra labor docente.</p> <p>Intercambiar materiales necesarios en nuestro nivel, incluso de cultura</p>

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
				aprendizaje. de ejercer un liderazgo academico con mi colectivo escolar.	general.
Planeación colectiva	Escucho y atiendo iniciativas de propuestas individuales y colectivas Motivo a mis compañeras a trabajar con metas retadoras e interesantes.	Mantener acuerdos . Falta de compromiso en la ejecución de las tareas.	No se trabajaria con un plan de mejora continua. Existirian desacuerdos y se caería en la improvisacion.	Compartir metas comunes Enriquecer nuestro trabajo de manera comprometida y acertada Integrar equipos de trabajo ejercer un liderazgo con flexibilidad y meritocracia.	Trabajar en procesos de investigacion de la practica para atender metas comunes Colaborar como un verdadero equipo de trabajo en las acciones que se proyectaron.
Tomar decisiones colectivamente	Se hacen consensos sobre lo conveniente de cada situacion.	En ocasiones me cuesta trabajo delegar algunas situaciones de trabajo.	Existiría inestabilidad y falta de seguridad en los acuerdos y actividades.	Integrar un buen equipo de trabajo, dispuesto e integrado. Favorecer una cultura centrada en la participacion.	Rescatar las fortalezas que manifiesta cada uno de los docentes para aprovecharlas en cda situacion.
Favorecer reflexión – acción	Apertura hacia los demas. Respeto y claridad en nuestras metas.	No se profundiza con argumentos teoricos, algunas ideas del curriculum.	Puede haber estancamientos y practicas tradicionalistas.	De ser un colectivo más crítico, reflexivo y que actua sobre sus propios saberes.	Trabajarc con diversas metodologías en un taller: lecturas, analisis de textos e interpretacion de los mismos.

Puestas desde el acompañamiento curricular del directivo.

Que pasa en lo inmediato

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • DE MANERA PERSONAL. • DIRECTA Y CLARA. • ESCUCHO CON ATENCION. • EN ESPACIOS COLEGIADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • EN OCASIONES SOY MUY ANSIOSA AL COMUNICAR IDEAS Y ME ADELANTO AL PLATICARLO CON UNA O DOS PERSONAS Y ENSEGUIDA LO COMUNICO AL COLECTIVO. • FALTA DE ORGANIZACIÓN DE TIEMPOS PARA DIALOGAR, DEBIDO A LAS MULTIPLES ACTIVIDADES QUE REALIZO. 	<ul style="list-style-type: none"> • SE PUEDE CONFUNDIR LA INFORMACION. • SE PERDERÍA LA CREDIBILIDAD . • PUEDE GENERAR APATIA AL TOMAR ACUERDOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • REFLEXIONAR ANTES DE COMUNICAR. • BRINDAR SEGURIDAD Y ATENCION A CADA PERSONA. • CREAR UN CLIMA FAVORABLE DE ENTENDIMIENTO Y DISPOSICIÓN. 	<ul style="list-style-type: none"> • DISEÑAR NUEVOS MECANISMOS AL COMUNICAR. • RESPETAR LOS ESPACIOS PARA DIALOGAR, SIN PERTURBACIONES.
EVALUACIÓN DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • SEGUIMOS UN PROCESO AL EVALUAR LO QUE REALIZAMOS. • TOMAMOS EN CUENTA INDICADORES DE PROCESO PARA EVALUAR. 	<ul style="list-style-type: none"> • NOS CUESTA TRABAJO REDACTAR Y AMPLIAR INFORMES. • LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION QUE UTILIZAMOS SON MUY POCOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO EXISTIRIA RETROALIMENTACION. • SE PERDERIA EL CARÁCTER AXIOLOGICO DE LA EVALUACION. 	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR UN AUTORECONOCIMIENTO DE MI PROPIA PRACTICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • DE PARTIR DE LO QUE SABEN Y PUEDEN HACER LOS DEMÁS • UTILIZAR UN SISTEMA DE BUZON DE SUGERENCIAS Y FELICITACIONES.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
FAVORECER UN CLIMA DE TRABAJO CALIDO	<ul style="list-style-type: none"> BRINDO PEQUEÑOS ESTIMULOS AL SALUDAR O AL INICIO DE UNA CONVERSACIÓN. ME INVOLUCRO EN CADA ACCION CON EL COLECTIVO. 	<ul style="list-style-type: none"> ME MOLESTO FACILMENTE CUANDO ALGUIEN NO MUESTRA COMPROMISO POR SU LABOR. 	<ul style="list-style-type: none"> TRABAJO INDIVIDUAL PRACTICAS ENAJENADAS NO SE LOGRARIA UNA CULTURA DE PARTICIPACION 	<ul style="list-style-type: none"> TRABAJO COLABORATIVO ARMONIA EN LA INSTITUCION ATENCION A LAS PERSONAS COMO TALES 	<ul style="list-style-type: none"> DIALOGAR TRABAJAR CON EL EJEMPLO CONOCER LAS COMPETENCIAS Y APROVECHARLAS DE CADA ELEMENTO.
ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> COMPARTO LO QUE VOY CONOCIENDO O APRENDIENDO BRINDO OPORTUNIDADES DE ASISTIR A FOROS, CURSOS O CONGRESOS AL PERSONAL. ME AGRADA ASESORAR A QUIEN LO REQUIERA. 	<ul style="list-style-type: none"> A MENUDO QUIERO COORDINAR Y LLEVAR LA DELANTERA EN ESTOS APORTES. NO SABER DELEGAR EN ESTA COMISION DE ACTUALIZACION. 	<ul style="list-style-type: none"> NO EXISTIRIAN AVANCES, SOLO ESTANCAMIENTOS. PRACTICAS RUTINARIAS Y SIN SENTIDO. APATIA POR PREPARARNOS. 	<ul style="list-style-type: none"> AVANZAR EN COLECTIVO HACIA UN CRECIMIENTO PROFESIONAL DISEÑAR NUESTRA PROPIA RUTA DE ACTUALIZACION PROPICIAR INTERCAMBIOS PROFESIONALES EN LOS CIRCULOS DE ESTUDIO. CREAR COMUNIDADES DE APRENDIZAJE. DE EJERCER UN LIDERAZGO ACADEMICO CON MI COLECTIVO ESCOLAR. 	<ul style="list-style-type: none"> TRABAJO COLEGIADO. APORTACIONES EN TALLERES INVITAR A LOS CURSOS, DIPLOMADOS Y CONGRESOS QUE APOYEN NUESTRA LABOR DOCENTE. INTERCAMBIAR MATERIALES NECESARIOS EN NUESTRO NIVEL, INCLUSO DE CULTURA GENERAL.
	<ul style="list-style-type: none"> ESCUCHO Y ATIENDO 	<ul style="list-style-type: none"> MANTENER ACUERDOS . 	<ul style="list-style-type: none"> NO SE TRABAJARIA 	<ul style="list-style-type: none"> COMPARTIR METAS 	<ul style="list-style-type: none"> TRABAJAR EN PROCESOS DE

