GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA VERACRUZANA

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BASICA PLAN '94

DOCUMENTO RECEPCIONAL

ENSAYO
"EL TRABAJO EN EQUIPO, LA BASE PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION"

NOMBRE DEL ASPIRANTE
GABRIEL EVERARDO ORTEGA SAENZ

PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN EDUCACIÓN

Cd. Mendoza, Ver. 2013

INDICE

INTRODUCCION…….1

DESARROLLO…….3

CONCLUSIONES……...20

BIBLIOGRAFIA…….24

ANEXOS…….26

INTRODUCCION

La labor educativa es una parte sustancial en mi proyecto de vida, al iniciar en este maravilloso recorrer de nuestra experiencia docente jamás me imaginé que asumiría una responsabilidad tan grande como es el dirigir una institución escolar, sobre todo con aquella visión en donde los conflictos y el choque de distintos caracteres forman parte de la cotidianeidad de estas instituciones y que representó en su momento un gran reto en el devenir de mi práctica directiva, sin embargo me centraré en el hecho de cómo el trabajo de equipo ha sido el sustento para la mejora de los resultados de ENLACE en los últimos 3 años en la institución que dirijo y que sin duda me parece una experiencia positiva y que se refleja directamente en el desempeño de los alumnos de la escuela primaria Mariano Matamoros clave 30EPR1277J de la comunidad de San José Súchil del Municipio de Maltrata, Ver. que pertenece a la zona escolar 023 con sede en Ciudad Mendoza, una comunidad que es catalogada como rural con un alto grado de marginación, con un nivel de estudios en su mayoría de primaria no terminada, con una población aproximada a los 3,000 habitantes y ubicada en la sierra del volcán Pico de Orizaba.

Es precisamente en esta comunidad donde inicio mi gran aventura hace 16 años al ingresar en el sistema educativo, en este mismo lugar se me brinda la oportunidad de obtener el nombramiento de Subdirector y finalmente a partir del mes de mayo de 2009 la dirección, en donde como primer objetivo sería el mejorar los resultados de ENLACE, situación que involucraría a 269 alumnos, 13 docentes, 2 directivos y 1 compañero de apoyo y mantenimiento, consideramos que el trabajo colaborativo es el motor en la obtención de resultados positivos y en este caso en especial, pues se muestran de manera palpable en las estadísticas de ENLACE, en el presente ensayo evidenciamos el proceso que seguimos para lograr esto.

En la actualidad se habla mucho sobre la competitividad para destacar al logro personal de los actores implicados en los procesos de aprendizaje, sin embargo considero que ese esquema ha creado personas carentes de sentido sobre el bien común y el logro coordinado; autores como John C. Maxwell que fundamentan el logro de objetivos bajo el

esquema de un buen liderazgo y trabajo en equipo, como Antúnez que manifiesta que "desempeñar cualquier tarea compleja (la educación lo es mucho) junto con otras personas, dentro de una organización, supone múltiples ventajas y beneficios tanto para los sujetos que la desarrollan como para los destinatarios de su trabajo…" así como el Doctor Herman Van de Velde quien enarbola la bandera de la "cooperación genuina" un concepto muy arraigado en los sistemas educativos socialistas como el de Cuba y es lo que directamente se ha reflejado en los resultados de estos sistemas; una de las problemáticas que más abunda en las instituciones es la diferente visión de cada uno de sus miembros que aun con procesos diferentes el objetivo es el mismo, la mejora de los resultados y en la que mi postura fue asumir la importancia de un liderazgo que postuló el trabajo colaborativo como la base de la organización escolar y que se postula en el plan de estudios 2011 donde se pone de manifiesto que "El trabajo colaborativo alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo" no me queda ninguna duda de que este esquema de trabajo ha sido el fundamento de los resultados obtenidos por esta institución en la evaluación de ENLACE y que se advierte en el mejoramiento continuo de los alumnos de la escuela primaria Mariano Matamoros.

Mediante el presente ensayo me propongo exponer que el trabajo en equipo ha permitido la interrelación entre los principales actores de la comunidad educativa, estrechando los vínculos de cooperación y solidaridad entre cada uno de los miembros obteniendo en cada ciclo escolar mejores resultados, y con la participación responsable y activa de padres, alumnos, maestros y autoridades comunitarias. Mi trabajo se basa en el hecho de que bajo la cooperación genuina se ha obtenido un rendimiento mayor de alumnos, maestros y padres de familia, estableciendo lazos de solidaridad, donde se amalgama un trabajo de equipo que ha dado como resultado el alcance de metas y proyectos viables para nuestra institución. Sin duda este ensayo recopila una de las experiencias que mejor resultados me han dado en mi práctica directiva y que al concluir este proceso de titulación me permitirán retomar con mayor capacidad de gestión y con mayor responsabilidad mi labor educativa.

DESARROLLO

En el inicio de una responsabilidad tan compleja como lo es el dirigir una institución educativa donde la diversidad se hace presente y cada ser vivo tiene sus propias características que lo hacen único e irrepetible, aún cuando se pertenezca a un conjunto, cada integrante de ese conjunto posee cualidades muy propias que se distinguen de los demás, ya sea en alumnos, en maestros y en padres de familia, día a día se convive en función de la relación existente con cada uno de los actores de esta comunidad escolar, por ello es imprescindible reconocer y valorar la riqueza de habilidades y talentos de los integrantes para obtener el mayor provecho; en este contexto es donde se requiere de un liderazgo capaz de unir, integrar y fortalecer las distintas cualidades que en su conjunto habrían de mejorar los procesos de aprendizaje de alumnos y las relaciones entre docentes, directivos y padres de familia, una labor ardua, compleja, pero por demás satisfactoria. El liderazgo se sitúa como un elemento decisivo en la eficacia y calidad de este tipo de centros. Bolívar Antonio (1997: 8) manifiesta que el ejercicio del liderazgo se debe centrar como un liderazgo instructivo capaz de apoyar a los profesores en los recursos metodológicos de una enseñanza efectiva, al tiempo que centrar las tareas en el currículum, supervisarlas y dinamizar el trabajo conjunto del profesorado. Este liderazgo instructivo debía tener una fuerte preparación pedagógica para poder ejercer de mediador entre lo que la investigación didáctica ha mostrado como eficaz y su aplicación en el aula por el profesorado y por otro lado, dependiente de una comprensión de los centros escolares como organizaciones con una cultura propia, pero también derivado de este movimiento de reforma en la medida en que los centros escolares eficaces se caracterizan por tener una identidad, cultura o misión diferenciada, el líder posee una "visión" clara de los fines del centro, que logran articular y compartir por los demás miembros de la comunidad educativa, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión. En las propuestas de mejora efectiva de la escuela articular una visión compartida es una de las funciones del trabajo de los líderes. Ante el reto de un contexto diverso y cambiante, la gestión debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, y es por eso que la concepción de "poder" también está cambiando, mas se resignifica en el marco de la gestión educativa. (Sañudo 2001: 3)

“Un centro escolar no es fuerte tanto por los éxitos que ha alcanzado sino por la capacidad que pueda tener de lograr nuevos logros cuando sea necesario. Por todo ello, conseguir una organización que aprende es un propósito cada vez más valioso en los períodos de grandes cambios en el entorno escolar como los que estamos viviendo en los últimos años” (Antúnez, 1994: 398), Tomando en cuenta lo antes descrito debo comentar en que al momento en que asumí la dirección de la escuela se le daba más importancia a la falta de infraestructura que al proceso educativo en sí, aclarando que si bien es cierto que la infraestructura juega un papel fundamental en este proceso no puede ni debe ser mayor la importancia al resultado que se obtenía en los alumnos de la escuela al graduarse. Cada uno de los integrantes de la plantilla docente trabajaba bajo una visión muy personal en donde se privilegiaba el trabajo individual y aunque el objetivo era que al egresar el alumno se desempeñara con las herramientas necesarias para enfrentarse a las situaciones cotidianas siendo estas sencillas o complejas, se perdía de vista un elemento esencial en el proceso que es trabajo en equipo, por ello generalmente existía un ambiente de egoísmo, envidia y celo profesional que llegó incluso hasta a los alumnos, lo que originó una competencia entre grupos, creando antagonismos que dieron pie a situaciones de fricción entre los alumnos y que representó el modus vivendi de las personas de la comunidad, estableciéndose una brecha en las jerarquías de la comunidad, en su forma de organización y manifestándose en el poco apoyo hacia nuestra institución.

