

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 081

“EL FORTALECIMIENTO DEL DIRECTIVO A  
TRAVÉS DEL TRABAJO COLEGIADO”

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE  
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA:

BLANCA ALICIA AMADOR MORALES

PARA OBTENER TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH. AGOSTO DE 2004.

## INDICE

	Páginas
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I : UBICANDO MI PROBLEMA</b>	
A. Diagnóstico de la problemática. ....	8
1. El contexto en la comprensión de mi problemática.....	14
2. Práctica docente.....	17
3. Fundamentos teóricos.....	20
a) La gestión Escolar.....	20
b) El proyecto en la Escuela.....	24
c) Características del Proyecto Escolar.....	27
d) El equipo pedagógico.....	34
e) Vectores del proceso grupal.....	36
f) Pedagogía Crítica.....	40
g) Liderazgo.....	41
h) Definiciones relevantes de aprendizaje organizativo.....	45
i) El proceso de comunicación.....	46
B. El problema.....	49
1. Su justificación y planteamiento.....	49
2. Propósitos.....	50
<b>CAPITULO II : LA RESPUESTA AL PROBLEMA</b>	
A. La idea innovadora.....	51
B. Justificación del proyecto .....	52
C. Enfoque y modelo del proyecto que se va a trabajar.....	53
D. El Plan de Trabajo.....	54

1. Estrategias.....	57
2. Cronograma.....	64

### **CAPITULO III : APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA**

A. Planteamientos teóricos de la Evaluación .....	65
B. Descripción, análisis, interpretación .....	70

### **CAPITULO IV: LOS RESULTADOS**

A. La sistematización de la propuesta.....	92
B. Mi procedimiento .....	97
C. La red conceptual .....	100
D. Resultados.....	101

### **CAPITULO V PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....**

105

### **CONCLUSIONES.....**

109

### **BIBLIOGRAFÍA.....**

111

### **ANEXOS**

## INTRODUCCION

El presente documento aborda la experiencia vivida con el grupo de directivos de la zona 47 del nivel preescolar, en donde después de haber hecho un análisis de las múltiples problemáticas existentes en el grupo, nos dimos cuenta que era necesario transformar nuestra función, iniciando con un cambio de actitud personal.

El sistema educativo vive hoy una etapa de transformación que implica profundos cambios en sus contenidos y modelos de organización y gestión escolar, y es a los directivos a quien corresponde preferentemente realizar innovaciones que logren transformar las acciones que cotidianamente se realizan.

En el marco de este proceso se encuentra el grupo de directivos de la zona 47, en donde la mayoría somos mujeres, y cada quien asume roles diferentes de acuerdo a su función. De estas interacciones, se derivan una serie de problemáticas que es necesario que el colectivo de la zona intervenga para darles solución, dentro de un nuevo paradigma de la gestión escolar, con un enfoque crítico-dialéctico de investigación-acción. Para esto se ha diseñado una propuesta que favorezca la función del directivo, a través del trabajo colegiado. Como las problemáticas afectan a toda la zona, es necesario trabajar en colectivo para establecer metas e identificar problemáticas reales y darles la solución adecuada.

En el capítulo I se presenta el diagnóstico Pedagógico. Este constituye el primer acercamiento a la problemática, al plantearlo dentro del contexto en el cual se da, a través de una reflexión y análisis de la realidad escolar.

Posteriormente se encuentran los referentes teóricos de diversos autores que fundamentan los aspectos abordados en el presente documento los cuales me permitieron comprender lo que sucedía al interior del grupo. Así también se aborda la problemática, justificación, los propósitos que se pretenden para el desarrollo de esta alternativa de innovación.

En el capítulo II Se presenta la idea Innovadora, el tipo de proyecto y la Alternativa de solución, mediante un plan de trabajo que nos permitió llevar a la práctica algunas estrategias acordes a la problemática cuyos resultados hicieron reflexionar a las compañeras para que mejoraran o cambiaran su manera de actuar en beneficio de ellas mismas, la escuela, educadoras y alumnos a donde se impacta directamente la función de nuestro trabajo.

Lo antes mencionado se dio al hacer la evaluación, interpretación, análisis y sistematización la cual presento en los capítulos III y IV, al igual que hago relación con algunos fundamentos teóricos, que dentro de la línea metodológica, me permitieron diseñar la propuesta, de esta experiencia vivida con el grupo de directivos de la zona 47 de Educación Preescolar.

Finalmente se presentan mis conclusiones respecto al proceso de la intervención realizada, y de la transformación que he logrado en mi quehacer profesional.

Se incluye también un listado bibliográfico que me sirvió de apoyo para ir conceptualizando cada fase de mi trabajo.

## **CAPITULO I**

### **UBICANDO MI PROBLEMA**

#### **A. Diagnóstico de la problemática**

El saber acerca de la educación ha de cambiar de acuerdo con las circunstancias históricas, los contextos sociales y el diferente entendimiento de los protagonistas en cuanto a lo que sucede durante el proceso educativo.

Al afirmar que la educación debe cambiar de acuerdo con las circunstancias sociales e históricas de una sociedad, se da por sentado que también la práctica debe ser cambiada en relación al conocimiento profesional. Hoy es necesario que los docentes hagamos una vinculación teoría práctica, entendida esta como la relación del hombre con la realidad, en la que opera una doble -transformación: la del mundo y la del mismo ser humano.

Al centrar nuestra problemática en el análisis del contexto social y cultural y ubicar los centros de trabajo dentro de un sistema social donde el modelo burocrático es el predominante hoy en día, y al revisar el modelo de organización dentro de la Institución de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, el cual permea el nivel de educación preescolar que es donde realizo mi trabajo como supervisora, observo que esta organización esta regida por una normatividad previamente establecida.

Específicamente yo como supervisora me baso en el manual Administrativo, el cuál constituye una norma jurídica considerando lo que indica el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Si cumplimos al pie de la letra con este manual se nos genera un problema, la dinámica se daría simplemente de manera fría, enfocada exclusivamente al nivel administrativo, por lo que es necesario que los directivos, trabajemos en equipo, aprendamos los unos de los otros y mejoremos nuestros saberes como comunidad escolar. Ya que todo esto tiene efectos en la calidad, de la enseñanza que se da en los jardines de niños, la cual se constituye sobre la relación y el compromiso de los directivos y educadoras.

Para hacer que cambien de actitud, se interesen y valoren lo que hacen, es necesario que los directivos asuman su función de líderes transformadores, propiciando actitudes valiosas por si mismas ya que todo esto influye en la calidad de la enseñanza y aprendizaje en nuestras aulas.

Considerando lo anterior y los resultados del análisis del diario de campo y la entrevista, se ve que es necesario profundizar en la problemática, fundamentalmente en las necesidades y aspiraciones de los sujetos del grupo, su conocimiento y afirmación de sí mismos como elementos protagónicos del proceso de enseñanza, su concepción de la realidad; con el objeto de contribuir a superar sus carencias y el logro de sus metas.

Este es uno de los problemas que como grupo de Directivos, estamos tratando de resolver y que tiene que ver con todos los aspectos arriba mencionados y con el tiempo dedicado a la interacción entre colegas el cuál es mínimo. En los centros de trabajo se tiene el hábito de admitir y permitir el hecho anterior, sin mayores exigencias, existe la tradición de elaborar

horarios que se concretan exclusivamente al trabajo con los niños, dejando de lado la importancia que tiene el trabajo en colectivo con sus compañeras, lo que impide el intercambio y trabajo colaborativo; existen historias personales que han marcado la relación entre los docentes, rivalidades o conflictos no resueltos, algunas personas manifiestan conductas pasivas y obstaculizadoras del trabajo en equipo por temor a poner en evidencia su falta de actualización didáctica, lo que provoca desacuerdos de algunas compañeras en quienes más que en otra cosa el problema reside, en su carácter y forma de ser, pues traen problemas personales y los reflejan con actitudes de dar contra a lo que se propone en el grupo. Esto lo observamos constantemente en las reuniones de consejo técnico.

Las prácticas educativas individualistas arraigadas entre los maestros en muchos centros se manifiestan en el aislamiento, en expresiones muy ligadas al léxico escolar tradicional. Pues esto tiene que ver con nuestra propia historicidad, ya que muchas de las educadoras hemos sido formadas dentro de un ambiente tradicionalista y no podemos romper con estos esquemas dentro de los cuales crecimos y es la forma en la que damos nuestra clase, nos relacionamos etc.

Y es así como son las propias educadoras quienes suelen señalar la cultura del grupo, como la causa fundamental del tipo de relaciones que se establecen entre ellas. La dificultad para la colaboración, la falta de disponibilidad de tiempo suficiente es una de las causas que más influye, en la relación cara-cara, los directivos de la zona 47 tenemos establecido reuniones cada mes como grupo de trabajo en el consejo técnico, pues en repetidas ocasiones es más importante para la mayoría dar atención a sus centros de trabajo, lo cuál ocupa la mayor parte de su tiempo quizá para salvar dignamente el compromiso que tenemos con el centro de trabajo y



esto sea para nosotros suficiente y tal vez nos interesa poco el formar un grupo colegiado a nivel zona con los directivos de las otras instituciones.

En estos contextos, por tanto, las oportunidades de trabajo colaborativo se reducen porque quedan al albur de la coincidencia de un grupo de maestros desinteresados y decepcionados con las diferencias de sueldos de unos y otros, condiciones que resulta abusivo exigir a todos los docentes, máximo cuando hay de por medio una carrera magisterial, la cuál en mi aprecio constituye una barrera magisterial con la que hay que estar luchando cotidianamente pues pareciera que su propósito es el de dividir a la gente y provocar todo este tipo de problemas.

Otra de las dimensiones es lo Cultural-Educativo, dentro de la zona 47 de Educación Preescolar arraigada fuertemente la constituye la falta de capacidad de los propios directivos y docentes para establecer estrategias de trabajo adecuadas a su contexto escolar.

En este grupo hay varios factores relacionados con la cultura, es decir, con el conjunto de significados compartidos, valores, hábitos, costumbres, ritos, símbolos, actitudes individuales y de grupo, ceremonias propias del grupo etc. Esto trae por consecuencia que al realizar entrevistas con las compañeras educadoras sus expresiones con respecto al grupo reflejan incomunicación, falta de transparencia o falta de información la cuál se manifiesta en muchos casos. Por otro lado también con mucha reiteración, las causas de los problemas en el sistema relacional tiene que ver con conductas arbitrarias en la dirección: amiguismo, configuración de grupos cerrados en torno a la dirección o falta de equidad en el trato.

Muchas de esas conductas directivas de origen cultural que dificultan la colaboración tienen su origen, sobre todo en:

- Admitir el aislamiento y su distanciamiento del grupo (Consejo Técnico) como una situación inevitable, propia de la naturaleza del trabajo directivo.
- Reiterar hábitos de liturgias formalistas en las reuniones, especialmente en los centros de trabajo.
- Desatender a los profesores nuevos que se incorporan al centro.

Considero este aspecto de vital importancia dentro de un grupo, pues de las relaciones humanas se va a depender para formar realmente un trabajo colectivo ya que a partir de su participación se ampliarán los conocimientos con relación a experiencias previas para realizar un trabajo adecuado. En este aspecto podemos decir que estamos en proceso tratando de consolidar el colectivo escolar, pues se tienen que cambiar muchas actitudes personales y en la actualidad hay mucha resistencia al cambio e inseguridad.