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
PLANEACIÓN COLECTIVA	<p>INICIATIVAS DE PROPUESTAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> MOTIVO A MIS COMPAÑERAS A TRABAJAR CON METAS RETADORAS E INTERESANTES. 	<ul style="list-style-type: none"> FALTA DE COMPROMISO EN LA EJECUCION DE LAS TAREAS. 	<p>CON UN PLAN DE MEJORA CONTINUA.</p> <ul style="list-style-type: none"> EXISTIRIAN DESACUERDOS Y SE CAERÍA EN LA IMPROVISACION. 	<p>COMUNES</p> <ul style="list-style-type: none"> ENNRIQUECER NUESTRO TRABAJO DE MANERA COMPROMETIDA Y ACERTADA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO EJERCER UN LIDERAZGO CON FLEXIBILIDAD Y MERITOCRACIA. 	<p>INVESTIGACION DE LA PRACTICA PARA ATENDER METAS COMUNES</p> <ul style="list-style-type: none"> COLABORAR COMO UN VERDADERO EQUIPO DE TRABAJO EN LAS ACCIONES QUE SE PROYECTARON.
TOMAR DECISIONES COLECTIVAMENTE	<ul style="list-style-type: none"> SE HACEN CONSENSOS SOBRE LO CONVENIENTE DE CADA SITUACION. 	<ul style="list-style-type: none"> EN OCASIONES ME CUESTA TRABAJO DELEGAR ALGUNAS SITUACIONES DE TRABAJO. 	<ul style="list-style-type: none"> EXISTIRÍA INESTABILIDAD Y FALTA DE SEGURIDAD EN LOS ACUERDOS Y ACTIVIDADES. 	<ul style="list-style-type: none"> INTEGRAR UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO, DISPUESTO E INTEGRADO. FAVORECER UNA CULTURA CENTRADA EN LA PARTICIPACION. 	<ul style="list-style-type: none"> RESCATAR LAS FORTALEZAS QUE MANIFIESTA CADA UNO DE LOS DOCENTES PARA APROVECHARLAS EN CDA SITUACION.
CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> COMO EQUIPO DE TRABAJO, NOS AGRADA INVESTIGAR E INTERESARNOS POR ASUNTOS COMUNES A NUESTRA PRACTICA, PERO CON OTRA MIRADA. CUENTO CON TRES PERSONAS QUE 	<ul style="list-style-type: none"> EXISTEN TRES PERSONAS QUE POSEEN UNA CARRERA BÁSICA EN EDUCACIÓN Y QUE NO LES INTERESA PREPARARSE O INDAGAR SOBRE 	<ul style="list-style-type: none"> EXISTIRÍA ESTANCAMIENTO, NO HABRÍA AVANCES, SOLO RETROCESOS. APATÍA POR LA ACTUALIZACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> SER UN GRUPO EN CRECIMIENTO PROFESIONAL VALORAR LAS PROBLEMATICAS Y BUSCAR POSIBLES SOLUCIONES CON APOYOS TEORICOS. 	<ul style="list-style-type: none"> COMPARTIR EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS EN ESPACIOS ORGANIZADOS PARA TAL FIN. INVESTIGAR QUE OCURRE EN LA PROPIA PRACTICA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
DE APRENDIZAJE	CONTINUAN ACTUALIZÁNDOSE DE MANERA PERMANENTE.	SU PRACTICA EN OTRAS FUENTES.			
FAVORECER REFLEXIÓN – ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • APERTURA HACIA LOS DEMAS. • RESPETO Y CLARIDAD EN NUESTRAS METAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO SE PROFUNDIZA CON ARGUMENTOS TEORICOS, ALGUNAS IDEAS DEL CURRICULUM. 	<ul style="list-style-type: none"> • PUEDE HABER ESTANCAMIENTOS Y PRACTICAS TRADICIONALISTAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • DE SER UN COLECTIVO MÁS CRÍTICO, REFLEXIVO Y QUE ACTUA SOBRE SUS PROPIOS SABERES. 	<ul style="list-style-type: none"> • TRABAJAR CON DIVERSAS METODOLOGÍAS EN UN TALLER: LECTURAS, ANALISIS DE TEXTOS E INTERPRETACION DE LOS MISMOS.
TENER VISIÓN GLOBAL DE LO QUE PASA	<ul style="list-style-type: none"> • SOY MUY OBSERVADORA. • ME AGRADAN LOS RETOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • ME IMPACIENTO FACILMENTE CUANDO ALGUIEN NO COLABORA. • EN OCASIONES, TENGO MI PROPIA ESTRUCTURA Y ENFOQUE DE LAS SITUACIONES Y NO COMPRENDO EL PUNTO DE VISTA DEL OTRO. 	<ul style="list-style-type: none"> • EL NO OPERAR UN PROYECTO COMUN, POR SER INICIATIVA DE ALGUNAS PERSONAS SOLAMENTE. 	<ul style="list-style-type: none"> • AVANZAR HACIA ALGUNOS NIVELES DE LA TRANSFORMACION Y CALIDAD EDUCATIVA • VISLUMBRAR NUEVOS PROYECTOS Y METAS COMUNES. 	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR UN TRABAJO DE CAMPO EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DE LA GESTION ESCOLAR. • REALIZAR DE MANERA PERIODICA VISITAS FORMATIVAS A LOS GRUPOS.
	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZO VISITAS DIAGNOSTICAS Y 	<ul style="list-style-type: none"> • EL FACTOR TIEMPO, ES UNA 	<ul style="list-style-type: none"> • EL NO AVANZAR EN CUANTO AL 	<ul style="list-style-type: none"> • CONTAR CON UN PROYECTO 	<ul style="list-style-type: none"> • TRABAJAR UNA COMISION DE