La institución en la que trabajo se encuentra situada en una comunidad de la sierra del volcán “Pico de Orizaba” lleva por nombre Mariano Matamoros CCT 30EPR1277J, pertenece al municipio de Maltrata y se encuentra situada a 40 Km de distancia de la cabecera municipal, con accesos de terracería, considerada con un alto grado de marginación y con una escolaridad de primaria, en muchos casos inconclusa, la comunidad escolar se integró por aproximadamente 269 alumnos, 13 docentes, 2 directivos y un compañero de mantenimiento; de acuerdo a las características del lugar las condiciones socioeconómicas son de un nivel bajo, sus habitantes generalmente dedicados a las labores del campo, a la tala de árboles y al trabajo en EEUU, sin problemas con el lenguaje y con una influencia multicultural ya que la mayoría de sus habitantes varones son inmigrantes en el vecino país del norte y en este lugar se han mezclado las viejas tradiciones con nuevas de

EEUU, lo que sin duda enmarca un mosaico cultural con características propias; si bien es cierto que a la gente de este lugar se reconoce por su trabajo y preocupación por tener los inmuebles acordes a las necesidades de la comunidad también es necesario comentar que existían distintas posturas que hacían que las asambleas se tornaran maratónicas, divididas y que la falta de acuerdos fue la principal conclusión en dichas reuniones, en el ámbito escolar los padres perdían de vista la importancia de lo que se debería obtener en las instituciones educativas, aunque los padres de familia generalmente apoyan las tareas de la escuela pero en su mayoría carecen de las habilidades para complementar el trabajo realizado en las aulas.

Estábamos por iniciar un proceso que en su momento se observó muy complejo, que implicó una reorientación en las distintas formas de pensar, dirigido a los maestros, padres de familia y alumnos de nuestra institución e incluso nos apoyamos en distintos grupos de apoyo y autoridades de la comunidad, partíamos del saber que nos enfrentábamos a una problemática que afectaba directamente en el rendimiento de nuestros alumnos y que por supuesto se dirigía hacia el quehacer docente, me dediqué a analizar las distintas posturas, evaluar fortalezas, reconocer las debilidades, amenazas y a aceptar el riesgo implícito en el proceso.

Sin embargo, reconocer que existen problemas no es suficiente. Es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto. Una vez que se ha tomado esta decisión, se sigue un conjunto de pasos. Si la decisión es de una persona o de un grupo de personas, es necesario que concienticen a los demás. Ningún proceso de mejoramiento real de la calidad puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización en cuestión. (Schmelkes, 1994:17). Existe la idea de que para que una institución funcione se debe basar su organización en un reglamento, en este caso en las disposiciones generales o en el reglamento de las condiciones generales de trabajo, mi experiencia como docente y subdirector me ha enseñado que cuando las acciones se derivan de una imposición no funcionan de la mejor manera, existe falta de compromiso y el deseo de lograr más, si mi trabajo se basaba en la aplicación estricta de la norma quizás ganaría autoridad pero perdería en la integración y el compromiso de mis

docentes, de tal forma considero que debe existir un punto intermedio entre la norma y el compromiso. En el inicio de mi práctica directiva una de los retos mayores fue el mejoramiento del aprovechamiento escolar, al ascender me di cuenta de que en esta institución donde la diversidad se hace presente y aún cuando todos los elementos realizaban un trabajo común, sin embargo el trabajo se hacía bajo visiones muy independientes, es decir cada elemento trabajaba para sí mismo y los resultados de su grupo, lo que implicaba que al cambio de grado el maestro correspondiente iniciaba una nueva forma de enseñanza basada en un trabajo a título personal, es decir, el objetivo era el grado y se perdía de vista el resultado final que es el egreso de alumnos que tengan las habilidades, las actitudes y los conocimientos para desenvolverse ante un reto determinado, a cada compañero le interesaba cumplir con su grado y esperar el siguiente. No se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Eso sería trabajar "individualmente en compañía", como en una cadena de producción, pese a que ocasionalmente la suma de dichos esfuerzos individualistas arroje algún resultado común. Las diferentes aptitudes y posiciones afloran, pero no se relacionan eficazmente entre sí en aras de la meta común. Se desperdicia la oportunidad de llegar a todo lo que podría abarcarse. (Cardona-Wilkinson 2006:1).

Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos, en educación hablamos de personas -los alumnos-. Estas personas se ven afectadas de manera especial cuando no atendemos a las causas de su rezago escolar. En muchas ocasiones, los efectos provocados por permitir ese rezago tienen consecuencias que perduran a lo largo de toda la vida. En la escuela, la solución que muchas veces le damos al rezago escolar es la de volver a empezar: reprobamos al alumno. Sabemos que, si el alumno no aprendió, no puede satisfacer las necesidades del próximo grado escolar. Concentramos mucho menos nuestros esfuerzos en evitar el rezago: en combatir las causas que lo

producen. Y por no incomodar al beneficiario interno –al maestro del próximo grado- perjudicamos al alumno, que representa nuestro beneficiario inmediato y la razón de ser del quehacer escolar. (Schmelkes, 1994:13)

Durante la primera etapa en el ejercicio de mi función directiva me di cuenta de que la labor de toda organización y en especial de una institución educativa no puede centrarse en la toma de decisiones de una sola persona, no puede ni debe ser el ejercicio de un poder monárquico donde una persona de manera unilateral piense, decida y ejecute aún cuando se pretenda hacer en beneficio de la institución y relegando toda estructura a una mera relación de jefe y subordinados, sin embargo la aplicación de un modelo democrático sin la visión y compromiso de todos y cada uno de sus miembros correría el riesgo de convertirse en una anarquía que igualmente significaría un retroceso en nuestra institución; tomando en cuenta el riesgo que representaba estas dos posturas y ante los resultados de ENLACE del año 2008 y 2009 que mostraron un bajo desempeño escolar, me pareció oportuno iniciar un proceso de organización en el ciclo escolar 2010-2011, bajo un esquema de trabajo colaborativo con el firme objetivo de mejorar, "No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos" Jhonson en Maxwell (2001: 596) la oportunidad que nos brinda el formar parte de un equipo de trabajo, el compartir las experiencias, el cargar con los triunfos y responsabilidades de los errores, hacen que los resultados se compartan entre cada uno de sus miembros, la relación existente entre los elementos se centra en la cooperación, la solidaridad y compromiso, en este sentido creí oportuno se agendaran reuniones de trabajo para consejo técnico en donde al inicio se abordaron temas sobre valores, integración y superación personal, motivando a cada uno de los compañeros, invité a especialistas como médicos y psicólogos para compartir los temas expuestos, sin duda este fue el inicio de una etapa de integración entre los compañeros de la escuela. Es importante observar la importancia de esta "relación entre iguales", independientemente de que como personas nos diferenciamos. Se trata de un tratamiento donde tenemos deberes y derechos iguales – construyendo en colectivo oportunidades – de que estamos en condiciones acordadas y a partir de este acuerdo en un contexto totalmente compartido. Por supuesto que, en este contexto social, la solidaridad empieza a jugar un rol muy importante. (Van de Velde 2010:11) Esta fase de

concientización y motivación fue determinante en la integración del personal a mi cargo, de aquí se derivaría el apoyo incondicional para el logro en la aplicación de las actividades programadas y en la consecución de los objetivos, es importante considerar que en lo personal la fase con mayor peso y oportunidad para sentar las bases de esta modalidad de trabajo se cimenta en la integración del equipo de trabajo.