Dentro del aspecto Económico, la zona 47 está ubicada en colonias de un nivel económico medio-bajo, los cuales visito cotidianamente con el objetivo de asesorar y ver en que se puede ayudar a las compañeras de zona. Dentro de un nivel alto, medio y bajo el grupo de compañeras pertenece a un nivel medio pues al hacer nuestro inventario laboral nos dimos cuenta que la mayoría percibimos un salario suficiente, para cubrir nuestras necesidades económicas, lo cuál nos permite una forma de vida adecuada para sostener a nuestras familias.

Lo que en la actualidad está generando un gran descontento y desigualdad entre las compañeras es el sistema de carrera magisterial, implementado por el gobierno mediante el cual, en base a los resultados de un examen y una calificación global, se les aumenta el sueldo a los maestros

que saquen el puntaje asignado para pasar de nivel, lo que ha propiciado que algunas educadoras ganen más que otras aunque el trabajo sea igual.

Lo anterior trae consecuencias en el aspecto político, pues las compañeras se revelan ante esta estrategia que gobierno ha implementado para no subir el sueldo a los maestros. Esta es una concepción muy personal. Considerando a Carrera Magisterial como un problema político bastante claro dentro del magisterio, ya que en lugar de estimular la elevación de la calidad de la educación, propicia la división de los maestros, creando en ellos una diferencia económica que se ha convertido en una lucha por sobresalir no importando su verdadero objetivo: Comenta una compañera – “De aquí en adelante con que me ponga a memorizar para las pruebas, qué importa lo demás\_”.

Por otro lado nos encontramos con la normatividad, la cual marca lineamientos muy claros, sobre nuestras funciones como educadoras, pero en realidad las autoridades con esa forma de relación tan vertical, no permiten que se realice realmente un trabajo colectivo en la zona.

En la actualidad el grupo de los 11 Directivos de la zona 47 de nivel preescolar esta muy apegado a la Norma y a lo que diga la Inspectora y sus relaciones se dan en función de estas actitudes y muchos esquemas personales, que hacen que su práctica diaria se vea afectada en cuanto a la función que como directivos deben realizar.

Este es uno de los problemas principales que existen en el grupo de Directivos de la zona 47, lo que no les ha permitido dar soluciones a la problemática real de su práctica docente. Lo vivimos más estrechamente en la reuniones de Consejo técnico, en el momento de trabajo de grupo, no se

logran integrar en un grupo colegiado donde sean capaces de hacer un análisis y confrontación de su práctica.

Y es aquí donde yo como supervisora debo intervenir para poder lograr una cultura mas participativa dentro de la zona.

### **1. El contexto en la comprensión de la problemática.**

El contexto comprende las características y rasgos del ámbito comunitario en que está inmerso el grupo en estudio. Entre otros aspectos está caracterizado por los rasgos que distinguen una sociedad, las peculiaridades del sistema educativo nacional, las características específicas de cada institución; también las condiciones ecológicas, geográficas, así como los aspectos sociales de carácter cultural que interactúan para constituir una realidad concreta. De ahí la importancia de conocer este contexto y su historia para poder comprender la conducta, el proceso de desarrollo de cada uno de los miembros ya que estos elementos son de gran importancia en su proceso enseñanza-aprendizaje dado que las manifestaciones externas que los alumnos o maestros tengan, van a ser de acuerdo con las circunstancias del contexto así como los recursos con los que se cuenta.

Haciendo referencia a la zona escolar No. 47 objeto de la presente propuesta, la cual esta inmersa en un contexto social Urbano-Marginado al norte de la ciudad, a continuación describo sus datos generales:

Cuenta con 11 centros de trabajo.

9 Directoras Técnicas y 2 Educadoras encargadas.

49 Educadoras frente a grupo.

9 maestros especiales de música y Educ. Física.

15 intendentes, 1 secretaria.

Los datos anteriores nos permiten hacer una descripción cuantitativa y nos arrojan datos importantes como el que la mayoría somos mujeres, y cada quien asume roles diferentes de acuerdo a su función. Y es así que de acuerdo a esta estructura y contexto tenemos una cultura específica este grupo de docentes, Pero... ¿Cómo es la cultura que predomina en éste grupo?, intereses, creencias valores etc . leámoslo a continuación.

Generalmente dentro de educación se tiene el concepto de que las educadoras “Son las Bonitas, las que sirven para edecanes, las detallistas, las mejor vestidas etc..” pero independientemente de esta forma, en el fondo esta la mujer con necesidades y deseos muy específicos.

En esta zona predomina la CULTURA DEL PROCESO como lo dice Leonor Pastrana en su lectura de la dimensión escolar. Al hacer análisis de las instituciones y ubicarlas dentro de una Organización Compleja la cuál está dentro de un Sistema Social donde el modelo Burocrático es el predominante hoy en día en nuestra Escuela y el cuál me ha servido para darme cuenta del grado de Burocratización que existe en el nivel donde realizo mi trabajo, éste modelo de organización dentro de la institución de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua.

El colectivo de la zona lo formamos las 11 compañeras de los centros de trabajo, 1 Asesora Técnico Pedagógica y yo como supervisora. En este grupo contamos con una experiencia que va desde los 15 hasta los 24 años de servicio, en este momento podemos decir que estamos en proceso de consolidar nuestro grupo. Los centros de trabajo que atienden estas 11 compañeras brindan servicio a 635 niños y 638 niñas de edad preescolar dando un total de 1273 niños, entre los 3 años y 5 de edad, con 6 grupos de primero con 79 hombres y 96 mujeres, en 2º. 21 grupos con 282 hombres y

259 mujeres y en 3°. 22 grupos con 274 hombres y 283 mujeres, con un total general de 49 grupos, atendidos por un total de 49 educadoras 15 intendentas, 5 de música, 7 de educación física, 1 administrativo, 9 directoras técnicas, 3 encargadas, 1 orientadora técnico pedagógica, 1 supervisora, 1 administrativo con cambio de actividad desempeñando funciones en la oficina.

A continuación se presentan las tabla que nos permiten darnos una idea del grupo que se atiende.

TOTAL DE EDUCADORAS Y GRUPOS QUE ATIENDEN				
GRUPOS	GRADO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
6	1°.	79	96	175
21	2°.	282	259	541
22	3°.	274	283	557
49		635	638	1273

El cuadro nos muestra que el número de niños que ingreso este ciclo escolar 2003-2004 es de 1273 niños y niñas entre 4 y 5 años de edad, que serán los mismos niños que egresarán, pues en el nivel preescolar es difícil que sé de la reprobación, la evaluación que en este nivel hacemos es cualitativa lo cuál permite hacer análisis de los campos de desarrollo del niño y así hacer una evaluación más real.

Ya que la educación básica de calidad en el nivel preescolar debe formar a los alumnos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.

Se pretende que el niño preescolar egrese adquiriendo las competencias básicas de hablar, escuchar mediante el respeto de sus

capacidades y necesidades de aprendizaje, a través de relaciones colaborativas y recíprocas, propiciando así un aprendizaje significativo en el niño.

Una de nuestras expectativas en la zona 47 de educación preescolar es promover alternativas que evidencien transformaciones encaminadas a mejorar la calidad de la labor educativa que se brinde a los niños y niñas de educación preescolar. Y esto solo lo lograremos a través de un trabajo académico en un grupo colegiado donde llevemos a cabo el proyecto escolar el cuál constituye una de mis estrategias en este trabajo.

## **2. Práctica docente.**

Análisis pedagógico de las dimensiones: Práctica docente, teoría y contexto dentro de lo social, económico, político y cultural.

Al hacer el análisis de la práctica docente del grupo de directivos de la zona 47 me di cuenta que de las múltiples problemáticas que tiene un grupo, y responsabilidad que implica el de coordinar un grupo de docentes en donde cada uno asume actitudes diferentes en su práctica diaria, como sucede con algunas directoras que se aíslan en su centro de trabajo y evitan el trato profesional entre las compañeras pues no se reconocen ni se dan aliento entre ellas.

El docente aislado puede obtener alguna realimentación de sus evaluaciones formales periódicas, pero estas suelen ser rutinarias y esporádicas. No contribuyen a una mejora progresiva del rendimiento (Hickcox et al., 1988). Si pretendemos hacer frente al individualismo, es importante que antes comprendamos por que existe. Si no lo entendemos, serán escasas nuestras posibilidades de cambiarlo. Un supervisor puede

lograrlo si, en principio, es capaz de conocer las características de quien integran el grupo, reflexionando sobre ello y estimulando el pensamiento de las educadoras y fomentar en ellas una actitud creativa. Esto puede tener lugar en los consejos técnicos, lo cuál implica una práctica y una cultura de grupo en donde seamos capaces de contribuir a desarrollar el sentido y el gusto por lo original y lo propio, la autonomía, el pensamiento crítico, la tolerancia, la actitud investigativa, la preferencia por detección de problemas.

Son las propias educadoras quienes suelen señalar la cultura del grupo, como son los hábitos, tradiciones, prácticas en las relaciones con los equipos directivos y con los docentes. Relaciones en las que hay poca comunicación lo que origina, falta de transparencia, información, conductas arbitrarias en la dirección, amiguismo, configuración de grupos cerrados, falta de equidad en el trato, son algunas de las manifestaciones presentadas por las maestras lo cual constituye un nivel cultural específico.

Entre los valores que son necesarios dentro de educación está la honestidad, creatividad, actitud crítica, solidaridad, cooperación, trabajo en grupo, aprecio por aprender, perseverancia. Este tipo de valores han constituido un problema dentro de la zona 47 ya que es necesario iniciar con un cambio de actitud tanto de la supervisora como de los directivos lo que permitirá realmente tener una cultura participativa en el grupo. El contexto real donde se viven este tipo de problemáticas en el momento de la visita a los jardines y en las reuniones de consejo técnico de zona en fin en todo momento.

El nivel económico juega un papel importante dentro de la forma de ser y comportarse del maestro. Consecuentemente esto influye en las relaciones que guarda con sus compañeros, en la actualidad el sistema de carrera magisterial ha provocado una gran desigualdad en los sueldos de las



compañeras educadoras, lo que ha generado conductas de envidia, recelo profesional, malas relaciones etc. lo que trae por consecuencia que las interacciones, en la zona 47 se vivan en una contradicción, en cuanto a los valores mencionados anteriormente.

Resulta poco congruente que mientras tratamos por un lado de propiciar en el niño constantemente la interacción por medio del trabajo en equipo, por el otro nuestras prácticas como educadoras sean individualistas y nada colaborativas. Esto tiene que ver en gran parte con la autoridad directiva ya que es ejercida por la mayoría de ellas de una forma tradicionalista, en donde hacen sentir su autoridad rígidamente lo que provoca la eliminación de la comunicación.

El papel del directivo es determinante para facilitar las interacciones entre los docentes, Según Dalin y Rust, 1990 en su programa institucional, los directores son piezas clave para conseguir la colaboración, crear condiciones para el trabajo colegiado, pues son las personas que más pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes. El papel del directivo es fundamental para elevar la calidad de la educación, tiene que empezar por un cambio de actitud, con una dirección más participativa, en donde se convierta más en un líder académico que la autoridad del centro de trabajo en donde les dé un trato humano a sus compañeros.

Con el propósito de conocer la realidad y las necesidades de cada maestra se debe propiciar el análisis y la reflexión de todos los involucrados en el quehacer educativo, para poder establecer una perspectiva desde lo individual a lo grupal es decir una auto percepción. En donde se dé un cambio de actitud, por parte primero que nada, del directivo del grupo.