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
MANTENERSE INFORMADO SOBRE PROCESOS DE APRENDIZAJE Y SOBRE RESULTADOS	<p>FORMATIVAS UNA VEZ POR MES A CADA GRUPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ME INVOLUCRO EN LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS, PARTICIPANDO EN LOS GRUPOS. 	<p>GRAN DEBILIDAD, YA QUE LO ADMINISTRATIVO ME ABSORVE MUCHO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.</p>	<p>INSTITUCIONAL DONDE SE BRINDE ASESORIA Y SE ACOMPAÑEN PROCESOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • REVISAR EL IMPACTO QUE HA TENIDO EL PROCESO EDUCATIVO E INNOVAR EN NUESTRO NIVEL. 	<p>SEGUIMIENTO EN NUESTRO PLAN DE MEJORA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • BRINDAR UN ACOMPAÑAMIENTO DIFERENCIADO A QUIEN LO REQUIERA AL REGISTRAR Y VALORAR LOS AVANCES Y MANIFESTACIONES DE LOS ALUMNOS.

Anexo 4

ACTA DE SESION COLEGIADA.

Guadalajara Jalisco, 30 de Enero del 2008.

Siendo las 8:30 hrs, con una asistencia de 7 docentes, directora y 4 integrantes del equipo de USAER, iniciamos la reunión bajo la siguiente orden del día.