En la construcción de este esquema de trabajo percibí cierta resistencia por lo que me enfoqué a la construcción de una visión en la que todos los elementos participaran y en donde se le dio prioridad a la mejora de los resultados de ENLACE, el punto central fue la solidaridad de sus miembros, tal como lo expone John Maxwell (2001:4) Los miembros de un equipo deben beneficiarse mutuamente al compartir sus metas. Deben ser motivados para que trabajen juntos, no manipulados por alguien para alcanzar gloria individual, en este sentido se dio la pauta para manifestar abiertamente las expectativas de los involucrados, sus dudas, sus propuestas y establecer acuerdos de cooperación y compromiso ante la complejidad del trabajo a realizarse, el reforzamiento de estos aspectos dio como resultado un equipo unido, fortalecido en la visión, la solidaridad y la búsqueda del bien común.

Desde esta nueva concepción y adentrados en esta nueva etapa, la fortaleza más grande de la nueva forma de organización fue el trabajo colaborativo desde una postura altamente democrática pero en donde las decisiones se tomaron en referencia a la visión a corto plazo, construida por los miembros de este equipo de trabajo, por lo que no hubo confusión en el camino a seguir para lograr los objetivos planteados y lo que nos dio la oportunidad de reorganizar el aspecto curricular de la institución de acuerdo al contexto, necesidades y resultados de ENLACE 2008 y ENLACE 2009. Bajo una situación de autonomía, se plantea el reto de la ordenación curricular, que incluye decisiones de aula y de institución. Paralelamente a una preocupación sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, que conlleva plantearse los diferentes elementos del proceso didáctico y no sólo los aspectos metodológicos, surge la necesidad de definir y desarrollar los planteamientos institucionales. La actuación colectiva se hace así imprescindible y surge la preocupación por los procesos organizativos. (Gairín Sallán 1999:3)

Otro de los aspectos que se fortaleció fue el de aprovechar los tiempos dedicados al trabajo colegiado, las reuniones de Consejo Técnico se realizaban en base a las necesidades que se presentaban y que generalmente ese espacio se ocupó para la organización de eventos, toma de acuerdos, pero que en nada se relacionaba con el aspecto técnico pedagógico de la escuela, generalmente en estas reuniones se dieron controversias de distintas índoles pero no se utilizó para evaluar el proceso de aprendizaje de los alumnos, las fortalezas y debilidades del trabajo docente, para potenciar el trabajo colegiado y la inclusión de nuevas formas de organización escolar. Ezpeleta (1990:17) manifiesta que El Consejo Técnico debe ser un ámbito donde se reflexiona y acuerdan sobre algunas tareas del aula. El consejo Técnico en esta época era considerado como un órgano de contrapeso al director y en que se buscaba interferir en situaciones de índole admistrativa, el aspecto técnico-pedagógico era relegado a segundo plano y en la mayoría de las ocasiones no formaba parte de la agenda de estas reuniones. El reto para los maestros es encontrar la forma concreta de poder implementar en su trabajo diario el aprendizaje del manejo creativo de los conflictos, romper la espiral de violencia que se manifiesta de diversas formas en nuestras aulas, poder generar el cambio de actitudes hacia las relaciones interpersonales no sólo entre los alumnos sino también en nosotros mismos, el fomentar a través de actividades concretas el desarrollo de la creatividad, de habilidades y destrezas para manejar los conflictos de nuestros alumnos y el inculcar los principales valores que se desprenden de la Educación para la Paz. (García 1997:13)

Para fortalecer este espacio solicité el apoyo y la asesoría a los compañeros asesores-técnico-pedagógicos de nuestra supervisión escolar, además de crear una agenda y sistematizar estas reuniones en donde al inicio se exponía un tema para la integración del equipo o en su defecto para la superación personal, es en este espacio donde el compromiso por la mejora adquirió un nuevo sentido ya que en este ciclo escolar todos los miembros de la institución participamos en los cursos de actualización, ofertados por Carrera Magisterial, algo que no se veía en muchos años, se privilegió el tema de la planeación conjunta como un aspecto medular en el proceso de enseñanza tal como lo expone el plan de estudios 2011, la planificación es un elemento sustantivo de la práctica docente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes hacia el desarrollo de competencias. Implica

organizar actividades de aprendizaje a partir de diferentes formas de trabajo, como situaciones y secuencias didácticas y proyectos, entre otras. Las actividades deben representar desafíos intelectuales para los estudiantes con el fin de que formulen alternativas de solución. Se logró que las reuniones de Consejo Técnico Escolar fueran espacios de intercambio de experiencias, análisis de situaciones problemáticas que incidían en el proceso de enseñanza, evaluación del trabajo docente, espacios de planeación conjunta, análisis y reflexión sobre los programas que se aplicaban en la escuela, evaluación de la organización escolar, pero también funcionó como apoyo en el aspecto social entre sus integrantes y en relación con la comunidad escolar, el Consejo Técnico revistió una gran importancia en la aplicación y consolidación del trabajo de equipo.

Se le dio mayor importancia a las distintas comisiones que se otorgaron mediante Consejo Técnico, se llevaron a cabo actividades que promovían el aspecto solidario de los alumnos y el apoyo de los padres de familia, el respeto al medio ambiente mediante el programa SUMA, la seguridad en la escuela estableciendo el Comité interno de protección civil, y por vez primera la creación de un huerto escolar; sin duda estas actividades bajo la coordinación de los maestros representaron nuevas formas de aprendizaje ya que se realizaron exposiciones en donde se invitó a padres de familia como observadores, a especialistas que reforzaron algunos temas relacionados y se llevaron a cabo simulacros para la prevención en caso de algún evento sísmico.

Tomando en cuenta la necesidad de encontrar respuestas a la interrogantes que se planteaba con esta nueva forma de trabajo, el uso de las TIC´S fue fundamental , en la búsqueda de la información, en la elaboración del plan de mejora y el intercambio de experiencias con maestros de otras instituciones, aplicaciones como Messenger y Hotmail fueron de gran utilidad en el envío de datos y archivos a través de la carretera de la información digital, lo que dio origen a que más de un compañero buscara alternativas de aprendizaje en este aspecto y a que en los espacios de Consejo Técnico se compartieran páginas de apoyo en contenidos de bajos resultados en ENLACE y existiera una retroalimentación en el uso de ENCICLOMEDIA. Uno de los retos básicos de las nuevas generaciones es ser capaces de participar en las denominadas sociedades del conocimiento,

en donde la construcción de nuevos paradigmas surgen a cada instante debido a la interacción mediante los nuevos recursos tecnológicos de este siglo, un nuevo tipo de aprendizaje es el basado en la interacción por redes y nodos de conocimiento, en el aprendizaje colaborativo, en el acceso y el pleno manejo de las nuevas tecnologías de la información.

Analizando literalmente la palabra "co-operación", entonces se hace referencia a "actuar en conjunto". De allí se puede deducir que se trata de un trabajo colectivo de parte de varias personas, por propia cuenta o en representación de algún organismo (estatal o no). Existe un interés en común o al menos "complementario", por lo que se comparte la voluntad de cooperar. La "cooperación" se concibe en contraposición a la "competencia", como "actitud". (Van de Velde 2010:3)

La época determinó en gran medida las formas de organización de nuestras instituciones, el sentido de la competencia, el contexto en que se desenvuelve la gente, las características sociales de los distintos momentos de aprendizaje de los docentes hicieron que éstos tuvieran tendencia al individualismo, la mayoría de las veces se trabajó para cumplir, solo haciendo lo de acuerdo a las disposiciones, lo que corresponde, cada actor estaba ubicado en su ámbito de responsabilidad, sin comprometerse con el intercambio o la retroalimentación con los demás integrantes de la escuela, y posiblemente debido a que diariamente vivimos situaciones en las que por diversas causas, recursos o necesidades, intereses o valores, nuestras posturas se hallan en oposición a otras. Es en esos momentos, cuando una serie de ideas y sentimientos atraviesan nuestra mente y obstaculizan nuestra capacidad para afrontar los conflictos de una manera creativa y constructiva. Si nos sentimos rechazados, atacados, resulta obvio que nuestra actitud inmediata sea de autodefensa. De allí el surgimiento de actitudes cerradas, inamovibles: la idea de dar un paso atrás o adelante de la posición en la que nos hallamos, nos aterroriza. Si logramos recrear un ambiente de trabajo ideal basado en la tolerancia, el respeto, la integración, lograremos las condiciones para el trabajo en equipo. Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de escuelas en condiciones similares. Por el

contrario, cuando cada maestro limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este potencial de dinamismo que permite visualizar los problemas desde ángulos diversos y plantear e intentar colectivamente solucionarlos. (Schmelkes, 1994:23). Si bien es cierto que hubo un roce entre aquellos que defendían la postura de seguir bajo el mismo esquema tradicionalista de organización, hubo aquellos que estaban seguros de que esta serie de cambios darían origen a nuevas y mejores formas de organización de la que sin duda se desprenderían mejores resultados, y en la que los padres de familia serian fundamentales en el proceso de este esquema de trabajo.

