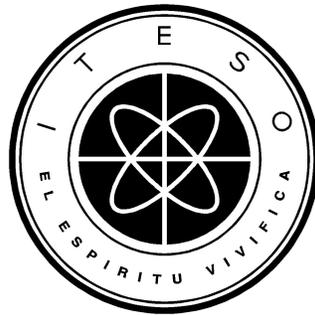


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
OCCIDENTE

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 EDUCACIÓN Y VALORES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: UNA ESTRATEGIA DE
TRANSFORMACIÓN ESCOLAR EN EL COLEGIO GIOVANNI ANTONIO FARINA

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTAN:
MARIA LUCIA SANTANA MORETA Y
LUZ ANGELICA CHANGO TOAZA

ASESOR
Dr. CESAR LORENZO RODRIGUEZ URIBE

GUADALAJARA, MÉXICO, MARZO 2012

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL CENTRO Y DEL PROBLEMA	5
1.1.1 Historia de la institución.	5
1.1.2 Proyecto institucional.	6
1.1.3 Procedencia familiar de los alumnos.	8
1.1.4 Estudiantado.	10
1.1.5 Conformación del equipo de trabajo.	11
1.1.6 Estructura organizativa.	13
1.1.7 Infraestructura y equipamiento.	15
1.1.8 Planteamiento descriptivo de la situación problema.	15

CAPÍTULO II

2.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	17
2.1.1 Noción del diagnóstico.	17
2.1.2. Evaluación Diagnóstica y gestión escolar	18
2.1.3. Objetivo del diagnóstico	19
2.1.4. Enfoque metodológico	20
2.1.5 Diseño metodológico.	20
2.1.5.1 Definición de las situaciones, ámbitos y sujetos Implicados en el diagnóstico.	20
2.1.5.2 Selección y justificación de instrumentos.	21
2.1.5.3 Delimitación de la muestra.	23
2.1.5.4 Diseño de instrumentos para recuperación de Información.	23
2.1.5.5 Plan de aplicación de los instrumentos.	26
2.1.6 Argumentación de la confiabilidad y validez de la información.	27
2.1.7 Descripción del proceso de recolección de información.	28

2.1.8 Instrumentos utilizados para la sistematización.	28
2.1.9 Categorías iniciales.	30
2.1.10 Categorías generadas a partir de la información.	31
2.1.11 Descripción de análisis de resultados.	31
2.1.12 Informe del análisis documental del Plan Estratégico y de la encuesta realizada en el Colegio Giovanni Antonio Farina.	43
2.1.13 Definición del problema a intervenir.	47

CAPITULO III

3.1 FUNDAMENTACION TEORICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN	49
3.1.1 Gestión escolar y el proceso de intervención para la mejora.	49
3.1.2 Competencias directivas que se desarrollarán en el proceso. de intervención.	52
3.1.3 Proyecto Educativo Institucional como instrumento de gestión Escolar.	55
3.1.3.1 Elementos del PEI.	55
3.1.3.1.1 Planteamiento Ideológico.	56
3.1.3.1.2 Modelo Pedagógico.	59
3.1.3.1.3 Estructura Organizativa.	65

CAPITULO IV

4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	73
4.1.1 Recuperación de la situación problema identificada en el diagnóstico.	74
4.1.2 Descripción de la propuesta de intervención.	75
4.1.2.1 Ámbitos que serán abordados desde la gestión.	76
4.1.2.2 Objetivo general de la propuesta de intervención.	77
4.1.2.3 Enfoque de la estrategia de la intervención.	77
4.1.2.4 Gestión que acompaña a la estrategia de intervención.	78
4.1.3 Descripción de las acciones a realizar.	79

4.1.3.1 Línea de acción 1: Producción documental.	79
4.1.3.2 Línea de acción 2: Apropiación del PEI.	81
4.1.3.3 Línea de acción 3: Institucionalización.	82
4.1.4 Implementación de la propuesta.	86
4.1.5 Cronograma de acciones.	86
4.1.6 Fases de desarrollo de las líneas de acción.	91
4.1.7 Desarrollo de las líneas de intervención.	91
4.1.7.1 Desarrollo de la Línea de acción 1. Producción documental.	94
4.1.7.2 Desarrollo de la Línea de acción 2. Apropiación del PEI.	102
4.1.7.3 Desarrollo de la Línea de acción 3. Institucionalización.	106
CAPITULO V	
5.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	117
5.1.1 Evaluación de la mejora en función de los indicadores de logro.	117
5.1.1.1. Indicadores de logro. Línea de acción 1. Producción Documental.	118
5.1.1.2 Indicadores de logro. Línea de acción 2. Apropiación del PEI	120
5.1.1.3 Indicadores de logro. Línea de acción 3. Institucionalización.	122
5.1.2 Plan de seguimiento de la intervención.	125
5.1.2.1 Línea de acción 1: Producción Documental.	125
5.1.2.2 Línea de acción 2: Apropiación del PEI.	139
5.1.2.3 Línea de acción 3: Institucionalización.	142
5.1.3 Recuento de los avances conseguidos.	152
REFLEXIONES DEL PROCESO DESDE LA GESTION Y PROSPECTIVA.	155
BIBLIOGRAFIA	161
ANEXOS	166

INTRODUCCIÓN

El problema esencial de toda educación es resolver la interrogante en torno al tipo de hombre y de sociedad que se quiere formar y una institución educativa difícilmente puede dar respuesta a esta preocupación si no ha definido su Proyecto Educativo Institucional. Desde esta perspectiva, el presente trabajo tiene la finalidad de actualizar el Proyecto Educativo¹ de la institución en lo referente al planteamiento ideológico, al modelo pedagógico y a la estructura organizativa, para que se constituya en guía para el proceso de mejoramiento de la calidad educativa y sea un instrumento de gestión estratégica, en el logro de las metas que nos proponemos como organización.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) pretende incorporar la pedagogía del enfoque constructivista como orientador de los procesos para propiciar el aprendizaje significativo y reflexivo en el ámbito académico, valoral y comunitario. En la integración del PEI, se han tenido en cuenta las orientaciones de la Secretaría de Educación Pública y el pensamiento filosófico y pedagógico legado por Mons. Giovanni Antonio Farina (1803 – 1888), fundador de la Congregación de las Hermanas Maestras de Santa Dorotea Hijas de los Sagrados Corazones, quienes dirigen la institución donde se ha realizado el presente proyecto de intervención.

Las autoras de este proceso de intervención, como directoras de la primaria y secundaria de la institución asumimos la responsabilidad de formar un equipo de trabajo con los docentes de manera participativa y colaborativa donde la escuela se convierta en una micro sociedad que vive los valores universales, mismos que han de orientar para reconocerse y reconocer en los alumnos las dimensiones que les hacen hombres y mujeres, individuos, seres sociales y culturales a fin de entender y decidir qué tipo de ser humano y sociedad se quiere formar en la institución.

¹ La denominación Proyecto Educativo Institucional se ha asumido como equivalente a Proyecto Escolar. Aunque el presente trabajo da cuenta de una intervención que hace más énfasis en la estructura organizativa (Proyecto Escolar), a largo plazo se tiene como horizonte potenciar la dimensión pedagógica, que haría alusión a la denominación adoptada: Proyecto Educativo.

El PEI cumple una función muy importante, por una parte, en este instrumento pedagógico se exponen las principales características apuntando a la identidad que la institución debe tener y, por otra, la unidad que debe existir entre los equipos que de manera colegiada, competentemente generan las diferentes actividades y objetivos pertinentes para la institución.

La propuesta de tesis se ubica en la Modalidad 2 ofrecida por la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, titulada “Sistematización y análisis de procesos de intervención desde la gestión en el proyecto escolar”. Este proyecto de intervención ha tenido lugar en el curso escolar 2011-2012, dando inicio en agosto de 2011 y tendrá su término en junio de 2012, aunque se reportan los avances y resultados en un recorte que incluye hasta diciembre de 2011. El contexto en donde se ubica el proyecto es un colegio confesional católico que cuenta con tres niveles: preescolar, primaria y secundaria, en la población de Sayula, Jalisco.

El documento está constituido por cinco capítulos, y un apartado dedicado a conclusiones, cuyo contenido se describe en los párrafos siguientes. El primer capítulo narra la contextualización del centro y del problema en donde se explican de forma clara y detallada las características generales de la institución, su historia, los avances académicos y en la infraestructura, que nos permiten un conocimiento más a fondo y un acercamiento concreto a la institución donde se aplica el proyecto de intervención; en el último apartado del capítulo se formula el planteamiento descriptivo de la situación problema a intervenir.

En el segundo capítulo se expone el diagnóstico de la situación y la identificación del problema que necesita ser atendido en el plantel con respecto a la carencia del Proyecto Educativo como instrumento pedagógico que ayude a direccionar el quehacer educativo. Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los docentes y el análisis documental, considerando éstos como las pautas que orienten la propuesta de intervención.

El tercer capítulo contiene la fundamentación teórica de las acciones de intervención, haciendo especial énfasis en el enfoque de gestión participativo y en un tipo de liderazgo que genera las condiciones necesarias para la transformación y la mejora escolar. La estructura general del capítulo tiene como eje de análisis el Proyecto Educativo Institucional, en donde ocupa un lugar preponderante la concepción filosófica y pedagógica de la congregación de las Hermanas Maestras de Santa Dorotea Hijas de los Sagrados Corazones, que tiene su fundamento en el pensamiento de Mons. Farina.

El cuarto capítulo comprende el diseño e implementación de la estrategia de intervención, atendiendo a las necesidades identificadas en la institución y que se formula como resultado del diagnóstico elaborado en el capítulo segundo. La estrategia de intervención ha tenido como propósito la construcción colectiva del PEI, mediante tres líneas de acción: la **producción documental**, a través de la cual se han ido estructurando las dimensiones que le dan sustento (filosófica, pedagógica y organizativa); la **apropiación**, que ha sido un proceso de reflexión para el aterrizaje en la práctica educativa cotidiana escolar de las dimensiones mencionadas en modalidad de taller y mediante grupos de discusión y análisis; y la **institucionalización**, proceso a través del cual se han instalado cuerpos colegiados, a través de estructuras concretas que le darán soporte a la intervención, tales como el Consejo Directivo, el Consejo Técnico y el Equipo de Pastoral, entre otros.

El quinto capítulo relata el plan de seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención, mismo que contiene los instrumentos para documentar, dar seguimiento y sistematizar el proceso, explicando sus propósitos y características. Además, describimos el procedimiento metodológico para evaluar la estrategia de intervención y dar cuenta de la mejora. En la parte de los resultados se reportan los avances y logros en la implementación de la estrategia de intervención.

En las conclusiones se expresa la reflexión del proceso desde la gestión y prospectiva con la recapitulación de los hallazgos, beneficios y alcances, aciertos y

desaciertos del proyecto de intervención, así como también los conocimientos que ha dejado la experiencia de trabajar en la solución de un problema, los aprendizajes adquiridos a lo largo del trabajo realizado y de la formación en la maestría.

Finalmente, es posible afirmar que este proyecto de intervención es el producto de un trabajo colaborativo y participativo de los docentes, directivos y padres de familia en la producción documental del PEI para su posterior apropiación e institucionalización en estructuras operativas como es el caso de los órganos colegiados.

CAPITULO I

1.1 CONTEXTUALIZACION DEL CENTRO Y DEL PROBLEMA.

El presente capítulo tiene como propósito describir el contexto del centro con referencia a las características del mismo: su historia, su Proyecto Educativo Institucional, las características de las familias y del estudiantado, el equipo de trabajo, la infraestructura y equipamiento, así como la estructura organizativa. Una vez realizada esta contextualización, el último apartado describe la situación problema, explicando cómo afecta a la vida escolar y al servicio educativo que la institución presta a la comunidad.

1.1.1 Historia de la institución.

El colegio lleva el nombre de “Giovanni Antonio Farina” en honor al fundador de la Congregación de las Hermanas Maestras de Santa Dorotea Hijas de los Sagrados Corazones, que tiene su origen en 1836 en Vicenza, Italia. A continuación en el recuadro se describe la biografía de Mons. Farina y el objetivo de su fundación, lo cual justifica nuestra presencia en el centro educativo para innovar y ofrecer a los usuarios una educación de calidad.

GIOVANNI ANTONIO FARINA.

Originario de Gambellara (Vicenza), lugar en el que nació el 11 de enero de 1803. Ingresó al seminario y desde muy joven, a los 21 años, mientras todavía asistía a los cursos de Teología, fue destinado a la enseñanza en el mismo seminario, revelando así sus marcadas dotes como educador.

En 1831 dio inicio a la primera escuela popular femenina y en 1836 fundó la Congregación de las Hermanas Maestras de Santa Dorotea Hijas de los Sagrados Corazones, un instituto de maestras de auténtica vocación, consagradas al Señor y dedicadas totalmente a la educación de las niñas pobres. En 1905 el instituto fue aprobado por el Papa Pío X, quien había sido ordenado sacerdote por el Obispo Farina.

Después de una grave enfermedad falleció el 4 de marzo de 1888. El 4 de noviembre de 2001, fue beatificado por Su Santidad Juan Pablo II.

El 25 de agosto de 1995 llegaron a México cuatro religiosas de las Hermanas Maestras de Santa Dorotea, procedentes de Ecuador pero de nacionalidades diferentes: una italiana, una colombiana y dos ecuatorianas. Las religiosas dieron inicio al trabajo escolar con primaria y preescolar en el Colegio Jalisco, en Sayula, Jal., en la calle Mariano Escobedo No. 78, Colonia Centro. Posteriormente, en el año 2003 la institución cambió el nombre a Colegio Antonio Farina.

Pasados siete años de trabajo, experiencia y conocimiento de la nueva cultura, con el estimulante apoyo de un grupo de padres de familia en el año 2002 se creó el nivel de secundaria que pertenece a la Zona Escolar 023. Se inició con 19 alumnos y un grupo entusiasta de padres de familia, que quisieron prolongar la formación integral académica y cristiana de sus hijos por lo menos hasta la secundaria.

1.1.2 Proyecto Institucional.

En torno a la filosofía de la institución, puede afirmarse que, de acuerdo al Plan Estratégico, la educación es un proceso sistemático y crítico de la cultura en el que se humaniza y personaliza al hombre mediante el cultivo de los valores éticos, sociales y morales. Desde este punto de vista:

- ❖ El estilo pedagógico sintetizado en el lema: “Suavidad y Firmeza” unifica criterios de acción y crea un ambiente de encuentro, maestro – alumno; el respeto y el amor por la persona del educando lo ayuda a crecer como persona crítica y consciente de su dignidad, a enfrentarse con firmeza y responsabilidad a su propio porvenir con compromiso en la transformación de la sociedad destruida por los antivalores en una sociedad más justa y fraterna, amante del trabajo creativo intelectual y productivo que se manifiesta en el mejoramiento de la calidad de vida.
- ❖ El nombre Giovanni Antonio Farina insinúa la pedagogía del amor, motiva el trabajo de docentes y alumnos por ser ejemplo acabado de autenticidad humana que hace efectivo el significado de la pedagogía.

El contenido de la filosofía institucional ya expresada, enfatiza tres aspectos:

- ETICO - MORAL. Se fundamenta en el análisis crítico y práctico de los valores éticos, sociales y morales, en el progresivo conocimiento de la moral natural y trascendente.
- CIENTIFICO - TECNOLOGICO. La preparación científica y técnica se propone orientar por medio de la integración de las diferentes áreas del saber, el desarrollo de la inteligencia y el amor.
- HUMANISTICO – SOCIAL. Al educando que recibe y ofrece influencia del fenómeno social se dirige la educación integral, promoviendo los valores ético - sociales y morales para que ejerza plenamente sus capacidades dentro del marco de una convivencia social armónica, estimulando su iniciativa y su alto sentido de responsabilidad social.

En este aspecto se inculcan valores como: el sentido de persona y de grupo, comunidad participativa y operante, apertura al pluralismo ideológico de la Doctrina Social de la Iglesia, autoestima, solidaridad y gratuidad, el orden y la disciplina, la búsqueda de la verdad y superación, la comunicación, el diálogo y proyección a la familia y a la sociedad, respeto a la persona y a la vida y esfuerzo constante, como aporte concreto a su mejoramiento y promoción.

MISION

A través de su estilo pedagógico “Suavidad y Firmeza” convertir al alumno en agente de su propia formación ético – moral, cultivando su espíritu de criticidad, creatividad y autodisciplina para que domine y transforme la creación y se comprometa en la construcción de la nueva sociedad.

VISION

Fortalecer el vínculo familiar a la luz de los valores trascendentales, propiciando una tarea pedagógica integral donde la conjugación: ético - moral; científico - tecnológico y humanístico - social, tenga como ideal la formación de la inteligencia y el

corazón del estudiante, para ganar el poder transformador del hombre proyectando la niñez y la juventud hacia un futuro mejor.

Los avances en la conformación del Proyecto pueden resumirse de la siguiente manera según se lee en las Memorias de Trabajo del Personal Docente (1995 – 2010): el 28 de agosto de 1995 las Hermanas Maestras de Santa Dorotea Hijas de los Sagrados Corazones se hacen cargo del Colegio Jalisco que en ese entonces tenía los niveles de primaria y preescolar y trabajan sin planeación estratégica; en el lapso de 1996 al 2000 se estudian la filosofía pedagógica de Mons. Farina y los planes de estudio de primaria y preescolar para elaborar el primer Plan Estratégico Institucional; en el ciclo escolar 2002 - 2003 se crea el nivel de secundaria con el nombre de Giovanni Antonio Farina; y en el ciclo escolar 2003 -2004 se rediseña el Plan Estratégico integrando los tres niveles y unificando el nombre por el actual, que es Colegio Giovanni Antonio Farina.

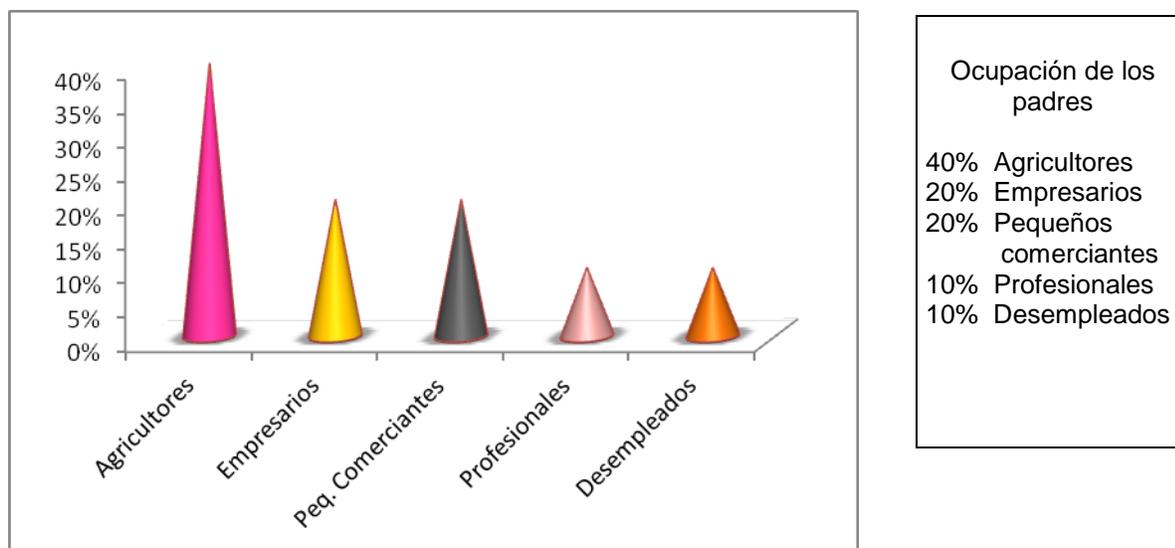
En el ciclo escolar 2008 con el apoyo de la Supervisión Escolar de los niveles de primaria y secundaria se elabora el Plan de Transformación Escolar para los tres niveles. Este trabajo nos ha ayudado en gran medida; los resultados del aprendizaje de los alumnos son satisfactorios, los egresados mantienen la identidad valoral en las escuelas donde continúan sus estudios; algunos ya son padres de familia y regresan al colegio con sus hijos; los padres de familia y la comunidad aportan en forma considerable con su afecto y apoyo moral con entusiasmo.

1.1.3 Procedencia familiar de los alumnos.

Este recinto del saber alberga niños y adolescentes de todas partes y clases sociales; las actividades principales que realizan los padres familia son la agricultura y el comercio informal, su situación económica es media baja y algunos con economía emergente. La ocupación de los padres se distribuye de la siguiente manera: un 40% de agricultores, 20% de empresarios, 20%, pequeños comerciantes, 10% de

profesionales empleados y un 10% de desempleados, según datos obtenidos del Directorio Escolar del colegio 2011 – 2012 tal como lo podemos apreciar en el Gráfico 1.1.

Gráfico 1.1 Ocupación de los padres de familia del Colegio Giovanni Antonio Farina, de Sayula, Jal.



Como en todas partes del mundo existen fenómenos que impactan el ser y el quehacer de un pueblo, así es que las familias con las que trabajamos están influenciadas por la globalización, por el consumismo, por el individualismo, por el desinterés de la defensa de la vida, el relativismo moral, por la nueva concepción de familia, entre otros.

Desde esta perspectiva, la educación que demandan las familias de Sayula, Jal. Según el Plan Municipal de Desarrollo 2010 – 2030 (2010) y las necesidades de la realidad es promover y fortalecer un espíritu emprendedor para mejorar su calidad de vida, un espíritu de superación para enfrentar los retos de la cotidianidad, amor al trabajo, administración del tiempo y del dinero.

Las generaciones tanto de padres como de hijos van cambiando, las exigencias se vuelven cada vez más fuertes, los problemas se hacen complejos, razón por la cual

sentimos la necesidad de ofrecer lo mejor de nosotros mismos haciendo un esfuerzo importante. A pesar de las dificultades, poco a poco avanzamos conformando equipos de trabajo con los maestros, y con los padres; hasta hoy, los resultados son buenos y esperamos que con el tiempo y con un proyecto más definido ir fortaleciendo esta unión para ofrecer una educación y un trabajo de calidad. En el camino que hacemos, vamos cosechando los primeros frutos satisfactorios, por ejemplo la integración de la mayoría de los padres de familia en las actividades del colegio, y cada día procuramos mejorar la calidad de nuestro servicio educativo.

1.1.4 Estudiantado.

En la actualidad el Colegio cuenta con 262 alumnos, de los cuales 128 son varones y 134 son mujeres, que van desde los tres años hasta los dieciséis años, según la estadística de inicio del ciclo escolar 2010 – 2011 tal como se explica en las Tablas 1.1 y 1.2.

Tabla 1.1 Estadística de los alumnos del colegio por nivel, por grupo y por sexo.

PREESCOLAR			PRIMARIA			SECUNDARIA			
Grado	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Primero	8	8	16	16	9	25	7	20	27
Segundo	12	8	20	12	7	19	13	10	23
Tercero	10	5	15	13	9	22	8	14	22
Cuarto				6	10	16			
Quinto				13	16	29			
Sexto				10	18	28			
TOTAL	30	21	51	70	69	139	28	44	72

Tabla 1.2 Estadística de los alumnos del colegio por nivel y por sexo.

SEXO	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA	TOTAL
VARONES	30	70	28	128
MUJERES	21	69	44	134
TOTAL	51	139	72	262

1.1.5 Conformación del equipo de trabajo.

La plantilla del personal está distribuida de la siguiente manera: en los puestos directivos se ubican la Directora General y una directora en cada nivel (preescolar, primaria y secundaria). El personal académico incluye a los docentes, prefecto y orientador en tanto que el personal administrativo cuenta con dos secretarías y dos encargados de servicios generales.

En lo que se refiere al personal docente, la institución cuenta con 18 maestros ubicados en las asignaturas y grupos según el profesiograma que exige la Secretaría de Educación Jalisco. El nivel de preescolar cuenta con una directora y tres maestras; la directora tiene dos años de servicio y es licenciada en educación inicial, una maestra tiene diez años de servicio, otra cinco años y la tercera tiene un año de servicio, todas las maestras son licenciadas en Educación Preescolar y trabajan a tiempo completo (Tabla 1.3).

Tabla 1.3 Maestras de Preescolar Ciclo Escolar 2011 - 2012

PUESTO	SEXO	ANTIGUEDAD	TITULO
Directora	F	2	Lic. Educación Inicial
Profesora de 1er. Grado	F	2	Lic. Preescolar
Profesora de 2do. Grado	F	14	Lic. Preescolar
Profesora de 3er. Grado	F	5	Lic. Preescolar

En primaria, la directora es Licenciada en Educación Básica y tienen dieciséis años de antigüedad, la maestra de primer grado es Licenciada en Educación Especial, y tres años de antigüedad; la maestra de segundo grado es Licenciada en Educación Especial y con un año de servicio; la maestra de tercero es Licenciada en Educación Especial y tres años de servicio; la maestra de cuarto es Profesora de Educación Primaria y tiene dieciséis años de antigüedad; la maestra de quinto es Licenciada en

Educación Primaria cuenta con once años de servicio; finalmente la maestra de sexto grado aún está a mitad de la carrera (Tabla 1.4).

Tabla 1.4 Maestros de Primaria Ciclo Escolar 2011 - 2012

PUESTO	SEXO	ANTIG.	TITULO
Directora	F	16	Lic. En Educación Básica
Profesora de 1er. Grado.	F	3	Lic. en Educación Especial
Profesora de 2do. Grado.	F	1	Lic. en Educación Especial
Profesora de 3er. Grado.	F	3	Lic. en Educación Especial
Profesora de 4to. Grado.	F	16	Normal Básica
Profesora de 5to. Grado.	F	11	Lic. En Educación Primaria
Profesora de 6to. Grado.	F	3	Estudiante de Lic. En Educación

El nivel de secundaria tiene diez años de creación, cuenta con la directora que es Licenciada en Ciencias de la Educación con especialidad en Educación Básica, quien tiene nueve años de servicio; el maestro de Ciencias Sociales y Arte es Sociólogo y Profesional Medio en Música; el maestro de Educación Física tiene Diplomado; el maestro de Biología es Licenciado en Química y Biología; y el maestro de Tecnología es egresado de Administración de Empresas, estos cuatro maestros tienen diez años de servicio. La maestra de Español es Licenciada en Educación Media con Especialidad en Español y tiene ocho años de servicio; la maestra de Formación Cívica y Ética es Licenciada en Intervención Educativa tiene dos años de servicio, la maestra de Inglés tiene Certificación en esta asignatura y trabaja desde hace cinco años en el colegio; el maestro de Matemáticas es Ingeniero en Informática, el maestro de Física y Química es Ingeniero Ambiental, estos dos últimos tienen un año de haberse integrado a la institución.

Todo el personal de este nivel trabaja por horas, excepto la directora que trabaja a tiempo completo (Tabla 1.5).

Tabla 1.5 Maestros de Secundaria Ciclo Escolar 2011 – 2012

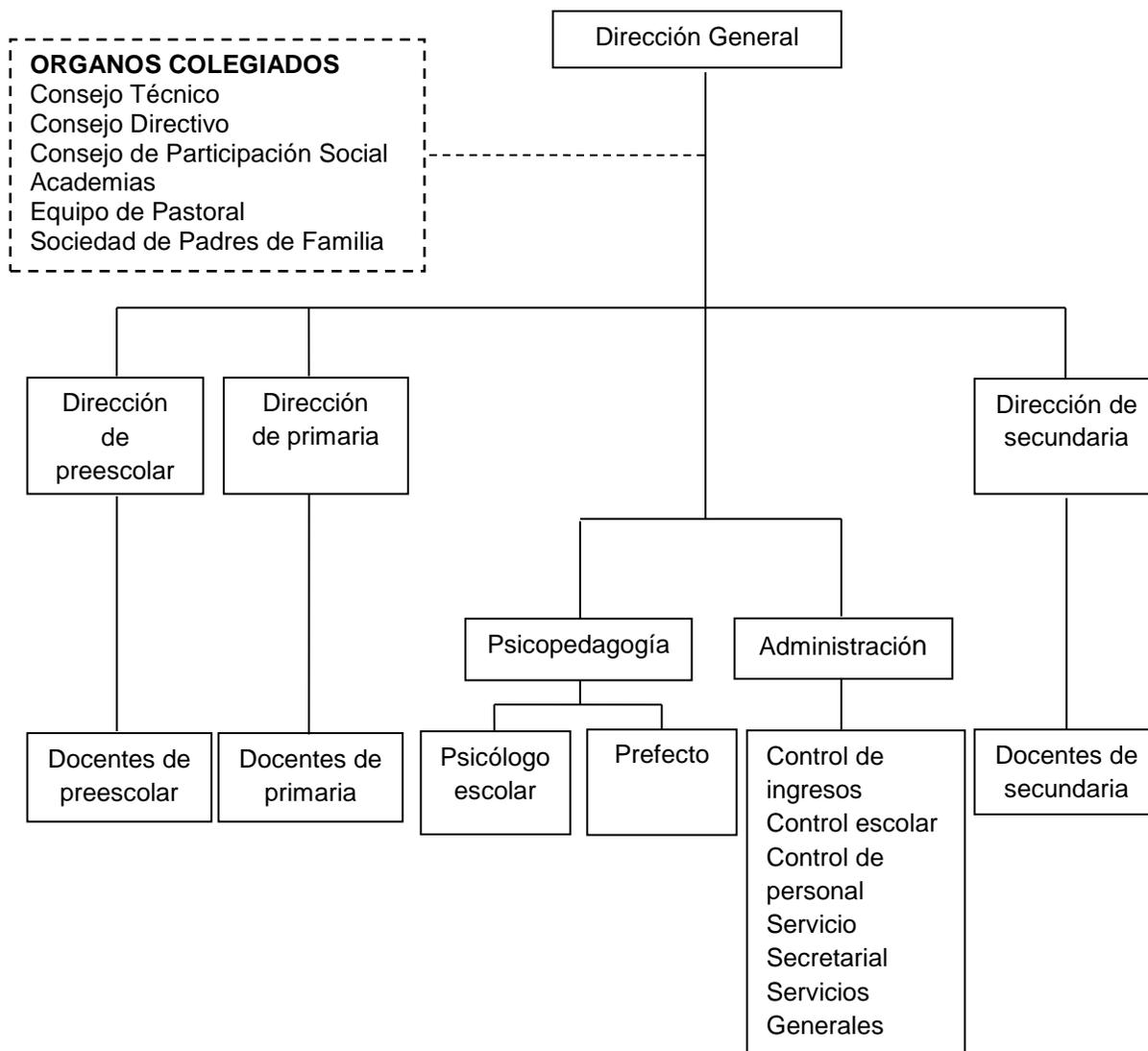
PUESTO	SEXO	ANTIG.	TITULO
Directora	F	9	Lic. Ciencias de la Educación
Profesora de Español	F	8	Lic. Educación Media con especialidad Español
Profesora de FORCE y Secretaria	F	2	Lic. Intervención Educativa
Prof. Inglés	F	5	Certificación
Prof. Artística Prof. Ciencias Sociales	M	10	Profesional medio en Música. Lic. Sociología
Profesor de Tecnología de de computación.	M	10	Egresado Administración de Empresas.
Prof. Matemáticas	M	1	Ingeniero en Informática
Prof. Física y Química	M	1	Ingeniero Ambiental
Prof. Biología	M	10	Lic. En Química y Biología
Prof. Ed. Física	M	10	Diploma en Educación Física

El personal forma un equipo de trabajo que vela por la calidad educativa del colegio, de tal manera que a los maestros que llegan por primera vez son inducidos a trabajar de acuerdo con la filosofía institucional mediante entrevistas, jornadas de estudio y acompañamiento.

1.1.6 Estructura organizativa.

La estructura organizativa de la institución se ve reflejada en el organigrama, tal y como se presenta en el Gráfico 1.2, en donde se cuenta con la Directora General, de quien dependen tres directoras; el área psicopedagógica, que es atendida por la psicóloga y el prefecto; así como el área administrativa, que integra las funciones de control escolar, control de ingresos, control de personal, servicio secretarial e intendencia. Las directoras de preescolar, primaria y secundaria tienen a su cargo la conducción de sus respectivos equipos docentes.

Gráfico 1.2 Organigrama de la Institución.



Además de los puestos señalados existen órganos colegiados, que prestan servicios de apoyo y que están integrados tanto por personas que ocupan un puesto en la institución, como de padres de familia y son: el Consejo Técnico Escolar, el Consejo Directivo, las Academias, el Equipo de Pastoral y la Mesa Directiva de Padres de Familia.

1.1.7 Infraestructura y equipamiento.

El colegio está construido en una superficie de 2,700 metros cuadrados. Las actividades cotidianas del colegio se desarrollan en 13 aulas, una sala de computación, un laboratorio de ciencias, dos patios, una sala de música, una sala de maestros y la dirección. Las aulas están equipadas con mesas y sillas para los alumnos, que favorecen el trabajo en equipos; cuentan con pintarrón y friso para la exposición de trabajos y un escritorio para el profesor.

La sala de cómputo tiene 20 computadoras con pantalla plana y un televisor para demostraciones. En esta sala se imparten tres sesiones de clase a la semana en secundaria y una sesión en preescolar y primaria. Los profesores de otras asignaturas tienen acceso a la sala de cómputo para abordar diversas temáticas con el apoyo informático. El laboratorio de ciencias cuenta con un microscopio, televisor, un armario donde se guardan los instrumentos de laboratorio y otro donde se almacenan los reactivos para las prácticas, además de maquetas de biología. La sala de música cuenta con instrumentos musicales, tales como guitarras, teclado y percusiones; y es utilizada una vez a la semana por los alumnos de preescolar y primaria, y dos veces por semana los alumnos de secundaria.

La biblioteca cuenta con libreros donde se guardan libros para todas las asignaturas y grados y cuenta con 3 mesas de trabajo. Por último, la institución cuenta con dos salas de maestros, una para preescolar y primaria y otra para secundaria, así como oficinas y dependencias para la Dirección, secretarías y psicopedagógico.

1.1.8 Planteamiento descriptivo de la situación problema.

Si bien, como se explica en párrafos anteriores, ha habido un proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), sin embargo desde hace dos años nos dimos cuenta que ha bajado la calidad de la educación en el colegio y llegamos a la conclusión de que por la ausencia de un documento completo, actualizado y apropiado

por la comunidad educativa, algunos miembros de la misma no han profundizado la filosofía institucional, algunos no tienen clara la importancia del trabajo colegiado, del trabajo cooperativo y colaborativo, la planificación y evaluación de los aprendizajes de los alumnos, no se identifica claramente una metodología concreta que facilite secuencias de reflexión académica y valoral, hace falta integrar las normas de trabajo y el reglamento de trabajo para que todos asumamos con responsabilidad las funciones que debemos desempeñar, esto permite que por falta de visión real del trabajo a veces se planeen y se acepten actividades que no responden a objetivos propuestos.

En vista de lo planteado, el problema es la ausencia de un Proyecto Educativo Institucional articulado y coherente en su estructura, claro, completo, suficiente, y actualizado en su contenido. Esto ocasiona que sus miembros:

- a) No asimilen ni se apropien de la filosofía institucional que diferencia en forma positiva de las demás escuelas.
- b) No encuentren una estructura organizacional donde se describan roles y funciones, así como las normas de convivencia; es decir, no hay direccionalidad institucional para que en la comunidad educativa se promueva la formación de comunidades de aprendizaje.
- c) No tengan modelo pedagógico institucional a la luz de la propuesta del sistema educativo, en este caso del constructivismo y su enfoque por competencias, y de las líneas pedagógicas de Mons. Giovanni Antonio Farina, de esta manera no se favorece plenamente la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje y su evaluación.

En el contenido del apartado que se concluye, se ha resumido de manera descriptiva y detallada la realidad contextual e institucional, así como también la problemática existente en el Colegio Giovanni Antonio Farina, misma que será fundamentada en el siguiente capítulo en el cual mediante un diagnóstico técnico, gradual y sistemático se verifica la problemática que justifica el planteamiento de una intervención.

CAPITULO II

2.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.

El objetivo del presente capítulo es profundizar en la situación problema, con el fin de obtener una información clara que determine de manera objetiva las características del problema para delimitarlo y contar con un referente fundamentado que muestre la realidad que guarda esta situación antes de la intervención.