1. Revisión de compromisos anteriores. Compartir experiencias sobre planificación.
2. Conocer qué es una situación didáctica y cómo se diseña.
3. Lectura de reflexión "actitud positiva". Recuperar su significado.
4. Lectura de la pag. 120 a 123 del PEP 04; argumentar cómo se realiza, la planificación y cómo se diseñan las situaciones didácticas (elaborar fichas de trabajo).
5. Compartir la estructura para diseñar una situación didáctica.
6. Compartir algunas consideraciones para realizar una buena planeación.
7. Análisis de un ejemplo de situación didáctica.
8. Evaluación de la sesión.
9. Acuerdos y compromisos.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN :-

1. Se compartieron algunos registros de planeación que presentaron Claudia, Alma y Marita. Se observan intentos y avances en la estructura de las situaciones didácticas.
Bertha comenta que confunde las manifestaciones de los niños con la secuencia de actividades.
2. La directora nos presentó una lectura de reflexión, titulado una actitud positiva, solicitó quien le daba lectura y la maestra Monse de USNER se ofreció para leerla. Se concluyó que es importante hacer nuestro mejor esfuerzo en nuestro trabajo y en las cosas que nos motivan en nuestra vida para avanzar.
3. Nos organizamos por bins para dar lectura al apartado del PEP 04 sobre planificación del trabajo docente y centrar nuestra atención en lo que es una situación didáctica y cómo se diseña. Se elaboraron fichas sobre los contenidos y una representante de cada bina las colocó en el pizarrón y las explicó. Se acordó compartir a todo el personal las fichas que se van recuperando.

Anexo 5: Entrevistas a docentes sobre trabajo colegiado

Entrevistador : María Consuelo Fregoso Castro.

Entrevistado: AAHG.

Educadora : 3º.. Grado Grupo "B"

Fecha: 05-02-2008.

¡ Hola AAHG! Me gustaría conocer tu opinión de algunas cuestiones sobre cómo se desarrolla el trabajo colegiado en nuestra escuela, me podrías dedicar unos minutos de tu atención y tiempo, por favor?

AAHG. Claro que sí maestra, comenzamos cuando usted guste, nada más déjeme ver si ya entregó a mis niños esmeralda.

1.1.2. Entrevistador: ¿ de qué manera se analizan temas de discusión?

Entrevistado: de manera dinámica y sistematizada, las discusiones son ligeras y siempre adecuadas

1.1.2.entrevistador: ¿ con qué apoyos cuentas en este espacio?

Entrevistado:

PEP 04

Comentarios de las educadoras

Libro de curso de formación y actualización.....

1.2.1. Entrevistador: ¿ qué te aporta el trabajo de manera colegiada en la escuela?

Entrevistado: me aporta conocimientos importantes que son fundamentales para una preparación más **verdadera** y de calidad

2.1.1. Entrevistador: ¿qué necesitas saber o compartir?

Entrevistado: dentro de la comunicación, conlleva el aprendizaje, faltaría una mayor comunicación, sobre escuelas de calidad, ¿qué diferencia hay entre Plan Anual de Trabajo(PAT) y Proyecto Estratégico de Transformación Educativa(PETE)

2.1.2 entrevistador: ¿ cómo se comprende el concepto de trabajo colegiado en la escuela?

Entrevistado: es un trabajo en equipo (directora, educadoras, intendentes y padres de familia), cuya misión es educar a los niños preescolares, brindando estrategias y valores—entre muchas para su mejor educación.

2.1.3. Entrevistador: ¿que aspectos consideras fundamentales para el éxito del trabajo colegiado?

Entrevistado:

Comunicación

Organización

Trabajo en equipo

Apoyo entre compañeras

Buenas relaciones laborales.

2.1.4. Entrevistador : ¿cual es la importancia de este trabajo colegiado?

Entrevistado: es un espacio excelente de enriquecimiento para las educadoras y demás personal. Las aportaciones y los contenidos temáticos son importantes en la formación personal.

Entrevistador: ¿ cómo puedes caracterizar la etapa o momento por la que atraviesa el grupo colegiado en nuestra escuela?

Entrevistado: estamos en una etapa de formación, en la cual vamos captando y reteniendo de diferentes fuentes la información requerida. Aun nos hace falta.

3.1.1. Entrevistador: ¿ con qué aspectos del programa de preescolar puede relacionarse el trabajo colegiado y de qué manera?

Entrevistado. Pues.... Día con día se trabajan por ejemplo el trato con los niños y el cómo **desarrollarles** sus **competencias**, que es el fin de la educación preescolar.

4.1.1. Entrevistador: ¿ qué asuntos concretos relacionados con el trabajo colegiado en nuestra escuela te parecen importantes que mejoren o se modifiquen?

Entrevistado: la **comunicación** es un factor importantísimo, el cual se debería modificar para mejorar, pues conlleva a una mejor organización de todo el personal. No hay espacios para un diálogo con las compañeras.

4.1.2 entrevistador: ¿ cómo se logra mantener el compromiso de trabajo en cada una de las comisiones que integran el trabajo colegiado?