A partir de las ideas anteriores podríamos decir que es muy importante que el coordinador de grupo aproveche todos los elementos y factores presentes en el proceso; sus acciones se centran en proponer tareas a realizar, observar, y ofrecer un ambiente favorable para el trabajo, procurar la interacción así como asesorar y evaluar con el grupo los procesos, desde esta perspectiva, se aprecia mejor el papel del docente como facilitador, puesto que entendemos esta tarea, como aquella que tiene el propósito de ayudar al estudiante a definir desarrollar y alcanzar objetivos de aprendizaje, en interacción con su grupo, en un contexto social determinado.

### **3. Fundamentos teóricos.**

#### a) La Gestión Escolar :

Para hablar de gestión escolar, es necesario partir de algunas ideas principales que enmarcan su significado en un período de tres decenios, la gestión ha transitado secuencialmente por siete marcos conceptuales o modelos de gestión. Estos son Normativo, prospectivo, estratégico, estratégico-situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

El trabajo a desarrollar estará delimitado bajo un concepto de gestión definida como:

El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Definición tomada de la Antología de Gestión Escolar elaborada por la subcomisión Nacional Técnica SEP-SNTE del Programa Nacional de Carrera Magisterial.

La gestión escolar no solamente se reduce en este caso a la función del director, sino que comparte a dicha función con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

La palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de las instituciones educativas.

En cualquier caso el término gestión sugiere inmediatamente “actuación”, tiene siempre una dimensión dinámica y además, necesita ser acompañado de un referente, de una especificación que lo complemente. Es por eso que hablamos de gestión de recursos humanos, gestión administrativa, gestión del paisaje, gestión del patrimonio y, en el ámbito más específicamente escolar, nos referimos a la gestión del currículum.

La gestión educativa, o el gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país, fue ejercida, hasta ahora, por el poder central del sistema educativo formal.

Actualmente el proceso de descentralización y desconcentración en México se propone organizar los procesos de toma de decisiones en tres instancias básicas: el poder central, el nivel intermedio y el nivel local, es decir la escuela.

En los modelos descentralizados, la escuela llegará a ser fundamentalmente unidad educativa, en la medida en que las transformaciones en el interior del sistema se traduzcan en mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa de calidad en su comunidad.

En este contexto la escuela como unidad educativa dejará de ser sólo un espacio para la ejecución del poder central. En esta institución se tendrá que construir una nueva forma de hacer escuela y una nueva modalidad de organización. Necesitará recuperar su intencionalidad educativa: situar a docentes, profesores y alumnos como reales protagonistas del quehacer institucional.

Este nuevo espacio institucional, nuevo por la posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, demandará un estilo de gestión diferente y será necesario crear o recrear una forma de hacer escuela que permita generar aprendizajes potentes para los estudiantes, para los profesores y el equipo directivo, para los padres y para la institución en general.

Al inicio de este tema definimos el concepto de gestión como el conjunto de acciones, el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío, por lo tanto es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello LA GESTION ESCOLAR:

- ❖ Interviene sobre la globalidad de la institución.
- ❖ Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- ❖ Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- ❖ Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de

construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización:

La dimensión pedagógico-curricular.

La dimensión comunitaria.

La dimensión administrativa-financiera

La dimensión organizacional-operativa.

La dimensión pedagógico-curricular hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad.

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela: relación con los padres; participación de las fuerzas vivas.

La dimensión administrativo-financiera incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización .

La dimensión organizacional-operativa, constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.

En este nuevo accionar , el equipo directivo, al desprenderse de su obsesión por administrar los recursos, puede desarrollar la gestión escolar de una manera:

- ❖ Integral
- ❖ Consciente
- ❖ Transformadora
- ❖ Participativa

Desde otro punto de vista, la gestión escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconocerse como organización social.

Cómo realizar la Gestión Escolar.

La gestión escolar se puede entender, también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica de muchas personas.

Un modelo de gestión escolar como la enunciada, es posible si se pone en práctica dos acciones básicas:

1. La elaboración de un proyecto de la institución, que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.
2. El desarrollo de EQUIPO DE TRABAJO, ya que la gestión escolar, es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela.

b) El Proyecto en la escuela<sup>2</sup>

Hacer el proyecto en la escuela puede ser la oportunidad de articular la vida de la escuela , los acontecimientos de cada día, las situaciones problemáticas, las urgencias, la participación de los distintos actores en un todo coherente.

---

<sup>2</sup> POZNER de Weinberg, Pilar. "La gestión escolar". En: El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. Edit. AIQUE, 1997. pp.69-91 ANTOLOGIA DE GESTION ESCOLAR CARRERA MAGISTERIAL P. 28-41

Puede ser la posibilidad de reinventar la manera de hacer escuela, de organizarla, de posibilitar la participación. Y también, de promover la puesta en práctica de una o varias alternativas de la tarea a afrontar.

En un sentido simple, entrar en proyecto es identificar problemas específicos de esa situación, darles una organización interpretativa y construir acciones que intenten resolverlos.

Un proyecto se imagina, se sueña, se motiva, se comunica, se comparte, se sostiene, se implementa, se evalúa, se regula, se reajusta.

El proyecto pedagógico institucional define una modalidad de hacer escuela en un tiempo y espacio determinado y, en ese sentido, no es mecánicamente transferible a otra institución educativa.

El proyecto pedagógico institucional se expresa en un conjunto de declaraciones y acciones institucionales articuladas entre sí, que manifiestan la tensión continua entre los fines y el desarrollo de las acciones previstas y planificadas.

El proyecto otorga sentido a las múltiples acciones cotidianas, alienta el estudio y la reflexión, ubica adecuadamente la planificación, valora la vida escolar, racionaliza el uso del tiempo, reúne a los actores en equipos de trabajo, coordina la actuación de cada uno de los miembros, incorpora la autoevaluación al quehacer docente, evita la improvisación, desarma las conductas estereotipadas y rutinarias, disminuye la incertidumbre, reduce los esfuerzos superpuestos y estériles, reduce la dispersión.

Al definir una forma de hacer escuela, la institución define su cultura propia y construye los cimientos de su historia dándole identidad y

coherencia. Por otra parte; las actividades internas de evaluación y regulación, propias de todo proyecto, promueven el cambio y la innovación.

En la escuela la existencia de un proyecto :

- ❖ Explicita en forma clara y comunicable los valores colectivos expresados en objetivos y propósitos, de los actores de la unidad educativa.

- ❖ Promueve la búsqueda colectiva de acciones que permitan mejorar la calidad de la vida escolar y la calidad de la enseñanza.

- ❖ Cohesiona las energías y saberes individuales alrededor de las intencionalidades colectivas.

- ❖ Constituye un puente entre la teoría y la práctica.

- ❖ Revela las necesidades institucionales.

- ❖ Delimita las prioridades, los resultados deseados, las vías de acción, así como los métodos y estrategias para lograrlos.


- ❖ Permite realizar el seguimiento de los resultados de manera continua; corregir efectos indeseables, revisar intencionalidades, hacer ajustes y tener una perspectiva global del proceso.


- ❖ Es un recurso para organizar el cambio y la innovación.




El P. E. constituye la estrategia metodológica mas idónea para concretar la Gestión Escolar.

Se define proyecto escolar como<sup>3</sup>:

 Una alternativa democrática para la autogestión educativa que tiene como propósito innovar las prácticas escolares hacia formas más justas, equitativas y participativas.

 Un proceso de investigación participativa pretende superar la individualidad e integrar a todos los actores escolares en un colectivo inserto en un proceso de autoformación

 Como un instrumento de planeación a largo, mediano y corto plazo, se concretan las estrategias de innovación.

c) Características del Proyecto Escolar: <sup>4</sup>

El proyecto escolar como proceso de investigación participativa tiene las siguientes características:

Democrático:

Propone alternativas y facilita la construcción de estructuras participativas, atendiendo a los alumnos, padres de familia y de la comunidad extraescolar. Los acuerdos son tomados por consenso a partir del diálogo y el análisis. Constituye un espacio que permite plantear conflictos y superarlos mediante el consenso. Identifica compromisos y responsabilidades.

Reflexivo:

---

<sup>3</sup> ANTOLOGÍA DE GESTIÓN ESCOLAR Programa nacional de Carrera Magisterial Pág. 223 a 238.

<sup>4</sup> ANTUNEZ Serafín. “El proyecto educativo del Centro” Ed. Graó. Barcelona 1998, pp 7-18.

La discusión y el análisis, permiten que se reflexione sobre sí mismo, sobre sus prácticas, y su experiencia profesional. Construyen conocimientos y desarrollan su habilidad para anticipar problemas y resolverlos.

Autónomo:

Define el Centro Escolar y sus políticas educativas propias, conjuga lo nacional y lo regional con lo local.

Organizador:

Crea un clima de toma de decisiones y un trabajo colegiado.

Sistemático:

Metodología para la investigación y la innovación de la práctica escolar.

Centrado en procesos pedagógicos:

Elevar la calidad de la educación, enfatiza los aprendizajes de alumnos, proporcionando alternativas de solución a problemas académicos. Da vigencia al Consejo Técnico Escolar en su función técnico pedagógica.

Generador:

Permite la construcción de alternativas locales.

Innovador:

Intención de búsqueda y transformación. Rompe con patrones burocráticos y autoritarios en la toma de decisiones. Sistema abierto de aprendizaje donde se recupera y comparte la experiencia docente y se utiliza la creatividad. Rompe la cultura individualista y la soledad compartida de los profesores. Se afianzan las fortalezas y se trazan nuevas metas.

Holístico:

Están presentes todos los niveles de análisis y ámbitos. Incorpora valores, normas y creencias de todos y cada uno de los actores.

Auténtico:

Cada centro escolar contempla la normatividad y el entorno, condiciones, intereses y problemas.

Evaluable:

Revisión continua del proceso, modifica el que las estrategias no cumplan con los objetivos.

Flexible:

Surge de las condiciones propias de cada centro escolar y de las estrategias de seguimiento y evaluación colectivas, permitiendo realizar ajustes durante el proceso de operación.

Propósitos del proyecto:

1. Impulsar la planeación participativa en el marco de la Gestión escolar, para atender problemas.
2. Fortalecer la capacidad de gestión y de acción.
3. Aprovechar la experiencia y capacidad organizativa de los miembros
4. Promover la elaboración de propuestas autogestivas en torno a los retos y compromisos.
5. Articular los órganos colegiados de los planteles, las estructuras y procesos de la Supervisión.

El proceso de diseño, operación, seguimiento y evaluación de Proyecto Escolar, considera importante la participación orgánica de todos los integrantes del colectivo escolar. Personal directivo, docente, administrativo,












de intendencia, sociedad de alumnos, Padres de familia, consejo consultivo escolar, representantes sindicales, academias de maestros, representantes de la cooperativa escolar, además agentes externos como:

Instituciones civiles y particulares, representantes de la comunidad y personal de apoyo técnico pedagógico.

El colectivo escolar y los sujetos determinarán los niveles de participación y las responsabilidades correspondientes.

El proyecto escolar permite la participación corresponsable de los miembros.

Promueve la elaboración de propuestas en torno a retos y compromisos actuales como:

-  El fortalecimiento académico de los alumnos.
-  La asesoría técnico-pedagógica de los docentes.
-  La actualización y superación del personal.
-  La consolidación de los laboratorios de cómputo y de ciencia.
-  La adecuada interpretación y aplicación del plan y programas.
-  La consolidación del nuevo modelo curricular.
-  Proporciona a cada escuela un perfil, conforme a sus necesidades y recursos.
-  Permite que las acciones trasciendan y se logren mayores impactos.
-  Facilita que las acciones educativas rebasen la condición intramuros.
-  Permite generar y proponer soluciones integrales.
-  Promueve la innovación.