En este capítulo se describe a detalle el procedimiento metodológico empleado en la recolección, sistematización y análisis de la información, presentando los hallazgos de manera gráfica y organizada.

2.1.1 Noción de diagnóstico.

Para mejorar la calidad de vida de las personas a través de la formación integral, nos sujetamos a buscar estrategias activas y creadoras que potencien habilidades y desarrollen competencias para que puedan enfrentar los desafíos del cotidiano. La escuela está llamada a fortalecer y enriquecer a la comunidad implementando la cultura de la calidad mediante la pedagogía del éxito, pero para alcanzar la calidad necesitamos transformar la escuela en sus diferentes ámbitos y para realizar esto recurrimos a la evaluación diagnóstica.

En este apartado hablaremos del diagnóstico, entendido como un procedimiento sistemático, técnico y riguroso que nos permite determinar la situación problemática en la que debemos intervenir (Núremberg y Brawerman, 2003).

Podemos caracterizar al diagnóstico como un proceso en el cual se utilizan instrumentos cuya aplicación nos permite acercarnos mejor a la realidad del problema a intervenir. El diagnóstico genera información para producir cambios, satisfacer necesidades, desarrollar potencialidades y para desarrollar acciones en una unidad de

análisis a medida que se describen los elementos y aspectos integrantes de la realidad permitiendo la interconexión e interdependencia de los mismos. Es un proceso abierto a incorporar información y nuevos ajustes establecidos a partir de los datos que se vayan obteniendo. Por último, el diagnóstico adquiere un significado real cuando se hace una adecuada contextualización de la situación problemática diagnosticada, todo ello desde una perspectiva dialógica y colaborativa, a través de la cual se generan procesos de diálogo comprensión y mejora continua (Santos, 1993).

Todo diagnóstico es importante porque arroja información básica abriendo un panorama real del objeto - problema que lleva a una planeación de estrategias de actuación. Es decir, es el punto de partida y el fundamento para diseñar, mantener o corregir estrategias y acciones que permiten solucionar los problemas detectados en función de la institución y de los factores que inciden en logro de los objetivos de la misma.

2.1.2 Evaluación diagnóstica y gestión escolar.

Aquello que a la institución educativa le da calidad es la evaluación y la gestión, siendo éstas los fundamentos teóricos y prácticos para generar estrategias creadoras que consoliden el bienestar y satisfacción de los usuarios en medio de un contexto. En este caso la educación es un bien público y socio comunicativo y de vinculación que construye las situaciones más favorables posibles para que cada miembro de la comunidad educativa en el rol que se desempeñe alcance su formación personal.

La evaluación diagnóstica y la gestión educativa están íntimamente relacionadas porque si la primera ayuda a verificar el nivel educativo de preparación académica de todos y cada uno de los alumnos, también permite determinar el grado de colaboración de los miembros, el ambiente de trabajo, el desempeño profesional de directivos y docentes, la relación institución y comunidad y el grado de satisfacción de los usuarios (entre otras cosas), es decir, es una radiografía pedagógica como afirma Casanova

(1999), la segunda presenta el diseño pedagógico e inclusive el nivel de exigencia que se va a adecuar al esquema del proyecto a desarrollar con la persona, a consecuencia de su individualidad. Como testifica Nirenberg (2000:3) permite a los “actores estratégicos tomar decisiones acertadas, confiables y fundamentadas acerca de cómo seguir, de cómo dar acciones a la direccionalidad deseable basados en las apreciaciones valorativas sobre lo que se vino haciendo y logrando”.

Es importante realizar un diagnóstico antes de intervenir porque necesitamos saber de dónde partimos, dónde estamos parados, cuáles son los factores condicionantes que afectan a dicha situación problemática, cuál es la realidad concreta del problema en el que vamos a intervenir, por eso la tarea fundamental del diagnóstico expresa Nirenberg (2000: 83) “es justificar y fundamentar las acciones programadas así como también focalizarlas y dimensionarlas mejor” para comprender la realidad desde sus distintas perspectivas.

También es importante el diagnóstico porque le abre campo a la gestión como por ejemplo: analizar y mejorar los procesos de comunicación como requisito imprescindible para llegar a una toma de decisiones responsable y libre, posibilitar y favorecer la implicación de los recursos humanos, generando un compromiso con los objetivos, la estructura, las tareas y las normas internas, etc. En conclusión el diagnóstico y la gestión son importantes y se relacionan porque permiten la transformación escolar.

2.1.3 Objetivo del diagnóstico.

El objetivo del diagnóstico como dice Nirenberg (2000) es indagar con mayor precisión las condiciones o factores que están implicados en la problemática descrita a través de instrumentos pertinentes, congruentes con el enfoque descrito más adelante, y que ayudarán a reconocer con mayor claridad la situación problema, para lo cual se recurre a referentes teórico-conceptuales que ayudan a comprender la realidad observada.

2.1.4 Enfoque metodológico.

Para aplicar el diagnóstico utilizamos el enfoque inductivo de corte cualitativo, ya que es un proceso mental que consiste en inferir casos particulares para establecer un caso general. Escogimos este enfoque porque privilegia la comprensión sistemática del fenómeno humano y su contexto social, cuyo propósito es comprender, interpretar y contextualizar un fenómeno, un evento, o un caso. Además, afirman Lukas y Santiago (2009), que el enfoque cualitativo le hace más familiar a la investigación educativa y la práctica docente permitiendo conocer a fondo las realidades prácticas tal y como suceden a partir de una mayor implicación del investigador en la situación indagada.

El enfoque adoptado concibe a la educación como un proceso social, como una experiencia viva para los involucrados en los procesos y para la institución educativa. Se enfatiza que transformando la conciencia de los miembros se transformarán las prácticas y se mejorará la calidad educativa por eso su finalidad es la comprensión de los fenómenos educativos a través del análisis profundo de las percepciones e interpretaciones de los sujetos intervinientes en las diversas situaciones.

2.1.5 Diseño metodológico.

A continuación se describe el itinerario seguido para la elaboración del proceso de diagnóstico de la situación problema, señalando las etapas del diseño metodológico, necesarias para la realización de dicho proceso.

2.1.5.1 Definición de las situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico

El diseño metodológico es parte fundamental, porque define cómo se realizará el proceso de diagnóstico. Empezamos definiendo el tipo de enfoque, en este caso es el

inductivo por su pertinencia y por su esfuerzo en la comprensión de los significados de las acciones humanas, así como en las interacciones entre los individuos y el grupo.

El diagnóstico se efectuó en el colegio Giovanni Antonio Farina en los meses de abril y mayo de 2011. Sirvieron como fuentes de información todos los maestros y maestras a los cuales se aplicó una encuesta, y el Plan Estratégico en vigencia al que se hizo un análisis documental. Al ser analizada información mostró de manera objetiva y precisa la situación estructural del documento es decir su articulación y coherencia, del mismo modo en su contenido se verificó la claridad, la suficiencia, la actualización y la pertinencia, así como el grado de conocimiento y aplicación del mismo.

2.1.5.2 Selección y justificación de Instrumentos.

En vista de la situación problema que exploramos nos pareció acertado hacer uso de las bondades que nos ofrece el análisis documental. Esta técnica fue seleccionada por la forma en que puede colectarse y organizarse la información que deseamos recabar. Para implementar esta técnica se diseñó un instrumento según los resultados que se quería obtener y luego dicho instrumento se sometió a revisión de especialistas con el fin de validarlo para su aplicación.

También se utilizó la encuesta para poder comparar resultados: si en el análisis documental se busca conocer la estructura y el estado del contenido del documento existente del PEI, en la encuesta se quiere saber el grado de conocimiento y aplicación de sus contenidos sea que estén o no documentados. A continuación anotamos los conceptos que dan sentido a lo expuesto.

a) Análisis documental.

El análisis documental atestiguan Dulzaides y Molina (2005), es una forma de investigación técnica, es un conjunto de operaciones mentales e intelectuales que comprende el pensamiento analítico y sintético para extraer la información o esencia de

ella contenida en documentos primarios que buscan describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación.

El análisis documental según Solís (2001) es una técnica que describe el contenido de un documento. Las características que tiene son:

- La clasificación: es el conjunto ordenado de conceptos que se encuentran distribuidos sistemáticamente y formando una estructura, es decir, se diferencian las categorías de análisis unas de otras.
- La indización: es el contenido del documento dividido ya en categorías y subcategorías generalmente expresadas con un lenguaje sencillo accesible para todos los lectores sin perder la originalidad del documento.
- La condensación: es la síntesis del documento que permite al usuario detectar los puntos fuertes y débiles del contenido.

La aplicación de este instrumento nos permitió conocer la claridad, la suficiencia, la actualización y la pertinencia del contenido del Plan Estratégico, así como la articulación y coherencia de los constitutivos en la estructuración del mismo.

b) Encuesta.

La encuesta es un instrumento elaborado con base en una problemática, cuyo contenido incluye ítems que exigen respuestas concretas y sintéticas (Rábago, 2004). Una encuesta es confiable cuando significa lo mismo para todos los que van a responder, y es válida cuando las preguntas permiten obtener información precisa y relevante. Por medio de este instrumento se pretendía obtener información sobre el grado de conocimiento y aplicación del Proyecto Educativo Institucional sea que estuviese o no documentado.

2.1.5.3 Delimitación de la muestra.

En coherencia con el enfoque inductivo requerimos de toda la población docente como muestra porque lo más importante en este caso era comprender la percepción de los implicados acerca del grado de conocimiento y aplicación del Plan Estratégico.

Aparte de los docentes, otra fuente de información fueron los documentos seleccionados porque la profundización del problema también está en la verificación de la claridad, la suficiencia, la actualización y la pertinencia del contenido del Plan Estratégico así como la articulación y coherencia en la estructura que en este caso, sólo se puede realizar mediante un análisis documental. Para facilitar el análisis tomamos el Plan Estratégico y lo subdividimos en categorías como se explica en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Categorías analizadas en el Plan Estratégico del Colegio Giovanni Antonio Farina.

DOCUMENTO	CATEGORIAS
Plan Estratégico	1. PLANTEAMIENTO IDEOLÓGICO 2. CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1.5.4 Diseño de instrumentos para recuperación de información.

Para la recolección de la información, se elaboró una tabla sencilla donde se ubican tres categorías. La primera categoría, que corresponde al Planteamiento Ideológico que contiene seis subcategorías; la segunda categoría es Modelo Pedagógico y contiene cinco subcategorías; y la tercera es Estructura Organizativa, que también contiene cinco subcategorías. Todas las categorías y subcategorías fueron

evaluadas desde los criterios de claridad, suficiencia, actualización y pertinencia, como podemos ver en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2 Análisis documental del Plan Estratégico del Colegio Giovanni Antonio Farina.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CIRTERIOS
PLANTEAMIENTO IDEOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Misión ❖ Visión ❖ Objetivos institucionales ❖ Ideario Institucional ❖ Perfil del alumno y el docente. 	CLARO SUFICIENTE ACTUALIZADO PERTINENTE
MODELO PEDAGOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Principios pedagógicos ❖ Rol del alumno ❖ Enseñanza- aprendizaje ❖ Evaluación del aprendizaje ❖ Rol del maestro 	CLARO SUFICIENTE ACTUALIZADO PERTINENTE
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Órganos colegiados ❖ Organigrama ❖ Normas de convivencia 	CLARO SUFICIENTE ACTUALIZADO PERTINENTE

A continuación en la Tabla 2.3 se explica el formato que se utilizó para recopilar la información de la encuesta: en dicho formato están las categorías, los indicadores que describen el conocimiento y la praxis del contenido del Plan Estratégico (2008), los numerales de los ítems que corresponden a cada categoría, la escala con la que son valorados los ítems, la frecuencia y los porcentajes. Esto se hizo con las preguntas cerradas y en otro cuadro parecido se elaboró para las dos preguntas abiertas (Tabla 2.4). Cabe señalar que el término “aplicación” se utilizó para indagar en qué medida los informantes consideraron que el Proyecto Educativo Institucional se aplica en la vida cotidiana escolar.

Tabla 2.3 Instrumento para recopilar el resultado de las preguntas cerradas de la encuesta.

CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Misión	Conocimiento	1	Nunca Rara vez Algunas veces Siempre		
Visión	Conocimiento	2	SI NO		
		3	Nada Poco Bastante Mucho		
Proyecto Educativo	Conocimiento	5	Nada Poco Bastante Mucho		
		6	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre		
	Aplicación	7	Nada Poco Bastante Mucho		
Organigrama	Conocimiento	8	Nada Poco Bastante Mucho		
Áreas funcionales	Conocimiento	9	Nada Poco Bastante Mucho		
Manual de Funciones	Conocimiento	10	SI NO		
	Aplicación	11	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre		
Normas de convivencia	Conocimiento	12	SI NO		
	Aplicación	13	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre		

Reglamento Interno	Conocimiento	15	SI NO		
	Aplicación	16	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre		
Modelo Pedagógico	Conocimiento	17	Nada		
		18	Poco Bastante Mucho		

Tabla 2.4 Instrumento para recopilar el resultado de las preguntas abiertas de la encuesta.

CATEGORIA	INDICADOR	ITEM	VALORES	FRECUENCIA	EXPLICACION
Filosofía Institucional	Aplicación	4			
Reglamento Disciplinar	Aplicación	14			

2.1.5.5 Plan de aplicación de los instrumentos.

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en el tiempo establecido y por las personas responsables de la ejecución. La aplicación de la encuesta se realizó en la misma fecha a todos los profesores, en tanto que el análisis documental se realizó en varias sesiones, dividiéndose el trabajo de las distintas categorías del PEI entre las responsables, tal y como se explica en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5 Plan de aplicación de los instrumentos para recolección de la información.

ACTIVIDAD	CATEGORIA	TIEMPO	RESPONSABLES
Encuesta	Filosofía Institucional. Misión. Visión. Proyecto Educativo. Organigrama. Manual De Funciones. Normas de Convivencia. Reglamento Interno.	Abril 2011 14	Sor Luz Angélica Chango. Sor Lucía Santana Moreta.
Análisis Documental	1. Planteamiento Ideológico. 2. Concepción Pedagógica. 3. Estructura Organizacional.	Mayo 2011 6 y 9 10 y 11 12 y 13	Sor Luz Angélica Chango. Sor Lucía Santana Moreta.

2.1.6 Argumentación de la confiabilidad y validez de la información

La recolección de la información depende en gran medida del tipo de investigación y del problema que se estudie. Esta fase inicia desde el momento en que se selecciona el instrumento de recolección, pues es válido y confiable por la revisión de profesionales antes de su aplicación.

La validez de la información es cuando ésta abarca aspectos importantes y significativos de los resultados que se desea obtener y la confiabilidad nos dice que tan consistentes, exactos y estables son los resultados alcanzados al aplicar el instrumento. Con esta mirada la información recabada en el análisis documental y en la encuesta es válida y confiable ya que nos arroja elementos significativos e importantes permitiendo

organizar la información en categorías y subcategorías para proceder a analizarlos y someterlos a un proceso de reflexión e inferencias derivadas de las puntuaciones que son significativas en el diagnóstico realizado.

2.1.7 Descripción del proceso de recolección de información.

Teniendo en cuenta que la recolección de la información es una etapa delicada y es un medio importante en el que se relaciona directamente el investigador con los participantes y con el objeto de estudio para recuperar información necesaria que permita lograr los objetivos que se propuso para dicha indagación, para esta actividad se tuvo en cuenta lo siguiente:

1. Seleccionar y elaborar instrumentos válidos y confiables para alcanzar la información necesaria y fundamentar la estrategia de intervención.
2. Aplicar los instrumentos según el calendario establecido.
3. Una vez obtenida la información organizarla y analizarla.

En el mes de abril de 2011 se aplicó la encuesta para conocer la opinión de los maestros acerca del grado de conocimiento y aplicación del Plan Estratégico y en mayo se realizó el análisis documental con el fin de recoger información objetiva y precisa sobre la existencia, articulación y coherencia en la estructura del mismo. El documento está organizado en cuatro partes en donde se puede observar la existencia y el faltante y a través del análisis se señala la claridad, la suficiencia, la actualización y la pertinencia del contenido.

2.1.8 Instrumentos utilizados para la sistematización.

EL análisis documental no trae datos estadísticos porque el contenido está plasmado en la tabla narrativa y desde ella se estructura el contenido para analizar y seleccionar

los conceptos relevantes e importantes que necesitan ser tratados en la intervención. En las tablas, que más adelante desarrollan el análisis, podemos observar en la estructura, la existencia y el faltante; en el contenido, la claridad, la suficiencia, la actualidad y la pertinencia. En síntesis, se determinan las áreas de mejora para una próxima intervención. En el siguiente ejemplo se expone la manera como fueron analizadas las categorías y los criterios que se emplearon para dicho análisis (Ver Tabla 2.6).

Tabla 2.6 Categorías y criterios de análisis de los contenidos del Plan Estratégico.

CATEGORIA	CRITERIOS
Contexto	Claro
	Suficiente
	Actualizado
	Pertinente

En lo que se refiere a la encuesta, al igual que en el análisis documental, se desarrolla en una tabla sencilla donde se visualiza la percepción de los encuestados acerca del conocimiento y aplicación del Plan Estratégico. Las categorías son las mismas del análisis documental aunque aquí se plantean de diferente manera, los resultados de la encuesta abonan a la información que se recoge en el análisis documental, tal como lo explica la Tabla 2.7

Tabla 2.7 análisis de la encuesta sobre conocimiento y aplicación del Plan Estratégico.

CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	RESULTADOS
Misión	Conocimiento	1. ¿Se le ha dado	Nunca Rara vez	1	5%	Los docentes afirman que se

		conocer la misión del colegio, en documentos comunicacion es y/o reuniones formativas?	Algunas veces Siempre	1 16	5% 90%	ha dado a conocer la misión del colegio en reuniones formativas y documentos.
--	--	--	-----------------------	---------	-----------	---

2.1.9 Categorías iniciales.

El proceso de análisis de la información tiene el propósito de obtener ideas relevantes de las distintas fuentes de información, lo cual permite expresar los resultados sin ambigüedades con el fin de almacenar y recuperar la información que se desea obtener. La finalidad del diagnóstico es el análisis de los datos capturados para llegar a la interpretación, lo cual, en el análisis documental no fue difícil porque ya existían categorías preliminares. Estas categorías surgieron de la teoría investigada y a medida que fuimos analizando e interpretando la información, surgieron otras categorías y subcategorías fueron completando la estructura y clarificando el problema como lo podemos observar en la Tabla 2.8.

Tabla 2.8 Categorías iniciales.

GESTIÓN ESCOLAR	Componentes	1.1 Proyecto Educativo Institucional	1.1.1 Proyecto Educativo Institucional. 1.1.2 Elementos del PEI Misión Visión Ideario Perfiles Modelo pedagógico
		1.2 Estructura organizacional	1.2.1 La organización escolar 1.2.2 Cultura organizacional 1.2.3 Estructura organizacional 1.2.4 Definición de funciones. 1.2.5 Manual de convivencia y participación. 1.2.6 Reglamentos 1.2.7 Administración de recursos

2.1.10 Categorías generadas a partir del análisis de información.

Como ya se anotó anteriormente, en el transcurso del análisis de la información aparecieron nuevas categorías. Éstas surgieron al plantear la matriz de análisis donde se describen las categorías y subcategorías, como lo podemos ver a continuación en la Tabla 2.9 y así mismo podemos comparar con las categorías iniciales descritas en la Tabla 2.8.

Tabla 2.9 Categorías generadas a partir de la información.

GESTIÓN ESCOLAR	Proyecto Educativo Institucional	1. Planteamiento Ideológico.	1.1 Misión 1.2 Visión 1.3 Ideario 1.4 Objetivos 1.5 Perfiles
		2. Modelo pedagógico	2.1 Principios educativos. 2.2 Enfoques que sustentan el modelo pedagógico. 2.3 Rol del alumno 2.4 Rol del docente 2.5 Enseñanza aprendizaje 2.6 Evaluación de aprendizaje
		3. Estructura Organizativa	3.1 Organigrama. 3.3 Definición de funciones. 3.4 Órganos colegiados 3.5 Normas de convivencia 3.6 Reglamento de trabajo

2.1.11 Descripción y análisis de resultados.

El análisis documental nos permitió conocer las condiciones del Plan Estratégico con respecto a la claridad, suficiencia, actualización y pertinencia del contenido, al mismo tiempo se pudo ver la articulación y coherencia de la estructura del mismo. Los instrumentos analizados fueron: el Carisma en la Dimensión Espiritual y Apostólica, (Hermanas Doroteas, 2010), el documento eclesial Educar Juntos en la Escuela Católica (Congregación para la Educación Católica, 2000), el Plan Estratégico de

Transformación Escolar (SEP, 2006), el Manual de Organización (SEJ, 2011), el Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010), Reforma Integral de Educación Básica (SEP, 2011) y los elementos del Proyecto Educativo de Díez Gutiérrez (2001). Una vez revisada la bibliografía se hizo el análisis de los siguientes elementos del Proyecto Educativo:

1. Contexto.
2. Planteamiento ideológico: misión, visión, ideario y perfiles.
3. Modelo Pedagógico: principios pedagógicos, rol del alumno y del maestro, enseñanza aprendizaje, evaluación del aprendizaje.
4. Estructura organizativa: manual de funciones para áreas funcionales y órganos colegiados, organigrama, reglamentos de trabajo y normas de convivencia.

El primer punto, aunque no se había documentado, se ha descrito en el Capítulo I de esta Tesis, razón por la cual no se aborda en el presente análisis. A continuación presentamos el análisis del documento por categorías y dentro de ellas en forma vertical se encuentran las subcategorías tal como podemos ver en la Tabla 2.10.

Tabla 2.10 Análisis documental del Plan Estratégico del colegio Giovanni Antonio Farina.

CATEGORIA	CRITERIOS
<p style="text-align: center;">CONTEXTO</p> <p>En el Proyecto Educativo Institucional (2008) no está documentado pero está descrito en el capítulo I de esta Tesis.</p>	CLARO
	SUFICIENTE
	ACTUALIZADO
	PERTINENTE

CATEGORIA	CRITERIOS
<p data-bbox="326 249 735 281" style="text-align: center;">PLANTEAMIENTO IDEOLÓGICO</p> <p data-bbox="235 285 828 453">En 2008 luego de un estudio realizado con los maestros y maestras del Colegio sobre los lineamientos pedagógicos de la Secretaría de Educación y los documentos carismáticos congregacionales surgió esta formulación.</p> <p data-bbox="354 495 708 527" style="text-align: center;">FILOSOFÍA INSTITUCIONAL</p> <p data-bbox="235 564 828 768">Para la comunidad Educativa del Colegio "GIOVANNI ANTONIO FARINA la educación es un proceso sistemático y crítico de la cultura en el que se humaniza y personaliza al hombre mediante el cultivo de los valores éticos, sociales y morales.</p> <p data-bbox="235 774 558 806">Desde este punto de vista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="235 846 828 1329">❖ El estilo pedagógico sintetizado en el lema: <u>Suavidad y Firmeza</u> unifica criterios de acción y crea un ambiente de encuentro, maestro – alumno; el respeto y el amor por la persona del educando, a éste, lo ayuda a crecer como persona crítica y consciente de su dignidad, a enfrentarse con firmeza y responsabilidad a su propio porvenir con compromiso en la transformación de la sociedad destruida por los antivalores; en una sociedad más justa y fraterna, amante del trabajo creativo intelectual y productivo que se manifieste en el mejoramiento de la calidad de vida. <li data-bbox="235 1371 828 1575">❖ El nombre GIOVANNI ANTONIO FARINA insinúa la <u>pedagogía del amor</u>, motiva el trabajo de docentes y alumnos por ser ejemplo acabado de autenticidad humana que hace efectivo el significado de la pedagogía. <p data-bbox="235 1648 828 1852">El proyecto Educativo Institucional se desarrollará a través de los planes y programas propuestos por la Secretaría de Educación, su tratamiento se ajusta a las disposiciones de la Legislación Educativa Mexicana y a los cambios que oportunamente se darán:</p>	<p data-bbox="849 575 1385 779">No es clara porque: consideramos que debe ser más explícita y concreta abarcando dos contenidos esenciales: aprendizaje de contenidos y experiencia comunitaria desde el respeto a la dignidad de la persona como lo insinúa el Beato Farina.</p> <p data-bbox="849 785 1385 953">Utilizar un vocabulario sencillo de fácil acceso y entendimiento para los usuarios omitiendo la información que ya está contenida en otros elementos del Proyecto Educativo.</p> <p data-bbox="849 1026 1385 1472">No es suficiente el contenido de la actual filosofía es necesario releer a la luz de la realidad y con la intervención de los maestros ya que su aportación es original e insustituible para compaginar dos mentalidades (extranjera y nacional). Además, cabe señalar que el 61% de maestros (as) no participaron en la elaboración de esta filosofía porque son de nuevo ingreso, de manera que su participación, su disponibilidad y compromiso harán efectivos el ser y quehacer de la institución.</p> <p data-bbox="849 1503 1385 1776">Hace falta actualizarla con los Planes de estudio de la Reforma Integral de Educación Básica (SEP, 2011), como también hay que tomar en cuenta los cambios vertiginosos de la sociedad, además no está descrita la visión antropológica y socio-política del tipo de hombre-mujer y sociedad que se desea formar.</p> <p data-bbox="849 1860 1385 1892">La filosofía es pertinente si realizamos las</p>

<p>Su contenido se sintetiza en tres aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ETICO - MORAL se fundamenta en el análisis crítico de los valores éticos - sociales, en el progresivo conocimiento de la moral natural y trascendente. <p>❖ CIENTIFICO – TECNOLOGICO La instrucción es un medio para la educación, por eso la preparación científica y técnica se propone no como una mera transmisión de conocimientos y desarrollo de competencias sino que lo orienta por medio de la integración de las diferentes áreas del saber, el desarrollo de la inteligencia y el corazón.</p> <p>HUMANISTICO – SOCIAL Educando que recibe y ofrece influencia del fenómeno social se dirige la educación integral, promoviendo los valores ético- social y moral para que ejerza plenamente sus capacidades dentro del marco de una convivencia social armónica, estimulando su iniciativa y su alto sentido de responsabilidad social.</p>	<p>adecuaciones sugeridas anteriormente.</p>
--	--

<p style="text-align: center;">MISION</p> <p>A través de su estilo pedagógico “Suavidad y Firmeza” convertir al alumno en agente de su propia formación ético – moral, cultivando su espíritu de criticidad, creatividad y autodisciplina para que domine y transforme la creación y se comprometa en la construcción de la nueva sociedad.</p>	<p>No es clara porque: se expresa en términos generales, la última parte es muy ambiciosa e irrealizable, quizá se puede decir lo mismo con términos más sencillos para que todos los miembros de la comunidad educativa lo entiendan.</p> <p>No está actualizada de acuerdo a la Reforma de Educación Básica (SEP, 2011) y a la exigencia educativa, es importante enunciar cómo se lleva a cabo el desarrollo de competencias para la vida de acuerdo al contexto y los valores que necesitan fortalecer.</p> <p>No es pertinente, necesita darle un plus para que sea relevante</p> <p>Sí, es coherente con la filosofía y con la visión.</p>
--	--

<p style="text-align: center;">VISION</p> <p>Fortalecer el vínculo familiar a la luz de los valores trascendentales, propiciando una tarea pedagógica integral donde la conjugación: ético – moral; científico tecnológico y humanístico social, tenga como ideal la formación de la inteligencia y el corazón del estudiante, para ganar el poder transformador del hombre proyectando la niñez y la juventud hacia un futuro mejor.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>Formar Integralmente a la niñez y adolescencia de Sayula con “Suavidad y Firmeza” para lograr su realización personal, mediante acciones libres y moralmente rectas, actitudes positivas frente a los valores Humanos – Cristianos, un nivel académico de calidad, que capacitados para servir a los demás con sus conocimientos y con una mentalidad crítica construyan una nueva sociedad.</p> <p>VALORES INSTITUCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsabilidad ❖ Respeto ❖ Honestidad ❖ Solidaridad ❖ Disciplina. 	<p>No es clara: es necesario definir quienes lo harían, ser más concretos en decir cómo quieren estar posicionados en un futuro a mediano y largo plazo.</p> <p>No es suficiente: hay que integrar cuál es la visión con respecto a los docentes y a los padres de familia.</p> <p>No es actualizada: se debe leer a la luz de las Reforma Integral de Educación Básica (SEP, 2011), del Profesiograma de Maestros (SEJ, 2006) y las obligaciones de los padres de familia.</p> <p>No es pertinente: para que lo sea, hay que utilizar un vocabulario sencillo al alcance de todos y ponerlo a discusión y estudio de todos los miembros de la comunidad educativa para que la conozcan y practiquen.</p> <p>El único que existe no está claro, tampoco es suficiente Falta elaborarlo con base en las dimensiones pedagógico curricular, organizativa – administrativa y de proyección social y comunitaria.</p> <p>No está actualizado, los que se redacten deben ser de tal manera que puedan ser utilizados como parámetros al momento de realizar una evaluación.</p> <p>Para que sea pertinente es necesario que se definan con intenciones amplias que orienten las intenciones del colegio, además es importante que estén en sintonía con la filosofía y la visión.</p> <p>Para valorar según los criterios de: claridad, suficiencia, actualidad y pertinencia hace falta definir cada uno de los valores según la identidad institucional. Además los que aquí enumeramos no están en relación a lo que se describe en la filosofía, misión y visión. Hay que elegir los valores pertinentes.</p>
---	--

PERFIL DEL MAESTRO	
<p>1. Área de interacción económica y social</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Leal con la filosofía institucional ❖ Modelo y ejemplo en la práctica de valores humanos, éticos y sociales. ❖ Asertivo y hábil para tratar imprevistos y situaciones difíciles. ❖ Responsable y puntual. <p>2. Área de la gestión de la enseñanza</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Con actitud innovadora constante. ❖ Respetuoso de su propia cultura y del lugar donde realiza su labor profesional. <p>3. Campo de la investigación pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Profesional que evidencia en el trabajo técnicas y recursos metodológicos acordes con el desarrollo de la ciencia pedagógica. ❖ Capaz de integrar en su trabajo la dimensión humana cristiana para una mejor inserción en la sociedad a través de la pedagogía de los valores. <p>4. Campo de los saberes pedagógicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Profesional que domine los propósitos, enfoques y contenido científico de su, o sus asignaturas. ❖ Profesional que se esfuerza por conocer la naturaleza bio-sico-social y las diferencias de los alumnos para impartir una educación personalizada. <p>5. Campo de la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Capaz de generar la paz social y la organización comunitaria desde el aula. ❖ Capaz de trabajar en conjunto con los demás agentes educativos en la integración de las acciones para responder al desafío de la post-modernidad. <p>6. Área de desarrollo profesional</p> <p>Responsable en la participación y desarrollo de actividades organizadas por las comisiones y autoridades del colegio (deportivos, cívicos, sociales, etc.). Así como en los cursos de capacitación y actualización docente.</p>	<p>No es clara: su declaración es general, no se evidencia los enfoques pedagógicos, ni la función que desempeña frente a los alumnos con relación al desarrollo de las competencias.</p> <p>No es suficiente: hace falta completar con el manual de organización de cada nivel tomando en cuenta la dimensión pedagógica a la luz de la espiritualidad y misión de la Congregación de las Hermanas Doroteas.</p> <p>No está actualizado según las competencias docentes el carisma congregacional y el compromiso de todos Como ya se dijo anteriormente no todos participaron en la elaboración de este documento</p> <p>No es relevante: hace falta equilibrar lo pedagógico y lo valoral.</p>

<p style="text-align: center;">PERFIL DE EGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Actúa de acuerdo a los principios de solidaridad y gratuidad, como fuente de amor a Dios y a sus hermanos necesitados haciendo efectivo el lema pedagógico “Suavidad y Firmeza”. ❖ Se reconoce como un ser con potencialidades físicas que le permitan mejorar su capacidad motriz, favorecer un estilo de vida activo y saludable, así como interactuar en contextos lúdicos, recreativos y deportivos. ❖ Posee el sentido de pertenencia a la Institución y se siente orgulloso de estudiar y formarse a la luz de su filosofía. ❖ Utiliza adecuadamente los medios de comunicación social con miras a su formación teórica - práctica. ❖ Se capacita teóricamente y desarrolla competencias indispensables para desempeñar con acierto y eficacia las tareas que en el orden académico le corresponda cumplir. ❖ Identifica el grado de sus aspiraciones y se promueve en el logro de sus preferencias vocacionales ❖ Utiliza el lenguaje oral y escrito con claridad, fluidez y adecuadamente, para interactuar con distintos contextos sociales. Reconoce y aprecia la diversidad lingüística del país. ❖ Emplea la argumentación y el razonamiento al analizar situaciones, identificar problemas, formular preguntas, emitir juicios y proponer diversas soluciones. ❖ Selecciona, analiza, evalúa y comparte información proveniente de diversas fuentes y aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance para profundizar y ampliar sus aprendizajes de manera permanente. ❖ Emplea los conocimientos adquiridos a fin de interpretar y explicar procesos sociales, económicos, culturales y naturales, así como para tomar decisiones y actuar, individual o colectivamente, en aras de promover la calidad de vida. ❖ Conoce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, los pone en práctica al analizar situaciones y tomar decisiones con responsabilidad y apego a la ley. ❖ Reconoce y valora distintas prácticas y procesos culturales. Contribuye a la convivencia respetuosa. Asume la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística. 	<p>Si es claro</p> <p>Es suficiente</p> <p>No está actualizado puesto que no se alinea a las competencias sugeridas por la reforma integral de educación básica. Además hace falta añadir indicadores de cada nivel Preescolar, Primaria y Secundaria.</p> <p>Para que sea pertinente hace falta ahondar más en la espiritualidad y misión de Mons. Farina.</p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano, se identifica como parte de un grupo social, emprende proyectos personales, se esfuerza por lograr sus propósitos y asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones. ❖ Aprecia y participa en diversas manifestaciones artísticas. Integra conocimientos y saberes de las culturas como medio para conocer las ideas y los sentimientos de otros, así como para manifestar los propios. 	
---	--

Tabla 2.11 Análisis de la categoría Modelo Pedagógico

CATEGORÍA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA	CRITERIOS
<p>En el Colegio Giovanni Antonio Farina de Sayula, no existe un Modelo Pedagógico Institucional definido y estructurado.</p> <p style="text-align: center;">PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS</p> <p style="text-align: center;">ROL DEL ALUMNO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE</p> <p style="text-align: center;">ROL DEL MAESTRO</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES</p>	<p>CLAROS</p> <p>SUFICIENTES</p> <p>ACTUALIZADOS</p> <p>PERTINENTES</p>

Tabla 2.12 Análisis de la categoría Estructura Organizativa.

CATEGORIA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CRITERIOS
<p>En el Colegio no existe una estructura organizativa documentada. Trabajamos con una organización implícita, es decir no existe una declaración documentada y</p>	<p>CLARO: en gran medida nos da pautas de organización de tiempos y actividades relevantes.</p>
	<p>SUFICIENTE</p>

fundamentada pero de alguna manera los actores de la educación reconocen algunos roles en sentido muy general y sin determinación de funciones.	ACTUALIZADO
	PERTINENTE
DEFINICIÓN DE PUESTOS ORGANOS COLEGIADOS ORGANIGRAMA	
<p>REGLAMENTO ESCOLAR INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento de Trabajo para Maestros. 	<p>Si es claro, pero hace falta equilibrar los derechos y las obligaciones.</p> <p>Sí es suficiente, esta revisado por la Comisión de Conciliación y Arbitraje. Pero hace falta revisar con el Reglamento para el Gobierno y el Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2011).</p> <p>Si es pertinente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas de convivencia. 	<p>Si, es claro.</p> <p>Si es suficiente porque fue revisado por el jurídico de la Delegación Regional de la Secretaría de Educación (DRSE) y el Supervisor de Nivel Secundaria.</p> <p>No está actualizado: hace falta revisar con el Reglamento para el Funcionamiento de Educación Básica (2011).</p> <p>Si es pertinente: el 56% de los maestros afirman que el reglamento ayuda mantener un clima de armonía y respeto.</p>

Sistematización de la encuesta realizada al personal docente del Colegio Giovanni Antonio Farina de Sayula.