Entrevistado: con un verdadero compromiso de trabajo de parte de las compañeras y esfuerzo, más apoyo mutuo.

4.1.3. Entrevistador: ¿ cómo se toman acuerdos y se abordan conflictos durante el trabajo de discusión?

Entrevistado: pues..... Dialogando y haciendo acuerdos entre compañeras y respetándolos y **cumplíendolos**.

4.1.4. Entrevistador: ¿qué procesos están implicados en la conducción del trabajo colegiado? Administrativos, pedagógicos u organizativos.

Entrevistado:

Administrativos: Captura de preinscripción (CAPRE), llevar al corriente

Planeación, lista de asistencia y demás documentos.

Pedagógicos. PEP 2004, anexos, lecturas de reflexión, Talleres Generales de Actualización (TGA), curso de formación y actualización.

Organizativos.

Comunicación, Participación, Colaboración

Ayudar e intervenir con conocimientos personales al mejor funcionamiento y trabajo de equipo.

4.2.1. Entrevistador: ¿ sobre qué asuntos, temas, ó problemas sentidos en el aula y en el hogar deseas trabajar en estos talleres?

Entrevistado:

Trabajo colegiado (hacer más hincapié)

Dinámicas de trabajo (compañeras)

Conocer avances de escuelas de calidad.

Entrevistador: ¿ cómo participas y te involucras en estas reuniones?

Entrevistado: trato de cumplir, analizando y/o obteniendo información previa a la reunión, doy mis puntos de vista y ayudo a que el trabajo posterior se realice.

MUCHAS GRACIAS, POR TUS VALIOSAS APORTACIONES.

Anexo 6

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

FECHA:26-02-2008.

HORA. 9.20

D- OBSERVADO: PROFRA. ALMA ANGELICA HERNANDEZ GALLEGOS.

EDUCADORA DEL 3º.B JARDIN DE NIÑOS "TZINTLI"

O-OBSERVADOR: MARIA CONSUELO FREGOSO CASTRO.

<p>D-En silencio, niños. Hoy hay que nombrar lista por apellido: Arenas Godínez Alberto Samara—No vino D- quién dijo que no vino, ahí está. D- Camacho Hernández Sheila... Miguel- No vino D- que no me digan yo soy. Se queda pensando y dice- A qué estamos ahora, y rectifica....es martes 26 de febrero – y luego....continúa nombrando por apellido. Samara- Mira maestra- cuando diga Mónica sí, le vamos a decir como ella dijo..... D- Pero no lo dijo, vamos a continuar. Samara cuéntame a los niños de tu equipo- niños y niñas. Gael—6 D- Déjala que ella cuente. ¿Cuántos son en tu equipo? Samara-son 9 D- Mónica cuenta a los de tu equipo. Samara, ya contaste, siéntate. Moni, amor: - ¿cuántos son? Mónica- Son 8 D-¿ contigo también? ¿Ya te contaste tú? Mónica- 8 D- A ver cuenta otra vez- y tú?. Fíjate bien, cuenta cabecita por cabecita, más fuerte para escucharte. Mónica-cuenta . D- a ver, qué bien ya ves? A ver Claudia, cuenta a los tres equipo. ¿Cuántos somos en total? Claudia-cuenta y dice: son 26 D- Miren 9 más 8 más 9 son 26(repite: nos dá un total de26) D- ¿Qué habíamos dejado de tarea? Ulises: A qué jugaban nuestros abuelos. D- ven al frente a platicarlo Ulises- Mi abuelita jugaba a la cocinita, al bebeleche, a las barbies, y mi abuelito jugaba trompo, balero; mi papá a la charolita, al tenis, y Docente- es frontón. Ulises- no porque el frontón se juega con las manos. Alumno- (grita: una cucaracha....qué miedo) D- A ver siéntense es pequeña, no pasa nada, pónganle atención a Uliis. Oye- la charolita cómo se juega?</p>	
--	--

Ulises- no sé
D- pregúntale a tu mami y luego nos dices . (pregunta a otros alumnos)- A ver alguien más, a ver Noemí a qué jugaban tus abuelitos?. Parece que no la escuchan- les dice.

Noemí- Jugaban balero, canicas, también jugaban a.....este....bebeleche.
D- y tu mami a qué jugaba?
Noemí – es que nomás traje mi tarea de abuelitos.
Juanito—Mi abuelito jugaba a.....
D- Aqué mi amor?
Juanito- a las carreritas.
D- (retoma el orden al verlos hablar al mismo tiempo) Escuchen a su compañero, acuérdense que tenemos que escuchar a los demás, porque si ustedes están hablando no nos vamos a entender.-a ver, de los abuelitos que nos dijeron, alguien más? ¿ Samara?