El proyecto escolar constituye una metodología de cambio, donde las metas son comunes y se promueve la autonomía, la responsabilidad, el compañerismo, el respeto, la solidaridad y la colaboración decidida, pretende transformar la cultura escolar.

Fases del Proyecto:

Preparación . Se constituye por un conjunto de estrategias y actividades, que tienen como propósito formar e informar al colectivo escolar en los fundamentos teóricos y metodológicos.

Se sugieren las siguientes estrategias y actividades:

Convocar a los diversos actores a participar en el proyecto escolar; elaborar y publicar convocatoria, gestionar espacios para la realización de actividades, seleccionar y reproducir los apoyos documentales, organizar las actividades de difusión.

Difundir los fundamentos metodológicos del P.E., realizar círculos de estudios, foros, plenarias, analizar y discutir en reuniones de academia, cursos de información y discusión.

Gestionar apoyos: establecer contacto con instituciones y personas que puedan aportar orientaciones en torno al P.E. Conseguir pláticas, conferencias, mesas redondas, bibliografía, etc... Realizar convenios con instituciones que puedan brindar asesorías.

El producto parcial de esta fase deberá consistir en un marco teórico para el proyecto escolar del plantel.

Diagnóstico.- Se constituye por un conjunto de estrategias y actividades que parten de realizar la descripción puntual y detallada del estado actual del plantel, determinar los problemas relevantes y construir de manera colectiva una visión de futuro.

- Describir el estado actual del plantel: planear el trabajo, análisis y elaboración de informe, organización de equipos, revisión y recopilación de la información, diseñar y redactar el informe.
- Determinar los problemas relevantes del plantel. Gestionar asesorías en metodología de la investigación, realizar reuniones colegiadas para determinar los problemas relevantes. Realizar reuniones plenarias para proponer alternativas de solución.
- Construir de manera colectiva una visión de futuro. Realizar reuniones para el análisis del estado actual del plantel y de los problemas detectados, y a partir de estos resultados construir una visión de futuro.

Como productos parciales de la fase del diagnóstico se propone:

Descripción del estado actual del plantel: infraestructura, organización, marcos normativos, recursos con que cuenta, personal con que cuenta, características del personal, relaciones interpersonales, relaciones con la comunidad, cultura escolar fortalezas y debilidades.

Síntesis histórica del plantel desde su fundación: Problemáticas enfrentadas, alternativas de solución aplicadas y sus resultados. Problemáticas persistentes.

Planteamiento del problema: Jerarquía de los problemas detectados. Selección de los problemas que se enfocará el P.E. Buscándoles solución.

Alternativa de solución: Planteamiento de alternativas de solución. Alternativas de solución seleccionadas.

Visión de futuro.

Diseño:

La fase de diseño del P.E constituye lo que bajo la corriente tradicional de la administración se denomina planeación. Bajo el enfoque de Gestión escolar se propone la participación de todos los actores que forman el colectivo.

Estrategias y actividades:

Jerarquizar los problemas para darles solución. Revisar los productos parciales de la fase anterior. Seleccionar los problemas prioritarios a los que se dará solución a corto mediano y largo plazo.

Construir de manera colectiva los objetivos del P.E. Determinar de manera individual, por equipos y en colectivo los compromisos de participación.

Diseñar por equipo estrategias de solución, seguimiento y evaluación.

Determinar las formas, aspectos y grado de participación de agentes externos.

Exponer en reunión plenaria las propuestas generadas por equipos y seleccionar las más viables.

Realizar ajustes a las propuestas, a partir de las observaciones realizadas.

Como productos parciales de esta fase se deberán obtener:

Planteamiento de los problemas, objetivos, los compromisos, las estrategias de solución, seguimiento y evaluación, así como los recursos y apoyos necesarios.

d) El Equipo Pedagógico.<sup>5</sup>

En un principio, en todo nacimiento, el equipo es, sobre todo, un conjunto de personas que cuentan con preocupaciones e intenciones muy diversificadas.

Su motivación se encuentra impresa por distintas experiencias afectivas, institucionales, ideológicas, políticas. La escuela como cualquier organización social, también es un sistema anclado por las características de los actores que se desempeñan en ella: percepciones, actitudes, creencias, hábitos, expectativas, mentalidades, motivaciones, patrones de conducta etc.

La vida de todo equipo reposa sobre elementos psicoafectivos, estructurales y funcionales que las teorías de los grupos y de la dinamización han planteado. Estos son los vectores que la organización no podrá soslayar.

Un equipo para constituirse transcurre por fases progresivas de maduración y evolución, es una estructura con posibilidades de transformación y crecimiento.

---

<sup>5</sup> CEPAL-UNESCO, Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, 1992, pp. 182 y 186 ANTOLOGIA DE GESTION ESCOLAR carrera magisterial pág 48-52.



El equipo pedagógico es el constituido por el grupo de docentes, incluidos sus directivos aún cuando realicen funciones diferentes que trabajan en una misma unidad educativa y que ponen en marcha un proyecto.

La integración de un equipo de trabajo requiere una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva. Y además requiere de la claridad del equipo directivo para formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo.

Para que un equipo se constituya y exista en y para la acción de la unidad educativa se requiere fundamentalmente:

- ❖ Una tarea o trabajo que se constituye en el generador de intereses con la fuerza suficiente para superar inconvenientes y obstáculos propios de toda tarea, y en torno al que se congregue la práctica y la reflexión sobre ella.
- ❖ Una red de personas socializadas en una forma de hacer esa tarea, y con cierta sensibilidad sobre las problemáticas que implica su quehacer.
- ❖ Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que concretarán la tarea (acciones) a desarrollar y las reflexiones sobre la misma..

Muchas veces se ha creído que trabajar en equipo es algo desordenado que no requiere de organización, seguimiento y evaluación. Muy por el contrario, es una modalidad de trabajo muy fructífera; pero que requiere el sostén y la implementación adecuados por parte del equipo directivo de la institución.

El equipo pedagógico es una instancia de decisiones, grupo de reflexión, espacio de intercambio, estrategia de formación, transformación e innovación.

Fundamentada en lo anterior se pretende trabajar esta línea de la gestión escolar, en donde se considerarán categorías de análisis como: Relaciones interpersonales, actitudes, tipo de liderazgo, identidad docente, liderazgo académico, gestión y cultura.

e) Vectores del proceso grupal.

Partiendo de que cada una como seres humanos que somos y que tenemos nuestra historia personal y nuestra identidad individual la cual se refleja en nuestra forma de pensar, sentir y hacer concretos como lo dice el autor REMEDI Eduardo en su artículo “La identidad de una actividad”, donde enfatiza que es en la actividad diaria donde el maestro articula interioriza y proyecta actitudes, saberes y comportamientos que provienen de la experiencia profesional; de la institución y de la sociedad y de los vínculos y relaciones que establece<sup>6</sup>.

Al interactuar en el grupo con nuestras compañeras en los diferentes espacios de reuniones de consejo técnico, se proyectaron nuestros saberes y actitudes los cuales me permitieron detectar algunas problemáticas reales. En el poco tiempo que tengo de interactuar con las compañeras, puedo decir que estamos en proceso de consolidarnos como grupo, pero antes se tienen que hacer un análisis del trabajo de equipo para realmente conformar un trabajo colegiado.

---

<sup>6</sup> REMEDI Eduardo, Individualidad e identidad docente. Antología U.P.N Pág. 46.

El artículo Vectores del proceso grupal de Nora Wassner me aclara cómo el grado de identificación que tienen los integrantes del grupo como son: La pertinencia, cooperación y la dirección, van teniendo un papel decisivo en la consecución del proyecto.

A continuación se presenta un cuadro de estos vectores<sup>7</sup> y la forma en que se da en nuestro grupo.

<b>DEFINICIÓN QUE MANEJA NORA WASSNER.</b>	<b>EJEMPLO EN EL GRUPO DE DIRECTIVOS DE LA ZONA 47</b>
<b>Afiliación.-</b> Primer Grado de identificación en el que el sujeto guarda con el grupo.	Esto se dio el primer día que me presenté en la zona, todavía no me consideraba parte del grupo.
<b>Pertenencia.-</b> Nivel más profundo de identificación, más integración al grupo y las distancias se acortan entre ellos.	Poco a poco se ha dado, en la reuniones de trabajo que hemos tenido.
<b>Pertinencia.-</b> Se expresa a través de la capacidad para centrarse en la tarea.	Ya existe la disponibilidad grupal para llevar a cabo una actividad.
<b>Comunicación.-</b> Formas diferentes de relacionarse y conectarse a los mensajes que circulan entre los miembros del grupo. Sin ella no se dan los Vectores.	Es difícil lograr una comunicación real pues hay muchos detalles que nos se pueden todavía romper, como el concepto que ellas tienen de supervisor.
<b>Aprendizaje.-</b> Se logra por la suma de información de los integrantes del grupo. Conduce a leer de forma diferente a la relación.	Un aprendizaje significativo no se ha podido lograr hasta que logremos consolidarnos como grupo.

<sup>7</sup> WASSNER Nora et al. Documento de trabajo. Conceptos teóricos del grupo operativo., en Antología Básica Grupos en la escuela UPN. México, 1994pp. 126-127

<b>Cooperación.-</b> Operar con el grupo para el logro de una tarea desde un rol que asume la singularidad de cada uno.	No cabe duda que esto se ha dado en el grupo pues constantemente se dan las opiniones o aportaciones, al realizar un trabajo con un fin común.
<b>Tele.-</b> Es la capacidad que cada integrante tiene para trabajar o relacionarse con otros. Afecto=tele positivo, rechazo=tele negativo, que darán el clima afectivo inicial de trabajo.	Este es uno de los vectores fundamentales en el grupo pues de él va a depender el trabajo que se realice en la zona. Es la seguridad e inseguridad en sí mismo al exponer.

En mi práctica diaria frente a este grupo de Directivos, me he encontrado con los elementos que nos maneja Nora Wassner en su escrito, como son crisis, retrocesos, resistencia al cambio, evasión, inseguridad.

Con el propósito de conocer la realidad y las necesidades que aquejan a cada Jardín de Niños es necesario llegar al análisis y reflexión por parte de todos los involucrados en el quehacer educativo, para poder establecer una perspectiva desde lo individual y desde lo grupal, es decir una auto-percepción de ese quehacer educativo. De tal manera que la responsabilidad es compartida en el cumplimiento de los propósitos y metas así como en el desarrollo de todas las estrategias que conlleva a su logro, siendo protagonista principal el directivo, quien tiene la responsabilidad de diseñar nuevos escenarios en un intento de propiciar y promover procesos de cambio en la cultura escolar.

Pero para promover estos procesos tiene que empezar por tener un cambio de ACTITUD como coordinador de grupo, no podemos decir que esto ya se ha logrado en el grupo ya que ha habido algunas que manifiestan gran resistencia al cambio. Por lo que iniciamos haciendo un análisis

reflexivo de nuestro quehacer docente como Directivos o Coordinadores de un grupo.