Se aplicó este instrumento para saber el grado de conocimiento y aplicación del Plan Estratégico de los maestros en su desempeño para identificar áreas de mejora y proceder a intervenirlas.

Total de encuestados: 18 maestras y maestros del colegio Giovanni Antonio Farina

Total de ítems: 18

Fecha de aplicación: 14 de abril de 2011

Tabla 2.13 Sistematización de la encuesta aplicada a los docentes del Colegio

CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	RESULTADOS
Misión	Conocimiento	2. ¿Se le ha dado a conocer la misión del colegio, en documentos, comunicaciones y/o reuniones formativas?	Nunca Rara vez Algunas veces Siempre	1 1 16	5% 5% 90%	Los docentes afirman que se ha dado a conocer la misión del colegio en reuniones formativas y documentos.
Visión	Conocimiento	3. ¿Conoce la visión de la institución?	SI NO	18	100%	Los maestros dicen que todos conocen la visión pero solo algunas veces se abordan en reuniones como temas de estudio.
		4. ¿La visión de la institución se reflexiona y se aborda en reuniones y talleres de formación?	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre	12 6	67% 33%	
Proyecto Educativo	Conocimiento	5. ¿Conoce el Proyecto Educativo Escolar?	Nada Poco Bastante Mucho No contestan	7 6 3 2	39% 33% 17% 11%	Los maestros conocen poco el Proyecto Educativo.
	Aplicación	6. ¿Se revisa y evalúa el Proyecto Educativo Escolar?	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre	1 11 6	5% 62% 33%	Algunas veces se revisa y se evalúa el Proyecto Educativo.
		7. ¿El Proyecto Educativo le orienta en su desempeño profesional docente en la vida cotidiana?	Nada Poco Bastante Mucho	2 7 9	11% 39% 50%	Los maestros afirman que el Proyecto Educativo sí orienta el desempeño profesional.
Organigrama	Conocimiento	8. ¿Están	Nada	1	5%	Los docentes

		claramente identificados los niveles de jerarquía y autoridad en la escuela?	Poco Bastante Mucho NO SE	10 7	56% 39%	manifiestan que sí identifican en forma clara la jerarquía y niveles de autoridad en el colegio.
Áreas funcionales	Conocimiento	9. ¿La escuela tiene bien diferenciadas las áreas funcionales?	Nada Poco Bastante Mucho No contestan	3 5 8 2	17% 28% 44% 11%	Los encuestados dicen que en el colegio se tienen bien diferenciadas las áreas funcionales.
Manual de Funciones	Conocimiento	10. ¿Se le han dado a conocer las funciones y responsabilidades de su puesto como docente?	SI NO No contesta	17 1	95% 5%	Los maestros afirman conocer sus funciones y responsabilidades.
	Aplicación	11. ¿Se evalúa su desempeño de acuerdo a las funciones?	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre	3 6 9	17% 33% 50%	Los maestros opinan que rara vez y nunca se evalúa el desempeño profesional de acuerdo a las funciones.
Reglamento disciplinar	Conocimiento	12. ¿Conoce el reglamento disciplinar?	SI NO No contesta	17 1	95% 5%	Casi la totalidad de los maestros conocen el reglamento disciplinar y más de la mitad constatan que se aplica rara vez.
	Aplicación	13. ¿Se aplica el reglamento disciplinar?	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre No contesta	3 10 4 1	17% 56% 22% 5%	
Reglamento interno	Conocimiento	15. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?	SI NO No contesta	15 1 2	84% 5% 11%	La mayoría de maestros conocen el reglamento de trabajo y dan cuenta que solo algunas veces se aplica en
	Aplicación	16. ¿Se aplica el reglamento interno de trabajo en casos	Nunca Rara vez Algunas Veces Siempre	1 3 10 3 1	5% 17% 56% 17% 5%	

		concretos?	No contesta			casos concretos.
Modelo pedagógico	Conocimiento	17. ¿Conoce el modelo pedagógico de la institución?	Nada Poco Bastante Mucho	9 6 3	50% 33% 17%	Los maestros del colegio poco conocen el modelo pedagógico institucional y los enfoques que le dan sustento.
		18. ¿Conoce el/los enfoque/s que dan sustento al modelo pedagógico de la institución?	Nada Poco Bastante Mucho	8 5 5	44% 28% 28%	

Ítem 4.

CATEGORIA	INDICADOR	ITEM	VALORES	FRECUENCIA	RESULTADOS
Filosofía institucional	Aplicación	4. ¿Qué valores dan sustento a la filosofía del colegio? Explique	Suavidad	5	Según la opinión de los encuestados los valores que dan sustento a la filosofía del institucional son: ❖ El respeto desde el pensamiento pedagógico de Mons. Farina (1836) "El respeto a la dignidad de la persona". Conciben a los estudiantes como personas humanas cuyo desarrollo es integral. ❖ La característica de un miembro del Colegio Farina es la "Suavidad y Firmeza". Estrictos pero con delicadeza y respeto, entendiendo la individualidad de cada persona. ❖ Responsabilidad porque es una obligación de cumplir con lo que se ha comprometido, es signo de madurez que día a día forjamos al recordarnos ciertas acciones que debemos hacer.
			Firmeza	7	
			Respeto	10	
			Ética	2	
			Disciplina	4	
			Fe	2	
			Esperanza	2	
			Amor	3	
			Responsabilidad	6	
			Conveniencia	2	
			Trabajo en equipo	2	
			Crítica	1	
			Reflexiva	3	
			Honestidad	2	
			Igualdad	1	
			Tolerancia	1	
			Solidaridad	1	
			Paz	1	
			Compartir	1	
			Trabajo Cooperación	1	
Éticos	1				
Sociales	2				
Morales					
Sinceridad					
Puntualidad					

Ítem 14

CATEG	INDICADOR	ITEM	RESULTADOS
Reglamento disciplinar	Aplicación	14. ¿El reglamento disciplinar ayuda a generar un ambiente de respeto y sana convivencia en la escuela? Explique.	<p>Si, ayuda contestan el 56% de maestros porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los alumnos respetan las jerarquías del Colegio . ❖ Los alumnos y maestros deben tener claros sus límites. ❖ Los problemas se han solucionado dialogando entre las partes afectadas con base en una normativa. ❖ Sabemos que para estar en un ambiente cordial debemos tener respeto con nuestros compañeros de trabajo, alumnos y padres de familia que nos llevará a una mejor convivencia. Se da solo con la aplicación correcta del reglamento disciplinar. <p>El 11% de los maestros afirma que no ayuda porque: No se ha aplicado el reglamento interno a todos por igual lo cual provoca inconformidades. No hay comunicación para que la toma de decisiones sea pareja.</p> <p>El 33% de los maestros afirma que en ocasiones ayuda porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La juventud está pasando por una etapa de cambio tanto físico como hormonal y es común que hay ligeros enfrentamientos entre ellos. ❖ Es necesario que se analice con los alumnos para que conozcan sus derechos y obligaciones. ❖ Los padres de familia no apoyan. ❖ Si los problemas fueran más graves entonces si aplicaría el reglamento para generar el ambiente de respeto.

2.1.12 Informe del análisis documental del Plan Estratégico y de la encuesta realizada en el Colegio Giovanni Antonio Farina.

El análisis documental del Plan Estratégico del Colegio Giovanni Antonio Farina se realizó en el mes de mayo y la encuesta en el mes de abril. Para plasmar el trabajo se estructuró el documento en tres categorías: planteamiento ideológico, modelo pedagógico y estructura organizativa. Los resultados son los siguientes:

a) Contexto.

El plan estratégico no tiene un contexto institucional documentado. Si lo vemos desde la parte técnica se considera al contexto institucional como un elemento clave del PEI que acota y permite diferenciar la manera de accionar en los establecimientos educativos, porque de otra manera sin conocer: con quien trabajamos y cuáles son sus expectativas referentes a la educación y cuál es su realidad y procedencia, para la comunidad educativa es difícil sintonizar la propuesta educativa que ofrece con las expectativas de los destinatarios. Podemos decir que, aunque el contexto no está documentado como parte del Plan Estratégico en el Capítulo I de esta Tesis, aparecen datos que, luego de ordenarlos, se incorporarán a la documentación del Proyecto Educativo Institucional.

b) Planteamiento ideológico.

El planteamiento ideológico contiene las siguientes subcategorías:

Misión. No es clara, no es suficiente, no está actualizada y no es pertinente. Tampoco sigue el criterio de formulación que da la Secretaría de Educación (SEP, 2006) que expresa que para formular la misión se debe tener claro que la misión es la razón de ser de la institución y que su pronunciamiento expresa en forma explícita los propósitos o tareas primordiales de la institución educativa y a la vez implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental del colegio. Técnicamente hablando la misión debe responder a preguntas claves: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos?

Según la respuesta de los encuestados la misión es conocida y practicada por el 90% esto quiere decir que la esencia es viva pero hay que darle forma y fondo para que dé mejores resultados.

Visión. No es clara en su contenido, no es suficiente, no está actualizada. Esta realidad se da porque en la vida institucional la visión del colegio no es tema de estudio,

profundización, ni de evaluación, según afirma el 65% de maestros encuestados. El Plan Estratégico de Transformación Escolar (SEP, 2006) dice que hay que preguntarse: ¿Qué queremos ser?; en el mediano o largo plazo, esto supone evaluar las posibilidades de logro de lo que se desea en un tiempo determinado, formular su contenido con ideas sencillas respondiendo a las preguntas: ¿Hacia dónde se desea llegar?, ¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro y cuál es la singularidad? Desde este punto de vista la visión del colegio debe ser replanteada. A esto corrobora la respuesta del 65% de maestros que dicen que no se revisa ni se toma este argumento en las reuniones de Consejo Técnico.

Objetivos institucionales. Solo existe uno, mismo que no explicita hacia dónde se orienta la propuesta educativa que ofrece el colegio. No es suficiente: falta elaborar otros con base en las dimensiones pedagógica curricular, organizativa – administrativa, pastoral y de proyección social y comunitaria; no son actualizados: deben ser redactados de tal manera que puedan ser utilizados como parámetros al momento de realizar una evaluación; no son pertinentes: es necesario que se definan con intenciones amplias que orienten las intenciones del colegio, además es importante que estén en sintonía con la filosofía y la visión.

Es importante expresar los objetivos con un enunciado claro y corto donde se definan en forma específica los resultados que se espera alcanzar con certeza a mediano o largo plazo.

Valores institucionales. Los valores institucionales no están definidos y no son considerados como el marco referencial de la institución, que oriente el accionar de la comunidad educativa. Hace falta replantearlos como la base de un contrato social, es decir, tener un acuerdo común sobre los valores que se han de practicar para una mejor identificación institucional y que estos normen la conducta de cada uno de los miembros durante la realización de toda clase de actividad, como nos dice el Plan Estratégico de Transformación Escolar (SEP, 2006). Aunque no estén documentados los valores

institucionales, los maestros afirman que en el colegio se practican los valores en el siguiente orden de frecuencia: respeto, firmeza, responsabilidad, suavidad, disciplina y tolerancia.

Perfiles. Los perfiles de docentes y alumnos son incompletos, no están iluminados por la filosofía institucional, no se centran en la formación integral del alumno y, por lo tanto, no facilitan el desarrollo de competencias propuesto por la Reforma Integral de Educación Básica (SEP, 2011). Concluimos que el planteamiento ideológico institucional es insuficiente, no es claro porque está expresado en términos muy generales, no está actualizado, para su formulación y no sigue la estructura sugerida por el Plan Estratégico de Transformación Escolar (SEP, 2006). Además no son concretos los rasgos distintivos que tiene que ver con la forma de ser institucional, con la realidad colectiva, con los propósitos, con la cultura y la tradición, lo cual no contribuye al sentido de pertenencia.

c) Modelo Pedagógico.

Un elemento esencial del Proyecto Educativo Institucional es la concepción pedagógica, de la cual se deriva un modelo, mismo que se convierte en una referencia para el quehacer de los actores de la educación (alumnos, maestros, padres de familia, etc.). Dentro de este apartado contemplamos: principios pedagógicos, rol del alumno, proceso de enseñanza aprendizaje, rol del maestro y evaluación de aprendizajes, mismos que no aparecen de manera fundamentada.

En el colegio no existe un modelo pedagógico definido y documentado. Al respecto, el resultado que arrojan las encuestas confirma esta realidad, porque el 50% de maestros dicen que conocen poco el modelo pedagógico institucional y el 44% de ellos no conocen los enfoques que sustenta dicho modelo. Por eso no se identifican los principios o finalidades educativas propias de la institución sobre la cultura escolar, el contexto y la identidad institucional, para definir el tipo de hombre y sociedad que se quiere formar en esta institución con la iluminación del carisma congregacional y las propuestas pedagógicas de la Secretaría de Educación.

d) Estructura Organizativa.

En el colegio no existe documentada la estructura organizacional. Si comparamos con el Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de la Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010) y el documento eclesial Educar juntos en la Escuela Católica (Sagrada Congregación para la Educación Católica, 2000) la estructura organizativa debe plantearse desde la transformación del gobierno y funcionamiento cotidiano para promover en los actores de educación la responsabilidad de desarrollar en los alumnos las competencias para la vida, las cuales se sustentan en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que les facilite vivir una experiencia de verdaderas comunidades de aprendizaje con una dimensión horizontal (comunidad entre hombres) y una vertical (comunidad con Dios) desde el conocimiento, la normativa y la libertad.

Dentro de esta categoría contemplamos: la definición de puestos, así como órganos colegiados y organigrama, mismos que no están documentados razón por la cual se aplica rara vez en casos concretos según manifiesta el 33% y nunca el 17%. Salvo los reglamentos que sí existen como el reglamento de trabajo para maestros y el reglamento disciplinar para los alumnos; de estos dos últimos documentos el 95% de maestros encuestados dicen que los conocen, pero no se aplican en casos concretos, según afirma el 56%.

2.1.13 Definición del problema a intervenir.

Después de realizar el diagnóstico se encontró que el Proyecto Educativo institucional del Colegio Giovanni Antonio Farina en su estructura es incompleto e incoherente, en su contenido es poco claro, no es pertinente, es insuficiente y obsoleto en varios aspectos. Según la encuesta realizada algunos constitutivos existentes del Proyecto Educativo son conocidos por los maestros pero se aplican muy poco en casos concretos. Esta situación está incidiendo notablemente en el trabajo pedagógico que el

colegio ofrece a la comunidad ya que el no tener una direccionalidad contundente dispersa el trabajo y disminuye la calidad.

En vista de lo planteado, el problema es la ausencia de un Proyecto Educativo Institucional articulado y coherente en su estructura; y claro, completo, suficiente, y actualizado en su contenido. Por lo tanto, nuestro objeto de intervención es la producción documental del Proyecto Educativo Institucional durante el ciclo escolar 2011 – 2012, mismo que deberá contener: un planteamiento ideológico que describa el tipo de hombre y el tipo de sociedad que se quiere formar en el colegio. Una estructura organizativa, un organigrama, un manual de funciones, y unas normas de convivencia y, por último, un modelo pedagógico a la luz de la propuesta del sistema educativo y de las líneas pedagógicas de Mons. Giovanni Antonio Farina.

Como vemos, mediante un diagnóstico sistemático, técnico y riguroso se determinó la situación problemática, que es la carencia de un Proyecto Educativo Institucional documentado a través de un proceso participativo de producción documental, apropiación e institucionalización de estructuras completas que dé direccionalidad a la vida del colegio. A través de esta estrategia de intervención se espera elevar los niveles de concientización, participación y asimilación de los actores educativos para lograr la mejora de la calidad educativa.

En este aspecto cabe recordar que, aunque no esté documentado plenamente el PEI, sí existe una conciencia y una convicción asumida por los actores de la comunidad educativa, acerca de los valores y principios que animan el quehacer educativo de la institución. Este trabajo serio y responsable se fundamenta de manera teórica en el siguiente capítulo donde ampliamente se explica y comprueba la importancia del sentido técnico pedagógico de la gestión escolar específicamente en la aplicación del PEI como eje rector del buen funcionamiento de la Institución.

CAPÍTULO III

3.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN.

El contenido de este capítulo tiene como objetivo facilitar el diálogo coherente entre la teoría y la práctica en los diferentes momentos de la intervención asegurando solidez a todo el proceso, además nos permite acercarnos al objeto-problema a partir de conceptos y nociones teóricas que fundamentan tanto el proceso de diagnóstico como el de intervención, con el fin de orientar y fortalecer la gestión escolar del Colegio Giovanni Antonio Farina desde la espiritualidad y misión de su Patrono.

El hilo conductor con el que se ha estructurado el cuerpo del capítulo es el Proyecto Educativo Institucional, cuyos elementos le dan coherencia y sentido. Todo ello, desde un enfoque de gestión participativo, tema que se desarrolla en el primer apartado y que inspira y fundamenta las acciones de intervención.

3.1.1 Gestión escolar y procesos de intervención para la mejora.

La educación es el medio más eficaz para la transformación de los pueblos, por eso el Plan de Transformación Escolar (SEP, 2006) y la misma comunidad exigen que en las líneas estratégicas de una escuela se planteen las prácticas de una buena gestión escolar porque ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo, en las condiciones institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo como lo afirman Alvariño y otros (2000).

Gestión escolar es el conjunto de líneas pedagógicas, administrativas, financieras, de organización y de evaluación que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en la comunidad educativa, teniendo como objetivo principal centrar, focalizar y nuclear a la institución educativa alrededor de los aprendizajes esto es: intervenir sobre la globalidad de la

institución, recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporando a los miembros de la comunidad educativa como los protagonistas del cambio para construir procesos de calidad y obtener los resultados buscados.

La gestión escolar será: democrática, integradora, sistemática, inclusiva, comunitaria, eficiente y eficaz en la medida en que el director tenga la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización. De acuerdo con Tejada (1998), la gestión escolar desde un enfoque proactivo y propositivo se relaciona con la gestión institucional que realiza el director de la escuela aplicando las competencias directivas en el proceso de dirección, de planificación, distribución de recursos, animación y evaluación. El director deberá desarrollar un conjunto de habilidades para el cumplimiento de sus metas y proyectos como son: el manejo de relaciones interpersonales, la toma de decisiones compartida, el uso adecuado de los recursos, el trabajo en equipo, buena comunicación, la habilidad para generar y procesar información relevante y la solución de conflictos (Azzaroni y Harf, 2003; Fernández, Álvarez y Herrero, 2002; Martínez, 2003).

Para la escuela católica la gestión y el liderazgo son procesos hábiles y comprometedores porque engloban el ser y el quehacer institucional como ámbito de vida y como plataforma educativa que favorece el crecimiento y la formación individual de los miembros de la comunidad y su interrelación entre ellos; esto sucede cuando poco a poco se va aclarando la identidad y la misión de la escuela católica gracias al liderazgo ejercido por su director (Triguero, 2010).

La gestión directiva en la intervención requiere aplicar un enfoque de participación y responsabilidad de los agentes que concurren en el ámbito escolar, con la intención de orientar la organización del centro en función de la acción educativa. Los procesos de gestión, organización y participación escolar, deben impulsar y favorecer la creación de estructuras organizativas que posibiliten la incorporación de los participantes en la toma de decisiones del centro escolar.

El trabajo participativo como criterio de calidad, sólo es posible mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo como es el caso de los órganos colegiados.

Según Duart (1999) y Ferrán (1996) el modelo organizativo del centro escolar considera la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos. El proceso de gestión es una clave fundamental para reconocer la aplicación entre las dimensiones administrativa y pedagógica subyacentes en la acción educativa e interpretar los procesos de cambio y transformación de la organización escolar. Gestión participativa significa que no sólo los dirigentes designados, sino el personal, aporten e influyan sobre las decisiones que afectan a la organización.

Para el desarrollo de un liderazgo académico y el establecimiento de innovaciones en la escuela afirman Trista y Hernández (2003) es importante realizar cambios tanto en la estructura organizativa como en la concepción de las funciones del director lo cual implica, entre otras cosas promover la elaboración de proyectos escolares que posibiliten la autonomía real, la participación, la consolidación de equipos y la enseñanza de contenidos relevantes para el alumno; profundizar en la autonomía de la gestión del centro educativo y buscar el apoyo técnico y los recursos para su puesta en funcionamiento: el proyecto de gestión debe sostenerse con medios suficientes para priorizar, distribuir y organizar los recursos. El objetivo de desarrollar un liderazgo en esta línea sería, al decir de Bernal (2001), desarrollar una amplia participación, una visión compartida y asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización.

Los líderes de transformación afirma Tejada (1998) dan oportunidades y crean una cultura de la organización que favorece el crecimiento y el desarrollo de la persona. A nivel de organización, el director puede crear una imagen del centro que se manifieste

ya en una programación nueva y alternativa; el trabajo en equipo llevará a crear juntos esta visión y la responsabilidad por el desarrollo de la misma.

A la luz de las consideraciones anteriores, es posible afirmar que el enfoque que sustenta el proceso de intervención en este proyecto, es el de una gestión participativa, en donde los distintos miembros de la comunidad educativa se implican en la reflexión, análisis y documentación de la filosofía institucional. Este primer proceso da pie a lo que más adelante se describe más ampliamente como apropiación, es decir, el estudio y discusión de los elementos filosófico, pedagógico y organizativo, con el fin comprender en profundidad estos elementos que sustentan el quehacer educativo del centro a través del PEI y, finalmente en la institucionalización, es decir, en la instalación de cuerpos colegiados, en donde se generan planes operativos que ayudan a concretar los elementos ideológicos, pedagógicos y de gestión.

Al mismo tiempo que se va realizando la documentación de las dimensiones antes mencionadas, se da la instalación de los órganos colegiados, en cuyo seno se determinan las funciones y se fundamenta su plan operativo en dicho Proyecto. De esta manera el PEI va nucleando la vida institucional y la participación de los actores va siendo real y consciente, vinculada a toda la comunidad educativa, se aumenta la motivación, el sentido de pertenencia y se crea un ambiente de trabajo favorable porque este ejercicio alienta a los involucrados a percibir la institución como propia. Partiendo de esta visión, se puede decir que la participación es un prerrequisito esencial para un verdadero desarrollo personal y comunitario. Realmente es un acto democrático que transcurre en el propio proceso de toma de decisiones e implica un compromiso activo y consciente de los participantes.

3.2 Competencias directivas que se desarrollarán en el proceso de intervención.

Hoy en día la importancia de la función directiva en las escuelas de Educación Básica se relaciona con la necesidad de constituirse en una organización cuya finalidad es

Conseguir el aprendizaje de sus alumnos, construyendo las mejores condiciones a su alcance. Por ello la escuela como espacio del ejercicio docente, necesita de un liderazgo académico efectivo que refuerce la acción docente y que despliegue una vigorosa línea de gestión para orientar recursos humanos, materiales y financieros hacia el surgimiento y consolidación de un trabajo docente más direccionado, más intencionado y más calificado, con mayores perspectivas profesionales, en el logro de los propósitos de la educación básica.

De ahí la importancia de ampliar las competencias directivas necesarias para llevar a efecto el proyecto de intervención en el Colegio Giovanni Antonio Farina, con la interacción de todos los miembros de la comunidad procurando que desarrollen un amplio trabajo de gestión educativa que genere intervenciones en la organización y vida escolar, que mejoren la calidad de las tareas de la escuela en torno al aprendizaje a través de la elaboración y operación de un plan de mejora permanente. Entre las competencias a desarrollarse consideramos las siguientes:

Adaptación al cambio. Se refiere a saber anticipar las necesidades, prever los riesgos y generar respuestas; comunicar la visión acerca de la estrategia ante la realización del Proyecto Educativo Institucional y buscar el compromiso de los colaboradores, así como modificar la propia conducta para alcanzar los objetivos.

Autogestión. Esta competencia requiere planificar el uso del tiempo, establecer prioridades, programar actividades, atender imprevistos, ejecutar con disciplina lo previsto y delimitar el tiempo profesional y el personal.

Autonomía. Requiere por parte del director mostrar suficiencia en las tareas a realizar sin necesidad de supervisión. Decidir y llevar a cabo las cuestiones que son de su competencia sin dejarse condicionar por intervenciones o interferencias externas que pueden afectar su resolución.

Compromiso ético. Se refiere al compromiso con los objetivos del centro de trabajo, desarrollar el trabajo consecuentemente con los valores morales y las buenas

costumbres, evaluar las repercusiones que se deriven del ejercicio de la función directiva desde una perspectiva ética, respetar los derechos de las personas y cumplir con los compromisos contraídos, tanto los profesionales como los personales.

Comunicación. Esta competencia precisa por parte del director dirigirse a otras personas e integrarse en un grupo de manera efectiva, formular preguntas u observaciones dirigidas al meollo de la cuestión, comunicarse con claridad y precisión, alentar el intercambio de informaciones e ideas, mostrar interés por las personas, mantener informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, ser hábil explicando las razones, que le han llevado a tomar una decisión y ser sensible a los consejos y punto de vista de los demás.

Desarrollo profesional de colaboradores. Se trata de contribuir al desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo, así como asesorar y animar a sus colaboradores.

Liderazgo. El desarrollo de esta competencia ayuda al director a influir en las personas para conducir al grupo hacia un determinado fin, comunicar convincentemente una visión de futuro, transmitir entusiasmo e ilusión, motivar a las personas a comprometerse en proyectos, inspirar confianza, confiar en el equipo docente y delegar responsabilidades.

Organización. Se refiere a establecer claramente los objetivos, delimitar funciones, tareas y responsabilidades aprovechando los valores de las personas y asignar los recursos necesarios para realizar el trabajo velando por la coordinación entre las diversas unidades.

3.1.3 El Proyecto Educativo Institucional como instrumento de gestión escolar.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento curricular que fortalece la intención pedagógica y apoya el logro de los objetivos institucionales; de la misma manera favorece la construcción de ambientes favorables de trabajo pues sirve para dar direccionalidad al quehacer educativo, ya que todo debe estar planeado organizado, normado y dirigido para que se cumpla el propósito de lograr el ciudadano que queremos.

Toda acción debe ser planeada para orientar y priorizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes y la mejora institucional, desde esta perspectiva como dice la Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional (2003) el Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva.

Es un instrumento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de otros planteles dando una visión de compromiso hacia los aspectos esenciales y compartidos por la comunidad educativa en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar con proyección de futuro.

3.1.3.1 Elementos del PEI.

De acuerdo con Ramírez (1999) y el Plan Estratégico de Transformación Escolar (SEP, 2006) los elementos que constituyen el PEI son los que a continuación describe en la tabla 3.1 misma que servirá para desarrollar de forma coherente en la descripción de la teoría.

Tabla 3.1 Ámbitos de la gestión y elementos constitutivos del PEI.

AMBITOS DE GESTION	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS
PLANTEAMIENTO IDEOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión. • Objetivos institucionales. • Ideario. • Perfiles del alumno y el docente.
MODELO PEDAGOGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Principios pedagógicos. • Enfoques pedagógicos que sustentan el modelo pedagógico • Rol del alumno. • Rol del maestro. • Proceso de enseñanza aprendizaje. • Evaluación del aprendizaje.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizativa. • Organigrama. • Definición de puestos y funciones. • Órganos colegiados. • Normas de convivencia. • Reglamento de trabajo.

3.1.3.1.1 Planteamiento Ideológico.

- a) Visión. Permite tener claridad sobre el tipo de centro educativo que la comunidad sueña y desea alcanzar. La visión es el ideal de la comunidad educativa visualizando la posición que quiere alcanzar en el futuro dentro de su entorno. Esta debe ser idealista, inspiradora y positiva pero a su vez completa y detallada, para que todos comprendan cuál es su contribución para hacerla realidad.

En este caso es importante contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser? ¿Qué deseamos lograr? ¿Cómo queremos que nos describan? ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios? ¿Qué valor queremos que nos distinga? ¿Hacia dónde queremos cambiar? Para fundamentar este escrito nos basamos en el

documento eclesial Educar Juntos en la escuela Católica (Sagrada Congregación de Educación Católica, 2007) que presenta a la escuela como un lugar de educación integral de la persona humana a través de un claro Proyecto Educativo Institucional que tiene su fundamento en Cristo, orientado a obrar una síntesis entre fe, cultura y vida. Este pensamiento ya lo expresó Mons. Farina en sus diferentes discursos y que hoy nos conviene asumirlo de nuevo.

- b) Misión. La misión es la razón de ser de la institución que da sentido a su existencia. Es una declaración del “deber ser” y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad, es una idea fuerza que integra el trabajo de todos y cada uno de los que participan en la construcción de la cultura escolar. La misión de la escuela define y orienta su hacer cotidiano, la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y construcción de valores y actitudes en los alumnos; esto se aprecia en los logros de aprendizaje no como calificación asignada sino como una competencia adquirida para su desarrollo integral.

Para elaborar el enunciado de la misión es importante contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela? ¿Cuál es el propósito para el que fue creada? ¿Qué debe lograr? ¿Qué tipo de personas desea formar? Por otra parte ¿Qué necesidades satisface? ¿Quiénes son los beneficiarios? ¿A qué nos vamos a comprometer? ¿Qué distingue a esta escuela de las demás? Por lo dicho, al colegio le compete desarrollar ciudadanos que logren desenvolverse en un marco de autonomía responsable sustentando en la práctica las competencias adquiridas que les permite ser efectivos agentes de cambio tendientes a lograr el progreso personal, familiar, comunitario, de su país y del mundo.

- c) Ideario. Permite expresar los valores y comportamientos que se acuerdan practicar en la comunidad educativa. Es conveniente saber que los valores unen a las personas, se comparten, se viven, se sienten, se practican, sin los valores la escuela no puede pensar en un futuro mejor, porque cultivar valores,

convertirlos en forma de vida es establecer el marco adecuado para lograr ser mejores.

- d) **Objetivos.** Los objetivos son intenciones amplias que orientan las acciones de la escuela, es fundamental que se encuentren ligados con la idea que se ha forjado en la visión. Además deben ser definidos y redactados de forma realista, deben ser claros y concretos con lo que se pretende alcanzar de tal manera que puedan ser utilizados como parámetros al momento de realizar una evaluación.

Los objetivos se diseñan teniendo claro el conjunto de ideas que se plasmaron anteriormente porque muestran la visión integral y general de lo que se aspira lograr. Un principio claro en la planeación es que los objetivos tengan un grado suficiente de precisión, se diseñan en base al diagnóstico y constituyen compromisos que asumen los miembros del plantel para mejorar la oferta educativa.

- e) **Perfiles.** Los perfiles son la explicación en términos operacionales, conductuales, actitudinales del modelo ideal de persona que se expresa como meta de la educación a alcanzarse y ofrece el conjunto de características que debe lograr el estudiante para responder al sentido último de la educación así lo expresa la Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional (MEC, 2003). El docente debe alcanzar la realización profesional y personal como meta de su entrega al servicio de la sociedad por medio de la educación (Farina, 1836, citado por Cagliari, 1959).

Al respecto exhorta Mons. Farina (1836, citado por Cagliari, 1959) a los maestros señalando que el amor es la cualidad prioritaria y la más necesaria para quien desea educar puesto que, si la instrucción no está encendida por el amor no basta para educar. Para complementar dice Farina (1836) citado por la Congregación de Hermanas Doroteas (2010: 78): “aparte del alto perfil de profesionalidad y preparación el maestro o maestra se caracteriza en la labor

educativa por las actitudes de **afabilidad y amabilidad**, ellos no son personas rígidas, estereotipadas, bloqueadas sino joviales, pacientes, afables, discretas e imparciales”.

Tratándose de los alumnos Mons. Farina (1836) afirma que los estudiantes deben caracterizarse por ser libres, responsables, emocionalmente equilibrados y con una adecuada formación sexual, conscientes de formar parte de una sociedad que les exige virtudes sociales de solidaridad, justicia y servicio para mantener buenas relaciones interpersonales en la comunidad educativa o en el entorno en que les toca actuar con una participación activa, crítica y comprometida en el quehacer histórico para la transformación de la sociedad y en la construcción de la fraternidad en la nueva civilización.

3.1.3.1.2 Modelo Pedagógico.

El modelo pedagógico es una construcción teórico formal que ayuda a fundamentar científica e ideológicamente la realidad pedagógica escolar, misma que responde a una necesidad histórico concreta. Los modelos pedagógicos se inspiran en una fuente teórica cuyas raíces están en las teorías y paradigmas de la educación.

El modelo pedagógico es el medio fundamental del PEI para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los alumnos. El modelo pedagógico da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura, del modelo de convivencia, que compromete a la institución educativa frente a los conceptos, como conocimientos, saberes, pedagogía, didáctica, metodología, ciencia, técnica, tecnología evaluación, aprendizaje, roles, relaciones, principios filosóficos, epistemológicos, etc. que explican el enfoque y las corrientes que iluminan dicho modelo y sirven de fundamento para todos los componentes del PEI dice la Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional (MEC, 2003). Toda construcción pedagógica

tiene su estructura que le da consistencia a los constitutivos o componentes del modelo pedagógico y son los siguientes:

- a) Principios pedagógicos. Consiste en la formulación clara y ordenada de ideas que orientan, fundamentan y dan sentido a los propósitos educativos en la práctica docente y que de alguna manera descubre el tipo de hombre y de sociedad que se quiere formar. Esto hace explícito la finalidad de la educación y fundamenta el sentido o la razón de ser de la escuela. Cabe aclarar que los principios pedagógicos del Colegio Farina serán elaborados en base a los enfoques que a continuación se describen.

- b) Enfoques que sustentan el modelo pedagógico del Colegio Farina. La propuesta pedagógica de Giovanni Antonio Farina coincide con la concepción humanista, porque el alumno ocupa el primer lugar dentro del fenómeno educativo y proceso pedagógico. Desde esta concepción el alumno se auto educa mediante la recreación de la realidad, participa en ella y la transforma, por esta razón la enseñanza aprendizaje debe ponerse en función de las necesidades individuales y no puede aspirar a la reproducción de un modelo único de individuo, sino la combinación de la socialización y la individualización del sujeto de la manera más plena y posible. Con esto se entiende que la pedagogía también se inspira en el humanismo cristiano porque parte del respeto a la dignidad de la persona y le hace humano o le sensibiliza ante las necesidades de los demás a semejanza de Jesús.

Esta pedagogía concibe al alumno como un ser único y diverso con sus diferencias individuales y características específicas como lo afirma Farina (1836) citado por la Congregación de Hermanas Doroteas (2010: 74) “Los maestros para poder educar eficazmente, deben conocer en primer lugar el carácter de los alumnos y después adaptar a las propuestas pedagógicas”. Este pensamiento coincide con las orientaciones didácticas del Plan de Estudios (SEP, 2006:45) “conocer a los alumnos es requisito fundamental para promover verdaderamente un aprendizaje significativo y

duradero”. No cabe duda que Farina es uno de los pioneros de la educación individualizada, convencido de que no se puede educar a la masa anónima sino que se debe conocer a cada ser en su contexto por eso dice el mismo Farina (1832) citado por la Congregación de Hermanas Doroteas (2010: 74) afirma que “en la educación es necesario estar atentos a las exigencias de los tiempos y del lugar, de lo contrario la acción educativa es infructuosa”.

Por otra parte Farina también coincide con la escuela del desarrollo integral en el sentido de que el aprendizaje basado en una didáctica científico – crítica integra lo afectivo y lo intelectual, es decir, para formar el corazón y la mente del educando como decía Farina (1860) citado por la Congregación de Hermanas Doroteas (2010: 75) “la escuela está en función de la vida y del compromiso social y cristiano, en ella deben crecer personas firmes en la fe y responsables, capaces de juzgar y elegir.” Esto pretende también la educación actual, lo revela el Plan Estratégico de Transformación Escolar (SEP, 2006) al expresar que desarrollar las competencias para la vida tanto en situaciones de la vida diaria como en situaciones complejas ayuda a visualizar un problema, a determinar los conocimientos pertinentes para resolverlo y reorganizarlos en función de la situación, así como extrapolar o prever lo que falta.