El director y sus maestros deben estar en el centro de todo dispositivo por mejorar la calidad de la educación. Es sólo así como puede surgir la posibilidad de una educación básica de calidad para todos. (Schmelkes, 1994:28) Al analizar los distintos momentos de este proceso cambio me doy cuenta de que ha sido un enorme reto en el que los miembros de la plantilla de trabajo, (docentes, personal de apoyo) padres de familia, directivos y autoridades de la comunidad han sido fundamentales en su aportación y participación, he de comentar que al poner en práctica esta serie de decisiones me ha permitido ver con enorme satisfacción la integración de cada uno de los actores educativos, la oportuna calendarización de las actividades de Consejo Técnico ha dado como resultado una mejor planeación de los contenidos que se ha basado en el trabajo colegiado de los docentes, esto ha originado a una discusión sobre el manejo de estrategias y dinámicas para favorecer el trabajo en el aula, como postula Schmelkes (1994:10) "El principal beneficiario de la educación es, sin duda alguna, el alumno. Él es el receptor -y un receptor activo y participante- de todo esfuerzo educativo; y desde luego, de todo impulso por mejorar la calidad de la educación. El alumno es el que mejorará cualitativamente como resultado de procesos educativos mejorados. El alumno es, entonces, el beneficiario inmediato de la educación. Y como tal, es el beneficiario más importante" nuestros alumnos aprendieron a investigar, estas reuniones que se extendieron a las autoridades de la comunidad y a los padres de familia, han permitido establecer una jerarquización de la necesidades reales de nuestra institución; para el logro de todos estos aspectos y gracias a la integración del equipo de trabajo se pudo conformar una nueva visión de la escuela que se construyó con la

participación de todos los elementos y en la que se dio el peso correspondiente a los procesos de aprendizaje de nuestros alumnos estableciendo como prioridad la mejora de los resultados de ENLACE 2011, La escuela, por su función, debe priorizar el aprendizaje. En lo que el alumno efectivamente aprende en su paso por la escuela se pueden resumir los requerimientos y expectativas de todos los beneficiarios de nuestra lista. Así, la escuela debe preguntarse, centralmente: qué y cómo deben aprender los alumnos. (Schmelkes, 1994:14).

Se llevo a cabo el plan de mejora en base al análisis de los resultados anteriores y se enfocó a los contenidos con mayor incidencia de error, en cada reunión de Consejo Técnico se abordaron contenidos que por su porcentaje de error se proponían implementar de 1° a 6° de manera sistemática, la planeación de los docentes se realizó de manera conjunta, intercambiando experiencias y lo que llamamos “secuencias didácticas exitosas” se elaboró un compendio de estas secuencias didácticas y se privilegió el trabajo colegiado. Toda esta labor significó un enorme esfuerzo y dedicación por parte de docentes, directivos, padres de familia y que se vio coronado este esfuerzo al recibir los resultados de ENLACE en donde se puso de manifiesto el avance de nuestros alumnos. Por parte del consejo técnico escolar se planearon actividades relacionadas con los contenidos de bajo resultado, actividades como la semana de la lectura y la feria de las ciencias que fueron muy bien aceptadas por los alumnos y apoyadas por los padres ya que se realizaron clases abiertas organizadas por ciclos, se montaron exposiciones y periódicos murales donde se reforzó el aprendizaje de los alumnos, algunas otras como el chocomilk literario, la escenificación de textos recreativos que sin duda despertaron el interés por la lectura pero sobretodo se abrió un nuevo panorama de posibilidades por el aprendizaje entre iguales, valores como la solidaridad, la responsabilidad y el compartir se mostraron de manera reiterada entre los alumnos y los maestros, mi responsabilidad en estos aspectos se basó en cuanto a la asesoría y el acompañamiento hacia cada uno de los docentes, brindando confianza y libertad para la puesta en marcha sus propios y particulares formas de trabajo siempre teniendo en cuenta el objetivo y sin desviarse de la ruta trazada hacia el aprendizaje colaborativo. El consejo técnico fue un parteaguas en la integración, en la planeación y en el desarrollo de las actividades, mi labor en este sentido partió de la integración hacia la

asesoría de los docentes, mi mayor respaldo se centro en asistencia de cursos que me ofreció el esquema de carrera magisterial y posteriormente el compartirlos en el seno de nuestra institución, en este sentido se dio un peso específico a la evaluación de los procesos de aprendizaje, se elaboraron nuevos instrumentos de evaluación, se tomó en cuenta la participación de padres de familia.

En el caso de los padres de familia supuso un cambio en las formas de la escuela ya que el apoyo de ellos se centraba en la realización de faenas dirigidas a la conservación y mantenimiento del edificio escolar, pocos eran los que apoyaban a sus hijos en el reforzamiento de contenidos y esto debido al alto grado de analfabetismo de los habitantes de la comunidad, sin embargo nuestros esfuerzo se centraron en la enseñanza de valores y actitudes que cambiarían el comportamiento de los niños en las aulas, para ello organicé con el apoyo de docentes talleres con temas alusivos a su responsabilidad en el proceso de enseñanza, se retomaron los valores de los cuales tenían que ser ejemplo, al principio la asistencia era escaza, pero al saber de que trataban los temas se contó con la asistencia de la mayoría de los padres, esto dio origen a que nuestros alumnos elevaran su asistencia a la escuela y que existiera una mayor comunicación del docente al padre y viceversa, considero que la participación de los padres en la educación de sus hijos es muy importante, cuando los padres participan en la enseñanza de sus hijos, por lo general los hijos obtienen mejores resultados en la escuela, se portan mejor, y tienen actitudes más positivas hacia la escuela. Una de las funciones con mayor relevancia social es la educativa, como primer agente socializador de los hijos. El sistema educativo institucional aporta a los niños conocimientos, habilidades, actitudes y valores; pero la función educativa más potente reside en la labor diaria de los padres, madres y cuidadores, es por ello que generar un vínculo estrecho entre la familia y la escuela es una prioridad de este modelo. Por esto es necesario que en el hogar se practiquen actividades para reforzar valores, hábitos y actitudes positivas que contribuyan al buen desempeño de los hijos e hijas, pero también es deseable que las familias apoyen el aprendizaje de los contenidos escolares. (Barrios-Vázquez 2012:url)

A nivel institución se agendaron reuniones bimestrales en donde el docente dio a conocer el avance de sus alumnos y las problemáticas a los que se enfrentaba, lo que nos apoyó en la resolución de conflictos y la enseñanza de valores al interior del aula. El desarrollo de actividades dirigidas a sensibilizar a la comunidad de la importancia de la diversidad, la organización efectiva de la tutoría individualizada, la potenciación de actividades dentro o fuera de la organización que fomenten la convivencia de los usuarios independientemente de sus características, la organización flexible o la formación de grupos cooperativos de aprendizaje u otras propuestas contribuyen a configurar un espacio educativo conformador de actitudes y transmisor de unos determinados valores. (Gairín Sallán 1999:4)

El reto para los maestros es encontrar la forma concreta de poder implementar en su trabajo diario el aprendizaje del manejo creativo de los conflictos, romper la espiral de violencia que se manifiesta de diversas formas en nuestras aulas, poder generar el cambio de actitudes hacia las relaciones interpersonales no sólo entre los alumnos sino también en nosotros mismos, el fomentar a través de actividades concretas el desarrollo de la creatividad, de habilidades y destrezas para manejar los conflictos de nuestros alumnos y el inculcar los principales valores que se desprenden de la Educación para la Paz. (García 1997:13)