Todo esto nos permite como dice Ángel Díaz Barriga en su escrito “El profesor: la tensión de su tarea educativa derivada de su coordinación de grupos” –Una relativa integración, interacción o intercomunicación grupal, crear situaciones desde los elementos cotidianos de la institución escolar donde se desarrollen experiencias y posteriormente se hagan análisis estrictos sobre los mismos”<sup>8</sup>, fundamentados en ésto nosotros al vivir las experiencias de ese compartir las actividades reales, partiendo de ellas al igual que de nuestras fortalezas y debilidades nos ayuda para poder aportar elementos que nos permitan mejorar el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

A partir de las ideas anteriores podríamos decir que es muy importante que el coordinador de grupo aproveche todos los elementos y factores presentes en el proceso; sus acciones se centran en proponer tareas a realizar, observar, y ofrecer un ambiente favorable para el trabajo, procurar la comunicación así como asesorar y evaluar con el grupo los procesos, desde esta perspectiva, se aprecia mejor el papel del docente como facilitador, puesto que entendemos esta tarea, como aquella que tiene el propósito de ayudar al estudiante a definir desarrollar y alcanzar objetivos de aprendizaje, en interacción con su grupo, en un contexto social determinado.

La Escuela como Institución social requiere que los maestros tengamos la capacidad de comprender su naturaleza social y política lo que requiere de reflexión y análisis, para esto la Corriente Pedagógica de la Pedagogía Crítica, nos brinda los elementos para ir tomando conciencia de

---

<sup>8</sup> DIAZ Barriga, Angel. El profesor. La tensión de su tarea educativa derivada de su coordinación de grupos.” México, Edit. Nueva Imagen, 1993. Antología Básica. Grupos en la Escuela. Pág. 150-155.

que somos producto de un proceso histórico-social determinado. Desde este punto de vista, su análisis se realiza dentro de su función social, es decir como práctica que se efectúa en una situación determinada, bajo ciertas condiciones socioeconómicas básicas que rara vez nos detenemos a pensar.

Esta corriente nos da la posibilidad de reflexionar con fundamento, escuchar y dialogar para encontrar alternativas que mejoren la práctica a través de contrastar las diferentes experiencias, de tal manera que se trate de construir una educación liberadora, que consiste entre otras cosas, en la unión dialéctica entre teoría y práctica, lo que nos permite el desarrollo de actitudes críticas y dialógicas en el proceso enseñanza- aprendizaje.

#### f) Pedagogía Crítica:

La Pedagogía Crítica es una Teoría que algunos Teóricos como Henry Giroux, Jurgen Habermas y Paulo Freire, la definen como Teoría Radical de naturaleza y pensamiento Dialéctico y Liberador, que se da mediante la autorreflexión deliberadora dentro de la sociedad, donde la construcción social del conocimiento es producto de la interacción social para una educación liberadora-problematizadora en la formación de comunidades críticas dentro de la escuela en donde los sujetos Educador-Educando establecen una relación dialógica, considernado al educador como problematizador de sus alumnos, comparte una responsabilidad pedagógica, comprende las relaciones, vincula la experiencia con la vida comunitaria, desarrolla un compromiso compartido, donde el alumno como sujeto activo es un investigador de la realidad, lo que le permite organizarse en grupos, en los que en base a sus problemas, discuten, analizan y afirman su identidad y acciones prácticas.

La acción pedagógica problematiza, transforma prácticas educativas mediante la acción colectiva, lo que provoca cambios en la sociedad.

Es importante tomar en cuenta la historia personal, conducta, estilo de enseñanza-aprendizaje, así como las contextuales, clima de la escuela, voluntad, complejidad, contenido y duración.

Así como que cada integrante del grupo asuma una actitud dialéctica, que reconozca que las escuelas no pueden cambiar sin el compromiso de cada uno, y que la educación solo puede reformarse, cambiando las prácticas que la constituyen, debe de haber un liderazgo por parte del director, el cual se ve influido por la organización, por las relaciones, por la cultura grupal (Enseñanza-Aprendizaje), así como por las relaciones existentes con el entorno, por eso la importancia del establecimiento de relaciones personales constructivas de comunicación personal e institucional, en donde a nivel grupal se parta de la realidad de la escuela y de los problemas prácticos de los profesores.

#### g) Liderazgo:

Es influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función de logros de los objetivos.

En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo. Sin embargo, la idea es incompleta y engañosa; porque son los seguidores y subordinados, los que

determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo.

En razón de lo anterior, afirmar que los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; sólo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta” (Lynch, 1999, resaltado propio)

Un liderazgo académico requiere de un aprendizaje grupal:

Un cambio de actitud por parte del profesor , en relación al proceso de enseñanza –aprendizaje, supone: a) un conocimiento por parte de los profesores, lo más objetivo de la realidad; b) una conciencia crítica de la misma realidad ; c) una reflexión dialéctica y constante sobre la acción docente emprendida.

Se trata de reconocer a conciencia el valor de las acciones; de atraer a la luz, articuladas en una cadena de significantes histórico-biográficos, las verdaderas razones de las actitudes, de los comportamientos que llevan siempre a una elección y que permanecen ambiguos, latentes, en el accionar humano.

A partir del aprendizaje grupal el proceso de formación supone que los sujetos conozcan desde el interior del mismo grupo su acción y situación, para hacerse a sí mismos objeto de su conciencia. En el grupo, lo fundamental es el vínculo del sujeto, que es social, con otros sujetos.

Los aspectos que constituyen la dimensión de lo social: ideología, lenguaje y conocimiento, penetran en la realidad de un grupo, y es a partir del proceso de aprendizaje grupal como se van desmitificando las relaciones



normales de los sujetos, comprendidas y explicadas por la formas de organización social, mismas que se manifiestan en el discurso cotidiano, para la construcción de una conciencia posible.

Las culturas del trabajo en equipo se descubren en todos los aspectos de la vida de la escuela: en los gestos, chistes y miradas que transmiten simpatía y comprensión; en el esfuerzo y el interés personal que se manifiesta en los corredores o fuera de las aulas; en los cumpleaños, agasajos y otras pequeñas celebraciones; en la aceptación e interacción entre vida personal y profesional, en el elogio sincero, el reconocimiento y la gratitud; y en el acto de compartir y discutir ideas y recursos.

En estas culturas, el fracaso y la incertidumbre no se protegen ni se defienden, sino que se comparten y se discuten con vistas a obtener ayuda y respaldo. Los maestros no pierden su tiempo ni su energía en poner a salvo su responsabilidad. Las culturas del trabajo en equipo requieren un amplio acuerdo sobre los valores educativos, pero también toleran el disenso y hasta cierto punto lo alientan activamente dentro de esos límites. Las escuelas con esas características también son lugares donde se trabaja con empeño, donde hay una dedicación y un compromiso firmes y comunes, existe una responsabilidad colectiva y un sentido especial de orgullo por la institución.

#### Liderazgo Transformacional.

De acuerdo con las ideas de Aurora Elizondo en el libro La nueva escuela II, “Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores es un líder transformacional. Es decir establece un proceso mediante el cual desarrolla los talentos, las

capacidades y los conocimientos de éstos, y con ello desarrolla la posibilidad de que determinen su propia actuación.”<sup>9</sup>

El proceso de transformar a los seguidores no consiste simplemente en darles la responsabilidad de llegar a una meta; se trata más bien de un proceso a través del cual desarrollan la capacidad de determinar su propia actuación.

Entre las características más sobresalientes de los líderes transformacionales podemos citar las siguientes :

- 👤 Integran al grupo hacia el logro de un propósito común.
- 👤 Despiertan la conciencia del grupo.
- 👤 Tienen expectativas altas y positivas acerca de los otros.
- 👤 Elevan los niveles de auto-confianza.
- 👤 Motivan a los seguidores.
- 👤 A través de la delegación de responsabilidades, ofrecen oportunidades de desarrollo personal.
- 👤 Provocan cambios en los colaboradores a través de un proceso de consideración individual. Tratan de lograr que las necesidades individuales coincidan con las de la escuela, inculcando lealtad hacia la institución.

De acuerdo con los datos de las investigaciones el incremento del nivel de motivación va ligado a tres factores empíricamente derivados del liderazgo transformacional.

- ◆ En primer lugar, los líderes transformacionales son más carismáticos a los ojos de sus seguidores.

---

<sup>9</sup> ELIZONDO HUERTA, Aurora y Torres, Estrella, Mercedes. La Nueva Escuela II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar. Pp 67-71

- ◆ Un segundo factor en el liderazgo transformacional es la consideración individual. Aunque el carisma de un líder pueda atraer a los subordinados hacia la misión o imagen, sólo la atención a cada subordinado como persona individual consigue su máxima realización.

- ◆ El tercer factor del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual. Es despertar en los seguidores una conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación y un reconocimiento de sus creencias y valores.

#### Enfoque Humanizador:

El modelo humanista recupera la dimensión humana de la escuela como factor especial para potenciar el desarrollo natural y libre de los individuos propiciando la autonomía, la apertura y la participación democrática. Según este modelo la educación no debería centrarse en el profesor, sino en los alumnos de manera personalizada para hacer eficaz la enseñanza y orientar sus acciones hacia la democratización de la sociedad y de las instituciones escolares enfatizando, de manera especial, la dignidad humana.

#### h) Definiciones relevantes de aprendizaje organizativo:<sup>10</sup>

- El aprendizaje organizativo es el proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevo conocimiento, destrezas, conductas y valores, detectando y corrigiendo errores (Argyris y Schon; 1978).

---

<sup>10</sup> BOLIVAR Antonio “como mejorar los centros educativos” Definiciones relevantes de aprendizaje organizativo. Pág, 126

- Una entidad aprende si, mediante su procesamiento de formación, cambia el ámbito de su conducta potencial....si alguna de sus unidades adquiere conocimientos que reconoce como potencialmente utilizables por la organización. (Hubber; 1991).

- Una organización que aprende es aquella que institucionaliza procesos de autorrenovación que apoyan el proceso de construcción de una visión común, diagnóstico, resolución de problemas, puesta en práctica y autoevaluación formativa (Dalín y Rolff; 1993).

- Un aprendizaje organizativo se da en un grupo de personas que persiguen metas comunes (incluidos los propósitos individuales) con un compromiso colectivo para revisar regularmente los valores de dichos propósitos, modificarlos y desarrollar continuamente modos más efectivos y eficientes para cumplirlos (Lethwood et al.; 1995).

- Son los procesos de generación de nuevas competencias en los miembros que actúan en la organización aprendiendo de la experiencia organizativa y de la actividad expresamente formadora de la organización (Moreno Peláez 1997).

i) El proceso de comunicación :

“El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias. Para el cabal cumplimiento de estas funciones debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. La comunicación es, sin

lugar a dudas, uno de los procesos más importantes en las relaciones interpersonales”.<sup>11</sup>

- ❖ La comunicación está mediada por el concepto que cada persona tiene de sí misma en la interpretación de la realidad y de las experiencias que ocurren en ella. Cada persona contribuye a configurar estas experiencias según sus propios patrones.

- ❖ La relevancia de la interacción simbólica. Los mecanismos por los cuales se crean, convienen, asignan y comparten significados con los demás.

- ❖ La importancia de las experiencias pasadas. La historia personal de cada uno se actualiza en cada momento en que nos relacionamos con los demás.

Autoestima:

Lo que una persona piensa de sí misma es, como ya se mencionó, un factor determinante en la comunicación y en las relaciones interpersonales. Quién es, qué defiende, cómo se siente, qué hace y qué no hace y qué cree.

El concepto de sí mismo se va formando con las experiencias diarias. Los demás son un elemento necesario en la creación de la imagen de uno mismo; la falta de ellos puede generar frustración e impedir la sólida creación de esa imagen.