Dentro de este contexto también es importante destacar el enfoque de la escuela constructivista que aplica de alguna manera las características ya mencionadas y que actualiza el pensamiento pedagógico de Mons. Farina cuando dice que es deber de los maestros “convertir al alumno en agente de su propia formación cultivando el espíritu de criticidad, creatividad y autodisciplina para que domine, transforme la creación y se comprometa en la construcción de la nueva sociedad” Congregación de Hermanas Doroteas (1994: 7).

De esta manera se afirma que el aprendizaje es una construcción del ser humano que se realiza con los esquemas que la persona ya posee o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea. En consecuencia, armonizando los aspectos cognitivos, sociales, afectivos y prácticos se pretende formar al individuo

como un ser inteligente. Al respecto la Reforma Integral de Educación Básica (SEP, 2011) sugiere el desarrollo de competencias para la vida mediante el impulso de proyectos como estrategias didácticas, la transversalidad de los valores y orientación y tutoría para atender al desarrollo social, cognitivo y afectivo de los estudiantes.

A continuación en la Tabla 3.2 se explica de manera comparativa los enfoques que sustentan el modelo pedagógico del colegio ya que coinciden con el pensamiento de Mons. Farina y las exigencias de la Reforma Integral de Educación Básica (2011).

Tabla 3.2 Enfoques que sustentan el modelo pedagógico del Colegio Giovanni Antonio Farina.

ASPECTOS	ESCUELA ACTIVA	ESCUELA DEL DESARROLLO INTEGRAL	ESCUELA COSNTRUCTIVISTA
CONCEPCION DE LA ENSEÑANZA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Énfasis en los componentes personales. ❖ Flexibilidad ❖ Métodos dinámicos y participativos 	<p>El aprendizaje favorece el desarrollo integral de la personalidad.</p> <p>Educación dirigida a la unidad de lo afectivo y cognitivo.</p> <p>Entiende la educación como proceso social, formadora en valores y modos de comportamiento adecuados al bien.</p>	<p>Se organiza la enseñanza respetando la estructura psicológica del alumno, es decir sus conocimientos previos y sus estilos de aprendizaje.</p> <p>Concede a la acción didáctica la posibilidad de influir en el mayor desarrollo cognitivo del alumno.</p>
ROL DEL MAESTRO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Activo, creador, investigador y experimentador ❖ Estímulo a la individualidad. ❖ Flexible, espontáneo y orientador. 	<p>Orientador y guía del proceso de educación. Diseña acciones de aprendizaje del contenido integrando sus dimensiones instructiva y educativa desde el aula.</p> <p>Dirige el proceso desde el enfoque sistémico.</p>	<p>Motivar al alumno a aprender.</p> <p>Mediador del aprendizaje.</p> <p>Facilita el aprendizaje social para la superación del propio desarrollo</p>

			cognitivo personal. Guía, facilitador de estructuras mentales en el alumno para que este sea capaz de construir aprendizajes cada vez más complejos.
ROL DEL ALUMNO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sujeto activo constructor del conocimiento. ❖ Creatividad, reflexión, intereses cognoscitivos propios. ❖ Implicación y compromiso. 	El alumno es protagonista de su aprendizaje, el protagonismo como capacidad le ayuda para competir y actuar críticamente en la toma de decisiones en un contexto siempre cambiante.	<p>Construcción de su propio aprendizaje.</p> <p>Aprender a trabajar en equipo.</p> <p>Relación autónoma con la cultura y el mundo natural.</p> <p>Saber hablar y escuchar en su turno.</p> <p>Mantener una disposición favorable para aprender.</p>

Con el contenido que se describe en la Tabla 3.2 se trata de resaltar la coherencia que existe entre las corrientes pedagógicas actuales y los principios pedagógicos de Mons. Farina que fundamentan el Modelo Pedagógico del colegio, estos son de corte constructivista, humanista e integral encaminados a dar un servicio de calidad atendiendo a toda la persona del estudiante para formar seres humanos autónomos tanto en el aspecto intelectual, como en el afectivo y moral, que les permita enfrentar los desafíos del mundo que les toque vivir.

- c) Rol del alumno. En las implicaciones pedagógicas actuales el alumno es el gestor de su propio conocimiento que se manifiesta en:
- ❖ Participación activa en las actividades que se le proponen.
 - ❖ Proponer y defender ideas.

- ❖ Aceptar e integrar ideas de otros.
 - ❖ Preguntar a otros para comprender y clarificar.
 - ❖ Proponer soluciones.
 - ❖ Escuchar con atención a sus compañeros y a su maestro.
- d) Rol del docente. En la actualidad el docente juega un papel muy importante, resulta ser el facilitador y mediador de los aprendizajes, debe hacer de ellos relevantes y pertinentes. El Plan de Estudios (SEP, 2006) al respecto afirma:
- ❖ El docente debe incorporar los intereses, las necesidades y conocimientos previos de los alumnos.
 - ❖ Atender la diversidad.
 - ❖ Promover el trabajo grupal y construcción colectiva del conocimiento.
 - ❖ Diversificar las estrategias didácticas: el trabajo por proyectos.
 - ❖ Optimizar el uso del tiempo y del espacio.
 - ❖ Seleccionar materiales adecuados.
 - ❖ Impulsar la autonomía de los estudiantes.
 - ❖ Evaluación de los aprendizajes.
- e) Proceso de enseñanza aprendizaje. En este apartado se trata de la interacción entre el maestro y el alumno ya sea el maestro como el orientador o facilitador y el alumno el protagonista del aprendizaje privilegiando el estilo de aprender cooperativo, mediante el aprendizaje entre iguales.
- f) Evaluación de aprendizajes. Consiste en evaluar a los estudiantes, a los docentes, los procesos educativos y la Gestión para tener una visión conjunta de la realidad institucional en vista de una mejora continua (SEP, 2006). Ahondando un poco más en la evaluación de los aprendizajes diríamos que permite los niveles de desempeño de los alumnos y de los maestros, así como la calidad de las situaciones didácticas que se plantean para lograr el aprendizaje. La evaluación implica analizar tanto los procesos de resolución como los resultados

de las situaciones que los alumnos resuelven o realizan y es fundamental que esta responsabilidad no sea exclusivamente del maestro.

3.1.3.1.3 Estructura Organizativa.

La organización escolar es un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales con el fin lograr una educación de calidad, esto significa centrar toda decisión en lo pedagógico y democratizar la gestión escolar delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación a la comunidad educativa para construir una nueva cultura de cooperación y colaboración es así que en un centro organizado se evidencia:

- ❖ Promoción de la creatividad pedagógica de los docentes.
- ❖ Autonomía en el aprendizaje.
- ❖ Participación de los padres de familia como un derecho inherente a la responsabilidad de educar a sus hijos.
- ❖ Optimizar recursos.
- ❖ Aprovechamiento del tiempo de la enseñanza.

Desde el punto de vista operativo la organización escolar hace referencia al estudio de la interrelación de los elementos que intervienen en la realidad escolar y cuyo objeto se centra en conseguir la mejor realización de un Proyecto Educativo. Pero esta conceptualización deber ser llevada a la práctica y esta responsabilidad recae en la dirección porque la mayoría de los elementos que componen la tarea de un director están asociados a la organización, que tiene preferentemente la misión de ordenar la relación material y temporal entre cometidos, actividades, personas y cosas, de forma que todas las cosas y todos los medios sirvan lo más racionalmente posible al logro de los objetivos. La organización escolar tiene dos campos muy importantes que atender: organización institucional y organización del salón de clase.

- a) El organigrama. El organigrama es una representación gráfica simplificada de organización que ha adoptado la institución educativa, misma que se elabora con fines de organización y como herramienta de análisis y sirve para informar a los miembros del plantel la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la organización; asimismo, proporciona una visión global e informa a los usuarios sobre cómo se encuentra organizada la escuela. Al respecto afirma Ibáñez (2010) que son trabajos de orden organizacional que permiten a través de los procedimientos sistematizar tareas para llegar a obtener un patrón de relaciones internas y externas.
- b) Definición de puestos y funciones. Con el fin de normar la vida institucional del Colegio se propone definir puestos y funciones para que estos se constituyan en instrumentos rectores de las actividades y que al mismo tiempo les permita establecer una estructura orgánica, así como la ubicación, el propósito, la delimitación de funciones, los límites de autoridad y las responsabilidades de los puestos que la integran.

Los puestos están constituidos por una o varias personas y su finalidad es articular los elementos básicos de su propia área para seccionar la vida escolar y ofrecer un mejor funcionamiento en consecuencia del logro de los objetivos institucionales. Según el Manual de Organización del Nivel Secundaria (SEJ, 2011) y de acuerdo al Plan Escolar de Desarrollo Educativo (SEP, 2011) las funciones de los puestos se desarrollan en base a las dimensiones: pedagógica curricular, administrativa, organizativa y de proyección social comunitaria, que precisan la responsabilidad y competencia de cada una, propiciando el uso correcto de los recursos que favorezcan la calidad de la educación que se ofrece a la sociedad.

- c) Manual de Funciones. Es un documento técnico orientador que describe y funciones, es un instrumento de ordenamiento y control para toda la entidad. Describe funciones generales y específicas de cada cargo, determina la ubicación

de los mismos dentro de la estructura, establece límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad, establece relaciones funcionales.

En este apartado es conveniente diferenciar lo que es un manual de funciones y un manual de organización. El manual de funciones es un instrumento sencillo como lo describimos arriba y el manual de organización es el órgano rector que permite establecer una estructura orgánica, la ubicación, el propósito, la delimitación de las funciones, los límites de autoridad y las responsabilidades de los puestos que la integran, establece enlaces de funcionamiento entre los cargos directivos de la estructura y el personal adjunto lo que coadyuva al logro con calidad de los objetivos institucionales establecidos en cada escuela.

Los propósitos que podemos considerar en base al Manual de Organización (SEJ, 2011) son:

1. Establecer funciones de cada puesto prevista en cada estructura orgánica de la escuela, precisando las áreas de responsabilidad y competencia de cada uno, orientándolas a la consecución de los propósitos educativos y propiciando el uso correcto de los recursos que favorezcan la calidad de la educación que se brinda a los niños y jóvenes de Sayula, Jal.
 2. Servir como medio de información, orientación y cumplimiento para el personal escolar, sobre las funciones descritas en las dimensiones pedagógica curricular, organizacional, administrativa, y comunitaria y de participación social de la institución.
 3. Ser un marco de referencia para la evaluación de resultados de las funciones de cada puesto.
- d) Los órganos colegiados.** Los órganos colegiados son espacios de integración de varios miembros en términos simultáneos de participación y colaboración en la planeación, intercambio, promoción del trabajo colegiado y en la toma de

decisiones colectivamente expresadas según correspondan a sus funciones en un plano horizontal.

Los órganos colegiados se componen por varias personas, que de manera simultánea y en situación de igualdad ejercitan la función del órgano del que forman parte. Las instancias que aquí mencionamos unas son oficiales y otras como el Consejo Directivo y el Equipo de Pastoral son creadas por la institución, mismas que son fruto de la intervención y son de gran beneficio para el establecimiento en el sentido que se fortalece la identidad institucional y se diferencia significativamente de las demás escuelas. Los órganos que funcionan son los siguientes:

Consejo Directivo. Es el órgano característico y de máxima autoridad para ejercer la participación y la puesta en común de las diversas responsabilidades, es el espacio natural de participación en la gestión porque reúne a los distintos estamentos de la Comunidad educativa. Este órgano además retroalimenta las funciones del director constituyéndose en parte principal en la toma de decisiones.

Consejo Técnico Escolar. Según el Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010) el Consejo Técnico Escolar es un órgano colegiado de colaboración y consulta que participará en la toma de decisiones para la organización y funcionamiento de los procesos educativos y formará parte del Consejo Escolar de Participación Social. Es también una instancia de planeación, intercambio y promoción del trabajo colegiado. Sus propósitos son: 1) Desarrollar estrategias para impulsar y favorecer el proceso educativo; y 2) Optimizar la enseñanza y el trabajo educativo del Plantel.

Al respecto los maestros con habilidad de mente y corazón y con su profesionalismo como decía Mons. Farina se disponen a contribuir a la formación integral de sí mismos y de los alumnos a partir de la planeación colegiada, del intercambio profesional y la interacción entre iguales.

El Consejo Escolar de Participación Social. Es un órgano de participación de la sociedad para fortalecer y elevar la calidad de la educación. Su propósito es colaborar con el funcionamiento de la escuela, así como conocer los resultados de la evaluación y ayudar a reconocer las falencias para atender de una manera más solícita en la resolución de sus problemas. La integración de los miembros del Consejo de Participación Social será de padres de familia, maestros, directivos de la escuela, ex alumnos y algún miembro de la comunidad interesado en el adelanto de la escuela.

La Asociación de Padres de Familia. La sociedad de Padres de Familia es una entidad de apoyo que contempla la Ley General de Educación, para que los tutores colaboren en una mejor integración de la comunidad escolar, así como en el mejoramiento de los planteles. Las asociaciones de padres de familia son instancias de la comunidad educativa que se organizan para construir un futuro mejor para la educación de sus hijos, son órganos de participación social, por medio de los cuales los padres buscan que los lugares donde estudian sus hijos sean los más dignos. En este caso la Sociedad de Padres de familia está representada por la Mesa Directiva que fue elegida por la asamblea general de padres de familia.

Equipo de Pastoral. El equipo de pastoral educativa se ocupa de desarrollar y fortalecer la dimensión trascendente en los alumnos, en los padres de familia y en los maestros para dar coherencia al proceso educativo e intentar la formación integral y el desarrollo de la personalidad de los miembros de la comunidad educativa. La pastoral escolar en el más pleno sentido de la palabra, debe favorecer la formación de las diferentes facetas de la persona y la interrelación entre los individuos a todos los niveles; su finalidad es la formación integral de los miembros de la comunidad educativa.

Los órganos colegiados siendo instancias de gran importancia para el logro de la calidad educativa fundamentan sus funciones y planes operativos en el Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010) y

en el Proyecto Educativo Institucional, esto dará consistencia al proyecto de intervención que en siguiente capítulo se pretende realizar.

e) Normas de convivencia. Hasta ahora se hablado de funciones para los diferentes puestos y órganos colegiados, es necesario también establecer normas de convivencia que definan las normas funcionales y procedimientos que regulan la vida de la institución educativa. En ellas se establecen los deberes y derechos del personal, los criterios de administración y manejo de recursos, el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, el régimen académico y disciplinario. Este documento se debe preparar antes del inicio del ciclo escolar, debe ser revisado cada dos años y de ser necesario deberá ser actualizado de acuerdo a su funcionalidad, a la evolución de la realidad institucional y a los principios y acciones establecidas en el PEI.

El Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010), empleado para elaborar el documento normativo, sugiere al personal conceptualizar la disciplina como una vía para generar condiciones indispensables para el desarrollo exitoso de los procesos de enseñanza y aprendizaje, esto, requerirá de un conjunto de normas de convivencia y tendrá un carácter democrático y formativo, además será compatible con la edad del alumno (STAFF, 2003). De igual forma, las normas de convivencia se constituirán en un medio fundamental para propiciar y garantizar un clima escolar de armonía y respeto que sea favorable al desarrollo integral de los alumnos y contribuirá a crear y mantener las condiciones para el trabajo escolar.

La finalidad de las normas de convivencia es orientar el trabajo desde la disciplina entendida como la manera inteligente de ordenar la vida desde la consciencia y la responsabilidad de hacer lo que se debe en un momento oportuno y acertado.

f) Reglamento de trabajo. El Reglamento de Trabajo es un conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores

en sus relaciones de trabajo. En aquellas disposiciones del Reglamento de Trabajo que afecten directamente a los trabajadores como son las escalas de sanciones y faltas etc. el empleador debe escuchar a los trabajadores y abrir un escenario de comunicación y acuerdos internos para favorecer a las necesidades del trabajador, aquí es importante manejar el diálogo y la toma de decisiones en común para que tanto el empleador y el empleado salgan favorecidos.

El referente teórico que aquí hemos planteado fundamenta el resultado del diagnóstico realizado a profundidad en el capítulo anterior utilizando instrumentos pertinentes y da paso al siguiente porque describe ampliamente el proceso de la gestión escolar mediante la elaboración técnica y minuciosa del PEI considerándolo a éste como el instrumento rector que da direccionalidad a la institución educativa, es decir, con esto se comprueba la ausencia del instrumento y da pie para iniciar una estrategia de intervención a partir de esta realidad.

Por otra parte sabemos que el tener un instrumento pedagógico completo articula las expectativas de los usuarios con la oferta que el Colegio da, armoniza la vida de los miembros a través de un trabajo colegiado y el desempeño de sus funciones específicas, se aprovecha de la mejor manera el tiempo de enseñanza aprendizaje y se evalúa las actividades del Colegio a partir al aprendizaje de los alumnos.

CAPITULO IV

4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo describir la estrategia de intervención que se formula como resultado del diagnóstico elaborado en el capítulo segundo y que consiste en la construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional, mediante un proceso de apropiación del mismo por parte de la comunidad educativa y la generación de una estructura organizativa que le dará soporte, facilitando un proceso de institucionalización de los espacios colegiados que serán parte de dicha estructura.

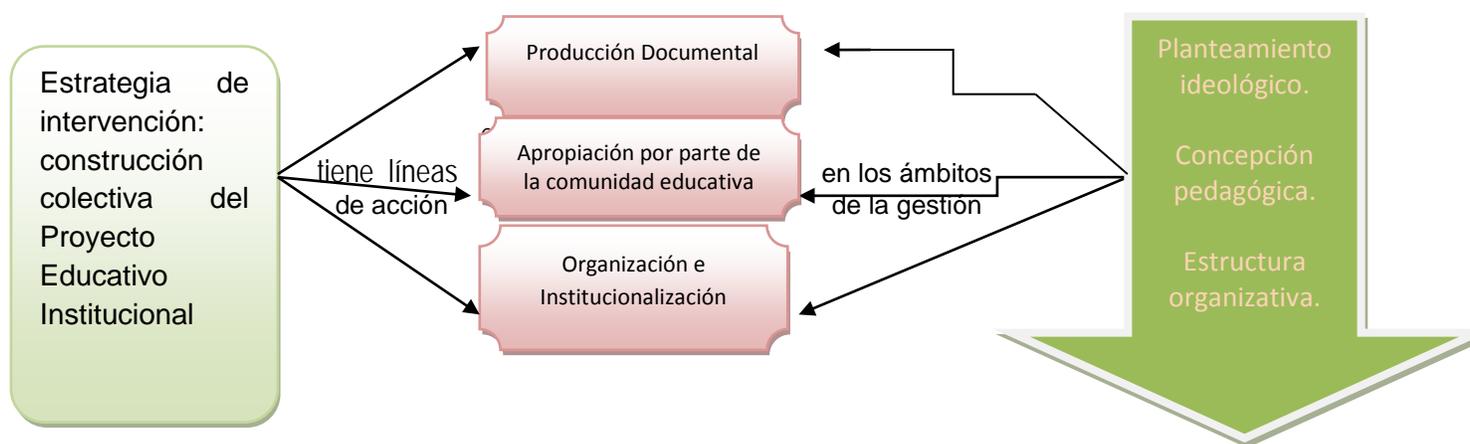
La gestión directiva y el trabajo colegiado tienen una connotación relevante en este capítulo, ya que son las coordenadas que determinan la forma y el espacio en que se construye el Proyecto Educativo, como una oportunidad de integrar articuladamente a los distintos actores de la comunidad en un trabajo eminentemente colaborativo.

En el segundo capítulo, una vez realizado el proceso de diagnóstico gradual, sistémico y fundamentado teóricamente, se determinó que en el Colegio Giovanni Antonio Farina situado en Sayula, Jalisco, no existe un Proyecto Educativo Institucional articulado y coherente en su estructura y su contenido, no responde a las exigencias actuales conforme a la Reforma Integral de Educación Básica (SEP, 2011) y a los lineamientos carismáticos de Mons. Farina.

Este problema es abordado desde tres líneas de acción: la Producción Documental que viene a ser la elaboración consensuada de los ámbitos del Proyecto Educativo Institucional (planteamiento ideológico, modelo pedagógico y estructura organizativa), sigue la apropiación que consiste en la discusión y análisis de dichos elementos en Colegiado y el aporte que darán en la producción a partir del conocimiento base que adquirieron con el estudio y aprobación de los documentos presentados por el Equipo Directivo y por último la organización e institucionalización de los órganos ccolegiados y la actualización de las funciones de los puestos. Esto es un

proceso dialógico no lineal que pasa de la institucionalización a estructuras concretas que son: el Colegiado, el Consejo Directivo, el Consejo Técnico Escolar, la Asociación de Padres de Familia, las Academias, el Equipo de Pastoral y el Consejo Escolar de Participación Social. Así lo vemos en el Gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 Diseño de la estrategia de intervención.



4.1.1 Recuperación de la situación problema identificada en el diagnóstico.

Luego de realizar el diagnóstico en el Colegio Giovanni Antonio Farina el resultado encontrado es que el Proyecto Educativo Institucional en su estructura es incompleto e incoherente, su contenido es poco claro, su filosofía no es explícita y concreta, ya que no abarca aprendizaje de contenidos y experiencia comunitaria desde el respeto a la dignidad de la persona como insinúa Mons. Farina. No utiliza un vocabulario sencillo de fácil acceso y entendimiento para los usuarios omitiendo la información que ya está contenida en otros elementos del Proyecto Educativo Institucional.

El planteamiento ideológico no es pertinente, ni suficiente. Puesto que se debe releer a la luz de la realidad y con la intervención de los maestros, es obsoleto si lo comparamos con el Plan Estratégico de Transformación Escolar (SEP, 2006). Además, no está descrito el tipo de hombre- mujer y sociedad que se desea formar.

Esta situación está incidiendo notablemente en el trabajo pedagógico porque no hay una visión consensuada sobre la filosofía institucional, es decir, hay carencia de una identidad clara y bien definida, no hay direccionalidad que fortalezca la propuesta pedagógica y el trabajo colegiado que se manifiesta en el consenso de los procesos de enseñanza aprendizaje y los criterios de evaluación.

La falta de una estructura organizativa impacta en algunos aspectos por ejemplo la falta de cercanía de los docentes hacia los padres de familia, el incumplimiento de tareas especialmente en áreas laborales (impuntualidad a la llegada a clases, no entregan la planeación a tiempo o no la hacen, etc.).

Para lograr una direccionalidad es necesario que se elabore el Proyecto Educativo Institucional durante el ciclo escolar 2011 – 2012 en los siguientes ámbitos: un planteamiento ideológico que describa el tipo de persona y sociedad que se quiere formar en el colegio de acuerdo a un tiempo y a un espacio históricamente determinados. Un modelo pedagógico a la luz de la propuesta del sistema educativo y a las líneas pedagógicas de Mons. Giovanni Antonio Farina que satisfaga la demanda educativa de los usuarios y, por último, una estructura organizacional, que favorezca al buen desempeño del personal administrativo, docente y de servicio.

4.1.2 Descripción de la propuesta de intervención.

El proceso de intervención se cimenta en el trabajo colectivo, participativo y comprometido de los docentes y directivos en la construcción del Proyecto Educativo Institucional en sus tres ámbitos: el planteamiento ideológico, el modelo pedagógico y la estructura organizativa.

Estos ámbitos se enfocan desde tres líneas de acción que son: la producción documental, que es elaborar o reajustar el contenido de los ámbitos del Proyecto Educativo Institucional; la apropiación, es decir, el estudio, la reflexión y el análisis de los mismos para lograr el compromiso y la implicación de la comunidad educativa; y la institucionalización en estructuras operativas que le den viabilidad mediante la instalación de órganos colegiados.

4.1.2.1 Ámbitos que serán abordados desde la gestión.

La función directiva en la intervención asume un papel importante que consiste en influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos adecuados para la solución de un problema. Dicho de otra manera, el trabajo de la función directiva supone obtener buenos resultados mediante el trabajo de otras personas como afirma Antúnez y Gairín (1998) en un clima de respeto a la diversidad y en busca de colaboración para dar mejor atención a la propuesta.

Desde esta perspectiva, los ámbitos que serán abordados desde la gestión directiva son los siguientes: planteamiento ideológico, modelo pedagógico y estructura organizativa. Estos ámbitos serán documentados, asimilados e institucionalizados con el fin de aterrizarlas en estructuras concretas.

El punto clave de la gestión directiva es el liderazgo compartido e integrador que consiste en promover el trabajo en equipo, fortalecer la comunicación clara y efectiva, generar confianza y respeto al interior del equipo, tener capacidad para resolver constructivamente los conflictos, motivar, animar y dinamizar al Equipo Directivo, convocar y dirigir las reuniones establecidas, diseñar propuestas de trabajo acordes al tema que se aborda, en fin, dirigir, controlar y monitorear, la conducción del grupo en función de las propias decisiones, como señalan Antúnez y Gairín (1998).

4.1.2.2 Objetivo general de la propuesta de intervención.

El objetivo de la propuesta de intervención es construir el Proyecto Educativo Institucional, mediante un proceso eminentemente participativo, que consiste en la producción de sus distintos ámbitos y elementos; la apropiación del mismo por parte de la comunidad educativa; y la instalación de las estructuras concretas que lo harán operativo.

4.1.2.3 Enfoque de la estrategia de intervención.

El enfoque que utilizaremos será la gestión compartida a través de la formación de equipos y delegando la toma de decisiones en los actores de la escuela puesto que consideramos que son herramientas fundamentales para la gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiencia en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas.

La participación del equipo consiste en la responsabilidad y la capacidad de diálogo, de escucha activa, de planificación, de evaluación y de aprendizajes significativos y esto es la base explícita de la autoridad compartida. No por delegar se pierde autoridad, al contrario se gana mucho, por lo tanto, la delegación una vez más, es una manifestación de responsabilidad, al igual que la acción compartida.

Por esto la integración de un Equipo Directivo será una estrategia valiosa en la intervención que estamos realizando, porque la participación dinámica de los actores es uno de los indicadores de calidad más relevantes, sintiéndose responsable de manera colectiva de solucionar un problema. Esto conlleva a implicarse en las acciones, esta pues será la dinámica en la que se centra el eje de la acción compartida y con la que trabajaremos en el desarrollo de la estrategia de intervención.

4.1.2.4 Gestión que acompaña la estrategia de intervención.

Sabiendo que trabajar con seres humanos es una de las tareas más delicadas que hace que se eleve de por sí la responsabilidad del director a partir del estilo de gestión inspirado en la pedagogía de Mons. Farina, trataremos de ser lo más prudentes posible para acompañar la gestión directiva desde la Suavidad (aceptación y respeto a la dignidad de la persona, comprensión, flexibilidad, tolerancia) y Firmeza (rendición de cuentas, discernimiento de lo correcto e incorrecto, exigencia, trabajo).

Una característica relacionada y asociada con el liderazgo institucional que estamos realizando es la participación de todos los actores en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, por lo tanto, el liderazgo transformacional en la organización educativa que llevaremos influirá en la conducta de la comunidad con la conformación de distintos equipos de trabajo teniendo en cuenta la necesidad para cada reunión. El papel fundamental que realizaremos como directivos será:

- Sensibilizar y motivar para el trabajo colaborativo.
- Servir de mediador en los conflictos.
- Convocar con tiempo a las personas que van a participar en distintos equipos de trabajo.
- Dirigir las reuniones o delegar con anterioridad.
- Distribuir equitativamente y según sus habilidades las tareas.
- Calendarizar en colectivo las reuniones.
- Coordinar adecuadamente los trabajos.
- Supervisar y dar seguimiento.
- Instalar equipos colegiados y actualizar funciones para cada puesto.
- Tomar decisiones en colegiado.

4.1.3 Descripción de las acciones a realizar.

En los párrafos siguientes, se formula una descripción genérica de las acciones que se realizarán para llevar a cabo el proceso de intervención, centrados en tres líneas de acción, y que siguen la lógica de documentar el Proyecto Educativo Institucional mediante un proceso participativo; reflexionar y analizar el PEI en distintos equipos empleando la modalidad de taller y grupos de discusión y análisis y; generar estructuras operativas que posibiliten la puesta en práctica del PEI.

4.1.3.1 Línea de Acción 1: Producción documental.

Existe en el Colegio Farina el Proyecto Educativo Institucional pero disperso y fragmentado, por lo tanto no constituye un referente para la vida cotidiana escolar, por tal motivo, los ideales, los valores y principios pedagógicos que inspiran nuestro quehacer educativo, necesitan ser documentados, de ahí que el **propósito** de esta primera línea de acción es la producción documental institucional articulada bajo un solo eje, que será dicho Proyecto.

Una innovación o una intervención admite implantar en la realidad un diseño previamente establecido. Es así como nosotros pretendemos dar una formulación consecutiva a los elementos constitutivos de los ámbitos de la gestión reconocidos en el Proyecto Educativo Institucional para dar estructura firme y concreta tal y como se explica en la Tabla 4.1

Tabla 4.1 Ámbitos de gestión y elementos constitutivos.

AMBITOS DE GESTION	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS
PLANTEAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión. • Objetivos institucionales.

<p style="text-align: center;">IDEOLOGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ideario. • Perfil del alumno • Perfil del docente.
<p style="text-align: center;">MODELO PEDAGOGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principios pedagógicos. • Enfoques pedagógicos que sustentan el modelo pedagógico • Rol del alumno. • Rol del maestro. • Proceso de enseñanza aprendizaje. • Evaluación del aprendizaje.
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizativa. • Organigrama. • Definición de puestos y funciones. • Órganos colegiados. • Normas de convivencia. • Reglamento de trabajo.

Siguiendo este esquema se elaboran los contenidos del Proyecto Educativo Institucional, conscientes de que este instrumento es la herramienta primordial de la institución escolar para explicitar su propuesta, o su oferta educativa, por eso debe entenderse como un proceso, no como trabajo de unos pocos sino que es fruto de la construcción colectiva donde los miembros y la institución misma perdura fortaleciendo su identidad y no como un documento que exige la burocracia y demanda cualquier autoridad competente. El Proyecto Educativo Institucional se construye a través de diferentes etapas, a partir del momento en que los miembros de la institución se constituyen en un equipo de trabajo.

En esta sintonía la primera línea de intervención se propone la producción documental de los tres ámbitos señalados en la delimitación del problema: planteamiento ideológico, estructura organizativa y modelo pedagógico, los mismos que en forma teórica orientan el desempeño profesional docente, administrativo y de servicio.

Como parte de la estrategia del trabajo colegiado y participativo se inicia con un pequeño equipo, mismo que se le llama **Equipo Directivo** porque será el que ayude a conducir el desarrollo de las tres líneas de intervención. Se escogió a dos maestros con mayor número de años de servicio por su experiencia y cultura institucional adquirida a lo largo de su permanencia, y a dos maestros de nuevo ingreso por su visión externa del plantel. Este criterio de elección ayudará a equilibrar y a estructurar el contenido de los documentos con una visión real.

El compromiso de este equipo es trabajar una hora extra clase semanalmente según el cronograma de actividades establecido para ello. El equipo está organizado en dos sub equipos dirigidos por las directoras: un equipo aborda contenidos y enfoques desde las teorías y el otro aborda los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina. Esto funciona para todas las reuniones, de manera que para elaborar los documentos ellos traen su aporte según el caso, se discute en plenaria y se toman decisiones.

4.1.3.2 Línea de Acción 2: Apropiación del PEI.

En el proceso de esta intervención la apropiación es comprender, es incorporar nueva información en su bagaje conceptual a través del estudio, discusión y análisis de los constitutivos del PEI presentados por el Equipo Directivo como los construidos por los pequeños equipos del Consejo Técnico Escolar, para que estos elementos sean referentes en la práctica cotidiana escolar.

El propósito de esta línea de intervención es dar a conocer al colectivo docente, constituido en el Consejo Técnico y a la comunidad educativa en general los elementos constitutivos del Proyecto Educativo Institucional ajustados y/o elaborados para estudiar y reflexionar en Consejo Técnico Escolar con el fin de retroalimentar y llevar a la aplicación estos documentos en estructuras que permitan operarlos.

Llamamos **apropiación**, en lugar de formación, porque es algo más que la formación, el propósito es, no sólo de conocer y discutir las definiciones institucionales sino de aportar a la construcción de instrumentos concretos, tales como: la misión, la visión, el ideario, las normas de convivencia, perfil del docente y del alumno, etc. así como también la instalación y construcción de estructuras que darán soporte a la intervención.

En este aspecto se trata de construir un clima de apoyo, crear un sistema de formación, establecer una organización adecuada y un proceso de interacción donde se presta atención al sujeto como alguien que ha de lograr el sentido de pertenencia y armonía con sus colegas (Tejada, 1998), para reafirmar los conocimientos que ya tenían con los adquiridos a la hora de construir y asimilar los documentos.

Desde esta óptica es necesario trabajar en primera instancia con todo el personal en reuniones mensuales aplicando la modalidad de taller y en grupos de discusión y análisis aunque las modalidades no siempre serán puras hay ocasiones que su aplicación demanda que sea mixta, aportando y buscando la manera de apropiarse a tal punto que se concreten o se apliquen a la vida cotidiana del colegio. Es decir, en esta línea de intervención participan en el Consejo Técnico Escolar todos los docentes del colegio y posteriormente divididos en pequeños equipos involucrando a miembros representativos de la comunidad educativa como: el personal administrativo, los padres de familia, el personal de servicio y, en un espacio especial, los alumnos que participarán dirigidos por una maestra del Equipo Directivo.

4.1.3.3 Línea de Acción 3: Institucionalización.

Esta línea de intervención tiene como **propósito** la instalación de órganos colegiados que van a dar soporte y concreción a las dimensiones ya mencionadas. Estamos convencidas que es en el plantel donde se generan interacciones y se desarrollan culturas entre los miembros de la comunidad educativa, es ahí donde se debe

construir, estudiar, operar, monitorear y evaluar el proceso de documentación, apropiación y estructuración porque existe interacción entre ellos.

Iniciaremos con la **instalación del Consejo Técnico Escolar**. Es el equipo docente, a través del cual se irá trabajando y reforzando el proceso de apropiación. Esta instancia integra dieciocho docentes: tres de preescolar , seis de primaria y nueve de secundaria; tres administrativos; dos personas de servicio; y tres directivos. Estamos implementando una nueva cultura de la gestión dice Tejada (1998) donde se incorpora la colegialidad, y la responsabilidad compartida a lo que llamamos compromiso institucional porque pretendemos realizar una intervención profunda que produzca un cambio desde la cultura organizativa hasta la conformación de una comunidad de aprendizaje, donde haya fraternidad y eficiencia profesional, donde la búsqueda de nuevos valores basados en la colaboración y la colegialidad creen escenarios diversos para el progreso de la asimilación e institucionalización de los ámbitos de la gestión que son el planteamiento ideológico, el modelo pedagógico y la estructura organizativa.

Otra instancia interesante para nosotras es el **Consejo Directivo**, que adquiere un grado de participación y de orientación más de gestión pedagógica que administrativa. Está integrado por la directora general, las directoras de los niveles y un docente representante de cada nivel, concretamente el Consejo Directivo participa en la planeación, construcción, asimilación e institucionalización del Proyecto Educativo Institucional, asume un estilo de liderazgo colaborativo para poner en función el trabajo colegiado y hace participar en las relaciones que se establecen entre diferentes actores incluyendo si es posible a la comunidad externa. Por otro lado la gestión directiva de esta instancia establece interrelaciones positivas en la toma de decisiones como fruto de la intencionalidad colectiva combinada con la cultura escolar de la propia institución (Schmelkes, 1996). Para efectos del proyecto de intervención y por implementarse por primera vez el Consejo Directivo está asumiendo la función de documentar el PEI, pero una vez elaborado su plan operativo que englobe el ser y quehacer de la institución su trabajo principal es de animación, asesoramiento y asistencia al gobierno del colegio.

Otra instancia son las **Academias** que están integradas por los maestros según su especialidad y afinidad de asignaturas en campos formativos que son: lenguaje y comunicación (cuatro maestros), pensamiento matemático (cinco maestros), exploración y comprensión del mundo natural (cinco maestros), desarrollo personal y para la convivencia (cuatro maestros). Su función es atender la problemática que se gesta en cada grupo de alumnos y partirá de los requerimientos de los propios contenidos que se enseñan tanto por las características de cada campo formativo o actividad de orientación y tutoría, como por los enfoques pedagógicos y didácticos más adecuados para su enseñanza y aprendizaje.