El principal reto al que me enfrenté y esto debido a que en esta institución por costumbre y al ser una escuela rural a 40 km de distancia de la cabecera municipal y a 60 km de distancia de la oficina de pago, el día en que se utilizaba para cobro no se trabajaba, a pesar de existir mucha resistencia por el cambio de esta costumbre, finalmente y a pesar del rechazo de algunos compañeros que generó una pequeña división al interior se inició una nueva etapa en donde el objetivo fue cumplir con el calendario escolar, en un principio se generaron algunas asperezas ya que estaba muy arraigado aquello de que las costumbres se hacen leyes; al iniciar esta serie de cambios nos encontramos cierta resistencia por parte de aquellos compañeros que situados en una zona de confort no estaban de acuerdo en modificar sus conductas ya que argumentaban estar “haciéndolo bien” y obtener resultados que sin embargo no eran palpables en las estadísticas de ENLACE, en el inicio se presentó

desinterés por el cambio y que se incrementó aun mas por la decisión de asistir a trabajar los días de quincena, esto provocó una división ya que se consideraba que la costumbre se había convertido en un derecho.

Tradicionalmente, la forma de organizar el trabajo escolar ha girado en torno a una clara delimitación entre el aula-isla y al director-administrador; durante muchísimo tiempo se sostuvo la idea de que los docentes debían ocuparse de la enseñanza en su respectivo salón de clase, mientras que los directivos debían limitarse a cuidar los recursos materiales y controlar los humanos, además de vigilar el cumplimiento de las normas, reglamentos…(Rivera 2001:4) En este sentido considero que debe haber un punto de flexibilidad entre la norma y el actuar, si se logra el interés y la participación de los involucrados de manera consciente y convencida se obtendrán mejores resultados que a través de la imposición, desafortunadamente esta decisión se tomó bajo el amparo de la norma lo que creo una serie de conflictos internos, sin embargo la semilla de la responsabilidad ya estaba sembrada en los compañeros de tal manera que a pesar de la resistencia a esta decisión no se vieron afectadas las acciones contempladas a nivel general en la escuela y al paso del tiempo se normalizó esta situación.

En las distintas ocasiones en las que por cualquier motivo he tenido que asistir a eventos o reuniones en distintas instituciones educativas he podido advertir un clima de desinterés por la interrelación entre sus miembros, en el compartir experiencias con otros compañeros directivos me ha sido confiado que la mayoría de los docentes que trabajan sobre todo en escuelas de tipo urbano tienden a realizar aquello que solamente su ámbito de responsabilidad les exige, convirtiendo su aula en los límites para la enseñanza y socialización, sin dar posibilidad al desenvolvimiento de alumnos y maestros, al intercambio de experiencias y en este sentido como lo expone García Herminia (1997:22) recoger las necesidades e intereses del grupo nos permite conocer cuáles son sus preocupaciones, sus sueños, sus sentimientos, sus temores, sus habilidades y potencialidades, y preparar un ambiente de mayor tolerancia a las diferencias, respeto y confianza hacia el otro, elementos básicos para la resolución de conflictos; nos permite conocer mejor al grupo para responder con certeza durante todo el proceso de aprendizaje,

por ello considero que lo que se inició en la institución que dirijo ha sido una experiencia que bien se puede aplicar en este tipo de contextos que pueden orientar a la integración y retroalimentación a partir de la sana convivencia entre todos los que integran la plantilla laboral y en la que los mayores beneficiados serán los alumnos de estas instituciones.

Al iniciar en este camino como directivo uno de los más grandes retos a los que me enfrente fue la toma de decisiones sin la experiencia debida, generalmente en este medio la mayoría de los que trabajan se vuelven celosos de la información y las experiencias que tienen, sobre todo a nivel directivo, se aprende durante el camino, mediante tropiezos, aciertos y fallas, de esta manera considero que lo abordado en el presente ensayo habrá de ofrecer un apoyo para fortalecer las relaciones entre los integrantes de una institución, al aplicarlo de una manera sistemática estaremos contribuyendo al inicio de una gran cambio en nuestras instituciones educativas, tomando en cuenta que la confianza e interrelación entre sus elementos garantizan el éxito de un equipo, en donde es sumamente importante la etapa de integración de sus elementos para conocer y potenciar sus habilidades, para potenciar la calidad humana de sus integrantes, mediante el esfuerzo conjunto y la participación en talleres, pláticas, conferencias y responsabilidades mutuas que conlleven a un objetivo en donde por encima del interés personal se encuentre el bien común. Quizás una de las dificultades de esta modalidad de trabajo es dejar las decisiones a la mayoría de los integrantes del colectivo escolar lo que supone un riesgo de caer en una anarquía controlada sin embargo se debe tomar muy en cuenta al inicio de esta modalidad que nuestra ruta de trabajo se basa en la visión y la misión de nuestra institución.

El Doctor Herman Van de Velde destacado pedagogo que ha fundamentado su trabajo en la “cooperación genuina” como único medio para hacer frente a los nuevos y grandes retos de la educación actual, pone de manifiesto en su obra “Un referente pedagógico-metodológico para la cooperación como base fundamental de una educación alternativa” que la cooperación como estrategia educativa ya tiene una larga historia. Es más que todo en contextos socio-políticos nacionales y/o locales donde se promueven las actitudes de solidaridad y compañerismo, que nos encontramos con mayores niveles de

profundidad en la experienciación con técnicas y procedimientos educativos que se basan en la co-operación.

Ebbens y otros (2005:2) indican que el aprendizaje cooperativo se basa en las siguientes palabras clave:

Interdependencia mutua positiva, tal que la cooperación tenga sentido. Las y los participantes se necesitan mutuamente para poder llevar a cabo con calidad una tarea. Esta interdependencia se puede construir conscientemente, no necesariamente debe estar dada.

Rendición de cuentas a nivel personal, una responsabilidad personal. No es el grupo, sino cada participante quien responde por lo aprendido. Cada participante debe poder contar lo sucedido, narrar el proceso, identificando sus aportes personales al producto final.

Interacción directa, todas las personas involucradas deben disponer de mecanismos de comunicación directa. Se debe cuidar que cada una de las personas pueda participar, tenga lugar para aportar.

Habilidades sociales, cooperar se tiene que aprender y para esto se necesitan habilidades sociales que también deben ser aprendidas. Entre estas habilidades sociales importantes para la cooperación tenemos: usar los nombres para comunicarse, mirar a la persona que habla, reaccionar de manera amable, crear espacios para la participación, no tener miedo para aportar, hablar claramente tal que otras personas te entiendan, saber escuchar, permitir que terminen de expresar sus ideas, aceptar el aporte de las y los demás, mantenerse en el grupo, hablar y trabajar calmadamente, compartir materiales, esperar su turno para hablar, trabajar hasta que se termine la tarea.

Atención para el proceso grupal, no sólo el producto, sino también el proceso debe ser tomado en cuenta, valorado y evaluado.

Se trata aquí de cinco conceptos inter-relacionados, representando componentes de una cooperación de calidad. Es indiscutible que debe de haber una interdependencia mutua positiva entre todas las personas participantes en el proceso colectivo. En este proceso, la interacción directa entre las personas es fundamental para lograr, tanto un producto como un proceso de calidad, es decir: que responda tanto a las aspiraciones personales como del grupo en su conjunto. Durante el proceso y frente al producto que se logra obtener, cada participante valorará su aporte propio, cumpliendo con las responsabilidades asumidas. Este aporte personal se hará más visible y oportuno en la medida que él o la participante aplica sus habilidades sociales necesarias (escuchar, expresión oral, atención, comunicación visual,...) para integrarse constructivamente en el colectivo. Existe un objetivo común, el cual sólo puede alcanzarse si cada una y cada uno aporta, inter-actuando de manera constructiva y permanente con las y los demás del grupo.

El plan de estudios 2011 expone que Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la RIEB.

En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro.