---

<sup>11</sup>ELIZONDO HUERTA, Aurora y Torres, Estrella, Mercedes. La Nueva Escuela II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar. Pág. 31

“La autoestima influye en las esperanzas, aspiraciones, actitudes y acciones de una persona y se revela frecuentemente en la manera en que se compara con las personas que le son significativas”.<sup>12</sup>

Un director que posee una baja autoestima tenderá a ser sensible a las críticas o comentarios desfavorables de su supervisor; de esta manera , el mensaje recibido podría ser mal interpretado, desalentar su entusiasmo y generar frustración o agresión.

La autoestima es una condición humana, un sentido de aprecio personal que se caracteriza por la auto-aceptación.

El nivel de autoestima varía mucho de una persona a otra, pues depende de factores como las experiencias infantiles, la educación, el ambiente social y la historia personal.

Escuchar:

Escuchar es oír las palabras y comprender su significado. Los seres humanos tenemos una habilidad extraordinaria que no parece escuchar; no es una habilidad innata. Como cualquier otra, requiere entrenamiento. La persona que no ha aprendido a escuchar presenta las mismas desventajas que aquella que no ha aprendido a leer o se expresa con un lenguaje pobre.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> IBIDEM. Pág. 45

<sup>13</sup> IBIDEM. Pág. 53

## **B.- El problema.**

### **1. Su justificación y planteamiento.**

Cuando inicié mi trabajo en la zona 47, llamaron mi atención las actitudes asumidas por las compañeras con las que compartiría mi función, se daba una nula relación y colaboración entre ellas para trabajar en equipo, en reuniones de consejo técnico y el poco tiempo dedicado para ello.

Como coordinadora del grupo resulta incomodo trabajar en un ambiente en donde se halla las envidias, egoísmo, y que la confianza y la solidaridad están ausentes, por lo que inicié con la inquietud de que había que darle solución.

Considerando lo anterior y los resultados del análisis del diario de campo y la entrevista, se ve que es necesario profundizar en la problemática, fundamentalmente de las necesidades y aspiraciones de los sujetos del grupo, su conocimiento y afirmación de sí mismos como elementos protagónicos del proceso de enseñanza aprendizaje ya que predomina el modelo de práctica administrativa normativa y vertical, su concepción de la realidad, con el objeto de contribuir a superar sus carencias y el logro de sus metas.

En la actualidad el grupo de los 11 Directivos de la zona 47 de nivel preescolar esta muy apegado a la Norma y a lo que diga la Inspectora y sus relaciones se dan en función de estas actitudes, muchos esquemas personales, para poder asumir una actitud de colaboración, en el conjunto de prácticas y de interacciones que se dan en las diferentes Dimensiones Formativas.

Este es uno de los problemas principales que existen en el grupo de Directivos de la zona 47, lo que no les ha permitido dar soluciones a la problemática real de su práctica docente. Lo vivimos más estrechamente en la reuniones de Consejo técnico, en el momento de trabajo de grupo, no se logran integrar en un grupo colegiado donde sean capaces de hacer un análisis y confrontación de su práctica.

Y es aquí donde yo como supervisora debo intervenir para poder mejorar la calidad del servicio dentro de la zona para lo cual pretendo:

**“ Fortalecer la función del directivo, para que desarrolle su liderazgo académico, en el colectivo escolar de la zona 47 de educación preescolar ubicada al norte de la ciudad”**

## **2. Propósitos:**

- Generar prácticas que fortalezcan el liderazgo académico mediante el compromiso del personal para identificar sus problemas y dar atención a ellos.
- Participar directamente en el proceso de formación de un proyecto escolar de zona y centro de trabajo, bajo un enfoque humanizador.
- Aprender y desarrollar el liderazgo transformacional mediante diferentes técnicas y ejercicios de creatividad.



## **CAPITULO II**

### **LA RESPUESTA AL PROBLEMA**

#### **A. La Idea Innovadora.**

La idea innovadora de esta propuesta se centra en fortalecer la función del directivo a través del trabajo colegiado con la finalidad de crear una cultura de participación, corresponsabilidad y resolución de problemas, que brinden los elementos necesarios para que el directivo asuma su liderazgo académico, lo cuál lo lleva a tener una actitud transformadora del director ya que considero a éste como factor principal en el proceso de cambio de un centro de trabajo, sin dejar de lado el trabajo conjunto del colectivo.

El poder incursionar en un ámbito nuevo y desconocido como lo es el de la gestión escolar es necesario que esté apoyada por el colectivo escolar formado por los directivos de la zona, para ello es fundamental partir de la sensibilización del grupo sobre la problemática detectada y sus implicaciones con el objeto de poder conjuntar expectativas, esfuerzos con la intención de lograr un cambio en nuestra función como directivos.

Todo ello a través de un compromiso compartido, un trabajo en equipo en donde se inscribe un proceso de resolución a los problemas que se viven dentro de la zona 47, en donde la investigación-acción de un colectivo de directivos, en un proceso de discusión, deliberación

y decisión conjunta, posibilite revisar y diagnosticar el estado actual de la zona y su funcionamiento y emprender acciones de mejora en aquellos aspectos que se consideren prioritarios. Así se pretende seguir esta propuesta.

En este proceso se implementarán estrategias que conduzcan a construir una relación de confianza y sensibilización, toma de conciencia de cada directivo sobre sus funciones y de que forma parte del colectivo escolar, mediante un diagnóstico organizativo, el análisis reflexivo de sus prácticas, para que a su vez logren asumir un liderazgo académico en su centro de trabajo.

Considero que el liderazgo ejercido de modo transformador puede contribuir a cambiar la cultura escolar, aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas.

## **B. Justificación del Proyecto de Gestión Escolar**

Después de haber hecho un análisis de las dimensiones de la práctica docente centrados en los contenidos escolares, en gestión escolar, y de analizar el contenido de mi proyecto con el fin de centrarlo en la dimensión que requiere la solución de mi problemática la cuál está inmersa dentro del colectivo escolar compuesto por 11 directivos y yo como supervisora considero que el proyecto que tiene que ver fundamentalmente con mi problemática es el proyecto de gestión escolar, ya que este se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos . Esta noción también se refiere a la redefinición

crítica de las funciones, estructuras y procesos escolares que le dan a un contexto viable, creativo e innovador a la intervención pedagógica. Es con este aspecto donde relaciono directamente mi problemática ya que ésta se refiere a fortalecer la función del directivo a través del trabajo colegiado para que desarrolle su liderazgo académico.

### **C. Enfoque y Modelo del Proyecto que se va a trabajar:**

El enfoque en el que ubico mi idea del proyecto de acuerdo con la lectura de Giles Ferry, es en el Enfoque Situacional:

Considerado como todo aquel que desarrolle una problemática de la formación basada en la relación del sujeto con las situaciones educativas en las cuales esta implicado incluyendo la situación de su propia formación<sup>14</sup>

Fundamentada en lo anterior estimo que para darle solución a mi problemática, con este enfoque podré centrarme en situaciones reales de mi practica diaria, ya que con el grupo de directivos con los que comparto mi trabajo es necesario que construyamos un colectivo escolar capaz de estructurarse a partir de una lógica dialéctica con un enfoque totalizador, que propicia procesos (modelo procesual) de apertura, capaz de ver su realidad y que parta de entenderla a partir de ella misma por medio del método de investigación- acción ya que el objetivo fundamental de éste, consiste en mejorar la práctica reflexiva que aspira a mejorar la concreción de los valores del procesos. La mejora de la práctica supone

---

<sup>14</sup> GILES Ferry “Aprender, probarse y comprender” y las metas transformadoras” Pág. 60. Antología U.P.N. Proyectos de Innovación. Junio de 1995.

tener en cuenta a la vez los resultados y los procesos. La práctica de la enseñanza debe evaluarse también en relación con sus cualidades intrínsecas. Cuando se pretende mejorar la práctica, hay que considerar conjuntamente los procesos y los productos.

Todo esto lo lograré retomando aspectos básicos como: analizar la práctica, la experiencia, establecer líneas de comunicación y finalmente propiciar un trabajo colectivo, de equipo, en el que se integren los valores de competencia y complementariedad en una lógica de consenso social.

#### **D. El Plan de Trabajo.**

Se concibe la planificación como un proceso en el que se trata de anticipar y orientar las acciones mediante la reflexión y evaluación constantes.

Tratar de anticipar la acción considerando los recursos disponibles es un ejercicio prospectivo, que proporciona economía de esfuerzos, y ayuda a clarificar los objetivos que se pretenden.

En esta propuesta consideré de gran importancia el diseñar este plan en colectivo en donde una actividad, nos llevará a la otra, por lo que teniendo como punto de partida la sensibilización de las compañeras, ya que ellas estarían implicadas en este proceso de cambio, y el iniciar con la estrategia de “Las actitudes como punto de partida” , propició el diseño de las demás.

El propósito general de esta innovación es generar y vivir prácticas que fortalezcan su liderazgo académico en donde se participe colectivamente en el proyecto de zona y centro de trabajo, aprenda y desarrolle el liderazgo transformacional, mediante diferentes técnicas y ejercicios de creatividad.

El plan de trabajo quedó diseñado de la siguiente manera:

PLAN DE TRABAJO.

No.	ESTRATEGIA	PROPOSITO	TIEMPO	MATERIAL
1	<b>“LAS ACTITUDES COMO PUNTO DE PARTIDA”</b>	Sensibilizar al grupo de Directivos sobre la importancia de la actitud en el desempeño de su función.	2 sesiones de 2 horas cada una.	Durante el proceso de la sesión.
2	<b>“INICIANDO EL DIAGNOSTICO”</b>	Que los directivos identifiquen los logros y dificultades a los que se ha enfrentado el trabajo del colectivo de la zona a fin de que tengan elementos suficientes para realizar el diagnóstico.	La estrategia se llevará a cabo en dos fases: En el mes de septiembre y octubre.	Buzón de sugerencias Papeletas para el buzón de sugerencias Cuestionarios Hojas de rotafolio Marcadores.
3	<b>“ORGANICEMOS NUESTRO TRABAJO”</b>	Fortalecer el liderazgo académico de las directoras a través del reconocimiento e identificación de problemáticas reales que lleven al colectivo a la elaboración de un proyecto escolar de zona.	Se elaborará el proyecto durante el mes de septiembre, octubre y noviembre.	Hojas de rotafolio Marcadores Hojas de máquina Apoyos teóricos Avance del diagnóstico rescatado en la estrategia “Iniciando el

				diagnóstico
4	<b>“TRABAJEMOS EN COLECTIVO”</b>	Que el colectivo de directoras reconozca en su forma de trabajo la disposición y conocimiento que tiene sobre el trabajo de equipo como elemento clave de la función.	Dos sesiones de 3 horas.	Hojas de máquina, marcadores, periódicos, pegamento y tijeras.
5	<b>“MEJORANDO LAS RELACIONES”</b>	Promover el análisis y reflexión en las Directoras donde se reconceptualicen como sujetos de cambio a través del taller “Resolución no violenta de conflictos” a fin de sensibilizarlas e invitarlas a dar inicio con la tarea de educar para la paz.	2 Sesiones de 4 horas.	Lecturas sobre el manejo No violento del conflicto, marcadores, hojas de rotafolio.
6	<b>“LA COMUNICACIÓN”</b>	Analizar la importancia de la comunicación como elemento necesario para el ejercicio de la función directiva, que promueva el fortalecimiento del liderazgo académico de las directoras.	2 sesiones de 4 horas.	Lecturas sobre el manejo no violento del conflicto, marcadores, hojas de rotafolio.