La Academia es un órgano consultivo del plantel en materia de planes y programas de estudio, instrumentación del trabajo docente, así como de orientación técnico pedagógico, de investigación y de estudios especiales. El trabajo colegiado de la Academia de profesores tendrá que reflejarse y concretarse en la planeación de la enseñanza y en el logro de aprendizaje de los alumnos. Para tal fin, las Academias deberán analizar, planear, implementar y evaluar estrategias pedagógicas y didácticas adecuadas a cada asignatura y a otras actividades centrales del currículo como son la tutoría y la orientación educativa a la luz del Proyecto Educativo Institucional, de igual manera, los temas transversales que el desarrollo de los alumnos requiera, es decir, que atiendan la naturaleza de los distintos objetos de aprendizaje planteados en los planes y programas de estudio vigentes.

La Sociedad de Padres de familia, representada por la Mesa Directiva, está integrada por diez personas: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y seis vocales, mismos que desempeñan un papel importante dentro de la institución por lo que su aporte no se basa solo en lo económico, sino en la integración de su equipo para reflexionar, analizar y colaborar con los principios filosóficos y pedagógicos del Proyecto Educativo Institucional como documento rector de la cultura institucional y por ende el que dirige las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa.

La finalidad de incluir este órgano colegiado dentro del proyecto de innovación es darle un nuevo enfoque a la presencia de los padres de familia en la institución para

que, en adelante, sean agentes activos cooperadores de asistencia y asesoría al gobierno escolar.

El plan de trabajo de la mesa directiva se basa en Proyecto Educativo Institucional y atiende cuatro aspectos prioritarios: 1) integrar a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos mediante conferencias motivacionales, actividades culturales donde participan sus hijos; 2) incentivar la práctica del deporte familiar para promover la convivencia y el cuidado de la salud; 3) atender a las necesidades materiales y de infraestructura del colegio; y 4) estrechar lazos de fraternidad entre los miembros de la comunidad educativa, mediante actividades recreativas.

El Equipo de Pastoral Educativa es un organismo integrado por una religiosa y cuatro docentes que mantienen vivo el carisma congregacional según los principios del Evangelio. El Equipo de Pastoral a partir de su instalación concretada en el proyecto dinamiza su actuar dando gran importancia a la educación de la fe porque es el eje fundamental y el hilo conductor de todo el proceso de evangelización que se maneja en el colegio. La evangelización le da razón y sentido al quehacer pedagógico porque se trata de unir dos realidades: la académica y la espiritual acorde a lo que Mons. Farina afirmaba con referencia a “formar la mente y el corazón” del niño, del joven y de todas las personas involucradas en la educación con este estilo.

El proyecto de pastoral basado en el Proyecto Educativo Institucional asume tareas para promover la maduración de la fe en los miembros de la comunidad educativa y por eso se encargará de: 1) asesorar a los maestros y maestras que dan catequesis; 2) ofrecer formación cristiana a todo el personal (retiros, reflexiones, etc. en momentos significativos del ciclo escolar o de la liturgia de la Iglesia o del colegio); 3) animar la celebración de la fe (rosarios, celebraciones Eucarísticas, etc.); 4) mantener viva la espiritualidad de los Sagrados Corazones de Jesús y de María promoviendo proyectos comunitarios de solidaridad.

Estas son las instancias con las que trabajamos en este semestre, queda el Consejo Escolar de Participación Social que se abordará en el siguiente semestre con especial dedicación, por su valiosa aportación que dará a la vida pedagógica y disciplinaria.

4.1.4 Implementación de la propuesta.

La propuesta de intervención parte de la gestión directiva enmarcada por un liderazgo profesional del director cuyas características son: liderazgo firme y con un sentido claro, con un enfoque participativo, académico, es decir el líder debe ser educador, debe tener una visión global de lo que sucede en la escuela.

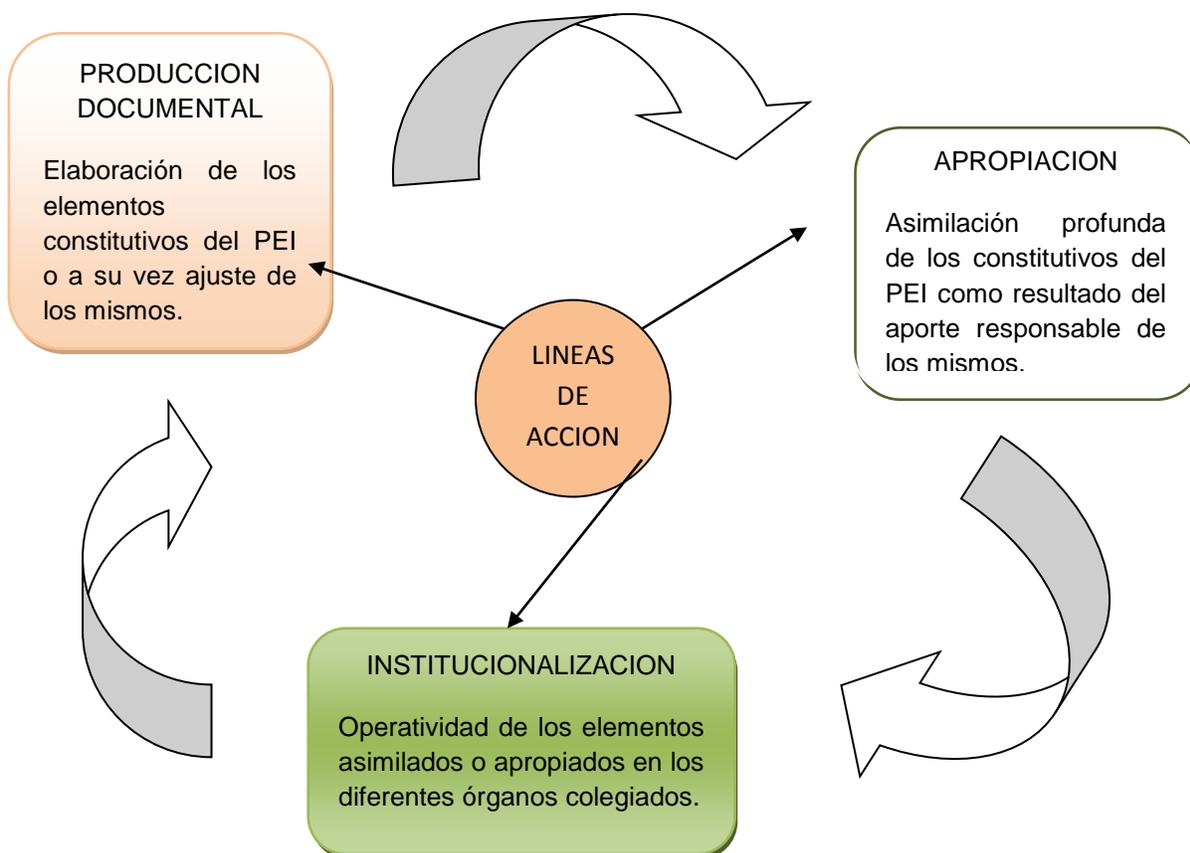
Como sugiere Duart (1999) este estilo de liderazgo apunta al trabajo colegiado constituyéndose en uno de los pilares fundamentales de la gestión para alcanzar de manera efectiva y colaborativa la integración del personal para trabajar juntos en el desarrollo de la estrategia de intervención Sin duda en este aspecto los directivos jugamos un papel muy importante en delegar responsabilidades ya que el liderazgo compartido es clave, porque se trata de influir en el Equipo Directivo con el fin de generar los elementos constitutivos del Proyecto Educativo Institucional que puedan ser compartidos con el Consejo Técnico Escolar para su asimilación e institucionalización de estructuras concretas.

4.1.5 Cronograma de acciones.

La estrategia de intervención no tiene una secuencia lineal a través de unas fases determinadas, sino que se van dando casi de manera simultánea e interactuando, de tal manera que son interdependientes: es necesaria la producción documental del Proyecto Educativo Institucional para pasar a un proceso de apropiación mediante el

estudio y análisis del mismo y estos dos procesos a su vez, favorecen y posibilitan la institucionalización en estructuras organizativas, tal como se expresa en el Gráfico 4.2

Gráfico 4.2. Interacción de las líneas de acción



Para llevar un desarrollo mejor de las acciones en cada uno de los ámbitos nos apoyamos en un cronograma de actividades sistemático y concreto para integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos al interior de la comunidad para que cobre vida el trabajo que se está realizando. Creímos conveniente diferenciar con colores las acciones que corresponden a cada línea. Ejemplo línea uno línea dos línea tres

Tabla 4.2 Cronograma de actividades para implementar la propuesta de intervención.

LINEA	FECHA	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES
1	24 - 08 – 11	Directora	Equipo Directivo	Actividad 1.1 Integración del Equipo Directivo
3	26 – 08 – 11	Coordinadora del Equipo Directivo.	Consejo Técnico Escolar	Actividad 3.1 Instalación del Consejo Técnico Escolar.
1	31 - 08 – 11	Directora	Equipo Directivo	Actividad 1.2 Organización interna del Equipo Directivo
1	07 - 09 – 11	Directora	Equipo Directivo	Actividad 1.3 Elaboración individual de la misión y visión institucional.
3	12 – 09 – 11	Coordinadora del Equipo Directivo.	Consejo Directivo	Actividad 3.2 Instalación del Consejo Directivo.
1	14 – 09 – 11	Miembros del Equipo Directivo	Equipo Directivo	Actividad 3.4 Elaboración final de la misión y visión.
1	21 – 09 – 11	Miembros del Equipo Directivo.	Equipo Directivo	Actividad 1.5 Elaboración del ideario y de los objetivos institucionales
1	28 - 09 -11	Miembros del Equipo Directivo	Equipo Directivo	Actividad 1.6 Documentar el perfil del alumno.
2	29 – 09 – 11	Directora	Equipo Directivo	Actividad 2.1 Estudiar, reflexionar y analizar la misión y visión, ideario y perfil del alumno.
3	03 – 10 – 11	Directora General	Consejo Directivo	Actividad 3.3 Aprobación, de la misión, visión, ideario y perfil del alumno.
1	05 – 10- 11	Miembros del	Equipo Directivo	Actividad 1.7 Construcción del perfil del

		Equipo Directivo		maestro
1	12 - 10- 11	Directora	Equipo Directivo	Actividad 1.8 Elaboración de los principios pedagógicos.
1	19 - 10 -11	Directora	Equipo Directivo	Actividad 1.9 Elaborar del rol del alumno y del maestro.
3	19 - 10 -11	Directora	Personal Docente	Actividad 3. 4 Instalación de las Academias.
3	24 – 10 - 11	Directora	Mesa Directiva	Actividad 3.5 Instalación de la Mesa Directiva.
2	26 - 10 – 11	Coordinadora del Equipo Directivo.	Consejo Técnico Escolar	Actividad 2.2 Estudio y análisis del perfil y rol del alumno y del maestro.
3	26 - 10 – 11	Coordinadora del Equipo Directivo.	Equipo de Pastoral.	Actividad 3.6 Instalación del Equipo Pastoral.
2	28 – 10 – 11	Miembros del Equipo Directivo	Consejo Técnico Escolar	Actividad 2.3 Socialización y aporte para la elaboración final del perfil del docente y de los principios educativos.
3	31 – 10 - 11	Directora General	Consejo Directivo	Actividad 3.7 Elaboración de las funciones del Consejo Directivo.
1	09 - 11- 11	Miembros del Equipo Directivo	Equipo Directivo y padres de familia.	Actividad 1. 10 Estudio del Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica y elaborar las normas de convivencia I Parte.
3	14 - 11 - 11	Presidente de la Mesa Directiva	Mesa Directiva	Actividad 3.8 Elaboración del plan operativo
1	16- 11- 11	Miembro del Equipo Directivo	Equipo Directivo y padres de familia.	Actividad 1.11 Elaboración de las normas de convivencia. II Parte.

3	16- 11- 11	Presidentes de Academias	Personal Docente	Actividad 3.9 Estructuración del plan anual de cada Academia.
3	18 – 11 - 11	Coordinadora del Equipo de Pastoral	Equipo de Pastoral	Actividad 3.10 Elaboración del proyecto de pastoral.
1	23 - 11 – 11	Miembro del Equipo Directivo	Equipo Directivo	Actividad 1.12 Revisión de la Ley del Trabajo Art. 125 y la Ley de Servidores Públicos para elaborar el Reglamento de Trabajo.
2	25 – 11 – 11	Equipo Directivo	Consejo Técnico Escolar.	Actividad 2.3 Elaboración de los enfoques de aprendizaje, de las técnicas de evaluación del aprendizaje por competencias y el organigrama.
3	28 – 11 – 11	Directora General	Consejo Directivo	Actividad 3.11 Elaboración del plan operativo
1	07 - 12 – 11	Miembro del Equipo Directivo	Equipo Directivo	Actividad 1.12 Revisión de la Ley del Trabajo Art. 125 y la Ley de Servidores Públicos para elaborar el Reglamento de Trabajo.
3	09 – 12 - 11	Coordinadora del Equipo de Pastoral.	Equipo de Pastoral.	Actividad 3.13 Elaboración del Proyecto Pastoral.
1	14 – 12 – 11	Miembro del Equipo Directivo	Equipo Directivo	Actividad 1. 14 Elaboración del reglamento de trabajo.
1	11 – 01 - 12	Miembro del Equipo Directivo	Equipo Directivo	Actividad 1.15 Elaboración del Reglamento de Trabajo.
3	11- 01 -12	Coordinadora del Equipo Directivo.	Consejo Escolar de Participación Social.	Actividad 3. 13 Institucionalización del Consejo Escolar de Participación Social.
3	18 - 01 - 12	Presidente del Consejo Escolar de Participación Social.	Consejo Escolar de Participación Social.	Actividad 3.14 Elaboración del plan anual de trabajo.

1	18 – 01 - 12	Directora.	Equipo Directivo.	Actividad 1.16 Recolección de los contenidos elaborados del Proyecto Educativo Institucional.
1	27 – 01 - 12	Directora.	Equipo Directivo	Actividad 1.17 Integración del documento.
2	27 – 01 - 12	Miembro del Equipo Directivo.	Personal Docente.	Actividad 2.5 Elaboración del manual de funciones para los puestos de trabajo.
3	24 – 02 - 12	Coordinadora del Equipo Directivo.	Consejo Técnico Escolar.	Actividad 3.15 Estructuración del documento.
3	29 – 03 - 12	Directora	Consejo Técnico Escolar.	Actividad 3.16 Estudio y elaboración final del documento.

4.1.6 Fases de desarrollo de las líneas de acción.

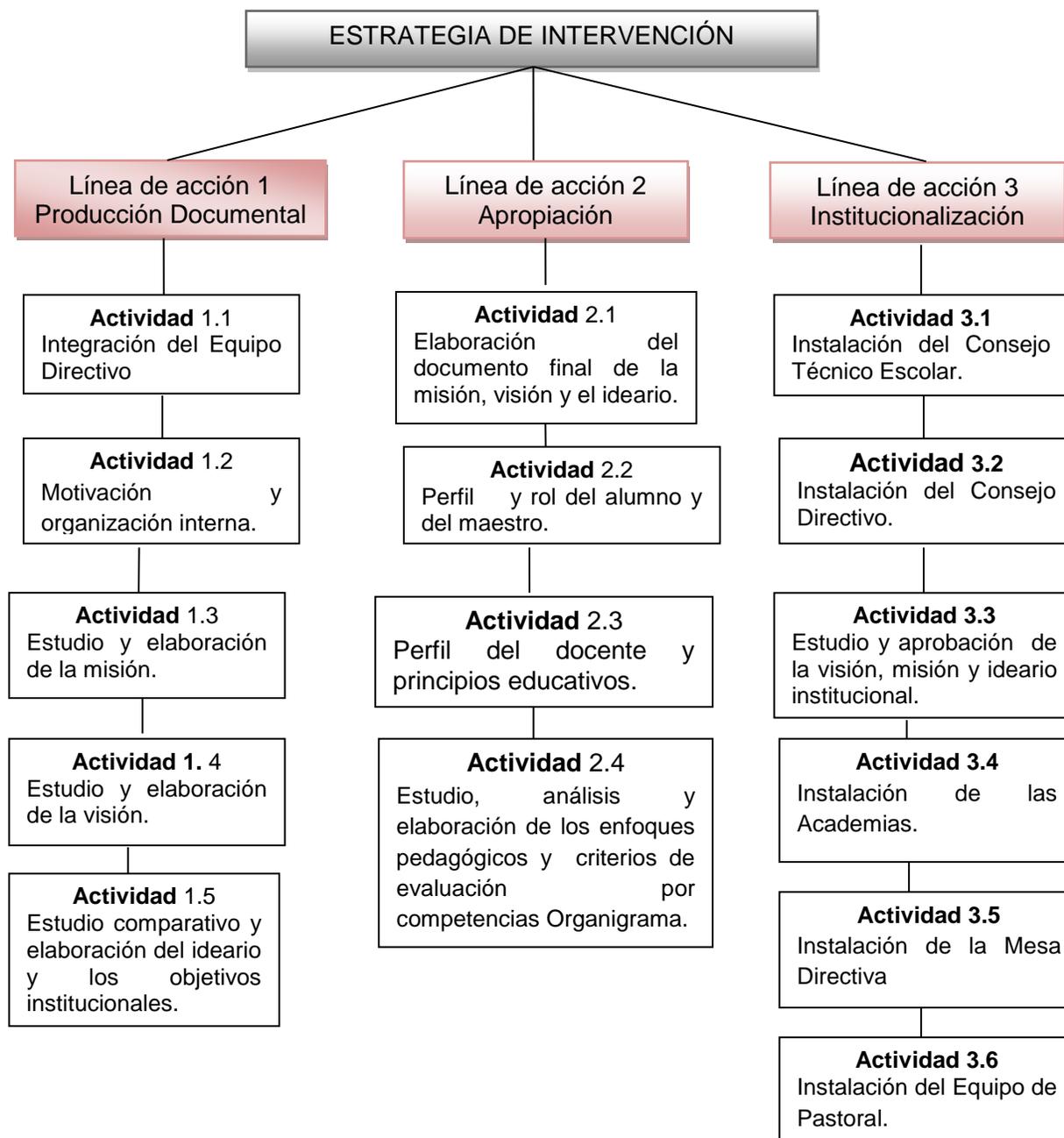
Consideramos que las fases de desarrollo de las líneas de acción no son lineales o cronológicas sino de continua interacción tomando en consideración que la vida escolar tiene su propia dinámica y la realidad del entorno se ajustan a la misma, por lo tanto hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en cuanto a lo planificado. En este caso lo que se busca es construir o ajustar los elementos constitutivos del Proyecto Educativo Institucional para asimilar e institucionalizar en estructuras operativas concretas.

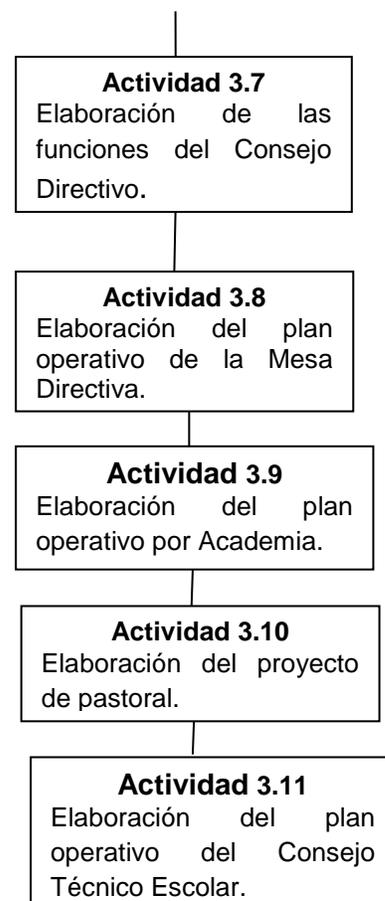
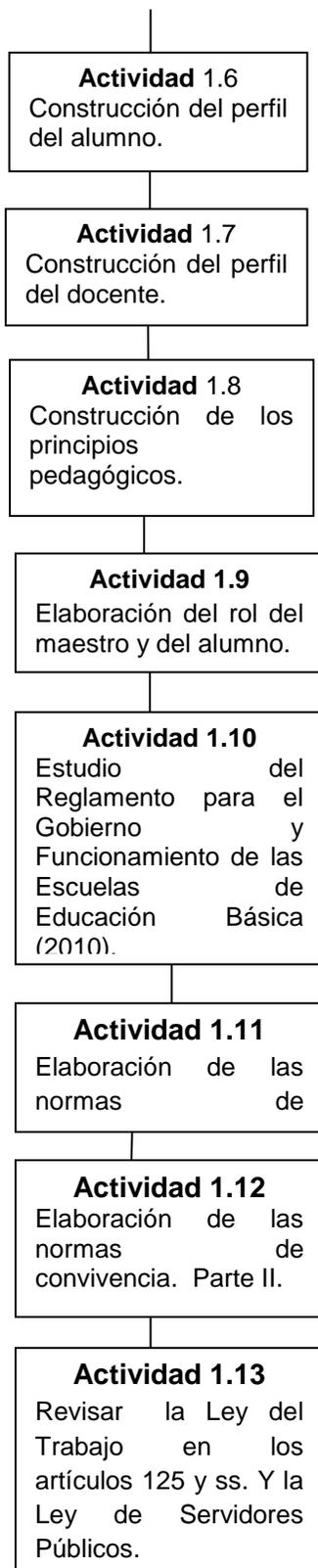
4.1.7 Desarrollo de las líneas de intervención.

El desarrollo de las acciones de cada línea de intervención van secuenciadas según su correspondencia y el desarrollo que se va dando a cada una por ejemplo: línea uno producción documental donde se insertan todas las acciones que en esa línea se desarrollan, lo mismo pasa con la línea dos y tres. En el Gráfico 4.3 se observan las líneas de acción a modo de ejemplo las actividades que ya se han desarrollado. En este

gráfico aparecen actividades repetidas en las tres líneas de acción, lo cual se debe a que, al inicio de la intervención, en la planeación no se diferenciaron adecuadamente el rol de cada línea, error que se corrigió a tiempo y luego se avanzó con normalidad en el proceso.

Gráfico 4.3 Desarrollo de las líneas de intervención





Para desarrollar un trabajo articulado y dar cumplimiento a las líneas de acción propuestas presentamos la planeación estipulada para cada sesión según la línea que corresponda. En las tablas se describen: la línea de acción, la actividad que se desarrolla, la fecha en que se lleva a cabo, el propósito que se pretende alcanzar, el contenido que se desarrolla, la técnica, actividades y tareas que le dan soporte al propósito y los recursos que se utilizan para el desarrollo de las tareas.

4.1.7.1 Desarrollo de la línea de acción 1. Producción Documental.

Esta línea de acción consiste en la revisión, ajuste y documentación de los elementos constitutivos del PEI. Este proceso ha estado a cargo del Equipo Directivo, que es el responsable de dicha producción, mediante una modalidad de taller, combinada con el estudio y discusión, tal como se aprecia más abajo en el Gráfico 4.4 Los productos generados mediante esta línea de acción se socializan en el Consejo Técnico Escolar para su validación.

Línea de acción1: Producción Documental.				
Actividad 1.1: Integración del Equipo Directivo.				
Fecha: 24 - 08 – 11				
Modalidad: Discusión y análisis.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDOS	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Integrar un equipo dispuesto a trabajar desde la unidad en la diferencia por la transformación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo directivo y docente. ❖ Expectativas que tiene y aportes que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica del barco. ❖ Observación de diapositivas sobre el liderazgo eficiente. ❖ Dinámica ¿qué me toca a mí? ¿Qué te toca a ti? ❖ Conclusiones. 	Proyector, computadora Hojas y lapiceras.



Gráfico 4.4 Integración del Equipo Directivo.

Línea de acción 1: Producción Documental.

Actividad 1.2: Organización interna del Equipo Directivo.**Fecha:** 31 - 08 – 11.**Modalidad:** Discusión y análisis.

PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDOS	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Definir comisiones para fundamentar los constitutivos del Proyecto Educativo Institucional desde la teoría y las líneas carismáticas de la Congregación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo colegiado. ❖ Funciones que desempeñarán los miembros. ❖ Proyecto Educativo Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lluvia de ideas para recapitular los contenidos estudiados en reunión de Colegiado. ❖ Definir las funciones que desempeñarán cada miembro. ❖ Establecer acuerdos. ❖ Conceptualizar el Proyecto Educativo 	Hojas Lapiceras Folletos Computadora

			Institucional y determinar cuáles son sus constitutivos. ❖ Definir tareas para la próxima reunión.	
--	--	--	---	--

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.3: Elaboración de la misión y visión institucional. Fecha: 07 – 09 - 11 Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDOS	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Elaborar la misión y visión institucional, mediante el trabajo individual y colectivo para luego presentar al colegiado.	❖ Misión. Concepto y técnicas para la elaboración. ❖ Visión. Concepto y técnicas para la elaboración.	❖ Socializar la investigación realizada. (conceptos). ❖ Analizar las técnicas de elaboración. ❖ Aplicar las técnicas en la elaboración de manera personal la misión y visión.	Textos de la Secretaría de Educación Pública. Folleto del carisma congregacional.

Línea de acción1: Producción Documental.				
Actividad 1.4: Elaboración del documento final de la misión y visión institucional. Fecha: 14 – 09 – 11 Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES, Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Elaborar el documento final de la misión y visión institucional.	❖ Misión y visión.	❖ Recordar los conceptos de misión y visión. ❖ Leer en plenaria los documentos elaborados individualmente. ❖ Recoger ideas fuerza. ❖ Elaborar el documento final.	Hojas Lapiceras

Línea de acción1: Producción Documental.				
Actividad 1.5: Elaboración del ideario y los objetivos institucionales. Fecha: 21 – 09 – 11 Modalidad: Discusión y análisis.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDOS	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Formular el ideario y los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Concepto de ideario. ❖ Pasos para la elaboración del ideario institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Técnicas de elaboración. ❖ Revisar la misión y la visión de la escuela. ❖ Enlistar los valores. ❖ Integrar la conceptualización. ❖ Elaborar el ideario y los objetivos institucionales. 	Hojas Lapiceras Folletos Computadora Libros de la congregación

Línea 1: Producción Documental.				
Actividad 1.6: Elaboración del perfil del alumno. Fecha: 28 - 09– 11 Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPÓSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Elaborar el perfil del alumno.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Concepto de perfil. ❖ Competencias para la vida ❖ Técnicas para la elaboración del perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisar el perfil de egreso de la RIEB 2011 y los lineamientos de Mons. Farina. ❖ Observar diapositivas de las competencias para la vida. ❖ Elaborar el perfil del alumno. 	Copias de los diferentes documentos. Lapiceras Folletos Computadora Libros de la Congregación

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.7: Elaboración del perfil del maestro.				
Fecha: 05 – 10 – 2011				
Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo.	Elaborar el perfil del maestro.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Perfil del docente. ❖ Competencias docentes. RIEB 2011. ❖ Líneas pedagógicas de Mons. Farina. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Observar diapositivas de las competencias docentes. ❖ Los sub-equipos presentan sus hallazgos sobre la RIEB 2011 y en lo carismático. ❖ Socializar los contenidos. ❖ Elaborar el perfil del docente en plenaria. ❖ Revisar su contenido. 	Cañón Computadora Hojas Folletos.

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.8: Elaboración de los principios pedagógicos.				
Fecha: 12– 10 – 2011				
Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Elaborar los principios pedagógicos fundamentados en los lineamientos de Mons. Farina y el constructivismo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Principios pedagógicos ❖ Principios inspiradores de Mons. Farina. ❖ Técnicas de elaboración 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajar en equipos. Equipo 1: Principios pedagógicos. Equipo 2: Principios inspiradores de Mons. Farina. ❖ Socializar los contenidos ❖ Elaborar los principios. 	Hojas Marcadores Lapiceras

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.9: Definir el rol del maestro y del alumno. Fecha: 19 – 10 - 2011 Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Especificar los roles del alumno y del maestro.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conceptualizar lo que es un rol. ❖ Diferenciar entre rol y perfil. ❖ Constructivismo ❖ Lineamientos de Mons. Farina. ❖ Competencias para la vida. ❖ Competencias para el docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudiar el capítulo IV del libro El Carisma en la Dimensión Apostólica Y el documento Constructivismo y aprendizajes significativos. ❖ Lluvia de ideas para conceptualizar lo que es un rol y perfil. ❖ Diferenciar entre rol y perfil ❖ Comparar con los lineamientos de Mons. Farina y el constructivismo. ❖ Recordar los contenidos estudiados sobre las competencias para la vida y del docente. ❖ Formar equipos de trabajo para elaborar los roles: equipo 1: rol del alumno; equipo 2: rol del docente. ❖ Presentar en plenaria. 	Folleto Hojas lapiceras

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.10: Estudio de documentos legales para elaborar el reglamento interno escolar. Fecha: 26 – 10 - 2011 Modalidad: Discusión y análisis.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Estudiar, analizar y reflexionar la legislación para elaborar las normas de convivencia de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ley de Derechos Humanos para los niños y adolescentes. ❖ Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica Art. 75 al 80 sobre la disciplina escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formar equipos de estudio integrando maestros y padres de familia. Equipo 1: Ley de Derechos Humanos para los Niños y Adolescentes. Equipo 2: Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las escuelas de educación básica (2010) en los Art. 75 al 80 sobre la disciplina escolar. Equipo 3: Estrategias didácticas y disciplina. ❖ Socializar los trabajos realizados. ❖ Establecer principios disciplinares para el Colegio. 	Reglamentos Hojas lapiceras

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.11: Actualizar las normas de convivencia de los alumnos. Parte I. Fecha: 09 – 11 - 2011 Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo y padres de	Actualizar y reajustar las	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Derechos de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formar equipos integrando 	Reglamentos

familia.	<p>normas de convivencia de los alumnos.</p> <p>Nota: los alumnos en este momento no entraron a trabajar las normas de convivencia porque tienen un espacio especial para hacerlo en la asignatura de español guiado por una maestra que es miembro del Equipo Directivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Obligaciones de los alumnos. ❖ Normas de Convivencia. 	<p>maestros y padres de familia.</p> <p>Equipo 1: derechos de los alumnos.</p> <p>Equipo 2: obligaciones de los alumnos.</p> <p>Equipo 3: normas de convivencia.</p>	<p>Hojas</p> <p>Lapiceras</p>
----------	---	--	--	-------------------------------

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.12: Actualizar las normas de convivencia. Parte II.				
Fecha: 16 – 11 - 2011				
Modalidad: Taller.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo y padres de familia.	Actualizar y reajustar las normas de convivencia de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Derechos de los alumnos. ❖ Obligaciones de los alumnos. ❖ Normas de convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Continuar con los equipos de trabajo. Equipo 1: derechos de los alumnos. Equipo 2: obligaciones de los alumnos. Equipo 3: normas de convivencia. ❖ Presentar en plenaria para su respectiva aprobación. 	<p>Reglamento</p> <p>Hojas</p> <p>Lapiceras.</p>

Línea de acción 1: Producción Documental.				
Actividad 1.13: Estudio de documentos legales para actualizar el reglamento de trabajo. Fecha: 23 – 11 - 2011 Modalidad: Discusión y análisis.				
PARTICIPANTES	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
Equipo Directivo	Estudiar, analizar y reflexionar la normativa para actualizar el reglamento de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ley del Trabajo artículos del 125 al 130. ❖ Ley de Servidores Públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formar equipos de estudio. ❖ Equipo 1: Ley del Trabajo Artículos 125 - 130. ❖ Ley de Servidores Públicos. 	Reglamentos Hojas Lapiceras.

4.1.7.2 Desarrollo de la línea de acción 2. Apropiación del PEI.

En esta línea es importante la transición del Consejo Técnico Escolar al trabajo en pequeños equipos integrados por cuatro maestros de los tres niveles: preescolar, primaria y secundaria porque favorece el estudio, la reflexión y el análisis de los documentos que fundamentan los constitutivos del Proyecto Educativo Institucional que una vez concluido su espacio de trabajo es socializado en el Consejo Técnico Escolar.

Sin embargo, a diferencia de las demás actividades, en la primera actividad de esta línea de acción el borrador elaboró el Equipo Directivo, pero el Consejo Técnico Escolar se preparó en los temas para analizar, discutir y validarlos dentro de la reunión para ello asignada, tal y como lo vemos en el Gráfico 4.5 Consejo Técnico Escolar trabajando en pequeños equipos.

Línea de acción 2: Apropiación.
Actividad 2.1: Revisión previa de material de estudio de la misión, visión y el ideario institucional. Fecha: del 26 – 08 – 11; al 29 - 09 – 11 Participantes: Consejo Técnico Escolar.

Modalidad: Discusión y análisis.				
TAREA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Equipo 1 Misión.	Revisar los lineamientos operativos de la Secretaría de Educación Pública.	Estudiar los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina	Enumerar ideas principales.	Revisar y discutir el contenido de los documentos para su validación.
Equipo 2 Visión.	Revisar los lineamientos operativos de la Secretaría de Educación Pública.	Estudiar los elementos filosóficos de Mons. Farina	Elaborar el primer borrador del documento	Revisar y discutir el contenido de los documentos para su aprobación.
Equipo 3 Ideario.	Los valores éticos, morales y sociales que presenta la Secretaría de Educación Pública.	Revisar el documento "Valores Humanos y Trascendentales" Revista Educar (2009).	Enumerar y conceptualizar los posibles valores	Revisar y discutir el contenido de los documentos para su aceptación.

Línea de acción 2: Apropiación.			
Actividad 2.1: Estudio, revisión y aprobación del documento final de la misión, visión y el ideario institucional.			
Fecha: 29 - 09 – 11			
Participantes: Consejo Técnico Escolar.			
Modalidad: Discusión y análisis.			
PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS.	RECURSOS
Estudiar, reflexionar y analizar con el Consejo Técnico Escolar, la misión, visión, el ideario y el perfil del alumno para su aprobación final.	Misión Visión Ideario Perfil del alumno.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación al personal. ❖ Formar tres equipos de trabajo para estudiar los documentos. Equipo 1: Misión y Visión. Equipo 2: Ideario. Equipo 3: Perfil del alumno. ❖ Estudiar y anotar sugerencias. ❖ Socializar en plenaria y llegar a consenso para lograr su respectiva aprobación. ❖ Aprobar el documento final dentro del Consejo Técnico Escolar. 	Cartulinas Marcadores Lapiceras Hojas Proyecto Computadora

Línea de acción 2: Apropiación
Actividad 2.2: Estudio y análisis del perfil del maestro, de los principios pedagógicos, el rol del alumno y el rol del maestro.
Fecha: 28 - 10 – 11
Participantes: Consejo Técnico Escolar.
Modalidad: Discusión y análisis.

PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS.	RECURSOS
Estudiar y reflexionar con el Consejo Técnico Escolar el perfil del maestro, los principios pedagógicos, el rol del alumno y el rol del maestro, para su aprobación final.	Perfil del maestro. Principios pedagógicos. Rol del alumno. Rol del maestro.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar copias del perfil del maestro, de los principios pedagógicos, el rol del alumno y el rol del maestro. ❖ Formar tres equipos de trabajo para estudiar los documentos. Equipo 1: perfil del maestro. Equipo 2: principios pedagógicos. Equipo 3: rol del alumno y rol del maestro. ❖ Estudiar y anotar sugerencias. ❖ Socializar en plenaria y llegar a consenso para lograr su respectiva aprobación. ❖ Aprobar el documento final. 	Cartulinas Marcadores Lapiceras Hojas Proyecto Computadora

Línea de acción 2: Apropiación.				
Actividad 2.2: Estudio y elaboración de enfoques, evaluación, organigrama.				
Fecha: del 28 – 10 – 11 al 25 - 11 – 11				
Modalidad: Discusión y análisis.				
TAREA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Equipo 1 Enfoques pedagógicos	Realizar una mesa redonda con los temas: aprendizaje y evaluación por competencias.	Elaborar un cuadro comparativo con los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina sobre los enfoques.	Elaborar el trabajo final sobre los enfoques pedagógicos.	Redacción final.
Equipo 2 Evaluación por competencias	Realizar una mesa redonda con los temas aprendizaje y evaluación por competencias	Elaborar un cuadro comparativo con los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina sobre la evaluación.	Elaboración el trabajo final sobre la evaluación.	Redacción final.
Equipo 3 Organigrama Institucional	Estudiar el Manual de Organización de los tres niveles (2011).	Elaborar un cuadro comparativo con los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina y definir jerarquías institucionales con base en el Manual de Organización de preescolar, primaria y secundaria (2011).	Elaborar el Organigrama	Redacción final.