Lo anterior muestra la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional,

las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones. La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

De manera palpable lo que expongo en el presente documento se puede apreciar en los resultados de ENLACE de los últimos años donde queda de manifiesto que este esquema de trabajo basado en la cooperación, la colaboración, la solidaridad, ha rendido frutos de tal manera que se perciben en las estadísticas de Enlace, en los últimos ciclos escolares se ha avanzado de manera sistemática y progresiva de tal manera que nos permite fundamentar el esfuerzo realizado mediante la modalidad del trabajo en equipo.

Los cambios que se dieron han servido además para transformar los procesos de enseñanza y centrar la atención no tan solo en los alumnos, sino en docentes, padres de familia y la satisfacción de sus necesidades de actualización lo que sin duda se traduce en una mejor planeación, en la utilización de instrumentos de evaluación, apertura, trabajo colegiado, comunicación efectiva, interrelación, apoyo de padres y autoridades de la comunidad.

Es un compromiso de todos, autoridades, directivos, docentes y padres de familia la búsqueda de la mejora en la calidad de la educación, si se decide seguir en la zona de confort sin aceptar que es necesario un cambio en las formas de organización de las instituciones educativas, habremos de seguir el mismo rumbo hasta hoy, donde el individualismo juega el papel más importante de una educación de corte tradicional.

CONCLUSIONES

El retomar esta experiencia me ha servido para reafirmar la importancia de mi quehacer directivo, he de comentar que vivo enamorado de mi trabajo, me apasiona lo que hago, me satisface el servicio a los demás, el contacto con la gente, por lo cual considero que los

aspectos más importantes que se abordan en el presente documento van de la mano de la interrelación entre iguales, partiendo de la integración del personal de la institución donde laboro, etapa que revistió una importancia fundamental en la consecución de un equipo de trabajo, el respeto y tolerancia a la diversidad me permitió reconocer y aprovecharlos talentos de mis compañeros en donde el espacio de Consejo Técnico escolar fue la base de la organización, de la planeación y evaluación de la estructura escolar y los procesos de enseñanza, estoy seguro que el trabajo basado en la cooperación y la solidaridad es la vía para hacer frente al individualismo, en donde se tomo en cuenta a los padres de familia que contribuyeron con su asistencia los talleres y su apoyo en las reuniones programadas por los docentes para establecer una comunicación eficaz y alentar la resolución de conflictos al interior de las aulas.

Puedo afirmar con total certeza que la construcción de la visión en la que participaron todos los docentes sirvió de guía para la elaboración del plan de mejora y en consecuencia para la mejora de los resultados de ENLACE, estoy seguro de que esta forma de organización funciona en el debate y discusión de cualquier problemática de cualquier escuela sin embargo nuestra institución se centro en los resultados de ENLACE, estableciendo un compromiso en el corto plazo para su mejora y que sin duda se logró.

Los obstáculos a los que me enfrenté al poner en práctica esta serie de decisiones fueron por un lado la resistencia al cambio en donde un grupo de compañeros no creían necesario este esquema de trabajo debido a que su forma de trabajar se daba “resultados”, por otro la inexperiencia me llevó a tomar decisiones que en su momento no fueron oportunas y basadas en la jerarquía que me otorgó el puesto de directivo, además de que los compañeros maestros trabajaban de manera individual y con una postura personal y delimitados a su aula de trabajo.

Podría resumir esta experiencia en la integración de un equipo de trabajo, el aprovechamiento del Consejo Técnico Escolar como apoyo en el complejo proceso de

enseñanza, la corresponsabilidad de sus miembros, la construcción de la visión, la elaboración del plan de mejora y la evaluación de los procesos realizados.

Comparando los resultados de ENLACE a partir del 2008 podemos confirmar que estamos en el camino correcto si bien nuestros resultados aún distan de estar en los lugares de excelencia cronológicamente hemos superado los anteriores, de seguir en esta tendencia y bajo el esquema del trabajo en equipo sin duda fortaleceremos aun mas los procesos de enseñanza, no hay que perder de vista de que aun cuando el objetivo fue mejorar los resultados de ENLACE durante este proceso se mejoraron aspectos como el trabajo colegiado a partir del intercambio de experiencias, la corresponsabilidad en la visión, una mejor planeación de los contenidos, sin olvidar el compromiso por atender las necesidades de actualización docente y asesoría a padres de familia, además de establecer una mejor comunicación con las autoridades de la comunidad.

En la actualidad hemos observado como el individualismo ha ganado espacios en nuestras instituciones, sus miembros se comprometen únicamente a lo que por trabajo están obligados a hacer, sin establecer relaciones de intercambio de experiencias, conocimientos, sin espacios para la discusión y la mejora, peor aun sin posibilidad de convivencia entre iguales; el presente documento nos presenta una posibilidad real de cambio basado en la integración de un equipo de trabajo donde se da un liderazgo compartido y que se traduce en mejores resultados que potencian los aprendizajes de nuestros alumnos. Sin embargo existen cosas que se pueden mejorar por ejemplo en relación con los padres de familia nos preocupamos por asesorarlos en relación con su responsabilidad para con sus hijos pero haría falta involucrarlos directamente en el proceso de enseñanza, por otro lado se construyo una visión a corto plazo pensando en los resultados de ENLACE dejando de lado la visión de la escuela como tal.

El realizar el presente Ensayo me ha dado la oportunidad de reflexionar sobre las decisiones que tomé, aun sin la experiencia debida pero siempre con la intención de mejorar, hoy me permite retomar el trabajo y reorientar mi practica directiva con la misma

dinámica, intensidad y amor cuando tomé la dirección, agradezco a mis compañeros docentes, al personal de apoyo, subdirector, padres de familia por su apoyo para el bien de nuestra institución.

BIBLIOGRAFIA

Antúnez Serafín, Claves para la organización de centros escolares, 5ª edición, editorial Horsari, Barcelona, 1998.

Antúnez Serafín, en Gairín Sallan Joaquín, La Organización escolar contexto y texto de actuación, 3ª edición, La muralla, Madrid, 2000.

Bolívar Antonio, Liderazgo y mejora de centros educativos, En A. Medina, El liderazgo en educación. (pp. 25-46). UNED, Madrid, 1997.

Cardona Pablo, Wilkinson Helen, Trabajo en equipo, IESE Business School-Universidad de Navarra, Barcelona España, 2006.

Ebbens S. y otros en Van de Velde Herman, Cooperar un acto esencialmente educativo, Estelí, Nicaragua, 2010.

Ezpeleta Justa, El consejo técnico, Eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana, Revista Latinoamericana de estudios educativos, Volumen XX, México, 1990.

Ezpeleta Justa, Furlán Alfredo, La gestión pedagógica de la escuela, OREALC, Santiago Chile, 1992.

Gairín Sallan Joaquín, Estadios de desarrollo organizativo, grupo editorial universitario, Granada 1999.

García Herminia Taliedo, Ugarte Pareja Darío, Resolviendo conflictos en la escuela, APENAC, Perú, 1997.

Maxwell C. John, Resumen sobre las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo, Editorial Caribe, Estados Unidos, 2001.

Plan de estudios 2011, SEP, México, 2011.

Rivera Ferreiro Lucia, Problemas en el campo de la gestión escolar y necesidades de investigación, Universidad Pedagógica de Durango, México, 2001.

Sañudo Lya, La transformación de la gestión educativa, entre el conflicto y el poder, revista EDUCAR, México, 2001.

Schmelkes Silvia, Hacia una mejor calidad de las escuelas, Colección INTERAMER, México, 1994.

Van de Velde Herman, 5 pilares que sustentan una cooperación solidaria, una facilitación consciente de procesos de aprender, Estelí, Nicaragua, 2012.

Van de Velde Herman, Cooperar un acto esencialmente educativo, Estelí, Nicaragua, 2010.

Van de Velde Herman, Un referente pedagógico-metodológico para la cooperación como base fundamental de una “Educación Alternativa”, Nicaragua, 2010.