## ESTRATEGIA N° 1

**Nombre:** “LAS ACTITUDES COMO PUNTO DE PARTIDA”

**Propósito** Sensibilizar al grupo de Directivos sobre la importancia de la actitud en el desempeño profesional de su función.

### **Actividades**

- Se aplicará una Técnica de análisis sobre las actitudes del maestro.
  - 1.- Elegir la actitud que representa el maestro promedio y en forma individual reflexionar sobre el porqué de esa actitud, como somos y se escribe.
  - 2.- Posteriormente se reúnen en equipo y se dialoga con los compañeros sobre lo reflexionado.
  - 3.- Finalmente se comenta con el grupo lo analizado en el equipo.
- Lectura y análisis del documento “Las actitudes lo determinan todo”
- Llenar una escala de evaluación sobre las actitudes
- Planteamientos individuales a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de mis actitudes?
- Planteamientos colectivos a la interrogante ¿ Qué es necesario cambiar de nuestras actitudes para favorecer el trabajo en los colectivos ?
- Acuerdos y compromisos.

**Recursos:** Lámina con dibujo de las actitudes, folleto con la lectura “Las actitudes lo determinan todo”, hojas de rotafolio, marcadores, escala de evaluación.

### **Tiempo:**

2 sesiones de 2 horas cada una.

**Evaluación:** Durante el proceso de la sesión, se evaluarán las actitudes de las compañeras, se entregará una escala de evaluación en donde se evaluarán las siete áreas de su vida y se planteará qué necesita mejorarse (Ver anexo).

## ESTRATEGIA N° 2

**Nombre:** "INICIANDO EL DIAGNOSTICO"

**Propósito:**

Que los directivos identifiquen los logros y dificultades a los que se ha enfrentado el trabajo del colectivo de la zona a fin de que tengan elementos suficientes para implementar las acciones necesarias para optimizar el trabajo en los centros escolares.

**Actividades:**

La estrategia se llevará a cabo en dos fases:

FASE 1:

- Durante el mes de septiembre se aplicará un cuestionario a directoras.
- Se pondrá un buzón de sugerencias en la inspección durante el mes de septiembre.

FASE 2:

- Se realizará una reunión para analizar los resultados de:
  - ⇒ Buzón de sugerencias
  - ⇒ Cuestionarios

Se espera obtener elementos suficientes para iniciar la realización del diagnóstico de la zona, partiendo del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y buzón de sugerencias.

**Recursos:** Buzón de sugerencias, papeletas para el buzón de sugerencias, cuestionarios, hojas de rotafolio y marcadores.

**Tiempo:**

Durante el mes de Septiembre y Octubre.

**Evaluación:**

La evaluación se realizará en función de la participación, el análisis y las reflexiones, además del compromiso que suman cada una de las participantes en la elaboración del diagnóstico.



### ESTRATEGIA N° 3

**Nombre:** “ORGANICEMOS NUESTRO TRABAJO”

**Propósito:** Fortalecer el liderazgo académico de las directoras a través del reconocimiento e identificación de problemáticas reales que lleven al colectivo a la elaboración de un proyecto escolar de zona que contenga las acciones a desarrollar en los diferentes ámbitos a través de asumir el compromiso individual.

**Actividades:**

Se conformará el proyecto de zona a través de el siguiente proceso:

- Elaboración de un diagnóstico real; en base a actividades reales.
- Elaboración de la Misión y Visión.
- Fortalezas- debilidades.
- Detección de necesidades reales.
- Determinar la problemática.
- Aspectos a considerar en el plan:
  - Ámbitos
  - Objetivos
  - Acciones
  - Compromisos
  - Evaluación

**Recursos:** Hojas de rotafolio, marcadores, hojas de máquina, apoyos teóricos y avance del diagnóstico rescatado en la estrategia “Iniciando el diagnóstico”

**Evaluación:**

- Se considera la participación del personal directivo, el nivel de compromiso asumido, así como sus aportaciones y reflexiones, las cuales se registrarán en la relatorías.

## ESTRATEGIA Nº 4

**Nombre:** “TRABAJEMOS EN COLECTIVO”

**Propósito:** Que el colectivo de directoras reconozca en su forma de trabajo la disposición y conocimiento que tiene sobre el trabajo en equipo como elemento clave de la función directiva.

### **Actividades :**

Se llevarán a cabo en dos sesiones a través de la aplicación de las siguientes técnicas de reflexión.

#### SESION 1:

- Se fortalecerán los contenidos abordados en esta sesión de consejo técnico con la aplicación de la técnica “ La camiseta”
- Análisis y reflexión sobre la técnica y su relación con el trabajo en los consejos técnicos de la zona.

#### SESION 2:

- Aplicación de la técnica “Construyendo aviones”
- Analizar el trabajo en equipo a partir de la vivencia y resultados generados por la técnica.

**Recursos:** Hojas de máquina, marcadores, periódicos, pegamento y tijeras

### **Evaluación:**

Se obtendrán del análisis y reflexión de la aplicación de las técnicas en función de el trabajo en equipo, el liderazgo, la importancia de la planeación, participación.

## **ESTRATEGIA Nº 5**

**Nombre:** “MEJORANDO LAS RELACIONES”

**Propósito:** Promover el análisis y reflexión en las Directoras donde se reconceptualicen como sujetos de cambio a través del taller “Resolución no violenta de conflictos” a fin de sensibilizarlas e invitarlas a dar inicio con la tarea de educar para la paz.,

**Actividades:**

- Durante el desarrollo del taller se abordarán los siguientes contenidos:
  1. Educar para el conflicto.
  2. Comprensión del conflicto y su estructura.
  3. Análisis del conflicto y su dinámica.
  
- Análisis de los contenidos.
- Comentarios y conclusiones.

**Recursos :**

Lecturas sobre el manejo no violento del conflicto, marcadores y hojas de rotafolio.

**Evaluación:**

Se promoverá el manejo del conflicto como una estrategia que apoye la función directiva, por lo que la evaluación de esta estrategia se verá en función de las reflexiones y acuerdos a los que llegue el grupo para continuar trabajando el fortalecimiento de su función en sus centros educativos.

## ESTRATEGIA Nº 6

**Nombre:** "LA COMUNICACIÓN"

**Propósito:** Analizar la importancia de la comunicación como elemento necesario para el ejercicio de la función directiva, que promueva el fortalecimiento del liderazgo académico de las directoras.

**Actividades:**

- Se realizará en una reunión de consejo técnico durante una mañana de trabajo ( 4 Horas)
- Rescatar los ideas de las conocimientos previos de las directoras en relación a la comunicación y el liderazgo como elementos de su función directiva.
- Confrontar las ideas previas de las directoras con elementos teóricos aportados por el libro de "La nueva escuela II"
- Realizar un ejercicio que permita identificar el nivel de comunicación de cada una de las participantes.
- Analizar cada uno de los puntos y rescatar la importancia de la autoestima en la comunicación.
- Realizar un ejercicio sobre el autoconcepto y el concepto que tienen los demás de mi persona.
- Análisis de los resultados obtenidos en los ejercicios.
- Comentarios y conclusiones

**Recursos:** Hojas, cartulinas, entrevistas y documentos de análisis.

**Evaluación:**

Para evaluar el Cuestionario de comunicación se considerarán los siguientes aspectos :

Autoestima

Capacidad para escuchar.

Claridad de expresión.

Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.

Grado de apertura para con los demás.

Los aspectos a considerar en el ejercicio de autoestima serán sobre:

Vergonzoso	Participativo
Interesado en el grupo	Desinteresado en el grupo
Habla con facilidad	Se expresa con dificultad
Seguro de sí mismo	Inseguro
Pesimista	Optimista
Amigable	Poco amigable
Nervioso, tenso	Relajado
Positivo	Negativo
Decidido	Cauteloso
Preocupado	Despreocupado
Crítico al hablar	Sencillo al hablar
Cooperativo	Poco cooperativo
Prejuicioso	No prejuicioso
Aparenta superioridad	Aparenta igualdad
Dominante	Sumiso
Sincero	Evasivo
Sarcástico	Sencillo

Estos puntos se confrontaran con los resultados que cada participante tenga con respecto de la percepción de los otros.

## A. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1.- Reunión con el personal directivo de la zona. Las actitudes como punto de partida.				
2.- Iniciando el Diagnóstico				
3.- Organicemos nuestro trabajo.				
4.- Trabajemos colegiadamente.				
5.- Mejorando las relaciones. Taller la resolución no violenta de conflictos.				
6.- La comunicación.				

## CAPITULO III

### APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

#### A. Planteamientos teóricos de evaluación:

Durante mucho tiempo, la evaluación ha sido interpretada como sinónimo de “medida”. Afortunadamente, en la actualidad, gracias al avance de la psicología evolutiva y del aprendizaje, esta concepción ha ido cambiando hacia una clara intencionalidad de aprovechar al máximo la evaluación, es concebida dentro de la comunidad educativa como parte integrante de la dinámica de los procesos de enseñanza aprendizaje, en tanto como la base orientadora del quehacer docente a lo largo de su actuación.

A pesar de esta nuevas maneras de concebir la evaluación, aun predomina la calificación numérica y el uso de exámenes como los elementos de mayor peso para evaluar los aprendizajes de los niños y para decidir su promoción. De hecho, no es criticable la utilización de exámenes, lo cuestionable es que constituya en la única manera de evaluar. La utilización del examen como “el único elemento evaluador” es una practica social, ya que se utiliza en los ámbitos laboral y profesional, en el único nivel que hasta hoy de acuerdo con mi experiencia no se utiliza una evaluación de este tipo es en el preescolar en donde generalmente enfocamos nuestra evaluación desde un punto de vista cualitativo lo que nos permite evaluar los procesos de desarrollo del niño. Por lo tanto, el problema no radica solo en adoptar un nuevo concepto de evaluación y estar de acuerdo con el mismo, sino que implica cambiar las practicas que se llevan a cabo en las aulas e

intervenir, también en muchos casos, para el cambio de creencias asociadas con la enseñanza, con el aprendizaje y con la evaluación.

Según Wheeler, la Evaluación el término más amplio incluye no solo el proceso que determina cuáles son los resultados educativos reales comparándolos con los esperados sino que implica además el juzgar si los cambios efectuados son deseables. Para realizarla es necesario un valoración, la cuál es un prerrequisito de la evaluación, por lo tanto, implica emitir un juicio con respecto a ciertos criterios. “Valoración” será el término que designe el proceso de investigar el nivel de un determinado grupo, normalmente en relación con las conductas esperadas. Se trata, por lo tanto, de un término general que incluye el más restringido de “medición”, el cuál implica un cierto tipo de escala en la que los individuos se ordenan de acuerdo con lo que saben o pueden hacer.<sup>15</sup>

“La evaluación aplicada a la enseñanza y el aprendizaje consiste en un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporando al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente”<sup>16</sup>

De acuerdo con estos autores y con la experiencia considero la evaluación fundamental para planear y organizar nuestro trabajo pues es gracias a ella que podemos modificar y corregir errores como docentes y directivos y será evaluando “todo” lo que tenga relación con el hecho educativo y auto-evaluandonos como realmente lograremos elevar la calidad de nuestro trabajo.

---

<sup>15</sup> WHEELER. La evaluación en: El desarrollo del currículum escolar. Antología U.P.N. Aplicación DE LA Alternativa de evaluación pág. 35,36.