Línea de acción 2: Apropiación.

Actividad 2.3: Estudio y elaboración de los enfoques de aprendizaje, evaluación por competencias y el organigrama institucional.

Fecha: 25 – 11 - 11

Modalidad: Taller.

PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, TAREAS	ACTIVIDADES Y	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar un cuadro comparativo de los enfoques que dan soporte al modelo pedagógico de Mons. Farina. ❖ Determinar las finalidades de la evaluación por competencias. ❖ Elaborar el organigrama institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Enfoques pedagógicos ❖ Evaluación por competencias ❖ Organigrama institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Continuar en los mismos equipos de trabajo. Equipo 1: enfoques pedagógicos. Equipo 2: evaluación del aprendizaje por competencias. Equipo 3: organigrama institucional. ❖ Elaboración de los documentos finales al interior de cada equipo. ❖ Exponer en plenaria los documentos elaborados. ❖ Exponer en un lugar visible el organigrama. ❖ Elaborar una síntesis para entregar a cada maestro. 		<ul style="list-style-type: none"> Cartulinas Marcadores Lapiceras Hojas Proyecto Computadora Pintaron.



Gráfico 4.5 Consejo Técnico Escolar trabajando en pequeños equipos.

Línea de acción 2: Apropiación.				
Actividad 2.4: Estudiar, analizar, reflexionar documentos para elaborar las funciones de los puestos de trabajo.				
Participantes: Consejo Técnico Escolar.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
Fecha: del 25 – 11 – 11; al 27 - 01 – 12				
TAREA	SEMANA 1 y 2	SEMANA 3 y 4	SEMANA 5 y 6	SEMANA 7 y 8
Equipo 1 Dirección Secretaría	Analizar el Manual de Organización de preescolar, primaria y secundaria (2011).	Documentos de la congregación. Establecer una tabla comparativa. Lectura: dimensiones de la gestión: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social (SEP, 2003)	Determinar las funciones según las dimensiones pedagógica curricular, organizativa – administrativa y de participación social y comunitaria.	Redacción final.
Equipo 2 Administración Prefectura	Comparar el Manual de organización (2011) en el apartado administración y prefectura.	Documentos de la congregación. Establecer una tabla comparativa.	Determinar las funciones según las dimensiones pedagógica curricular, organizativa – administrativa y de proyección social y comunitaria.	Redacción final.

4.1.7.2 Desarrollo de la línea de acción 3. Institucionalización.

En esta línea de acción, la Producción Documental y la Asimilación del Proyecto Educativo Institucional se operativiza en estructuras en la instalación de los órganos colegiados tanto los oficiales como los creados por la institución, tal y como se ven en los gráficos: 4.6 Instalación del Consejo Técnico Escolar, 4.7 Exposición del objetivo y misión y visión 4.8 Instalación de la mesa directiva. Al interior de cada instancia se fundamentan las funciones y el plan operativo alrededor del PEI.

Línea de acción 3: Institucionalización				
Actividad 3.1: Instalación del Consejo Técnico Escolar.				
Participantes: Maestros.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
26-08 -11	Instalar el Consejo Técnico para propiciar que docentes y directivos enriquezcan de forma circunstancial la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo directivo y docente. ❖ Trabajo colegiado. ❖ Diagnóstico institucional. ❖ Expectativas que tiene y aportes que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica: canal humano. ❖ En equipos: comentar sobre los aprendizajes de la dinámica y elaborar el concepto de trabajo colegiado. ❖ Observar diapositivas sobre el liderazgo eficiente. ❖ Anotar un concepto institucional de trabajo colegiado. ❖ Observar diapositivas sobre el diagnóstico institucional. ❖ Determinar el objeto de intervención: ❖ Instalar el Consejo Técnico Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Tubos de plástico pequeños Tina Canica Hojas Lapiceras Proyector Computadora



Gráfico 4.6 Instalación del Consejo Técnico Escolar

Línea de acción 3: Institucionalización.				
Actividad 3.2: Instalación del Consejo Directivo.				
Participantes: Consejo Directivo.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
12- 09-11	Instalar el Consejo Directivo como instancia corresponsable del gobierno escolar en el análisis y toma de decisiones en los aspectos pedagógico y de gestión escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consejo Directivo. ❖ Funciones del Consejo Directivo. ❖ Cómo organizar un cronograma de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bienvenida. ❖ Instalar el Consejo Directivo. ❖ Discutir y acordar las funciones que desempeñarán en este trabajo. ❖ Establecer el tiempo que se dedicará al estudio y aprobación de los documentos elaborados. ❖ Conclusiones. 	Hojas Folletos Lapiceras Diapositivas Computadora

Línea de acción 3: Institucionalización				
Actividad 3.3: Aprobación de los documentos misión, visión, ideario y perfil del alumno.				
Participantes: Consejo Directivo.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
03- 10-11	Verificar la pertinencia y la identidad carismática de la misión, visión, ideario y perfil del alumno.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Misión. ❖ Visión. ❖ Ideario. Perfil del alumno. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formar tres equipos de trabajo ❖ Revisión de documentos. Equipo 1: Misión y Visión. Equipo 2: Ideario. Equipo 3: Perfil del alumno. ❖ Sistematizar los resultados. ❖ Exponer los documentos a la vista de toda la comunidad educativa. 	Hojas Folletos Lapiceras Diapositivas Computadora

¿Quiénes Somos ?

Conócenos



Objetivo

Formar integralmente a los Educandos con "Suavidad y Firmeza", para lograr su realización personal, con actitudes y convicciones positivas frente a los valores Humano-Cristianos, un nivel académico de calidad y una conciencia social que genere nuevas alternativas en su entorno vital.

Misión

Educar, desarrollar y fortalecer en nuestros ESTUDIANTES, sus potencialidades, con amplio sentido crítico, creativo, y de autodisciplina, integrando en ellos, un alto espíritu de solidaridad y de respeto hacia sus semejantes y hacia el medio ambiente.

Visión

El Colegio "GIOVANNI ANTONIO FARINA" será una comunidad educativa, altamente reconocida por su excelente NIVEL HUMANO, -ACADEMICO Y TECNOLÓGICO, marcando como ideal la formación personal de la inteligencia y el corazón del estudiante a la luz de los valores trascendentales.






Gráfico 4.7 Exposición al público del Objetivo, Misión y Visión.

Línea de acción 3: Institucionalización.				
Actividad 3.4: Instalación de las Academias.				
Participantes. Personal docente.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
19-10 – 11	Instalar las Academias para mejor organización y funcionamiento de las mismas a través del aporte crítico y creativo a la enseñanza y evaluación de aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Academias. ❖ Objetivo de formar academias. ❖ Mapa curricular (2011). ❖ Campos formativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica del limón. ❖ Presentar diapositivas sobre el Mapa Curricular (2011). ❖ Analizar en equipos los campos formativos. ❖ Integrar asignaturas en los campos formativos. ❖ constituir las academias. ❖ Instalar las academias. 	Computadora Cañón Hojas Marcadores Lapiceras.

Línea de acción 3: Institucionalización.

Actividad 3.5: Instalación de la Mesa Directiva.**Participantes.** Padres de Familia.**Modalidad:** Discusión y análisis.

FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
24 -10- 11	Instalar la Sociedad de Padres de Familia representada en la Mesa Directiva para estrechar más los vínculos familiares con el Colegio.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Padres de familia primeros educadores de sus hijos. ❖ Obligaciones de los padres de familia. ❖ Mesa Directiva representante de la Sociedad de los padres frente al colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Observar el video de los gansos. ❖ Anotar, ideas que tengan relación con el trabajo de equipo. ❖ Invitar a los padres de familia para que den aportes críticos y constructivos en sus participaciones. ❖ Leer las obligaciones y atribuciones de los padres de familia, contemplado en el Reglamento de Asociaciones de padres de familia y Mesa Directiva. ❖ Instalar la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres como actores propositivos para el mejoramiento de la calidad educativa. ❖ 	Computadora Cañón Hojas Marcadores Lapiceras.



Gráfico 4.8 Instalación de la Mesa Directiva.

Línea de acción 3: Institucionalización.				
Actividad 3.6: Instalación del Equipo de Pastoral.				
Participantes. Religiosas y docentes.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
26 -10-11	Instalar el equipo de pastoral para que fundamentado en el carisma congregacional lleve a la praxis la pedagogía de los valores, el diálogo entre fe y cultura y la educación de la fe.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Órganos colegiados. ❖ Ser y quehacer del Equipo de Pastoral. ❖ Propósito e importancia del Equipo de Pastoral. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lluvia de ideas acerca del concepto de órganos colegiados. ❖ Trabajo en binas: Estudiar el documento “el Proyecto Pastoral Educativa”. ❖ Elaborar el ser y quehacer del Equipo de Pastoral. ❖ Socializar el trabajo realizado. ❖ Elaborar el propósito del equipo. ❖ Instalar el Equipo de Pastoral. 	Computadora Cañón Hojas Marcadores Lapiceras.

Línea de acción 3: Institucionalización.				
Actividad 3.7: Definición de funciones del Consejo Directivo.				
Participantes. Consejo Directivo.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
31-10 - 11	Fundamentar la existencia del Consejo Directivo mediante la elaboración de las funciones que orientará la redacción del plan operativo como órgano colegiado.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Funciones del Consejo Directivo. ❖ Plan operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudiar por separado durante dos semanas: "la Misión Profética de Mons. Farina" y el Art. 14 del Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica. ❖ Trabajo en plenaria para discutir contenidos y elaborar las funciones y el plan operativo. 	Computadora Cañón Hojas Marcadores Lapiceras.

Línea de acción 3: Institucionalización.				
Actividad 3.8: Elaboración del plan operativo de la Mesa Directiva.				
Participantes. Padres de familia.				
Modalidad: Discusión y análisis.				
FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
14 -11- 11	Elaborar el plan anual de trabajo de la Mesa Directiva.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Niveles que abordan los padres de familia. ❖ Plan anual de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lectura del acta anterior. ❖ Retomar temas ya estudiados sobre la normativa y los lineamientos de Mons. Farina. ❖ Considerar los criterios que fundamenta el trabajo de la Mesa Directiva. ❖ Justificar el por qué de los mismos. ❖ Elaborar el plan. 	Libros de actas Computadora Cañón Hojas Marcadores Lapiceras.

Línea de acción 3: Institucionalización.

Actividad 3.9: Revisión y estudio de documentos legales y pedagógicos previo a la elaboración del plan operativo de las Academias.

Fecha: del 19 – 10 – 11; al 16 - 11 – 11

Participantes: Personal docente dividido en academias.

Modalidad: Discusión y análisis.

TAREA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Equipo 1 Lenguaje y Comunicación.	Revisar y analizar el Mapa Curricular de Educación Básica (2011).	Estudiar Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (2010) los Artículos 28 al 36.	Estudiar el Plan de Estudio (2011) Páginas de la 40 a la 43, y de la 43 a la 47 Lenguaje y comunicación.	Elaborar su plan de trabajo anual.
Equipo 2 Pensamiento Matemático.	Revisar y analizar el Mapa Curricular de Educación Básica (2011).	Estudiar Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (2010) los Artículos 28 al 36.	Estudiar el Plan de Estudio (2011) Páginas de la 40 a la 43, 48 y 49. Pensamiento Matemático	Elaborar su plan de trabajo anual.
Equipo 3 Exploración y comprensión del mundo natural.	Revisar y analizar el Mapa Curricular de Educación Básica (2011).	Estudiar Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de educación Básica (2010) los Artículos 28 al 36.	Estudiar el Plan de Estudio (2011) Páginas de la 40 a la 43, y 49 a la 52. Exploración y comprensión del mundo natural.	Elaborar su plan de trabajo anual.
Equipo 4 Desarrollo personal y para la convivencia.	Revisar y analizar el Mapa Curricular de Educación Básica (2011).	Estudiar Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (2010) los Artículos del 28 al 36.	Estudiar el Plan de Estudio (2011) Páginas de la 40 a la 43 y 53 y 54. Desarrollo personal y para la convivencia.	Elaborar su plan de trabajo anual.

Línea de acción 3: Institucionalización.

Actividad 3.9: Construir el plan anual de las Academias.

Participantes. Personal Docente integrado en Academias.

Modalidad: Taller.

FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
16 -11- 11	Elaborar el plan anual de trabajo de las academias.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (2010). ❖ Planes y programas (2011). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reunirse por academias. ❖ Socializar la experiencia de estudio realizado durante un mes antes de la reunión. ❖ Elaborar el plan de cada academia. 	Reglamento Planes y programas. Computadora Cañón Hojas Marcadores Lapiceras.

Línea de acción 3: Institucionalización.

Actividad 3.10: Construir el proyecto de pastoral Parte I.

Participantes. Equipo de Pastoral.

Modalidad: Taller.

FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
18 -11- 11	Estudiar documentos que ayudarán a construir con facilidad y fundamento el proyecto de pastoral.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Constitutivos del PEI. ❖ Catequesis escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajar en binas: 1. Estudiar los constitutivos del PEI. 2. Catequesis escolar. ❖ Socializar las ideas fuerza que motivarán la ejecución del proyecto. ❖ Determinar los elementos que va a contener el proyecto. 	El PEI. Texto de Catequesis Escolar.

Línea de acción 3: Institucionalización.

Actividad 3.11: Construir el plan operativo del Consejo Directivo.

Participantes. Consejo Directivo.

Modalidad: Taller.

FECHA	PROPOSITO	CONTENIDO	TECNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS	RECURSOS
28 -11- 11	Elaborar el plan operativo del Consejo Directivo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Funciones del Consejo Directivo. ❖ Dimensiones que abarca su competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Leer el acta anterior. ❖ Definir las dimensiones que contendrá el plan anual. ❖ Elaborar su plan de trabajo. 	Libro de actas. Hojas, Lapiceras.

El capítulo que concluye presenta la planeación de las actividades de la propuesta de intervención con un enfoque metodológico de corte participativo y colaborativo por parte de los miembros de la comunidad educativa coadyuvado por la gestión directiva y el liderazgo de las directoras así como de la disponibilidad y empeño de los actores. Tiene su justificación como una respuesta al diagnóstico de la situación problema.

La estrategia de intervención se ha manejado desde tres líneas de acción: la producción documental, la apropiación y la institucionalización de estructuras operativas que dan soporte a la intervención como lo podemos ver tanto en la explicación de las líneas como en la planeación para el desarrollo de las actividades. Como puede advertirse, algunas actividades que integran la tercera línea de acción (institucionalización), no se han llevado a cabo, tal y como estaba previsto, dada la magnitud y complejidad de la intervención. En síntesis, en este capítulo se presenta la planeación, la implementación y desarrollo de la estrategia de intervención y en el siguiente capítulo, el seguimiento y evaluación.

CAPÍTULO V

5.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La evaluación es un proceso dinámico, continuo y sistemático enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos mediante el cual verificamos los logros adquiridos. El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados del avance que se han obtenido en las líneas de intervención que componen la estrategia general descrita en el capítulo anterior.

Este apartado describe por una parte, los avances alcanzados estableciendo una comparación entre la situación previa a la intervención y la situación posterior a la misma; por otro lado, se explica el plan de seguimiento del proceso de intervención en donde se da cuenta de lo que pasó en cada actividad desarrollada en la línea de acción respectiva, así mismo se describe la caracterización de línea por línea para verificar sus avances sustentados por instrumentos de evaluación. Por último se hace un recuento de los avances conseguidos con una descripción cualitativa en cada una de las líneas de intervención, explicando el estado inicial y el estado actual.

5.1.1 Evaluación de la mejora en función de los indicadores de logro.

Los indicadores de logro son recursos clave para verificar los resultados que se espera obtener y engloban las categorías y subcategorías que se plantearon en el diagnóstico. Para abordar la estrategia de intervención se plantearon tres líneas de acción, mismas que son descritas en la matriz que a continuación se presenta junto con los indicadores de mejora, su situación previa, los indicadores de logro, los resultados e instrumentos; con esto se da a conocer los resultados y avances alcanzados hasta el momento de acuerdo a los aspectos a mejorar en la estrategia de intervención.

Para determinar el avance y los resultados, al final de cada actividad se aplicó un cuestionario que nos permitió saber qué aprendizajes adquirieron los participantes,

además pudimos conocer si hubo comprensiones comunes acerca de los datos abordados, si la dinámica aplicada durante el proceso favoreció el trabajo colegiado y colaborativo, si los productos conseguidos eran concretos y pertinentes y si los acuerdos tomados tenían plazos de cumplimiento.

Hay otros instrumentos que se aplicarán en el siguiente semestre del curso 2011-2012 como la lista de cotejo y la encuesta para establecer el producto final que se espera obtener. Esto nos servirá para valorar el impacto de la intervención en términos de la apropiación del Proyecto Educativo Institucional como un referente orientador de distintas dimensiones de la vida escolar, lo cual haremos más adelante, dada la complejidad y la magnitud de la intervención realizada. Los instrumentos que se utilizaron para evaluar se incluyen en el Anexo 3.

5.1.1.1 Indicadores de logro. Línea de acción 1: Producción Documental.

El objetivo de la Producción Documental fue elaborar de manera participativa y colaborativa los contenidos de las categorías y subcategorías del Proyecto Educativo Institucional, y a su vez revisar y ajustar según los criterios con los que fueron evaluadas en el diagnóstico (claro, suficiente, actualizado y pertinente) en base a documentos normativos y pedagógicos de la Secretaría de Educación y los lineamientos carismáticos y pedagógicos de Mons. Farina como lo podemos ver en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Indicadores de logro. Línea de acción 1: Producción Documental.

ÁMBITOS	SITUACIÓN PREVIA	INDICADORES DE LOGRO	RESULTADO	INSTRUMENTOS
Planteamiento Ideológico.	El planteamiento ideológico es insuficiente, no es claro y no está	El planteamiento ideológico es revisado y ajustado según los criterios de	La misión y la visión fueron revisadas y ajustadas conforme a los criterios de la Secretaría de Educación y están	Registros de las reuniones de Consejo Técnico Escolar del

	actualizado.	la Secretaria de Educación y los lineamientos carismáticos de Mons. Farina.	expuestas en un lugar visible para conocimiento de la comunidad educativa. El ideario y los objetivos institucionales fueron analizados, discutidos y aprobados en Consejo Técnico. El perfil del alumno y el perfil del maestro son de conocimiento de los maestros porque fueron discutidos, analizados y aprobados en Consejo Técnico.	29 de septiembre y del 26 de octubre de 2011.
Modelo Pedagógico	No existe un Modelo Pedagógico definido y documentado.	El Modelo Pedagógico es documentado y discutido en Consejo Técnico Escolar.	La mayoría de los maestros conocen los constitutivos del Modelo Pedagógico porque fue elaborado, discutido, y aprobado en Consejo Técnico Escolar.	Bitácora de las reuniones realizadas con el Equipo Directivo y el Consejo Técnico Escolar en los meses de octubre y noviembre de 2011.
Estructura Organizacional	Las normas de convivencia no están actualizadas. El reglamento de trabajo no está actualizado	Las normas de convivencia y el reglamento de trabajo actualizados se ponen en vigencia a partir de su aprobación.	Las normas de convivencia actualizadas se pusieron en vigencia con el parecer de los maestros y padres de familia ya que ellos lo analizaron y discutieron y lo adaptaron a la edad de los	Instrumento de evaluación de corte cualitativo que recoge la información del trabajo realizado en las

			estudiantes.	reuniones del 9 y 16 de noviembre de 2011 al interior del Equipo Directivo junto con los padres de familia.
--	--	--	--------------	---

5.1.1.2 Indicadores de logro. Línea de acción 2: Apropriación del PEI.

El proceso de apropiación, como se ha señalado en otros apartados, particularmente en el diseño de la estrategia de intervención, ha consistido en el estudio, discusión y análisis de las dimensiones que fundamentan el PEI: planteamiento ideológico, modelo pedagógico y estructura organizativa, a fin de construir consensos compartidos, mediante espacios de taller, y de equipos de estudio. A partir del estudio y análisis, se retroalimentó el trabajo de documentación de estos elementos para incorporarlos en la vida cotidiana escolar, mediante instrumentos conceptuales y metodológicos que servirán para orientar la práctica educativa (Ver Tabla 5.2)

Tabla 5.2 Indicadores de logro. Línea de acción 2: Apropriación del PEI.

ÁMBITOS	SITUACIÓN PREVIA	INDICADORES DE LOGRO	RESULTADOS	INSTRUMENTOS
Planteamiento Ideológico	La visión es poco conocida, tampoco es referente de estudio para el personal.	La visión es renovada, reflexionada y conocida por la mayoría de los miembros de la comunidad	La visión fue renovada y ajustada y es conocida por los miembros de la comunidad educativa	Bitácora de las reuniones realizadas con el Equipo Directivo y el Consejo Técnico Escolar en el 29

		educativa.	porque fue analizada, discutida y aprobada en el Consejo Técnico.	septiembre de 2011.
	Los objetivos institucionales no han sido estudiados y analizados colegiadamente.	Los objetivos institucionales son elaborados según la filosofía institucional y los criterios de la Secretaría de Educación.	Los objetivos institucionales han sido estudiados y completados de forma colegiada y están acordes a las dimensiones del Plan Nacional de Desarrollo Educativo (SEP, 2007 - 2012): pedagógica-curricular, organizativa – administrativa y de proyección social y comunitaria y los principios de Mons. Farina.	
Modelo pedagógico	La mitad de los maestros afirman conocer poco el modelo pedagógico institucional y el 44% de ellos no conocen los enfoques que sustentan dicho modelo.	El modelo pedagógico es estudiado, analizado y elaborado. Se pretende que los maestros lo apliquen en su planeación y evaluación.	El modelo pedagógico ha sido estudiado y analizado por el colectivo docente. En una fase posterior se evaluará su aplicación en la planeación didáctica, en la conducción de la clase y en la	Registros de las reuniones de Consejo Técnico Escolar 25 de noviembre de 2011.

			evaluación de aprendizajes.	
Estructura organizacional	Las normas de convivencia no son aplicadas en casos concretos. El reglamento de trabajo no es aplicado en casos concretos.	Las normas de convivencia son estudiadas, y reflexionadas se ponen a la vista para su aplicación. El reglamento de trabajo es estudiado, reflexionado y se pone a la vista para su aplicación.	Las normas de convivencia fueron reflexionadas y aprobadas por el Equipo Directivo y los padres de familia y está en proceso de difusión entre la comunidad educativa. En este constitutivo no hay resultados porque aún no se termina de desarrollar la actividad.	Registros de las reuniones del Equipo Directivo y padres de familia del 9 y 16 noviembre de 2011.

5.1.1.3 Indicadores de logro. Línea de acción 3: Institucionalización.

En lo que se refiere a la línea de acción tres nos centramos en la institucionalización de los órganos colegiados y en la definición de funciones específicas de las áreas funcionales debido a la importancia que le hemos dado en esta intervención ya que se constituyen en estructuras operativas que dan soporte a los constitutivos del Proyecto Educativo Institucional, tal y como se ve en la tabla 5.3.

Tabla 5.3 indicadores de logro. Línea de acción: Institucionalización.

Línea de acción 3: Institucionalización				
Ámbito de la gestión: Estructura operativa de los órganos colegiados.				
INDICADORES DE MEJORA	SITUACIÓN PREVIA	INDICADORES DE LOGRO	RESULTADOS	INSTRUMENTOS
	No está	❖ Se instala el	El Consejo	Registro de la

Consejo Directivo	institucionalizado, no tiene funciones establecidas, ni tiene un plan operativo.	<p>Consejo Directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene funciones establecidas. ❖ Se desenvuelve dentro de un plan operativo donde se describen: objetivos, cronograma de trabajo, temas a discutir, recursos, responsables y evaluación. 	Directivo es una instancia constituida cuyo desempeño se operativiza con un plan anual de trabajo.	reunión de Consejo Directivo del 28 de noviembre de 2011.
Consejo Técnico	No está institucionalizado, no conoce sus funciones no tiene un plan anual de trabajo.	<p>Se instala el Consejo Técnico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene funciones establecidas. ❖ Opera dentro de un plan anual de trabajo. 	El Consejo Técnico Escolar tiene elaboradas las funciones y el plan de trabajo. La operación de este órgano conforme al plan se explorará posteriormente.	Bitácora de la reunión realizada con el Consejo Técnico Escolar el 29 de septiembre de 2011.
Academias	No está institucionalizado, no conoce sus funciones, no tiene un plan operativo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se instala las Academias. ❖ Tiene funciones establecidas. <p>Se desenvuelve dentro de un plan operativo donde se describe: objetivos, cronograma de trabajo, recursos, responsables y evaluación.</p>	Se instalaron las Academias, se determinaron de manera colaborativa las funciones y plan de trabajo.	Instrumento de recuperación de corte cualitativo que recoge la información del trabajo realizado en las reuniones del 19 de octubre y 16 de noviembre de 2011.
Pastoral	No está institucionalizado, ni tiene su	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se instala el Equipo de Pastoral. 	El Equipo de Pastoral, se instala, define	Registro de la reunión del Equipo de

	proyecto elaborado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene funciones establecidas. ❖ Su actividad se desarrolla a partir del proyecto de pastoral. ❖ Su función es conocida por toda la comunidad. 	las funciones y elabora su proyecto de trabajo que pretende fortalecer la identidad institucional y articular lo académico y lo espiritual con la aplicación del PEI.	Pastoral del 26 de octubre y 18 de noviembre de 2011.
Sociedad de padres de familia representada por la Mesa Directiva.	No está institucionalizado, no tiene establecidas sus funciones, ni actualizado su plan de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se instala la Sociedad de Padres de Familia. ❖ Tiene funciones establecidas. ❖ Se desenvuelve dentro de un plan operativo donde se describen: los niveles de atención de cada uno con objetivos, cronograma de trabajo, temas a discutir, recursos, responsables y evaluación. 	La Mesa Directiva posee un plan operativo dividido en niveles y acorde con el Reglamento para Mesa Directiva de Asociaciones de Padres de familia y el PEI.	Instrumento de recuperación de corte cualitativo que recoge la información del trabajo realizado en la reunión del 14 de noviembre de 2011.
Puestos y funciones	En los puestos de trabajo no se han establecido sus funciones.	Una vez reconocidos los puestos y funciones se analiza y reflexiona su ser y quehacer y las operativiza en casos concretos de la vida institucional.	Las funciones de los puestos de trabajo no se han documentado, debido al tiempo y al tratamiento que se le quiere dar.	

5.1.2 Plan de seguimiento del proceso intervención.

La estrategia de intervención es la construcción colectiva y participativa del Proyecto Educativo Institucional abordado desde tres líneas de acción: producción documental, apropiación e institucionalización en estructuras operativas, desarrollado desde tres ámbitos de la gestión: planteamiento ideológico, modelo pedagógico e institucionalización en estructuras concretas.

Este proceso consiste en la producción documental y sistematización de las acciones realizadas en el proceso de intervención además se describen las estrategias y los instrumentos que se utilizaron para verificar el alcance real de las acciones propuestas así como los propósitos formulados para este fin, y las adecuaciones que ha sufrido en el transcurso de la ejecución.

5.1.2.1 Línea de acción 1: Producción Documental.

Esta línea de intervención consistió en la producción de cada constitutivo del Proyecto Educativo Institucional en forma participativa y colectiva. En esta construcción participaron: el Equipo Directivo, el Consejo Técnico Escolar, las Academias, el Equipo de Pastoral y la Mesa Directiva. Hemos trabajado en talleres y equipos de reflexión y análisis en función de las responsabilidades de cada órgano colegiado, estos en cada reunión han aportado juicios críticos interesantes, mismos que sirvieron para la toma de decisiones. La matriz que a continuación se describe es la que se utilizó para recuperar la información y de la cual se presentan tres ejemplos en los Anexos 3, 4 y 5.

Línea 1: Producción Documental

Acción :
 Fecha:
 Participantes:
 Modalidad:

Propósito	Contenidos	Técnicas, actividades y tareas
Seguimiento:		
Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.		
Análisis: 1. ¿Se da un proceso participativo? 2. ¿Hay reflexión crítica de los contenidos abordados? 3. ¿Se logran consensos y acuerdos? 4. ¿Se logran productos completos y suficientes? 5. ¿Se suscita un diálogo abierto y constructivo? 6. ¿La autoridad se comparte?		

A continuación se explica brevemente lo que se recogió mediante los instrumentos de recuperación.

Actividad 1.1: Formación del Equipo Directivo.

Fecha: 24 - 08 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Formar un equipo dispuesto a trabajar desde la unidad en la diferencia por la transformación institucional.

Contenidos:

- ❖ Liderazgo directivo y docente.
- ❖ Expectativas que tiene y aportes que ofrece.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Dinámica del barco.
- ❖ Observación de diapositivas sobre el liderazgo eficiente.
- ❖ Dinámica ¿qué me toca a mí? ¿qué te toca a ti?
- ❖ Conclusiones.

Acuerdos y compromisos:

- ❖ Reunirse cada semana para trabajar según el cronograma.
- ❖ Prepararse en el tema que corresponde a la reunión según el enfoque que le haya tocado.
- ❖ Presentarse puntualmente a la reunión y permanecer hasta que se termine.
- ❖ Dirigir la reunión cuando le toque.
- ❖ Preparar la reunión para presentar los productos en Consejo Técnico.

Actividad 1.2: Organización interna del Equipo Directivo.

Fecha: 31 – 08 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito

Definir comisiones para fundamentar los constitutivos del Proyecto Educativo Institucional desde la teoría y las líneas carismáticas congregacionales.

Contenidos:

- ❖ Trabajo colegiado.
- ❖ Funciones que desempeñarán los miembros.
- ❖ Proyecto Educativo Institucional.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Lluvia de ideas para recapitular los contenidos estudiados en reunión de colegiado.
- ❖ Definir las funciones que desempeñará cada miembro.
- ❖ Establecer acuerdos y compromisos.
- ❖ Conceptualizar el proyecto educativo institucional y determinar cuáles son sus constitutivos.
- ❖ Definir tareas para la próxima reunión.

Acuerdos y compromisos:

- ❖ Manejar el concepto de trabajo colegiado como el aliciente motivador de todas las acciones que se realicen practicando los valores de: diálogo, consenso, respeto y tolerancia con la finalidad de armonizar la vida de uno mismo y la del equipo.
- ❖ Trabajar con gusto y responsabilidad en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional ya que es el eje rector que le lleva a la calidad.

Actividad 1.3: Elaboración de la misión y visión institucional.

Fecha: 07 - 09 – 2011 Modalidad: Taller.

Propósito:

Elaborar la misión y visión institucional, mediante el trabajo individual y colectivo para luego presentar al colegiado.

Contenidos:

- ❖ Misión. Concepto y técnicas para la elaboración.
- ❖ Visión. Concepto y técnicas para la elaboración.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Socializar la investigación realizada (conceptos).
- ❖ Analizar las técnicas de elaboración.
- ❖ Aplicar las técnicas en la elaboración personal de la misión y la visión.

Resultados:

Cada miembro del equipo entregó su concepto de misión y visión los cuales serán analizados la próxima reunión para llegar a la elaboración final.

Actividad 1.4: Elaboración del documento final de la misión y visión institucional.

Fecha: 14 - 09 - 2011. Modalidad: Taller

Propósito:

Elaborar el documento final de la misión y visión institucional.

Contenidos:

Misión y visión.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Recordar los conceptos de misión y visión.
- ❖ Leer en plenaria los documentos elaborados individualmente.
- ❖ Recoger ideas fuerza.
- ❖ Elaborar el documento final.

Resultados:

Misión

Somos una comunidad educativa católica cimentada en los valores del respeto, solidaridad y responsabilidad, así como en la adecuada relación de la familia con el colegio, mediante el desarrollo de procesos académicos y valorales en el cual el alumno construye sus conocimientos de forma integral y el maestro es el facilitador del aprendizaje.

Visión

Fundamentados en la espiritualidad de los Sagrados Corazones de Jesús y de María ser una comunidad altamente reconocida por su excelencia humana, académica y tecnológica, con egresados que se distinguen por su espíritu emprendedor, crítico y creativo, solidario y compasivo con los más necesitados y padres de familia responsables y colaboradores en la educación de sus hijos coadyuvando con ellos el liderazgo profesional de los docentes.

Actividad 1.5: Elaboración del ideario y los objetivos institucionales

Fecha: 21 – 09 -11 Modalidad: grupo de discusión y análisis.

Propósito:

Formular el ideario y los objetivos institucionales

Contenidos:

- ❖ Concepto. El ideario y los objetivos institucionales.
- ❖ Pasos para elaborar el ideario institucional y los objetivos institucionales.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Revisar la misión y la visión de la escuela.
- ❖ Enlistar los valores.
- ❖ En equipos revisar la lectura “La pastoral educativa en la escuela” de Triguero (2010).
- ❖ Integrar la conceptualización con los lineamientos de Mons. Farina.
- ❖ Elaborar el ideario y los objetivos institucionales.

Resultados:

1. **Respeto.** Nace del reconocimiento de la dignidad de nosotros mismos y de los demás; de considerar que las personas son valiosas por sí mismas y merecen por ello un trato digno. Educar en el respeto es enseñar y aprender a ser cuidadosos de que las acciones u omisiones no lastimen o perjudiquen la dignidad y los derechos de los demás.
2. **Solidaridad.** Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, promover el compromiso para ayudar a quienes lo necesitan y evitar la indiferencia ante las dificultades de otros seres humanos.
3. **Responsabilidad:** Es asumir las consecuencias de sus actos intencionados, resultado de las decisiones que se tome o se acepte; y también de sus actos no intencionados de manera que los demás queden beneficiados lo más posible o por lo menos, no perjudicados, preocupándose a la vez de que las otras personas a quienes puede influir, hagan lo mismo.
La práctica de este valor llevará a ser autónomos, capaces de actuar correctamente, sin necesidad de supervisión.
4. **Disciplina.** Es un entrenamiento que corrige, modela, da fortaleza y perfecciona, por lo que se forma mediante hábitos constantes, estableciendo una serie de reglas personales que comprometen a la persona consigo mismo para alcanzar un ideal. Con la práctica la disciplina en las acciones cotidianas, en la familia y en el Colegio, no hace falta la vigilancia y el control, porque estarán al pendiente de cumplir lo que les corresponde.
5. **Diálogo.** Significa que además de apreciar la comunicación interpersonal, adquieran habilidades para expresar argumentos adecuadamente y capacidad para regular sus emociones dando prioridad a las razones frente a las reacciones impulsivas.
6. **Honestidad.** Es la cualidad de la persona auténtica y veraz. Educar en la honestidad significa estimular el respeto por la verdad en sus palabras y por la transparencia en sus actos.
7. **Compasión.** Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, es la capacidad de expresar con naturalidad su mundo interior, abiertos al don de la amistad, cultivadores de una actitud positiva frente a la vida, siempre buscando el bien del otro.

Objetivos Institucionales.

Objetivo general

Formar con suavidad y firmeza la mente y el corazón de los niños y adolescentes, mediante el desarrollo de secuencias de reflexión valoral con el fin de fortalecer los valores humanos y cristianos para que se enfrenten a la vida con decisión y esto les permita construir una nueva sociedad en la que reine la justicia y el amor.