Barrios Veloso Carmen Gladys, Vázquez Martínez Mirna, La participación de padres de familia en la educación, Revista AZ de educación y cultura, 2012, fecha de consulta: 28 de marzo de 2013, URL: http://www.educacionyculturaaz.com/analisis/la-participacion-de-los-padres-de-familia-en-la-educacion/

Codina Alexis, Trabajo en equipo, enfoques y aportes principales, Revista digital degerencia.com, 2006, fecha de consulta: 27 de febrero de 2013, URL: http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principalesAutor

Knud Jensen, Familia y escuela en Programa Golden5, construyendo relaciones, Universidad de Sevilla, España, 2007,fecha de consulta: 25 de marzo de 2013, URL: www.golden5.org

ANEXOS

CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS DE ENLACE POR ASIGNATURA Y POR AÑO

ESPAÑOL TERCER GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	487	482	439	50.0	43.8	6.3	0.0
2009	493	493	476	28.0	50.0	22.0	0.0
2010	513	506	446	38.9	51.9	9.3	0.0
2011	536	514	489	11.6	72.1	16.3	0.0
2012	537	519	585	2.6	39.5	42.1	15.8

MATEMATICAS TERCER GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	482	477	388	75.0	25.0	0.0	0.0
2009	497	493	461	40.0	42.0	16.0	2.0
2010	498	495	424	50.9	45.3	3.8	0.0
2011	525	504	451	47.7	34.1	13.6	4.5
2012	558	540	557	7.9	39.5	47.4	5.3

ROTATIVA TERCER GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2010	485	470	447	26.4	69.8	3.8	0.0
2011	456	476	494	14.3	69.0	16.7	0.0
2012	512	501	536	10.5	42.1	47.4	0.0

ESPAÑOL CUARTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	464	463	412	58.6	37.9	3.4	0.0
2009	481	480	436	45.7	48.6	5.7	0.0
2010	486	481	439	51.2	36.6	9.8	2.4
2011	514	497	517	12.2	63.4	24.4	0.0
2012	533	521	621	4.9	22.0	56.1	17.1

MATEMATICAS CUARTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	477	476	428	55.2	41.4	3.4	0.0
2009	481	481	402	66.7	30.6	2.8	0.0

2010	497	490	426	55.0	40.0	5.0	0.0
2011	523	505	492	18.6	67.4	14.0	0.0
2012	559	546	618	7.3	24.4	58.5	9.8

ROTATIVA CUARTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2010	493	487	442	31.7	65.9	2.4	0.0
2011	475	477	489	4.8	83.3	11.9	0.0
2012	509	499	556	9.8	34.1	56.1	0.0

ESPAÑOL QUINTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	484	485	500	19.4	64.5	12.9	3.2
2009	488	491	422	56.7	33.3	10.0	0.0
2010	491	494	464	28.1	62.5	9.4	0.0
2011	506	497	508	4.9	80.5	14.6	0.0
2012	519	512	570	5.1	43.6	51.3	0.0

MATEMATICAS QUINTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	476	473	484	32.3	51.6	12.9	3.2
2009	496	496	410	66.7	30.0	3.3	0.0
2010	495	501	441	50.0	40.6	9.4	0.0
2011	532	522	502	12.2	58.5	29.3	0.0
2012	559	548	585	0.0	59.0	30.8	10.3

ROTATIVA QUINTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2010	486	485	484	9.4	87.5	3.1	0.0
2011	481	479	488	7.3	70.7	22.0	0.0
2012	497	493	484	28.2	66.7	5.1	0.0

ESPAÑOL SEXTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	476	478	422	46.8	51.1	2.1	0.0
2009	481	488	466	14.3	82.1	3.6	0.0
2010	515	521	459	44.4	44.4	11.1	0.0
2011	526	520	546	3.2	64.5	32.3	0.0
2012	522	516	564	4.5	47.4	45.5	2.3

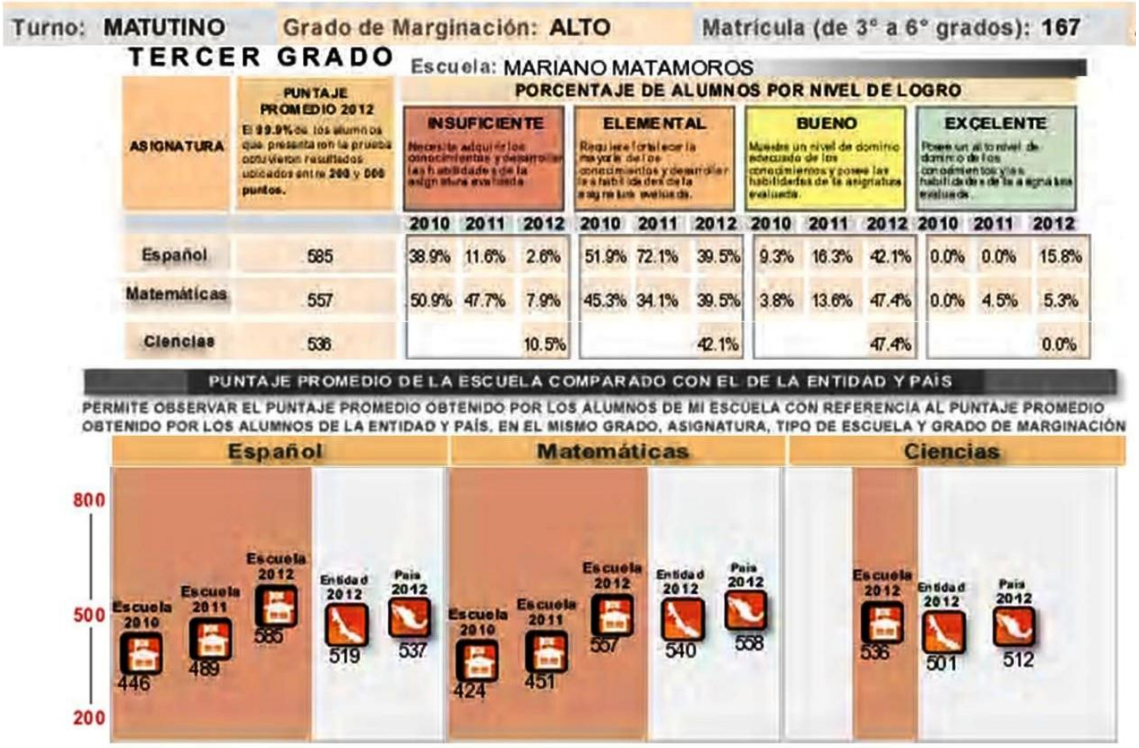
MATEMATICAS SEXTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2008	486	485	395	58.0	42.0	0.0	0.0
2009	498	501	471	28.6	60.7	10.7	0.0
2010	525	527	437	55.6	44.4	0.0	0.0
2011	537	532	515	0.0	93.8	6.3	0.0
2012	555	547	571	6.8	50.0	40.9	2.3

ROTATIVA SEXTO GRADO

AÑO	PUNTOS NACIONAL	PUNTOS ESTADO	PUNTOS ESCUELA	% INSUFICIENTE	% ELEMENTAL	% BUENO	% EXCELENTE
2010	482	484	408	48.1	51.9	0.0	0.0
2011	491	486	488	12.5	53.1	34.4	0.0
2012	496	493	506	15.9	65.9	18.2	0.0

RESULTADOS DE ENLACE



(de 3° a 6° grados): 163 Municipio: MALTRATA

CUARTO GRADO

Escuela: MARIANO MATAMOROS

ASIGNATURA	PUNTAJE PROMEDIO 2012 (El 99.9% de los alumnos que presentaron la prueba obtuvieron resultados ubicados entre 200 y 800 puntos.)	PORCENTAJE DE ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO: INSUFICIENTE (Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada)			ELEMENTAL (Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada)			BUENO (Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada)			EXCELENTE (Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada)		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Español	621	51.2%	12.2%	4.9%	36.6%	63.4%	22.0%	9.8%	24.4%	56.1%	2.4%	0.0%	17.1%
Matemáticas	618	55.0%	18.6%	7.3%	40.0%	67.4%	24.4%	5.0%	14.0%	58.5%	0.0%	0.0%	9.8%
Ciencias	556			9.8%			34.1%			56.1%			0.0%