Ulises- Algunas muñecas eran de barro y de trapo.
Samy-Mi abuelita jugaba.....(recuerda y dice: ya no tengo abuelito). Mi abuelito se me murió.
D- Pero el papá de tu papi vive?
Samy—(No contesta la pregunta)- otra mamá, la mamá de mi mamá- jugaba a la muñeca de trapo.
Alumno- también mi abuelito murió, también murió- murió así-murió así(hace como que se quiere caer).
Raúl- mi abuelito jugaba dominó, pero se le perdió.
D- a que tu abuelito.....Ulises , cuando tú hablaste estábamos calladitos mi amor.
Regina:--Mi abuelita jugaba a las barbies, también jugaba con rompecabezas.
Alumno- interrumpe y dice: memorama.
D- ah sí , es un memorama.
Regina-mi abuelito también se subía a los árboles.
D- ah, ya ven, se subía a los árboles porque era un campo, antes si nos podíamos subir—cuando ustedes van al campo es divertido, pero aquí en la ciudad es peligroso.
D- Fíjense lo que vamos a hacer- vamos a guardar su sillita.
O- Todos guardan y corren a sentarse en el pis, cerca de la maestra. Se acerca Gael y me cuestiona- Qué está anotando Directora?- Me observa y se va.
D-ustedes no escucharon lo que yo dije, salen corriendo, se empujan y no atienden lo que digo.- Miren, yo les traje unos juguetitos.
Gael- ah- no....
D- No mi amor.....
O-Le dice a Gael...pero este grita.....
D- Obedezca, y no queremos niños berrinchudos. Oiga, siéntese bien para que sus compañeros puedan ver.
O- muestra una muñeca de trapo. Explica cómo es y les dice cuándo se utilizaba.
D- esta es de cartón-Sus abuelitas con ellas jugaron, si vamos al parque Morelos hay muchos juguetes de ellos.- Fíjense qué tenemos aquí'
Alumno- es una carrito
D- de qué es?
Alumnos- contestan de lámina.
D- fíjense, sus abuelitos jugaban con estos porque no había de otros. Fíjense cómo son sus llantas- parecen tapaderas de refresco, son de coca .
Liz- Mira maestra su campanita era de fierro
D- sí y caminaba, todavía lo hace- miren. También les traje un... balero.
Gael- y también el chavo del 8 jugaba.
O- El docente continúa hablando sin prestar atención al comentario.

D- El chiste era meter este palito. Con los chiquitos debemos tener más cuidado, para no golpearlos-

O- la maestra juega y les demuestra cómo se hace-

Gael- sólo que el del chavo del 8 estaba con un palito y una lata.

D- Silvita, a ver qué me quieres decir?

Silvita- me quiero sentar en una silla.

D- tómala y siéntate allí-

O- señala un espacio y saca una trompeta de lámina.

Luis- A mi me compraron una trompeta cuando fuimos al

D- Estadio. Miren es de lámina, ya las hacen de plástico-Otras de madera.

O- todos quieren opinar al mismo tiempo y narrar sus experiencias a la vez.

Ahora les muestra una matraca pequeña de madera.

Gael- oeh-oeh-oeh-oeh-oeh.

D- se llama matraca, en dónde la ocupan?

O les pregunta a los alumnos.

Alumnos- en el estadio, mi mamá jugaba a eso- dice una alumna.

O-El docente muestra una tablita de madera.

D- a ver, vamos a ver este juego.

Samy- Los están haciendo en Mazamitla- estos son los juegos que están—cómo se llama?----

D- es la tablita mágica.

O- enseguida les muestra una perinola.

D- esta se llama perinola-Voltea y me mira- Chelo, tu sabes que otro nombre tiene?

O- Sí se llama también churumbela.

D- Esta dice: toma 2- toma 1- pon 2-....la giramos y donde caiga dice pone 2- después les voy a traer dulces y vamos a jugar con una perinola más grande.

Raúl- eso yo lo tenía.

D- Y luego tenemos este otro juguetito-

O – les presenta una sonaja.

D- es una sonajita y también sirve para que jugaran los bebés. Ahora tenemos un trompo.- el trompo parece una pera verdad?

Alumno- lo agarras y lo sueltas- yo tenía uno igual, yo le hacía así y lo regresaba una y otra vez.

O- continúa mostrando una marioneta, una guitarrita de madera y le pide a Roslett-

D- A ver Roslett- como estuviste calladita –cierra tus ojos y vas a sacar de esta bolsa algunos juguetitos.

O- Roslett saca un carrito y la maestra le pregunta de qué es?

Roslett- contesta : es de madera,(aún con los ojitos cerrados).

O- Gael se acerca y quiere tomar la guitarra para tocarla- y luego trata de salir del salón.

D- Gael – regresa no la tomes hasta que te toque tu turno.

Gael- Maestra- voy a salir a respirar aire fresco.