Objetivos específicos

1. Infundir la espiritualidad de los Sagrados Corazones de Jesús y de María en toda la comunidad educativa, mediante la práctica de los valores expresados en el ideario para que éstos iluminen y den sentido a la vida de cada persona.
2. Formar en los estudiantes convicciones profundas de fe en Dios, a través de la catequesis evangelizadora que se expresa en la vivencia de los mandamientos y la recepción de los sacramentos para que hagan de su vida un don para los demás con la praxis de la solidaridad y el servicio a los más necesitados.
3. Desarrollar en los niños y adolescentes competencias para la vida ofreciéndoles una formación académica de calidad con maestros capacitados y en constante actualización para que motiven a la autoeducación e investigación y a la práctica de los valores.
4. Convertir al alumno en agente de su propia formación cultivando el espíritu de criticidad, creatividad y autodisciplina para que domine, transforme la creación y se comprometa en la construcción de la nueva sociedad.
5. Continuar con la misión educativa de la familia, integrándola y comprometiéndola con la educación sistemática de sus hijos, así como proyectando su actividades hacia la comunidad en general.

Actividad 1.6: Elaboración del perfil del alumno.

Fecha: 28 – 09 – 2011 Modalidad: Taller

Propósito:

Elaborar el perfil del alumno.

Contenidos:

- ❖ Concepto de perfil.
- ❖ Competencias para la vida.
- ❖ Técnicas para la elaboración del perfil.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Revisar el perfil de egreso de la RIEB (SEP, 2011), y los lineamientos de Mons. Farina.
- ❖ Observar las diapositivas sobre las competencias para la vida.
- ❖ Enlistar las competencias para la vida.
- ❖ Elaborar el perfil.

Compromisos y resultados:

- ❖ El equipo se compromete a trabajar hasta terminar la elaboración del perfil.
- ❖ Se tiene como resultado:

Perfil del alumno.

1. Cristiano que viva su fe, celebre la palabra, crezca en la gracia mediante el contacto con Dios en la oración y los sacramentos, con una visión cristocéntrica, abierto al mensaje evangélico y pregonero de éste, dentro de la Iglesia local y nacional, teniendo como modelos a los Sagrados Corazones de Jesús y de María.
2. Actúa de acuerdo a los principios de solidaridad y gratuidad, como fuente de amor a Dios y a sus hermanos necesitados haciendo efectivo el lema pedagógico “Suavidad y Firmeza”.
3. Emplea la argumentación y el razonamiento al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios y propone diversas soluciones.
4. Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes y aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance para profundizar y ampliar sus aprendizajes de manera permanente.
5. Utiliza los conocimientos adquiridos a fin de interpretar y explicar procesos sociales, económicos, culturales y naturales, para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.
6. Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad al analizar situaciones y tomar decisiones con apego a la ley.
7. Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.
8. Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.
9. Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorece un estilo de vida activo y saludable.
10. Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
11. Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética, es capaz de expresarse artísticamente.

Actividad 1.7: Elaboración del perfil del maestro.

Fecha: 05 – 10 – 2011 Modalidad: Taller

Propósito:

Elaborar el perfil del docente.

Contenidos:

- ❖ Perfil del docente.
- ❖ Competencias docentes.
- ❖ RIEB (SEP, 2011)
- ❖ Líneas pedagógicas de Mons. Farina.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Observar diapositivas de las competencias docentes.
- ❖ Los sub-equipos presentan sus hallazgos en la RIEB (SEP, 2011) y en lo carismático.
- ❖ Socializar los contenidos
- ❖ Elaborar el perfil del docente en plenaria.
- ❖ Revisar su contenido.

Compromisos y resultados:

Perfil del docente

1. Cristiano que vive su fe, celebra la palabra, crece en la gracia mediante el contacto con Dios en la oración y los sacramentos, con una visión Cristo-céntrica, abierta al mensaje evangélico teniendo como modelos los Sagrados Corazones.
2. Integra en su trabajo la dimensión humana y cristiana para una mejor inserción en la sociedad a través de la pedagogía de los valores.
3. Leal con la filosofía institucional.
4. Cuida su equilibrio emocional y sitúa su profesión docente en la dimensión ética que le corresponde y así valora el prestigio de su profesión docente.
5. Posee alta calidad humana y académica.
6. Considera el trabajo colegiado como tarea imprescindible para mejorar y fortalecer la actividad escolar.
7. Coherente con lo que dice y hace en la práctica de los valores.
8. Competente para enfrentar imprevistos y situaciones difíciles.
9. Abierto y flexible a los cambios que el avance de la sociedad, de la ciencia y la tecnología exigen.
10. Se capacita y actualiza constantemente.
11. Líder creativo e intelectual que inspira en sus alumnos la búsqueda de la verdad.
12. Paciente y tolerante con el proceso de aprendizaje del alumno.
13. Planifica, ejecuta y evalúa actividades dirigidas al pensamiento lógico y creativo del alumno.
14. Es capaz de trabajar en equipo (docente-alumno- padres de familia- comunidad).

15. Respetuoso de su propia cultura y respetuoso de la individualidad de sus alumnos, sus dificultades, aspiraciones, su entorno social económico, así como sus condiciones de vida.
16. Profesional competente en el manejo de técnicas metodológicas y recursos humanos, didácticos y tecnológicos.
17. Organiza y anima situaciones de aprendizaje.
18. Domina los contenidos programáticos de Educación Básica.
19. Responsable de la participación y desarrollo de las actividades organizadas por las comisiones y autoridades del colegio (deportivas, religiosas, cívicas y sociales).

Actividad 1.8: Elaboración de los principios pedagógicos.

Fecha: 12– 10 – 2011 Modalidad: Taller.

Propósito:

Elaborar los principios pedagógicos fundamentados en los lineamientos de Mons. Farina y el constructivismo.

Contenidos:

- ❖ Principios pedagógicos.
- ❖ Principios inspiradores de Mons. Farina.
- ❖ Técnicas de elaboración.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Trabajar en equipos.
- ❖ Equipo 1: Principios pedagógicos.
- ❖ Equipo 2: Principios inspiradores de Mons. Farina.
- ❖ Socializar los contenidos.
- ❖ Elaborar los principios.

Resultados y compromisos.

Principios inspiradores que Mons. Farina pone de fundamento a su ideal educativo que lo repetía de varios modos son los siguientes:

1. La verdadera ciencia está en el ejercicio de la virtud”, O sea, en el temor de Dios. “El verdadero saber está en la educación del corazón”. La escuela está en función de la vida y es de empeño civil y cristiano, en ella deben crecer personas llenas de fe y responsabilidad capaces de juzgar y de elegir.
2. La metodología está basada en el principio de la individualización. La educación se hace partiendo de una intervención individual, a partir del conocimiento de los alumnos. Descubrir la personalidad de cada uno y desarrollar las propuestas educativas según el temperamento y la necesidad de los mismos, valorando sus progresos paulatinos.
3. La formación integral se da por la pedagogía de la familiaridad es decir, de la afabilidad, la jovialidad,

la paciencia, la discreción, la imparcialidad, la mansedumbre, la constancia y el respeto a la persona de los alumnos persuadidos de que el amor es el principio de toda obra educativa que lleva el sello pedagógico de “suavidad y firmeza”.

4. Mons. Farina sostiene enérgicamente la equidad de género una instrucción que entiende en sus elementos esenciales, una cultura que no considera un valor absoluto, sino como complemento a la educación moral y la educación religiosa.
5. La educación de la familia es un derecho y deber primario inalienable de los padres. Ellos están llamados a colaborar con los maestros y los objetivos de la escuela considerando la obra del maestro complementaria y no sustitutiva a la educación de los padres con el fin de alcanzar la armonía entre la formación humano – cristiana del hogar y la disciplina del colegio mediante la colaboración recíproca.
6. La espiritualidad es la caridad del Sagrado Corazón de Jesús y del Inmaculado Corazón de María, modelos inspiradores del amor preferencial a los más necesitados en el cuerpo y en el espíritu.
7. La educación está basada en cuatro pilares:
 - ❖ Aprender a conocer combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias.
 - ❖ Aprender a hacer es adquirir una competencia que capacite al niño y al adolescente a hacer frente a un gran número de situaciones y a trabajar en equipos.
 - ❖ Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia para realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos respetando los valores de pluralismo comprensión mutua y paz.
 - ❖ Aprender a ser para que florezca la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal.
8. En el desarrollo de competencias la evaluación es horizontal, crítica, colaborativa, inclusiva, formativa y sumativa. Su propósito central es la toma de decisiones que permita la identificación y mejora del desempeño de estudiantes y docentes.

Actividad: 1.9: Definir el rol del maestro y del alumno.

Fecha: 19 – 10 – 2011 Modalidad. Taller

Propósito:

Describir el rol del alumno y del maestro.

Contenido:

- ❖ Conceptualización de “rol” en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ❖ Diferencias entre rol y perfil.
- ❖ Constructivismo.
- ❖ Lineamientos de Mons. Farina.
- ❖ Competencias para la vida.
- ❖ Competencias para el docente.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Estudiar el capítulo IV del libro *El Carisma en la Dimensión Apostólica* (Congregación de Hermanas Doroteas, 2010) y el documento: *Constructivismo y aprendizajes significativos* (Díaz y Hernández, 1999).
- ❖ Lluvia de ideas para conceptualizar lo que es un rol y perfil.
- ❖ Diferenciar entre rol y perfil.
- ❖ Comparar con los lineamientos de Mons. Farina y el constructivismo.
- ❖ Recordar los contenidos estudiados sobre las competencias para la vida y del docente.
- ❖ Formar equipos de trabajo para elaborar los roles: Equipo 1, rol del alumno, Equipo 2, rol del docente.
- ❖ Presentar en plenaria.

Compromisos y resultados:

En los resultados obtenidos se sobreentienden los compromisos de disponibilidad al trabajo, estar preparados de antemano para desarrollar las actividades que se presenten, entre otros. Los productos obtenidos son los siguientes:

Rol del alumno según el enfoque constructivista

Para el constructivismo sostenido por Piaget (1960) y Vygotsky (1960) y los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina (1836), el alumno es el generador del aprendizaje con un papel activo en el proceso enseñanza aprendizaje, siendo este **un proceso activo**, en el alojamiento y asimilación de la información, aquí es importante la experiencia directa incluso las equivocaciones y la búsqueda de soluciones.

El aprendizaje también debe ser **auténtico y real**, el conocimiento se construye en la medida y en la manera en el que los actores interactúan con el mundo o el entorno que lo rodea. Ello significa que en el proceso enseñanza-aprendizaje se deben priorizar el desarrollo de actividades significativas que muestren lo que el estudiante desee aprender, aplicando desde actividades individuales y solitarias hasta trabajo de equipo.

- ❖ Participante activo y agente de su propia formación.
- ❖ Regulador de su propio ritmo cultivando el espíritu crítico, creativo y auto disciplinado.
- ❖ Generador de retroalimentación.
- ❖ Organizador de su tiempo de estudio.
- ❖ Autónomo y protagonista del conocimiento.
- ❖ Responsable de la gestión de su propio aprendizaje.
- ❖ Proponer y defender ideas de manera respetuosa.
- ❖ Vincular sus ideas a las de los demás.
- ❖ Creer y valorar el intercambio de aprendizajes.
- ❖ Respetar los turnos en la conversación ya sea con sus pares como con su facilitador.
- ❖ Cumplir con las actividades propuestas en los plazos estipulados.
- ❖ Al construir el conocimiento la tarea mental es crucial. Es por eso que los maestros deben proveer actividades que involucren tanto la mente como las manos.

- ❖ El aprendizaje es una actividad social. El aprendizaje está íntimamente asociado a nuestra conexión con otros seres humanos, maestros, nuestros pares, la familia. La interacción con otros y la colaboración son aspectos integrales del aprendizaje.

Rol del maestro desde el enfoque constructivista

Un maestro constructivista toma en cuenta los principios básicos de este enfoque.

- ❖ El aprendizaje toma tiempo. El aprendizaje significativo necesita revisar ideas, ponderarlas, ensayar esas ideas, jugar con ellas y usarlas.
- ❖ El aprendizaje es un proceso activo en que el aprendiz utiliza lo que recibe del medio ambiente a través de sus sentidos y construye significado partiendo de este. Los estudiantes necesitan hacer algo mientras aprenden ya que esto los involucra con su mundo circundante y le da significado a la experiencia.

Así mismo el maestro se considera mediador entre el alumno y la cultura o conocimiento para su desempeño en el salón de clase, teniendo en cuenta que la interacción del educando tiene importancia y esta interacción se caracteriza por ser:

- ❖ **Intencional:** el objetivo cognitivo es común e intencional.
- ❖ **Activa:** hay compromiso y responsabilidad.
- ❖ **Constructiva:** partiendo de los conocimientos previos los estudiantes adaptan nuevas ideas para dar sentido y significado.
- ❖ **Colaborativa:** los estudiantes trabajan en comunidades de aprendizaje y construcción del conocimiento.
- ❖ **Cooperativa:** todos los estudiantes aportan, observan, modelan y regulan las contribuciones de cada uno de los miembros de la comunidad.
- ❖ **Conversacional:** hay diálogo e interacción tanto dentro como fuera del salón de clase.
- ❖ **Contextualizada:** la tarea se da en tareas diversificadas y significativas del mundo real o en simulaciones basadas en casos o problemas.
- ❖ **Reflexiva:** buscando desarrollar la reflexión crítica y la autoevaluación.

Con este tipo de interacción entre iguales el maestro debe:

- ❖ Estimular y aceptar la iniciativa y autonomía del educando.
- ❖ Usar materia prima y fuentes primarias en conjunto con materiales físicos, interactivos y manipulables.
- ❖ Usar terminología cognitiva tal como: Clasificar, analizar, predecir, crear, inferir, deducir, estimar, elaborar, pensar.
- ❖ Investigar acerca de la comprensión de conceptos que tienen los estudiantes, antes de compartir con ellos su propia comprensión de estos conceptos.
- ❖ Desafiar la indagación haciendo preguntas que necesitan respuestas muy bien reflexionadas y desafía también a que se hagan preguntas entre ellos.
- ❖ Permitir que el estudiante dirija el aprendizaje, cambie la estrategia y cuestione el contenido.
- ❖ Fomentar el diálogo y la colaboración entre los alumnos, los alumnos y el maestro.
- ❖ Insiste en que el educando repiense, elabore y complete su respuesta inicial.
- ❖ Crear situaciones y experiencias que "contradigan" la hipótesis original, a fin de estimular la reflexión.
- ❖ Permitir al estudiante "pensar" antes de contestar.
- ❖ Proveer tiempo al estudiante para establecer relaciones y crear metáforas.
- ❖ Alimentar la curiosidad de los estudiantes a través del uso frecuente del modelo de aprendizaje.

Actividad 1.10: Estudiar documentos legales para elaborar las normas de convivencia.

Fecha: 26 – 10 – 2011 Modalidad: equipo de discusión y análisis.

Propósito:

Estudiar, analizar y reflexionar la legislación para elaborar las Normas de Convivencia de los alumnos.

Contenidos:

- ❖ Ley para la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes
- ❖ Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010) Art. 75 – 80 sobre la disciplina escolar.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Formar equipos de estudio integrando maestros y padres de familia.
 - Equipo 1: Ley para la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes (Gobierno Federal, 2010).
 - Equipo 2: Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010) en los Art. 75 al 80 sobre la disciplina escolar.
 - Equipo 3: Estrategias didácticas y disciplina.
- ❖ Socializar los trabajos realizados.
- ❖ Establecer principios disciplinares para el colegio.

Resultados y compromisos:

Se decidió que los principios disciplinares que regirán son el respeto a la dignidad de la persona del alumno y los art. 75 al 80 del Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010) y alrededor de ellos se elaborarán las normas de convivencia.

Actividad 1. 11: Actualizar las normas de convivencia de los alumnos. Parte I

Fecha: 09 – 11 – 2011 Modalidad: Taller

Propósito:

Actualizar y reajustar las normas de convivencia de los alumnos.

Contenido:

- ❖ Derechos de los alumnos.
- ❖ Obligaciones de los alumnos.
- ❖ Normas de convivencia.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Formar equipos integrando maestros y padres de familia.
- ❖ Equipo 1: Derechos de los alumnos.
- ❖ Equipo 2: Obligaciones de los alumnos.
- ❖ Equipo 3: Normas de convivencia.

Compromisos y resultados:

- ❖ El secretario guarda en forma ordenada y segura los avances del trabajo.
- ❖ Se comprometen a terminar el documento en la próxima reunión.

Actividad 1.12: Actualizar las normas de convivencia de los alumnos. Parte II

Fecha: 16 – 11 – 2011 Modalidad: Taller

Propósito:

Actualizar y reajustar las normas de convivencia.

Contenidos:

- ❖ Derechos de los alumnos.
- ❖ Obligaciones de los alumnos.
- ❖ Normas de convivencia.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Continuar con el trabajo en equipos integrados por maestros y padres de familia.
- ❖ Equipo 1: Derechos de los alumnos.
- ❖ Equipo 2: Obligaciones de los alumnos.
- ❖ Equipo 3: Normas de convivencia.
- ❖ Plenario y aprobación del documento.

Compromisos y resultados

- ❖ Se presenta el documento elaborado en cada equipo.
- ❖ Se aprueba. Por la extensión del documento aquí no consta.

Actividad 1.13 Estudio de documentos legales para actualizar el Reglamento de trabajo.

Fecha: 23 – 11 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis.

Propósito:

Estudiar, analizar y reflexionar la normativa para actualizar el Reglamento de Trabajo.

Contenidos:

- ❖ Ley Federal del Trabajo (Gobierno Federal, 2006) Artículos 125 – 130
- ❖ Ley para los Servidores Públicos del Estado de Jalisco.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Formar equipos de estudio.

Equipo 1: Ley Federal del Trabajo (Gobierno Federal, 2006) Artículos 125 – 130.

Equipo 2: Ley para los Servidores Públicos del Estado de Jalisco.

Compromiso:

Continuar con la elaboración del reglamento de trabajo los días 7 y 14 de diciembre de 2011.

5.1.2.2 Línea de acción 2: Apropiación del PEI.

Esta línea de acción desarrolla la asimilación mediante el análisis y el estudio reflexivo y crítico de todos los constitutivos del proyecto Educativo Institucional, mismo que se lleva a la praxis en la vida personal, en la vida comunitaria y en el desempeño profesional. Además de la producción, de la asimilación y profundización esta línea

facilita el trabajo colaborativo, crea un clima de confianza y fortalece el hábito de autoformación. Los instrumentos con los que se recogió la información son los mismos que se utilizaron en la primera línea de acción debido a la facilidad del manejo y aporte que estas presentan para la operatividad. Lo mencionado anteriormente se evidencia en las acciones descritas a detalle a continuación.

Acción 2.1: Revisión previa de material de estudio de la misión, visión, ideario, perfil del alumno.

Fecha: 29 – 09 – 2011 Modalidad: equipo de discusión y análisis

Propósito:

Estudiar y reflexionar con el colectivo docente la misión y visión, ideario y perfil del alumno para su aprobación final.

Contenidos:

- ❖ Misión.
- ❖ Visión.
- ❖ Ideario.
- ❖ Perfil del alumno.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Entregar copias con el contenido de la misión, visión, ideario y perfil del alumno.
- ❖ Formar tres equipos para estudiar los documentos:
 - Equipo 1: misión y visión
 - Equipo 2: ideario
 - Equipo 3: perfil del alumno
- ❖ Estudiar y anotar sugerencias.
- ❖ Socializar en plenaria y llegar a consenso para lograr su respectiva aprobación.
- ❖ Aprobar el documento final.

Compromisos y resultados:

- ❖ Asumir la responsabilidad como docente para revisar y aportar oportunamente en el trabajo que se está realizando.
- ❖ Apropiarse de cada uno de los documentos que se adoptan como resultado.
- ❖ Resultado final: se estudia, se reflexiona y se aprueban los contenidos de la misión, la visión, el perfil del alumno y el ideario institucional.

Acción 2.2: Estudio y análisis del perfil del maestro, de los principios pedagógicos, el rol del alumno y el rol del maestro.

Fecha: 28 – 10 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis.

Propósito:

Estudiar y reflexionar con el Consejo Técnico Escolar el perfil del maestro, los principios pedagógicos, el rol del alumno y el rol del maestro para su aprobación final.

Contenidos:

- ❖ Perfil del maestro.
- ❖ Principios pedagógicos.
- ❖ Rol del alumno y del maestro.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Entregar copias con el contenido del perfil del maestro, de los principios pedagógicos y del rol del alumno y del maestro.
- ❖ Formar tres equipos para estudiar los documentos:
Equipo 1: perfil del maestro.
Equipo 2: principios pedagógicos.
Equipo 3: rol del alumno y del maestro.
- ❖ Estudiar y anotar sugerencias.
- ❖ Socializar en plenaria y llegar a consenso para lograr su respectiva aprobación.
- ❖ Aprobar el documento final.

Compromisos y resultados:

- ❖ Asumir la responsabilidad como docente para revisar y aportar oportunamente en el trabajo que se está realizando.
- ❖ Apropiarse de cada uno de los documentos que se adoptan como resultado.
- ❖ Resultado final: se estudia, se reflexiona y se aprueban los contenidos el perfil del maestro, los principios pedagógicos, el rol del alumno y el rol del maestro.

Actividad 2.3: Estudio y elaboración de los enfoques de aprendizaje, evaluación por competencias y el organigrama institucional.

Fecha: 25 – 11 - 2011 Modalidad: Taller

Propósitos:

- ❖ Elaborar un cuadro comparativo de los enfoques que dan soporte al modelo pedagógico de Mons. Farina.
- ❖ Determinar las finalidades de la evaluación por competencias.
- ❖ Elaborar el organigrama institucional.

Contenidos:

- ❖ Enfoques pedagógicos.
- ❖ Evaluación por competencias.
- ❖ Organigrama institucional.
- ❖ Técnicas, actividades y tareas:
- ❖ Continuar en los mismos equipos de trabajo.
 - Equipo 1: enfoques pedagógicos.
 - Equipo 2: evaluación del aprendizaje por competencias.
 - Equipo 3: organigrama institucional.
- ❖ Elaborar los documentos finales al interior de cada equipo.
- ❖ Presentar en plenaria los documentos terminados.

Compromisos y resultados:

- ❖ Tiempo suficiente para dar fiel cumplimiento a la tarea.
- ❖ Exponer en plenaria los documentos elaborados para retroalimentación.
- ❖ Exponer en un lugar visible el organigrama.
- ❖ Elaborar una síntesis para entregar a cada maestro.

5.1.2.3 Línea de acción 3: Institucionalización.

La institucionalización concretada en estructuras operativas es el punto central de esta línea de acción. En el proceso de intervención los órganos colegiados han asumido su lugar y su responsabilidad, vemos cómo cada uno de ellos se va fortaleciendo en la aplicación de sus planes operativos, esto les permite aportar de manera consciente desde la construcción colaborativa y participativa del Proyecto Educativo Institucional hasta la praxis de la asistencia y asesoría al gobierno del colegio como corresponsables

del buen funcionamiento y adelanto del mismo. Los formatos para recoger información son los mismos de las líneas anteriores. A continuación se detallan las acciones desarrolladas en esta línea de acción.

Actividad 3.1: Instalación del Consejo Técnico.

Fecha: 26 - 08 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Instalar el Consejo Técnico Escolar para propiciar que docentes y directivos enriquezcan la producción documental del PEI.

Contenidos:

- ❖ Liderazgo directivo y docente.
- ❖ Trabajo colegiado.
- ❖ Diagnóstico institucional.
- ❖ Expectativas que tiene y aportes que ofrece.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Dinámica: el canal humano.
- ❖ En equipos comentar sobre los aprendizajes de la dinámica y elaborar el concepto de trabajo colegiado.
- ❖ Observar diapositivas sobre el liderazgo eficiente.
- ❖ Anotar un concepto institucional de trabajo colegiado.
- ❖ Observar diapositivas sobre el diagnóstico institucional.
- ❖ Determinar el objeto de intervención.
- ❖ Instalar el Consejo Técnico Escolar.

Compromisos y resultados:

- ❖ Se instala el Consejo Técnico teniendo como característica primordial el trabajo colegiado, colaborativo y participativo.
- ❖ Se asimila el diagnóstico institucional para su posterior tratamiento.

Actividad 3.2: Instalación del Consejo Directivo.

Fecha: 12 – 09 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Instalar el Consejo Directivo como instancia corresponsable del gobierno escolar, en el análisis y toma de decisiones en los aspectos pedagógicos y de gestión escolar.

Contenidos:

- ❖ Consejo Directivo.
- ❖ Funciones del Consejo Directivo.
- ❖ Cómo organizar un cronograma de trabajo.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Bienvenida.
- ❖ Instalar el Consejo Directivo.
- ❖ Discutir y acordar las funciones que desempeñarán en este trabajo.
- ❖ Establecer el tiempo que se dedicará al estudio y aprobación de los documentos elaborados.
- ❖ Conclusiones.

Acuerdos y compromisos:

- ❖ Recapitular todo lo analizado y discutido y concretar en un manual de funciones y en un plan operativo.
- ❖ Tener claro que el Consejo Directivo es un órgano colegiado corresponsable al gobierno escolar. Es un espacio de trabajo y de toma de decisiones en conjunto y a la vez una instancia cercana a la dirección y al cuerpo docente.

Actividad 3.3: Aprobación de los documentos de la misión, visión, ideario y perfil del alumno.

Fecha: 3 - 10 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis.

Propósito:

Verificar la pertinencia y la identidad carismática de la misión, visión, ideario y el perfil del alumno.

Contenido:

- ❖ Misión.
- ❖ Visión.
- ❖ Ideario.
- ❖ Perfil del alumno.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Formación de tres grupos de trabajo.
- ❖ Revisión de documentos:
 - Equipo 1: misión y visión.
 - Equipo 2: ideario.
 - Equipo 3: perfil del al alumno.
- ❖ Sistematizar los resultados.
- ❖ Exponer los documentos a la vista de toda la comunidad educativa.

Acuerdos y compromisos:

- ❖ Exponer en un lugar visible para toda la comunidad educativa los documentos aprobados.
- ❖ Para la siguiente aprobación de documentos elaborados se suman al Consejo Técnico y en su reunión se elaborarán las funciones y el plan operativo que le corresponde.

Actividad 3.4: Institucionalización de las Academias.

Fecha: 19 – 10 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Instalar las Academias para mejor organización y funcionamiento de las mismas a través del aporte crítico y creativo a la enseñanza y evaluación de aprendizajes.

Contenidos:

- ❖ Academias.
- ❖ Objetivo de formar academias.
- ❖ Mapa Curricular (SEP, 2011).
- ❖ Campos formativos.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Dinámica del limón.
- ❖ Presentar diapositivas sobre el Mapa Curricular (SEP, 2011).
- ❖ Analizar en equipos los campos formativos.
- ❖ Integrar las asignaturas en los campos formativos.
- ❖ Constituir las academias.
- ❖ Instalar las academias.

Acuerdos y compromisos:

- ❖ Reunirse después de un mes para estudiar el Manual de Organización (SEJ, 2011) de los tres niveles y elaborar las propias funciones.
- ❖ Aceptan y se disponen a trabajar en Academias formadas de la siguiente manera:
 - Lenguaje y comunicación: cuatro maestros.
 - Pensamiento matemático: cinco maestros.
 - Exploración y comprensión del mundo natural.- cinco maestros.
 - Desarrollo personal y para la convivencia: cuatro maestros.

Actividad 3.5: Instalación de la Mesa Directiva

Fecha: 24 – 10 – 11 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Instalar la Sociedad de Padres de Familia representada en la Mesa Directiva para estrechar más los vínculos familiares con el colegio.

Contenido:

- ❖ Padres de familia primeros educadores de sus hijos.
- ❖ Obligaciones de los padres de familia.
- ❖ Mesa Directiva – representante de la Sociedad de Padres frente al Colegio.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Observar el video “El vuelo de los gansos”.
- ❖ Anotar ideas que tengan relación con el trabajo de equipo.
- ❖ Invitar a los padres para que den aportes críticos y constructivos en sus participaciones.
- ❖ Leer las obligaciones y atribuciones de los padres de familia contempladas en el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia y Mesa Directiva.

- ❖ Instalar la Mesa Directiva como actores propositivos para el mejoramiento de la calidad educativa.

Compromisos y resultados:

Los padres de familia de la Mesa Directiva se comprometen a trabajar con la normativa de la Secretaría de Educación coadyuvada por la propia filosofía institucional que no obstaculiza ni reduce la libertad de actuación por lo tanto quedan esclarecidas las obligaciones de los padres de familia, hasta donde y en qué pueden intervenir y el meollo del asunto es que el padre es el primer educador de sus hijos y la mesa directiva debe ayudar a que esto se dé.

Por lo tanto el primer paso será involucrarse en el conocimiento, estudio, reflexión y apoyo en la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Así la Sociedad de Padres de Familia representados por la mesa directiva asume su responsabilidad de ser una instancia de apoyo y corresponsabilidad para el gobierno del Colegio desde sus funciones y atribuciones.

También en su plan de trabajo incluirá un nivel al que se le llamará educativo para dar tratamiento a este trabajo de carácter pedagógico e integrativo por parte del colegio con los padres de familia. De esta manera queda instituido este órgano colegiado.

Actividad 3.6: Instalación del Equipo de Pastoral.

Fecha: Fecha: 26 - 10 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Instalar el Equipo de Pastoral para que, fundamentado en el carisma congregacional, lleve a la praxis la pedagogía de los valores, el diálogo entre fe y cultura y la educación a la fe.

Contenidos:

- ❖ Órganos colegiados.
- ❖ Ser y quehacer del Equipo de Pastoral.
- ❖ Propósito e importancia del Equipo de Pastoral.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Lluvia de ideas acerca del concepto de órganos colegiados.
- ❖ Trabajar en binas:
 - ❖ Estudiar el documento “el Proyecto Pastoral Educativo Institucional”.
 - ❖ Elaborar el ser y quehacer del Equipo de Pastoral.

- ❖ Socializar el trabajo realizado en plenaria.
- ❖ Elaborar el propósito del equipo.
- ❖ Instalar al equipo de pastoral.

Compromisos y resultados:

- ❖ El Equipo de Pastoral se compromete a promover desde la escuela un proyecto de vida, sólido humanamente desde una educación de la fe práctica que dé convicción a cada miembro de la comunidad educativa de que Jesucristo está presente en todos los acontecimientos de la vida para cohesionar los valores familiares con los institucionales.
- ❖ Elaborar un proyecto de pastoral sólido que fortalezca la identidad institucional y oriente la evangelización en congruencia con la praxis de la pedagogía de los valores y la concreción del diálogo entre fe y cultura en la planeación de secuencia de reflexión valoral.

Actividad 3.7: Definición de las funciones del Consejo Directivo

Fecha: 31 – 10 – 11 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Fundamentar la existencia del Consejo Directivo mediante la elaboración de las funciones que orientarán la redacción de su plan operativo como órgano colegiado.

Contenido:

- ❖ Funciones del Consejo Directivo.
- ❖ Plan operativo.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Estudiar por separado durante dos semanas: “la Misión Profética de Mons. Farina” y el Art. 14 del Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica.
- ❖ Trabajo en plenaria para discutir contenidos y elaborar las funciones y el plan operativo.

Resultados:

Para el trabajo el Consejo Directivo parte de:

a) Base legal.

Para la institucionalización del Consejo Directivo se toma como base el Art. 14 del Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010).

“En las escuelas que por sus dimensiones sea posible la existencia de un equipo directivo, éste se integrará, además del director, por otras figuras de autoridad unipersonal, de acuerdo a la norma correspondiente y a las plantillas autorizadas para cada nivel y modalidad. Este equipo directivo funcionará como un cuerpo colegiado responsable del gobierno y organización de la escuela (SEJ, 2010: Art. 14).

b) Definición.

El Consejo Directivo es un órgano colegiado corresponsable en la organización y funcionamiento del Colegio, esta instancia es un espacio deliberativo donde la toma de decisiones es en conjunto tomando en cuenta que la participación es vital para desarrollar una misión compartida que conduzca al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, las decisiones que se tomen serán aplicadas tal como se asienten en las actas.

Siendo el Consejo Directivo corresponsable del gobierno y funcionamiento de la institución su prioridad será conservar en primer lugar la misión y propósitos educativos y ayudar a la praxis de los principios, así como garantizar una planificación y evaluación colegiada y participativa del Proyecto Educativo Institucional.

c) Integración.

Considerando que el Colegio es pequeño en infraestructura y número de personal el Consejo Directivo se integra por siete personas:

1. La Directora General.
2. La directora de cada nivel.
3. Un maestro del nivel.

La reunión del Consejo Directivo será convocada por la Directora General con una periodicidad mensual. Los miembros que no asistan tres veces seguidas sin justificación serán automáticamente reemplazados.

c) Funciones.

1. Elaborar un plan de trabajo anual donde se declaren acciones de iniciación, desarrollo y evaluación del proceso educativo privilegiando las dimensiones pedagógico - curricular, organizativa – administrativa y de proyección social y comunitaria de acuerdo con las disposiciones técnicas, administrativas y legales aplicables vigentes, así como las que le sean conferidas por su autoridad.
2. Apoyar a la Dirección del colegio en la organización y control de la operación de acuerdo con las normas y los lineamientos vigentes.
3. Mantener y propiciar una comunicación permanente con todos los integrantes de la comunidad escolar, las autoridades superiores y las instituciones afines.
4. Estudiar los problemas morales y sociales que atentan contra los estudiantes y aplicar medidas correctivas con criterio evangélico de prudencia y caridad para salvaguardar la dignidad de la persona y de la institución.
5. Evaluar periódicamente el Proyecto Educativo Institucional para dar seguimiento a su aplicación.
6. Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa.
7. Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias culturales, religiosas, recreativas, deportivas y sociales de la comunidad educativa.
8. Servir de instancia para resolver conflictos surgidos en algunos de los miembros de la comunidad educativa luego de haber agotado los procedimientos previstos en los reglamento disciplinar, u otro, según el caso.

Actividad 3.8: Elaboración del plan operativo de la Mesa Directiva

Fecha: 14 – 11 – 2011 Modalidad: grupo de discusión y análisis

Propósito:

Elaborar el plan anual de trabajo de la Mesa Directiva.

Contenidos:

- ❖ Niveles que abordan los padres de familia.
- ❖ Plan anual de trabajo.

Técnicas, actividades y tareas.

- ❖ Lectura del acta anterior.
- ❖ Retomar temas ya estudiados sobre la normativa y los lineamientos de Mons. Farina.
- ❖ Considerar los criterios que fundamentan el trabajo de la Mesa Directiva.
- ❖ Justificar el porqué de los mismos.
- ❖ Elaborar el plan.

<p>Compromisos y resultados</p> <p>El plan operativo de la Mesa Directiva contiene los siguientes constitutivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Visión. 3. Niveles de desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Nivel educativo. ❖ Nivel social y comunitario ❖ Nivel económico ❖ Nivel recreativo

Actividad 3.9: Construir el plan anual de trabajo de las Academias.

Fecha: 16 – 11 - 2011 Modalidad: Taller

Propósito:

Elaborar el plan anual de trabajo de las Academias.

Contenidos:

- ❖ Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica (SEJ, 2010).
- ❖ Planes y Programas (SEP, 2011).

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Reunirse por Academias.
- ❖ Socializar la experiencia de estudio realizado durante un mes antes de la reunión.
- ❖ Elaborar el plan de cada Academia.

Resultados y compromisos:

1. Socializar los hallazgos en las diferentes fuentes de estudio.
2. Utilizar estos contenidos como conocimientos previos para elaborar sus propios planes.
3. Terminar en este día la elaboración del plan de trabajo.
4. En la próxima reunión compartir sus planes con el colectivo docente de los tres niveles.

Actividad 3.10 Construir el proyecto de pastoral. Parte I.

Fecha: 18 – 11 - 2011 Modalidad: Taller

Propósito:

Estudiar documentos que ayudarán a construir con facilidad y fundamento el proyecto de pastoral.

Contenidos:

- ❖ Constitutivos del PEI.
- ❖ Catequesis escolar.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Trabajar en binas: 1. Estudiar los constitutivos del PEI; 2. Catequesis escolar.
- ❖ Socializar las ideas fuerza que motivarán la ejecución del proyecto.
- ❖ Determinar los elementos que va a contener el proyecto.