PUNTAJE PROMEDIO DE LA ESCUELA COMPARADO CON EL DE LA ENTIDAD Y PAÍS

PERMITE OBSERVAR EL PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO POR LOS ALUMNOS DE MI ESCUELA CON REFERENCIA AL PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO POR LOS ALUMNOS DE LA ENTIDAD Y PAÍS, EN EL MISMO GRADO, ASIGNATURA, TIPO DE ESCUELA Y GRADO DE MARGINACIÓN

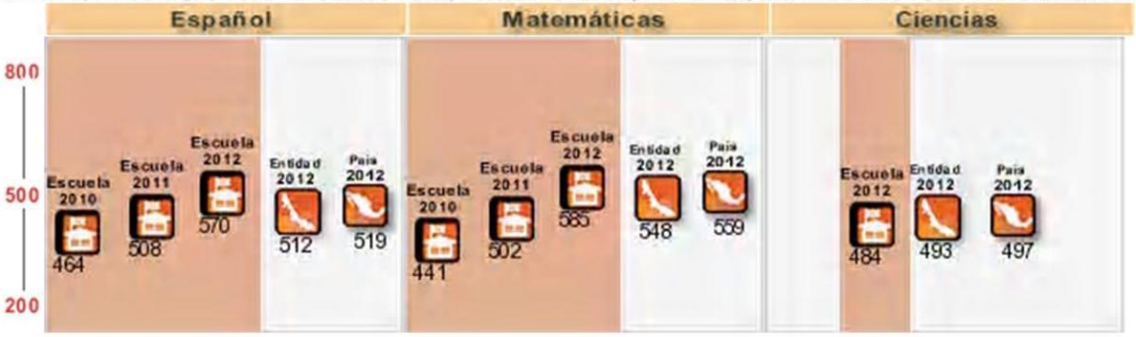
QUINTO GRADO

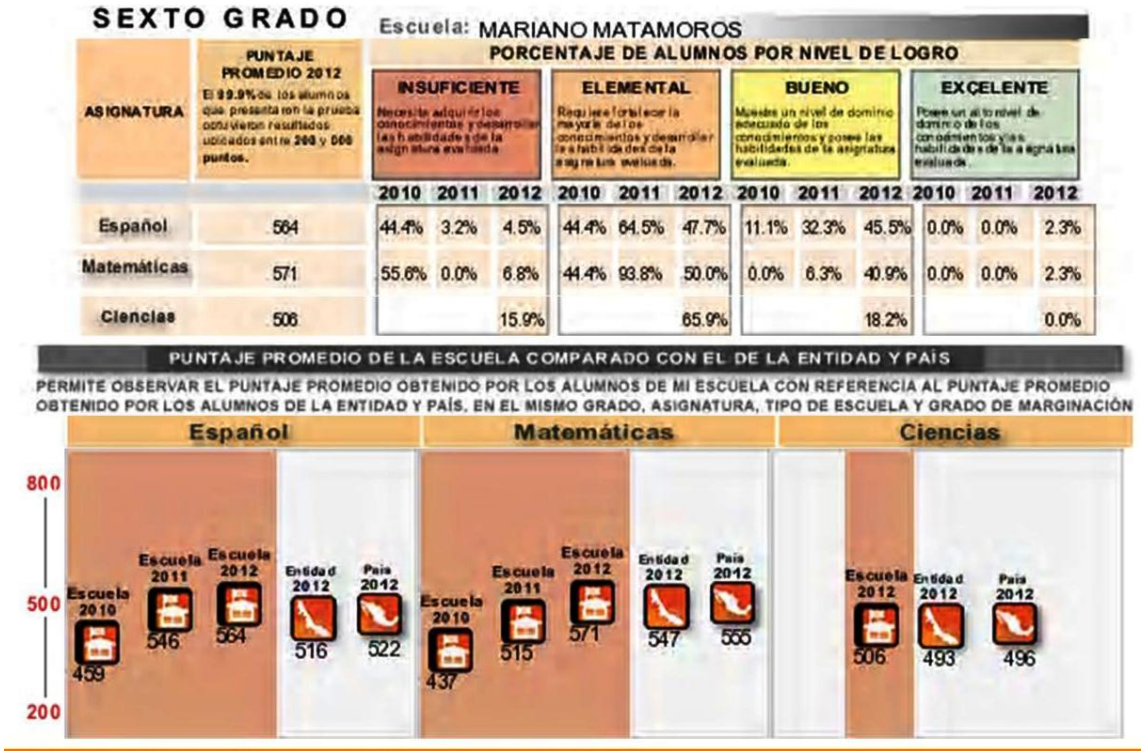
Escuela: MARIANO MATAMOROS

ASIGNATURA	PUNTAJE PROMEDIO 2012 (El 99.9% de los alumnos que presentaron la prueba obtuvieron resultados ubicados entre 200 y 800 puntos.)	PORCENTAJE DE ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO: INSUFICIENTE (Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada)			ELEMENTAL (Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada)			BUENO (Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada)			EXCELENTE (Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada)		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Español	570	28.1%	4.9%	5.1%	62.5%	80.5%	43.6%	9.4%	14.6%	51.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Matemáticas	585	50.0%	12.2%	0.0%	40.6%	58.5%	59.0%	9.4%	29.3%	30.8%	0.0%	0.0%	10.3%
Ciencias	484			28.2%			66.7%			5.1%			0.0%

PUNTAJE PROMEDIO DE LA ESCUELA COMPARADO CON EL DE LA ENTIDAD Y PAÍS

PERMITE OBSERVAR EL PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO POR LOS ALUMNOS DE MI ESCUELA CON REFERENCIA AL PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO POR LOS ALUMNOS DE LA ENTIDAD Y PAÍS, EN EL MISMO GRADO, ASIGNATURA, TIPO DE ESCUELA Y GRADO DE MARGINACIÓN





SEXTO GRADO Escuela: MARIANO MATAMOROS

PORCENTAJE DE ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO

ASIGNATURA	PUNTAJE PROMEDIO 2012 El 99.9% de los alumnos que presentaron la prueba obtuvieron resultados ubicados entre 200 y 800 puntos.	INSUFICIENTE Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada			ELEMENTAL Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.			BUENO Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.			EXCELENTE Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Español	564	44.4%	3.2%	4.5%	44.4%	64.5%	47.7%	11.1%	32.3%	45.5%	0.0%	0.0%	2.3%
Matemáticas	571	55.6%	0.0%	6.8%	44.4%	93.8%	50.0%	0.0%	6.3%	40.9%	0.0%	0.0%	2.3%
Ciencias	506			15.9%			65.9%			18.2%			0.0%

PUNTAJE PROMEDIO DE LA ESCUELA COMPARADO CON EL DE LA ENTIDAD Y PAÍS

PERMITE OBSERVAR EL PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO POR LOS ALUMNOS DE MI ESCUELA CON REFERENCIA AL PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO POR LOS ALUMNOS DE LA ENTIDAD Y PAÍS, EN EL MISMO GRADO, ASIGNATURA, TIPO DE ESCUELA Y GRADO DE MARGINACIÓN

COMUNIDAD

De nombre San José Súchil, ubicada en la sierra del “Pico de Orizaba” a 40 Km de la cabecera municipal que es Maltrata, en el estado de Veracruz. Una panorámica de la comunidad, se puede observar al centro nuestra institución, la más grande de este lugar.

ESCUELA

Observamos la infraestructura de nuestra institución, atiende actualmente a aproximadamente 280 alumnos.

EL PICO DE ORIZABA DESDE LA ESCUELA

El guardián de la comunidad.

TRABAJO COLEGIADO

Reunión de Consejo Técnico, el espacio se utiliza para la actualización docente y para la evaluación de las comisiones que se desempeñan en la escuela

.

PLATICAS CON ESPECIALISTAS

Platica sobre higiene y salud con el Dr. Domingo Montero Urbano

PLATICAS CON PADRES DE FAMILIA

Platica sobre manejo de alimentos y salud, dirigido a las madres de familia.

ACTIVIDADES DE LOS ALUMNOS

EFECTOS DEL CAMBIO CLIMATICO EN EL AGUA
APRENDIZAJE
OPINIÓN