O- Sale del salón y se vuelve a regresar y dice-

Gael- a ver si me deja tocarla.

D- Si te sientas sí, si no no

Gael- Es que yo me sé una canción.

O- Se auto controla y se vuelve a integrar al grupo.

D- Ya ven que cuando le pasa esto a Gael- el sabe que hacer.-

O- Se dirige al grupo y a mí.

D- A ver los que estuvieron calladitos, les voy a prestar los juguetitos para que

jueguen en cada equipo.

O- Se dirigen a sus mesas de trabajo a jugar-, con ellos.

ENTREVISTA A DOCENTES

<p>Educadora: <u>Alma Angélica Hernández Gallegos.</u> Grado: <u>3º. "B"</u></p>	<p>E N F O Q U E UTILIZADO EN LA FORMACION DE VALORES</p>
<p>LA PRESENTE ENTREVISTA TIENE COMO PROPOSITO OBSERVAR COMO SE FORMA EN VALORES. ME AGRADARIA CONOCER TU VALIOSA OPINION AL RESPECTO. MUCHAS GRACIAS POR TU ATENCION.</p> <p>1.- ¿Qué valores está transmitiendo la sociedad a las nuevas generaciones?</p> <p>En general, el respeto porque hay algunos que si respetan pero otros que no. Poca tolerancia, responsabilidad- no tanto por el valor pero lo hacen por control.</p> <p>2.- ¿Qué valores reconoces en tu persona?</p> <p>A mi me gusta ser responsable, yo creo que si soy tolerante, el respeto, mucho amor, amistad.</p> <p>3.- ¿Cómo es tu práctica docente respecto a la formación en valores?</p> <p>Trato de estarlos fomentando día a día el respeto hacia los otros, la tolerancia, como con Gael. Me gusta mucho que sean afectuosos y amistosos.</p> <p>4.- ¿Tienes algunas estrategias con tus alumnos para fomentar en valores?</p> <p>Por ejemplo... este... con Gael mucha tolerancia. No poner a alguien al mando, ir cambiando y que respeten a quien se elija También el que está atento, ordenado y rescatar sus cualidades para participar.</p> <p>5.-¿Cuáles valores consideras importantes desarrollar?</p> <p>Orden, respeto hacia a todos, saber escuchar a los demás, tolerancia,</p>	<p>Voluntarista Prescriptivo porque aborda valores universales y los presenta abiertamente y sus propósitos formativos son explícitos.</p> <p>Adoctrinador se pretende que los alumnos asimilen un conjunto determinado de valores propios de una persona sin proceso de reflexión. contraste o dialogo.</p>

<p>responsabilidad.</p> <p>6.-¿Cómo te das cuenta de que los alumnos se han apropiado de valores?</p> <p>Con las tareas. A veces se les dice a los papás cuál es la finalidad de éstas y responden con orden y responsabilidad. Que ellos escuchen y transmitan a sus padres. Ayudar a sus padres y que les digan la tarea que llevan para que los niños se hagan responsables de su tarea y la comprendan.</p> <p>7.- ¿Cómo solicitas el apoyo a los padres de familia para fomentar los valores en el hogar?</p> <p>Por ejemplo, el caso del suéter, dicen lo tengo que cuidar. Que reflexionen sobre las acciones y cuando las mamás hacen comentarios sobre lo que ponen en práctica sus hijos.</p> <p>8.-¿De qué manera te apoya el directivo en la didáctica de los valores?</p> <p>Platicando, dialogando, dando tips, platicas informales y formales, trabajo en círculos de estudio y lecturas de sensibilización.</p> <p>9.- ¿Qué tipo de valores identificas en tu centro escolar?</p> <p>Unión, responsabilidad y compromiso.</p> <p>10.-¿Has recibido capacitación para formar en valores?</p> <p>Diplomado en ética y valores, tres encuentros de valores y educación, y los que me dieron como ejemplo mis padres cuando era niña.</p> <p style="text-align: right;">Alma Angélica Hernández Gallegos. 3°B</p>	<p>Relativista porque supone que el proceso de valoración se puede enseñar y aprender y ayuda a reflexionar en la toma de conciencia.</p> <p>Postulado de Orientación Pedagógica, porque las actividades propuestas buscan su fundamento en la teoría del juicio moral.</p> <p>Juicio Moral porque propicia un clima de confianza y de libertad y múltiples oportunidades de reflexión en hechos cotidianos.</p> <p>Desarrollo humano porque se basa en la confianza que le brinda el directivo, como una libertad subjetiva y existencial en colaboración con los demás.</p> <p>Voluntarista Prescriptivo porque aborda valores universales</p>
--	--

OPINIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE ESTE ESTUDIO DE CASO. DE LA C. PROFRA. ALMA ANGELICA HERNANDEZ GALLEGOS.