Resultados y compromisos:

1. Se comprometen a estudiar y profundizar más la esencia carismática y la experiencia evangelizadora para llevar a la praxis el Proyecto Educativo Institucional en sintonía con el Evangelio.
2. Se estructuran las partes que contendrá el proyecto de pastoral y se define de la siguiente manera:
 - Ámbito 1. Asesoramiento a los maestros y maestras que dan catequesis.
 - Ámbito 2. Formación cristiana para maestros.
 - Ámbito 3. Animación de la celebración de la fe.
 - Ámbito 4. Mantener viva la espiritualidad de los Sagrados Corazones de Jesús y de María promoviendo proyectos comunitarios de solidaridad.

Actividad 3.11 Construir el plan operativo del Consejo Directivo.

Fecha: 28 – 11 - 2011 Modalidad: Taller

Propósito:

Elaborar el plan operativo del Consejo Directivo.

Contenidos:

- ❖ Funciones del Consejo Directivo.
- ❖ Dimensiones que aborda su competencia.

Técnicas, actividades y tareas:

- ❖ Leer el acta anterior.
- ❖ Definir las dimensiones que contemplará el plan.
- ❖ Elaborar el plan de trabajo.

Resultados y compromisos:

1. Se comprometen a ser coherentes con las funciones y responsabilidades que se asumió en la reunión anterior.
2. Dedicar el tiempo necesario para la elaboración del plan.
3. Las dimensiones que se abordarán en el plan son: la dimensión pedagógica curricular, organizativa – administrativa y de proyección social y comunitaria.

5.1.3 Recuento de los avances conseguidos.

La intervención realizada en el Colegio Giovanni Antonio Farina, ha consistido en elaborar el Proyecto Educativo Institucional mediante tres líneas de acción: documentación, apropiación e institucionalización en estructuras concretas que dan soporte a esta intervención. En lo referente a la producción se han elaborado casi todos los constitutivos que constan en el cronograma de actividades, excepto la actualización del reglamento de trabajo cuyo estudio inició el 23 de noviembre de 2011 y se terminará de elaborar el 11 de enero de 2012. En esta línea lo que se trató de hacer fue elaborar, actualizar, o reajustar los constitutivos del Proyecto Educativo Institucional. Este proceso en su mayoría lo llevó el Equipo Directivo y luego, con la aportación del Consejo Técnico Escolar se afinaron los productos que se han expuesto en los recuadros de este capítulo excepto los que son demasiado extensos, tales como: los

enfoques que dan soporte al modelo pedagógico, la evaluación por competencias y las normas de convivencia.

En la segunda línea de acción, que es la **apropiación**, el Consejo Técnico Escolar ha trabajado en grupos de estudio y análisis y en modalidad de taller para asimilar y apropiarse de los contenidos para luego hacer del Proyecto Educativo Institucional un referente para diseñar, implementar y evaluar acciones académicas y formativas en las distintas dimensiones de la vida escolar como planeación didáctica, la evaluación de aprendizaje y de desempeño, la interacción del maestro y el alumno. A este trabajo se integró el Consejo Directivo y los padres de familia para colaborar de manera colegiada y participativa. En el siguiente semestre los alumnos guiados por una maestra que es miembro del Equipo Directivo trabajarán en grupos de estudio y análisis.

En la tercera línea de acción se logró institucionalizar los órganos colegiados que fortalecen la vida institucional, evidenciando la identidad, articulando la organización interna y reafirmando el ser de la escuela católica evangelizadora y misionera. Este proceso se dio con éxito logrando la instalación de Consejo Directivo quedando algunos para seguir desarrollando en el siguiente semestre como son: la instalación del Consejo Escolar de participación Social y los puestos (dirección, administración, control escolar, prefectura), el primero se llevará a efecto del 6 de enero al 20 de enero del 2012 y el segundo del 25 de enero al 24 de febrero de 2012. Con referencia a los puestos éstos ya están instituidos: lo que falta es actualizar sus funciones solamente.

El motivo principal por el que no se alcanzó a desarrollar, fue el tiempo y la importancia del tratamiento que le dimos a cada una de las líneas de acción como al desarrollo de las actividades y tareas de todos y cada uno de los constitutivos del Proyecto Educativo Institucional. En realidad desde el inicio se vio que no se cubriría la totalidad de la tarea, dada la magnitud de la estrategia de intervención. Una vez concluido el seguimiento y evaluación de la estrategia es necesario destacar

aprendizajes, hallazgos, aciertos y desaciertos que ha dejado este proceso, mismo que se aborda en el siguiente apartado.

REFLEXIONES DEL PROCESO DESDE LA GESTIÓN Y PROSPECTIVA

El propósito de este proyecto de intervención ha sido documentar, apropiar e institucionalizar en estructuras operativas el Proyecto Educativo Institucional con la participación colaborativa de los actores implicados. En este sentido, se formulan a continuación algunos **hallazgos**:

El Proyecto Educativo Institucional ha empezado a nuclear a todas las formas de la vida escolar, porque es el instrumento rector que dirige y orienta en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, organizativos y administrativos del colegio. Los ámbitos de la gestión que se han documentado son congruentes en su estructura, claros, actualizados y pertinentes en su contenido, esto se puede apreciar en los diferentes planes que han diseñado los órganos colegiados.

El Proyecto Educativo Institucional ha empezado a ser el hilo conductor para liderar cambios planificados, así como un instrumento sustancial para la vida y funcionamiento de los órganos colegiados. Esto ha sido para nosotras ~~es~~ un logro importante porque se constituyeron en instancias de asesoramiento y asistencia para el gobierno escolar. Dichos órganos son: el Consejo Directivo, Consejo Técnico Escolar, las Academias, la Sociedad de Padres y el Equipo de Pastoral. A raíz de la instalación de los órganos colegiados se acrecentó corresponsabilidad en los miembros de la comunidad, cada órgano colegiado conoce sus funciones, sus responsabilidades y sus límites de autoridad.

La aplicación del enfoque colaborativo y participativo sirvió para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concretar, y compartir conocimientos y experiencias en torno a asuntos de interés común en un clima de respeto y tolerancia. Esto nos da la esperanza de lograr un nuevo estilo de vida escolar fundamentado en las buenas relaciones interpersonales que trascienda del trabajo de colegas a la interacción alumno-maestro.

En el trabajo en equipo se fomentó la comunicación, la colaboración, y la confianza mutua entre los miembros del equipo directivo y docente. Se creó un ambiente de trabajo amistoso, se planteó el trabajo individual en función de un objetivo común, además se resolvieron los conflictos dentro del equipo, se compartieron los resultados con los colegas y se generó adhesión al equipo.

La organización de las actividades y tareas en el proceso de intervención se hizo con base en los valores y potencialidades de las personas, lo que nos permitió establecer claramente los objetivos, delimitar funciones y responsabilidades, así como asignar los recursos necesarios para realizar el trabajo, cuidando la coordinación del mismo en las diferentes unidades o instancias constituidas como es el caso de los órganos colegiados y en la vida cotidiana del colegio.

Durante el desarrollo de la intervención **descubrimos** un talento humano sorprendente en los docentes, muchos de ellos con nuevas iniciativas dispuestos a realizar tareas en equipo con participación activa, entusiasta y organizada, lo cual dio un nuevo enfoque a la vida institucional favoreciendo el aumento del sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa. Desde esta experiencia el colectivo docente asume el trabajo colegiado como una estrategia de consulta, de reflexión, de análisis, de toma de decisiones, de concertación y vinculación entre iguales.

En el proceso se **descubrió** que la riqueza carismática de la Congregación aporta y es coherente con el enfoque constructivista donde el alumno es el centro y promotor de su propio aprendizaje y el maestro es el facilitador o mediador del mismo, tal cual como se describe en el rol del alumno y el rol del maestro los mismos que son congruentes con los principios educativos. Todo ello lo encontramos documentado en el modelo pedagógico construido colaborativamente.

Al revisar la experiencia del proceso de intervención nos damos cuenta que tuvimos **aciertos** que favorecieron la implementación, tales como la aplicación de los

aprendizajes adquiridos en la maestría en gestión directiva porque nos permitió formar equipos de trabajo con los docentes y de manera conjunta ir descubriendo en cada uno, sus conocimientos, sus talentos y el potencial transformador que le da la adaptación al cambio y la formación permanente, esto porque utilizamos un proceso adecuado de comunicación sobre la tarea que se iba a realizar.

En el desarrollo del proyecto de intervención nos facilitó generar un ambiente y un clima agradable de trabajo, organizar de forma correcta los tiempos destinados para cada tarea, administrar en forma adecuada los recursos y se logró que los actores se involucraran y se responsabilizaran con los encargos a ellos encomendados, es decir, se evidenció compromiso ético de acuerdo al planteamiento ideológico del Proyecto Educativo Institucional.

El enfoque desde el que se abordó la intervención fue la dimensión ética de la gestión directiva, esto se evidencia en la delegación de tareas en pequeños equipos, en el asesoramiento mutuo, en la interpelación de un equipo a otro con fines de crecimiento intelectual, en la colaboración y la comunicación sincera. En este sentido ha sido de mucha importancia constatar las interacciones significativas que se produjeron consciente e inconscientemente entre los docentes, entre los padres de familia y entre los docentes y los padres de familia lo cual ha empezado a cuestionar sus modos de pensar, sentir y actuar. Esto lo vimos muy claramente a la hora planear actividades institucionales para conseguir los objetivos del colegio.

Como **desaciertos** consideramos que en algunas ocasiones al inicio nos hizo falta ser más específicas en delimitar las actividades lo cual generaba confusión y pérdida de tiempo, este detalle nos lo hicieron saber los maestros y para futuros trabajos se cuidaba no volver a caer en lo mismo, esta experiencia se convirtió en aprendizaje como se menciona en algún párrafo de este texto, con una buena organización se obtiene buenos resultados.

Por la magnitud del proyecto **no fuimos afortunadas** con el tiempo algunas actividades estaban muy cercanas lo cual en algún momento generó preocupación, sin embargo el talante y la disponibilidad del Equipo Directivo y de los pequeños equipos de trabajo y de los órganos colegiados facilitó alcanzar los productos que se pueden evidenciar en el capítulo V.

Los conocimientos significativos que nos ha dejado esta experiencia es la capacidad de mantener coherencia entre la teoría y la práctica, la manera correcta de dirigir tareas, formar y conducir equipos de trabajo, organizar las actividades y su tiempo de realización, desarrollar procesos cooperativos y participativos con los actores de la educación, así como también la capacidad de promover la reflexión y el análisis, diagnosticar problemas y necesidades de la institución con su respectivo plan de mejora desde la gestión directiva.

El proyecto de intervención plantea **desafíos, retos y expectativas**, para el futuro con respecto al PEI. El **desafío** es que el PEI sea un instrumento de orientación de dirección y conducción de la vida escolar que se evidencie en la proyección y priorización del quehacer educativo ya que fue elaborado en colectividad. Otro **desafío** es que sus constitutivos sean abordados para apuntalar y enfatizar aspectos relevantes como la intervención adecuada y oportuna del Consejo Escolar de Participación Social en asuntos pedagógicos y organizativos del plantel.

Es un **reto** la integración de los alumnos como promotores de su bienestar estudiantil y social donde su participación sea valorada y acogida por las autoridades educativas del colegio y por los docentes para ser congruentes con el enfoque constructivista que se manifiesta en el modelo pedagógico y el planteamiento ideológico según el pensamiento de Mons. Farina.

Entre las **expectativas** que quedan tras la conclusión de esta etapa de la intervención, podemos mencionar la necesidad de diseñar instrumentos para verificar en qué medida el modelo pedagógico ha logrado concretarse en actuaciones pedagógicas tales como la planeación didáctica, la conducción del proceso de

enseñanza-aprendizaje y la evaluación de aprendizajes. Por otra parte, una tarea que es necesario seguir desarrollando es la documentación de las funciones y tareas del personal, integradas en el manual de funciones; y la formulación del reglamento de trabajo. Queda por supuesto la tarea de utilizar los mecanismos de seguimiento adecuados para que el PEI en su conjunto sea un referente vivo para la comunidad educativa.

Al concluir esta etapa del proceso de intervención nos sentimos satisfechas porque la intervención ha significado un gran esfuerzo por parte de la comunidad educativa porque hemos logrado aprendizajes significativos, hemos aprendido a trabajar en equipo favoreciendo el desarrollo de competencias y fortaleciendo el trabajo participativo y lo que es más la producción documental colectiva del PEI que para nosotras se constituye en instrumento rector del quehacer educativo a través de la asimilación e institucionalización en estructuras concretas del mismo ya que le da un nuevo enfoque a la vida institucional y encamina a los miembros de la comunidad educativa hacia un mismo ideal.

La experiencia vivida a través del proceso de intervención con el que cierra nuestro proceso formativo durante la maestría, aunado a todo el trayecto que vivimos durante el paso por la misma desde que iniciamos nos dejó claro cinco puntos: coordinar las actividades institucionales de forma adecuada, administrar las áreas y recursos, garantizar que los recursos pedagógicos, administrativos y materiales sean aplicados de forma oportuna y eficiente para la generación de ambientes de aprendizajes, gestionar la obtención de recursos pedagógicos administrativos y materiales de acuerdo a las necesidades de la escuela y supervisar las actividades administrativas y pedagógicas del colegio.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARIÑO, C. et. al. (2000). "Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura" en *Paideia* [Revista electrónica], No. 29, pp 15-43, disponible en http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360_archivo6.pdf [20, de octubre de 2011].

ANTÚNEZ, Serafín, Joaquín Gairín (1998) *La organización escolar. La acción directiva*, Barcelona: Graó.

AZZERBONI, Delia, Ruth Harf (2008) *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*, Buenos Aires: Novedades Educativas.

BERNAL, José Luis (2001) *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*, *Anuario de Educación*, Zaragoza, España: Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, disponible en http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF [12 de noviembre de 2011].

CASANOVA, Ma. Antonia (1999) *Manual de evaluación educativa. Evaluación: concepto, tipología y objetivos*, Madrid: La Muralla S.A.

COLEGIO GIOVANNI ANTONIO FARINA (1995 – 2010) *Historia del Colegio*, Sayula, Jal. Manuscrito no publicado.

COLEGIO GIOVANNI ANTONIO FARINA (1995 – 2010) *Memorias de trabajo del Personal Docente*, Sayula, Jal. Manuscrito no publicado.

COLEGIO GIOVANNI ANTONIO FARINA (2008) *Plan Estratégico*, Sayula, Jal. Manuscrito no publicado.

CONGREGACION DE HERMANAS DOROTEAS (2010) *El carisma en la dimensión espiritual y apostólica*, Quito: Studio 21.

CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (1998) *Ley Federal de Trabajo*. México D.F. Porrúa S.A.

DIAZ, Frida, Gerardo, Hernández Rojas (1999) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Constructivismo y aprendizaje significativo*, México: McGRAW HILL.

DÍEZ, Enrique (2001) *Organización escolar. Proyecto educativo de centro*, Sevilla: Ediversitas.

DIRECCION NACIONAL DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL (2003) *Serie pedagógica No.5 Proyecto Educativo Institucional*, Quito: Ministerio de Educación y Cultura.

DUART, Josep (1999) *Organización ética de la Escuela y trasmisión de valores, la gestión basada en una ética compartida*, España: Paidós Ibérica.

DULZAIDES, María Elinor, Ana María, Molina Gómez (2004) Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED* [Revista electrónica] 2004, vol.12, n.2, pp. 1-1. ISSN 1024-9435, Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n2/aci11204.pdf> [15 de noviembre de 2011]

FERNÁNDEZ, José María, Manuel, Álvarez Fernández, et al. (2002) *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*, Madrid: Síntesis.

FERRER, Ferrán (1996). *Los docentes, la gestión de la escuela y la innovación educativa*. Ginebra: Informe del Bureau International d' Education.

GOBIERNO FEDERAL (2010) *Ley para la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes*, México, D.F. Diario Oficial de la Federación.

IBAÑEZ, Gabriela (2010) Notas del seminario, *Organización escolar*, Guadalajara, Jal.: ITESO.

LOPEZ, M. (2003) *La innovación y el cambio. Relación entre director y organización*, Madrid: Narcea.

LUKAS, J. Y SANTIAGO, K. (2009) *Evaluación educativa. Naturaleza de la investigación y evaluación en educación*, Madrid: Alianza Editorial.

MARTÍNEZ, José Antonio (2003) La dirección de centros escolares. En T. González (Coord.) *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*, Madrid: Pearson

MUNICIPIO DE SAYULA (2010) *Plan de Desarrollo Municipal 2010 – 2030*, Sayula, Jal.: Horizontes.

MURILLO, Francisco Javier (2007) *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*, Bogotá: Convenio Andrés Bello.

NIRENBERG, Olga, et. al. (2000) *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*, México: Paidós.

NIRENBERG, O., J. BRAWERMAN, et. al. (2003) *Programación y evaluación de proyectos sociales*. Argentina: Paidós

RABAGO, Jorge (2004) *Antología de lecturas. Instrumentos para el análisis*, León, Guanajuato: Universidad Iberoamericana.

RAMIREZ, Rodolfo (1999) *Cuadernos para transformar nuestra escuela N°3. El proyecto escolar una estrategia para transformar la escuela*, México: SEP.

SAGRADA CONGREGACIÓN DE EDUCACIÓN CATÓLICA (2007) *Educación juntos en la escuela católica*, Roma: Zenit.

SALINAS, María (2009) *Educación. Valores Humanos y Trascendentales*, Guadalajara, Jal.: Progreso.

SANTOS GUERRA, Miguel Ángel (1993) "Los tres vértices del triángulo: evaluación de centros, perfeccionamiento profesional y mejora de la práctica" en *Aula de Innovación Educativa*, No. 28, Año II, Noviembre de 1993

STAFF (2003) *Como lograr la disciplina en el aula y saber aprovecharla. Mediación y asamblea, código de convivencia*, Argentina: CADIEX.

SECRETARIA DE EDUCACION JALISCO (2003) *Gestión escolar*, Guadalajara Jal.: PRONAP.

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA (2006) *Plan Estratégico de Transformación Escolar*, México: SEP.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA (2006) *Plan de estudios*, México: SEP.

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA (2011) *Reforma Integral de Educación Básica*, México: SEP.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2011) *Plan Escolar de Desarrollo Educativo*, México: SEP.

SECRETARIA DE EDUCACION DEL ESTADO DE JALISCO (2010) *Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento para las escuelas de Educación Básica para el Estado de Jalisco*, Guadalajara, Jal.: Diario Oficial.

SECRETARIA DE EDUCACION DEL ESTADO DE JALISCO (2011) *Manual de Organización niveles Preescolar, Primaria y Secundaria*, Guadalajara: Diario Oficial.

SCHMELKES, Sylvia (1996) Notas de la ponencia sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, *Calidad de la educación y gestión escolar*, San Juan del Río, Querétaro.

SOLIS, Isabel (2001) *El análisis documental como eslabón fundamental para eficiencia de los servicios de información. Monografías*, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/analisisdocum/analisisdocum.shtml> [8 de mayo de 2011]

TRISTA, Boris, Rodolfo Hernández (2003) *Antología de lecturas. Liderazgo académico*, León, Guanajuato: Universidad Iberoamericana.

TEJADA, José (1998) *Los agentes de la innovación en los centros educativos: profesores, directivos y asesores*, España: Aljibe.

TRIGUERO, Jesús (2010). *El Proyecto Pastoral de la Escuela: XXII Congreso Internacional de Educación Católica*, Santo Domingo: Zenit.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato para el análisis documental del Plan Estratégico (2008) del Colegio Giovanni Antonio Farina.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CIRTERIOS
PLANTEAMIENTO IDEOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Misión ❖ Visión ❖ Objetivos institucionales ❖ Ideario Institucional ❖ Perfil del alumno y el docente. 	CLARO SUFICIENTE ACTUALIZADO PERTINENTE
MODELO PEDAGOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Principios pedagógicos ❖ Rol del alumno ❖ Enseñanza- aprendizaje ❖ Evaluación del aprendizaje ❖ Rol del maestro 	CLARO SUFICIENTE ACTUALIZADO PERTINENTE
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Áreas funcionales ❖ Órganos colegiados ❖ Organigrama ❖ Reglamento Escolar 	CLARO SUFICIENTE ACTUALIZADO PERTINENTE

ANEXO 2

Encuesta dirigida al personal.

Este instrumento está elaborado con el fin conocer su opinión sobre algunos aspectos de la vida escolar para identificar algunos aspectos de mejora. Les rogamos contestar con sinceridad ya que la información que nos proporciones será de mucho valor.

INSTRUCCIONES: Marque a con una cruz la respuesta que crea conveniente. Algunas preguntas son abiertas. Conteste a dichas preguntas de acuerdo a su percepción.

1. ¿Se le ha dado a conocer la misión del colegio, en documentos, comunicaciones y/o reuniones formativas?
SI () NO ()
2. ¿Conoce la visión de la institución?
SI () NO ()
3. ¿La visión de la institución se reflexiona y se aborda en reuniones y talleres de formación?
Nunca () Rara vez () Algunas Veces () Siempre ()
4. ¿Qué valores dan sustento a la filosofía del Colegio? Explique
5. ¿Conoce el Proyecto Educativo Escolar?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()
6. ¿Se revisa y evalúa el Proyecto Educativo Escolar?
Nunca () Rara vez () Algunas Veces () Siempre ()
7. ¿El Proyecto Educativo le orienta en su desempeño profesional docente en la vida cotidiana?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()
8. ¿Están claramente identificados los niveles de jerarquía y autoridad en la escuela?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()
9. ¿La escuela tiene bien diferenciadas las áreas funcionales?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()
10. ¿Se le han dado a conocer las funciones y responsabilidades de su puesto como docente?
SI () NO ()

11. ¿Se evalúa su desempeño de acuerdo a las funciones?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()
12. ¿Conoce el reglamento disciplinar?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()
13. ¿Se aplica el reglamento disciplinar?
Nunca () Rara vez () Algunas Veces () Siempre ()
14. ¿El reglamento disciplinar ayuda a generar un ambiente de respeto y sana convivencia en la escuela? Explique.
15. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?
SI () NO ()
16. ¿Se aplica el reglamento interno de trabajo en casos concretos?
Nunca () Rara vez () Algunas Veces () Siempre ()
17. ¿Conoce el modelo pedagógico de la institución?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()
18. ¿Conoce el/los enfoque/s que dan sustento al modelo pedagógico de la institución?
Nada () Poco () Bastante () Mucho ()

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 3

Formato de seguimiento y evaluación de la Línea de Acción 1. Producción Documental.

Línea de acción 1: Producción Documental		
<p>Actividad 1.1: Formación del Equipo Directivo. Fecha: 24 - 08 – 11 Modalidad: Grupo de discusión y análisis. Participantes: Equipo Directivo</p>		
Objetivo	Contenidos	Estrategias y técnicas
Formar un equipo de dispuesto a trabajar desde unidad en la diferencia por la transformación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dialogo sobre el liderazgo directivo y docente. ❖ Expectativas que tiene y aportes que ofrece. ❖ Conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica del barco. ❖ Observación de diapositivas sobre el liderazgo eficiente. ❖ Dinámica ¿qué me toca a mí? ¿qué te toca a ti?
<p>Seguimiento: El equipo convocado se reunió el día 24 de agosto a las 13:30hrs según la convocatoria extendida por la directora general. La directora ameniza el ambiente con la dinámica del barco que viaja por todo el mundo repartiendo cosas necesarias y de mucho gusto para los destinatarios, este pasatiempo integra al grupo, relaja y dispone para la siguiente actividad. A continuación se observan las presentaciones sobre el liderazgo, reflexionamos sobre ideas importantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los directores y docentes debemos ser líderes académicos para enfocar nuestro trabajo al bien profesional de uno mismo y de los demás. ❖ La organización y el buen funcionamiento del colegio es responsabilidad de todos. ❖ Asimilar y practicar valores es indispensable para la vida personal e institucional. ❖ Tener un instrumento pedagógico que dirija el ser y quehacer institucional es un derecho y a la vez una obligación porque se unificarían criterios de trabajo, de relación e inclusive de identidad. <p>Se llega a las siguientes conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Que el éxito de una institución educativa está en la integración armoniosa y óptima de todos los elementos de su comunidad educativa tanto por el papel que desempeña el director como por el liderazgo compartido entre directivo y docentes. ❖ El director es la figura clave para la organización del establecimiento educativo quien posee una visión global del plantel y de las metas compartidas implicando a todos los actores en la toma de decisiones. 		

Se termina la reunión a las 14:30hrs con una frase motivacional: "Nuestra profesionalidad está reflejada en el liderazgo". Se establece la fecha de la próxima reunión que será el 31 de agosto a las 13:30hrs.

Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.

- ❖ Se cumplió el objetivo
- ❖ Se alcanzaron a abordar todas las acciones previstas.
- ❖ No se presentó ningún inconveniente todo se desarrollo con normalidad.

Análisis:

1. ¿Se da un proceso participativo?

Con la motivación se abrió un espacio de diálogo, de reflexión y de consenso en el cual todos participaron.

2. ¿Hay reflexión crítica de los contenidos abordados?

Sí, todos los miembros se conocen y tienen facilidad para aportar según sus conocimientos.

3. ¿Se logran consensos y acuerdos?

Si, muy rápido, hay motivación y disponibilidad para trabajar.

4. ¿Se logran concreción-producto completa y suficiente?

Si, las conclusiones son muy claras y concretas que nos ayudará para el desempeño posterior.

5. ¿Se suscita un diálogo abierto y constructivo?

Si, la directora infunde confianza en el personal y se dirige personalmente a cada uno, fomentando un clima de participación y empatía.

6. ¿La autoridad se comparte?

Si, de hecho el trabajo es compartido a todos nos toca dirigir la reunión ya sea del equipo como de colegiado, lo decimos por la experiencia actual y por los trabajos que ya hemos desarrollado.

ANEXO 4

Formatos de seguimiento y evaluación de la Línea de Acción 2. Apropiación.

Línea de acción 2: Apropiación				
Actividad 2.4: Estudio y elaboración de enfoques, evaluación, organigrama.				
Fecha: del 28 – 10 – 11 al 25 - 11 – 11.				
Modalidad: Estudio				
TAREA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Equipo 1 Enfoques pedagógicos	Realizar una mesa redonda con los temas: aprendizaje y evaluación por competencias.	Elaborar un cuadro comparativo con los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina sobre los enfoques.	Elaboran el trabajo final sobre los enfoques pedagógicos.	Redacción final.
Equipo 2 Evaluación por competencias	Realizar una mesa redonda con los temas aprendizaje y evaluación por competencias	Elaborar un cuadro comparativo con los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina sobre la evaluación.	Elaboración el trabajo final sobre la evaluación.	Redacción final.
Equipo 3 Organigrama institucional	Estudiar el manual de organización de los tres niveles.	Elaborar un cuadro comparativo con los lineamientos pedagógicos de Mons. Farina y definir jerarquías institucionales con base en el manual de organización de preescolar, primaria y secundaria (2011).	Elaborar el Organigrama	Redacción final.

Línea de acción 2: Apropiación		
Actividad 2.4: Estudiar, analizar, discutir, los enfoques pedagógicos, el organigrama, la evaluación por competencias que darán soporte al modelo pedagógico.		
Fecha: 25 – 11 - 2011		
Modalidad: Estudio		
Propósito	Contenidos	Técnicas, actividades y tareas
Elaboración de los enfoques del proceso de enseñanza aprendizaje, técnicas de evaluación del aprendizaje, el organigrama y el rol de	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Enfoques del proceso de enseñanza aprendizaje. ❖ Técnicas de evaluación del aprendizaje. ❖ Organigrama. ❖ Rol del alumno y del 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo por equipos. ❖ Previo una explicación y ubicación del tema. ❖ Ver conceptualización y aplicación en el PEI.

alumno y maestro.	maestro.	
<p>Seguimiento:</p> <p>La reunión de Consejo Técnico Escolar como es de costumbre se reúne a las 8:30hrs del día 25 de Noviembre para terminar las diferentes tareas que las traen realizando desde hace tres semanas.</p> <p>Para iniciar la directora da la bienvenida y un mensaje de motivación, en esta reunión como es acuerdo del Consejo Directivo participar directamente en estas reuniones también está presente en los equipos, luego de esto se retiran a trabajar en sus respectivos temas, en esto durarán dos horas y media.</p> <p>Los maestros están organizados así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ El primer equipo trabaja sobre los enfoques de enseñanza aprendizaje. ❖ El segundo equipo sobre la evaluación por competencias. ❖ El tercer equipo sobre el organigrama. <p>Para retroalimentación a los equipos están la directora de primaria y la directora de secundaria. Se establece un receso de media hora que será de las 11:00hrs a 11:30hrs, terminado el receso se procede a realizar el plenario, donde exponen la síntesis del trabajo realizado.</p> <p>En plenario hay la libertad de opinar, hacer preguntas y aclaraciones y así en conjunto se van dando las participaciones y aportando a las intervenciones de los equipos. Quienes toman en cuenta y si se da el dialogo y la complementación.</p> <p>Finalmente la directora hace el cierre de la sesión retomando las participaciones, los equipos entregan sus productos finales, mismos que por su extensión se colocan en otra carpeta y se da por terminada la reunión a las 13: 30hrs.</p>		
<p>Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.</p> <p>En esta reunión se logró todo lo que se tenía contemplado, ya los docentes traían sus materiales preparados, en este momento de terminaron de elaborar los documentos y se presentó en plenaria, donde fueron discutidos, analizados y aprobados.</p>		
<p>Análisis:</p> <p>1. ¿Qué produjimos? Se establecieron, enfoques que dan soporte al modelo pedagógico, concretamos criterios de evaluación por competencias la luz de los del planteamiento ideológico, que iluminarán la aplicación.</p> <p>2. ¿Qué no teníamos y ahora sí tenemos? Tenemos completo el modelo pedagógico que iluminará el desempeño profesional docente y el desempeño de los alumnos.</p> <p>3. ¿Llegamos a acuerdos? Si ¿Estos acuerdos tienen plazo de cumplimiento? Sí: aplicar los conocimientos adquiridos en la planeación y ejecución de la misma en los tres últimos bimestres del ciclo escolar 2011 – 2012.</p>		

4. Menciona 3 dificultades que hemos encontrado para llevar a cabo los objetivos propuestos en la sesión.

La dificultad es que el tiempo no nos alcanza.

La diferencia de caracteres y la organización personal para acordar los tiempos de trabajo.

La falta de dominio de los conocimientos respecto al tema de estudio y elaboración del documento que se le encargo realizar.

5. ¿Cuáles son los principales retos que se nos plantea?

Ser coherentes con la aplicación del PEI, haciendo de él un instrumento pedagógico que orienta la vida escolar, que ilumina el quehacer educativo y el que diferencia de las demás escuelas por la identidad carismática que le da un nuevo enfoque.

ANEXO 5

Formato de seguimiento y evaluación de la Línea de Acción 3.

Institucionalización.

Línea de acción 3: Institucionalización		
<p>Actividad 3.1: Instalación del Consejo Técnico. Participantes: Maestros. Modalidad: Grupo de discusión y análisis. Fecha. 26 – 08 - 2011</p>		
OBJETIVO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS
Institucionalizar el consejo técnico para propiciar que docentes y directivos enriquezcan la elaboración del Proyecto Educativo Institucional para garantizar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diálogo sobre el liderazgo directivo y docente. ❖ Expectativas que tiene y aportes que ofrece. ❖ Conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica del barco. ❖ Observación de diapositivas sobre el liderazgo eficiente. ❖ Dinámica ¿qué me toca a mí? ¿qué te toca a ti?
<p>Seguimiento: El día 26 de agosto a las 12:00 hrs. se reúne todo el personal docente del Colegio Giovanni Antonio Farina, la directora da la bienvenida e instala la reunión, acto seguido un maestro del equipo directivo ameniza a sus colegas con la dinámica “el canal humano”. Esta dinámica consiste en llevar una canica por el canal formado por personas que tienen en sus manos medios tubos pequeños a un determinado lugar, si el itinerario es largo los integrantes deben ver la manera de integrarse para que no caiga al suelo la canica y llega al destino, si esta se cae en el camino la dinámica se vuelve a empezar.</p> <p>Se forman para contestar dos interrogantes: ¿qué aprendizajes no deja esta dinámica? ¿A partir de esta experiencia podríamos conceptualizar el trabajo colegiado? SI o NO y ¿porqué? Pasados quince minutos regresan para el plenario donde las ideas sobresalientes son las siguientes:</p> <p>Aprendizajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ El ser humano es un ser social que está en continua relación, necesitado de la ayuda de los otros y dispuesto a ayudar a los demás. ❖ Cuando se quiere solucionar un problema o alcanzar una meta, hay que luchar hasta lograrla. ❖ Hay que ser emprendedores para no desanimarse en el momento del fracaso, hay que ser creativos y darse la oportunidad de volver a empezar aunque cueste tiempo y esfuerzo. ❖ Solo no se puede avanzar, con la ayuda de los compañeros si, se aliviana el trabajo y se hace amigos. 		

Conceptos:

- ❖ El trabajo colegiado es una estrategia que ayuda a pasar de lo individual a lo colectivo.
- ❖ El trabajo colegiado es un proceso de crecimiento y maduración de la persona donde se aprende a tomar decisiones. En nuestro caso también se pueden planear mejoras y ejecutar acciones para mejorar el aprendizaje de los alumnos.
- ❖ El trabajo colegiado es parte fundamental del caminar institucional, por esto necesita condiciones institucionales y disposición de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Concepto institucional:

- ❖ Con las dinámicas anteriores se profundiza y se asimila el concepto de la Secretaria de Educación Pública (2009) quedando así: el trabajo colegiado es un medio para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia con la finalidad de lograr una institución empeñada en desarrollar actitudes y valores para vivir en armonía con uno mismo y con la sociedad.

A partir de este concepto el colectivo docente junto con sus directivos aceptan la institucionalización del trabajo colegiado y sus funciones desde ese momento hasta el fin de su vigencia.

La directora toma la palabra y da a conocer la necesidad de mejorar la oferta educativa en algunos aspectos y para ello comenta que era necesario formar equipo directivo que ayude en este trabajo y se presente a los miembros del equipo que han sido escogidos por su antigüedad o por ser nuevos en el Colegio. Luego con diapositivas explica y fundamenta el diagnóstico realizado el ciclo anterior, mismo que demuestra el faltante y necesidad del ajuste que se debe hacer al contenido del Proyecto Educativo Institucional (2008) el cual se convierte en el objeto de intervención para mejorar la calidad educativa del Colegio.

De la misma manera se explica cuáles son los elementos constitutivos del Proyecto Educativo Institucional, los cuales tendrán espacios interactuantes de elaboración, asimilación e institucionalización en estructuras operativas pero que esto iremos entendiendo a medida que el trabajo y el tiempo avancen.

Siendo las 14:30 hrs. se termina la reunión asegurando la fecha de reunión del próximo mes de septiembre que será a la misma hora de siempre.

Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.

Los docentes cooperaron con atención y dinamismo en el trabajo, esto facilitó el cumplimiento del objetivo.

Las actividades parecían muchas pero se desahogaron con fluidez por la disponibilidad del personal.

No se presentó ningún inconveniente: todo se desarrolló con normalidad.

Análisis:**1. ¿Se da un proceso participativo?**

En la reunión se dio el 100% de participación activa de los docentes

2. ¿Hay reflexión crítica de los contenidos abordados?

Como los temas de alguna manera ya han sido estudiados con anterioridad, existe fluidez en el diálogo, facilidad en el consenso y en la toma de decisiones.

3. ¿Se logran consensos y acuerdos?

Sí, se siente un clima de colaboración y los consensos y acuerdos logran en el tiempo esperado.

4. ¿Se logran productos completos y suficientes?

En los aprendizajes significativos que nos llevamos hay concreción, se aterriza en lo que se buscaba, esto consideramos que el producto que se esperaba sí se logró.

5. ¿Se suscita un diálogo abierto y constructivo?

Sí, tanto para el trabajo de equipos como para el plenario, se toman en cuenta los aprendizajes de la dinámica el canal humano y el concepto de trabajo colegiado, esto significa que el aprendizaje por parte de los maestros es significativo y transferencial.

6. ¿La autoridad se comparte?

Sí, de hecho la reunión fue dirigida por dos personas: directora y un maestro integrante del equipo directivo en un ambiente de aprendizaje, de diálogo y respeto.