Prepararnos en valores, no es nada fácil, pero sí muy importante, ya que no es únicamente la Escuela Normal el lugar donde tocamos de alguna manera esta formación valoral. En la actualidad contamos con niños muy distintos a los que teníamos en la época de estudiantes; los niños de hoy, nos superan y los docentes no comprendemos la magnitud de los retos que tenemos que enfrentar.

Hay muchos cursos, como son los de Carrera Magisterial que son desaprovechados por nosotros los docentes y que resultan muy buenos. Sin embargo de manera concreta no nos capacitan en valores en dichos cursos, solamente trabajamos los valores universales que traemos de casa durante las tres horas que atendemos a nuestros alumnos.

También considero importante hablar sobre como se ha perdido el valor de la profesión de ser maestro. El Padre de familia no da importancia al trabajo docente, no lo valora. Yo recuerdo que cuando comencé a trabajar en una comunidad rural alejada, se le daba una gran importancia al papel del maestro. Este era reconocido y percibido como alguien muy importante desde el primer día que nos conocían. Nos daban nuestro lugar en cualquier parte, Para ellos era algo muy sagrado como el párroco, el médico o la enfermera del lugar.

Es muy importante revisar qué están haciendo nuestras autoridades por apoyarnos y reforzar la preparación en valores a los maestros, porque de alguna manera inconscientemente los estamos devaluando.

Me pareció muy interesante cómo realizó su equipo este estudio y me da mucho gusto que hoy quiera compartirlo conmigo, porque a veces los maestros no nos damos cuenta de las cosas que ocurren y que uno va dejando pasar.

CARTA DESCRIPTIVA

JARDÍN DE NIÑOS: "TZINTLI" T/M CLAVE: 14DJN0185 F ZONA ESCOLAR: 002 F SECTOR: 001 F

DOMICILIO: JUAN SEBASTIÁN ELCANO # 2721 FRACC. COLON INDUSTRIAL, GUADALAJARA, JALISCO.

5ª.REUNIÓN DE CIRCULOS DE ESTUDIO. FECHA: 30 DE ENERO DEL 2008. HORARIO: 8:30 a 12:30 Hrs.

ACTIVIDAD: ¿QUÉ ES UNA SITUACIÓN DIDÁCTICA Y CÓMO SE DISEÑA?

PROPÓSITO	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPOS
Aplicar los criterios que establece el PEP 2004 para el proceso de planificación al diseñar propuestas de planes de trabajo para una futura aplicación en un grupo de educación preescolar.	Recuperar los compromisos anteriores sobre la planificación del trabajo docente.	Directora. María Consuelo Fregoso Castro.	Marcadores, papel rotafolio.	15 min.
	Lectura de reflexión: "Actitud positiva". Recuperar qué aporta a cada uno.	Directora. María Consuelo Fregoso Castro.	Fotocopias.(1) Marcadores, hojas de rotafolio.	15 min.
	Lectura pag.120 a la 123 PEP 2004.La planificación del trabajo docente. Elaborar fichas, argumentando el contenido a partir de la lectura. Apoyarse también en el TGA y Reforma curricular.	Alma Angélica Hernández Gallegos.	PEP 2004, fichas de trabajo, plumones, hojas de rotafolio. Apoyo con el TGA 2007-Trayecto formativo y el libro de implementación de la reforma curricular. (café).	50 min.
	Compartir la estructura para diseñar una situación didáctica.	Martha de los Angeles Rosas Benítez.	Fotocopias (2), registros de planeación. Procedimiento a-f. P.122-123.	15 min.
	Compartir algunas consideraciones para una buena planeación.	Alma Angélica Hernández Gallegos.	Fotocopias (3).	50 min.
Analizar un ejemplo		Martha de los Angeles Rosas Benítez.	Fotocopias (4). Registros de planeación.	30 min.

	<p>de situación didáctica en la planeación conjunta.</p> <p>RECESO</p> <p>Dinámica de Evaluación de los aprendizajes de la sesión. Preguntas generadoras: 1.- ¿Cómo me sentí en la sesión? 2.- ¿Qué aprendí, conocí o compartí? 3.- ¿Qué sugiero para la próxima reunión?</p> <p>Acuerdos y compromisos. Entrega de preguntas guía sobre el diseño de situaciones didácticas para traerlas en la próxima reunión.</p>	<p>Alma Angélica Hernández Gallegos.</p> <p>Directora. Y Alma Angélica Hernández Gallegos.</p>	<p>Carteles, marcadores, registros.</p> <p>Papel rotafolio, marcadores, registros. Fotocopias de preguntas guía(5).</p>	<p>20 min.</p> <p>20 min.</p> <p>25 min.</p>
--	---	--	---	--

ATENTAMENTE

DIRECTORA DEL CT. 14DJN0185 F

PROFRA. MARÍA CONSUELO FREGOSO CASTRO.