<sup>16</sup> CASANOVA María Atonia, “La evaluación Educativa”. (Maria Amtonia Casanova, (1988,p.p.100, 104.) Colección: biblioteca del Normalista )



¿Qué evaluamos? Evaluamos los conocimientos iniciales de los alumnos, su proceso de aprendizaje, los resultados finales conseguidos, el procedimiento utilizado por el profesor, el material empleado, la misma programación y todos los elementos y factores que intervienen en el proceso educativo.

¿Cuándo evaluamos? Evaluamos de forma continuada: al empezar el curso, durante el curso y al acabar el curso. Pero hay que recordar que, en cada momento. La evaluación tiene finalidades diferentes y, por consiguiente, en cada caso, será necesario obtener información distinta.

¿Cómo evaluamos? Para recoger los datos fundamentales aplicamos técnicas como: la observación, encuestas, entrevista. etc. La información recogida en el proceso de evaluación debe ser la base para tomar decisiones que permitan fortalecer lo que se realiza bien, corregir lo que no funciona y emprender nuevas acciones. Sólo de esta manera puede establecerse una estrategia de mejoramiento continuo de la calidad.

Fundamentada en lo anterior y después de haber realizado intercambio de experiencias con los compañeros de grupo, me veo en la necesidad de evaluar el proceso de implementación de la alternativa lo cuál me permitió darme cuenta de las condiciones específicas en que se encontraba cada uno y así poder hacer los ajustes necesarios. Para esto se hizo análisis de la lectura de H.S. Bholá donde recuperé información para ubicarme en el Paradigma desde cuál realizaré la evaluación el cuál es el “Naturalista” que sugiere que el comportamiento humano sea estudiado tal y como ocurre en forma natural y dentro de su contexto total, en el que como evaluadores naturalistas se trata de comprender la situación específica que puede iluminar después otras situaciones similares que se puedan transferir de un contexto a otro. Ésto vá muy acorde con nuestra alternativa, pues pretendemos hacer una evaluación real de nuestra propuesta que nos permita

darle solución a nuestra problemática planteada y así poder cambiar nuestra práctica docente y poder compartirla a otros compañeros.

Este paradigma es considerado como cualitativo y fenomenológico, holista, tiene credibilidad, adecuación, es verificable y se pueden confirmar los resultados de la evaluación. La utilización de la observación como una técnica, dentro de este paradigma, significa realizarla de acuerdo con criterios de sistematización, la cual supone, ante todo una organización por parte del docente. Para ello es conveniente que tome en cuenta los aspectos más significativos de lo que se propone evaluar.

Ahora bien, para que la observación sea realmente útil a los fines de la evaluación, deberá cumplir algunas condiciones básicas como son Concretarse en un registro que dé cuenta de los aspectos más importantes. Los procedimientos de la observación pueden ir, desde la flexibilidad total, guiada solamente por la formulación del problema a ser estudiado y algunas ideas generales acerca de los aspectos de importancia probable, hasta el uso de minuciosos instrumentos. “El observador puede participar activamente en el grupo que está observando; puede ser definido como un observador que no forma parte del grupo o bien su presencia puede ser desconocida para la gente que está observando”<sup>17</sup>

Se considera que, para los profesores en general, los instrumentos idóneos para efectuar la observación son el diario de campo, la escala de actitudes y la lista de cotejo.

De acuerdo con el diseño de mi alternativa los instrumentos que considero más acordes para realizar la evaluación serán:

---

<sup>17</sup> SELLTIZ, 1974. C. ET.E. Estrategias De evaluación en el aula en: Boletín de cete Nos. 9-10, pp.3.32 Antología U:P:N Aplicación De la alternativa de innovación pág. 145,146.)

La lista de cotejo:

Es un instrumento apropiado para aplicar la técnica de observación, se usan para evaluar procesos, productos y aspectos de desarrollo social, donde la evaluación de las características puedan limitarse a juicios de presente-pasado. Si-no etc. (GRONLUND). Pienso que este instrumento me servirá para evaluar el proceso a seguir en la formación del trabajo en colectivo de las compañeras directoras.

Escalas de actitudes:

Las escalas de evaluación simple se usan a menudo para registrar observaciones cuantificadas de una situación social. Puede usárselas para describir la conducta de individuos, los cambios en la situación que los rodea y muchos otros tipos de datos... La expresión escala simple denota una escala con un conjunto de puntos que describen diversos grados de la dimensión observada. Las escalas de evaluación se usan principalmente en dos formas: 1) para registrar la conducta a intervalos frecuentes a lo largo de un proceso de interacción social o para evaluar la naturaleza de un hecho social completo después de terminado.<sup>18</sup>

Esta escala me será de gran ayuda para realizar la evaluación de mi alternativa, pues una de las categorías de análisis esta centrada en las actitudes de los directivos.

De acuerdo con todo lo mencionado anteriormente podemos concluir:

Que la evaluación es un proceso fundamental para reorientar la practica educativa por lo que considero importante diseñar estrategias de evaluación acorde a nuestro contexto, que nos permitan realmente iniciar con el proceso de cambio en nuestra practica.

---

<sup>18</sup> IBIDEM Pág. 146.

## **B. Descripción Análisis e Interpretación:**

El haber aplicado una serie de estrategias, que a su vez arrojaron información la cuál fue registrada en diversos instrumentos de apoyo como lo son el diario de campo, registros de observación, lista de cotejo, escala de actitudes, cuestionarios, sugerencia. Nos pone frente a la necesidad de organizar la información obtenida, a fin de realizar un análisis e interpretación de la misma, la cuál debe ir lo más apegada a la realidad, que como toda evaluación a de considerar dejar de lado lo más posible la subjetividad y poder presentar resultados de forma clara y lo más objetiva posible, que refleje una realidad concreta.

Para poder iniciar el análisis e interpretación de la información recabada es necesario partir del propósito general de la alternativa, el cual consiste en:

“Generar y vivir prácticas que fortalezcan su liderazgo académico en donde se participe colectivamente en el proyecto de zona y centro de trabajo, aprenda y desarrolle el liderazgo transformacional mediante diferentes técnicas y ejercicios de creatividad”

De esta forma presento cada una de las estrategias, su análisis e interpretación: muchas de las estrategias que a continuación describo fueron aplicadas de forma conjunta en las reuniones de consejo técnico de zona.

La estrategia “**LAS ACTITUDES COMO PUNTO DE PARTIDA**” tuvo como propósito el de: “Sensibilizar al grupo de directivos sobre la importancia de la actitud en el desempeño profesional de su función “.

Esta estrategia fue organizada de forma que rescatara las reflexiones individuales en relación a la actitud, para ello se inició con una técnica de análisis sobre las actitudes del maestro, a través del apoyo de unas hojas con diferentes caricaturas representando la gran variedad de actitudes que como seres humanos asumimos en diferentes circunstancias de nuestras vidas, de este modo se procedió a elegir entre todas aquellas que representasen al maestro promedio, primeramente de forma individual y posteriormente se compartieron las reflexiones en equipo.

Se dieron muy diversas interpretaciones y las directoras argumentaron el porqué de sus apreciaciones, entre ellas es factible rescatar que consideran que en muchos casos existen maestros, independientemente de la función que desempeñen, que tienen una actitud de desapego al trabajo que realizan, los hay igualmente aquellos que se muestran dinámicos y alegres, y son estos últimos los que vienen a contagiar al resto del personal sobre el gusto y el placer por realizar cada día una labor docente.

Se rescataron algunos otros comentarios sobre las actitudes, pero se concluyó en que en los grupos generalmente se van a presentar diferentes actitudes hacia el trabajo, que es muy difícil que todos los días se tenga un mismo ambiente, pues muchas veces las personas cambiamos de actitud en función de los que vivimos cotidianamente, pero que es importante que prevalezca una de ellas, sobre todo en aquellas personas que ejercen algún tipo de liderazgo, es decir que deben presentar entusiasmo y respeto tanto por las personas como por el trabajo que realizan, dado que las actitudes que reflejan en las demás personas y en muchos casos también se contagian.

Se reflexionó en el sentido de que cuando se sonrío generalmente se recibe de respuesta una sonrisa, peor también cuando tenemos una cara hosca o agresiva pues recibimos lo mismo, así que en las participaciones de las directoras

se reconoció la importancia de su actitud para el desempeño de su función directiva.

Para apoyar las reflexiones realizadas en la actividad señalada se procedió al análisis de un documento llamado “Las actitudes lo determinan todo” mismo al que se fue dando lectura y reflexionando en lo que este decía.

En lo que se rescata de las aportaciones dadas por la lectura se reflexionó sobre la importancia de la actitud para afrontar no sólo el trabajo sino la vida misma, pues es muy común que se proyecte una en otra y la otra en una, es decir que es muy difícil separar al ser humano que tiene una vida propia a aquel que desempeña un trabajo de la índole que sea sin que se impacten mutuamente.

De ahí se consideró lo importante que es establecer cambios en nuestras actitudes dentro de los dos ámbitos señalados, personal y laboral, para lograr el conocimiento de nuestras formas de actuar hacia los demás, utilizamos la siguiente escala. (ver anexo)

- Llenar una escala de evaluación sobre las actitudes
- Planteamientos individuales a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de mis actitudes?
  - Planteamientos colectivos a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de nuestras actitudes para favorecer el trabajo en los colectivos?
- Acuerdos y compromisos

La estrategia “**INICIANDO EL DIAGNOSTICO**” tuvo como propósito el “que los directivos identifiquen los logros y dificultades a los que se ha enfrentado el trabajo del colectivo de la zona a fin de que tengan elementos suficientes para implementar las acciones necesarias para optimizar el trabajo en los centros escolares”, para ello fue necesario el uso de dos instrumentos de recogida de

datos, uno de ellos fue el buzón de sugerencias y otro el cuestionario aplicado a directoras.

El buzón de sugerencias se corrió por cada uno de los centros escolares que componen la zona, 11 en total más el personal de la inspección, mismo que recuperó las aportaciones de todo el personal como directoras, educadoras, maestros de educación musical, de educación física, intendentes, secretaria y demás personal de apoyo, esta actividad se aplicó durante el mes de septiembre.

Para el análisis e interpretación de la información recuperada en el buzón de sugerencias, se cuantificaron y analizaron los datos en colectivo de directoras con la intención de ir determinando las fortalezas y debilidades que consideran la perspectiva de toda la zona en cuanto al trabajo que se realiza en la misma.

Lo que se observa en las respuestas es que el personal tiene la disposición hacia el trabajo, pero tienen un sentido crítico para ver las cosas y se sienten con la libertad de expresarse, en este caso se recurre al anonimato por ello es más fácil expresarse libremente.

Así es que se estas opiniones se rescata que están de acuerdo con el trabajo que se realiza en la zona, refieren que están conformes con la organización de la zona, pero a la vez es muy notoria su insatisfacción de que las directoras sean solicitadas continuamente fuera de los centros de trabajo para acudir a la inspección a reuniones administrativas, técnicas, cursos, talleres.

Consideran que sus directoras son muy necesarias en las escuelas para fortalecer el trabajo de su personal, para consensar y tomar decisiones conjuntas, para organizar, aún y cuando reconocen la importancia de que su directora se actualice, pues de este modo es posible que apoyen a su práctica, pero que se

priorice y organice adecuadamente a fin de no entorpecer el trabajo de los centros escolares. ( ver anexo)

Por otro lado es muy marcada la solicitud que hace el personal en relación a la asistencia y el apoyo de la asesora técnico pedagógica, pero directamente con el personal de base, esto denota que no conocen cual es la función de la asesora, la cual tiene el trabajo directo con la supervisora y asesora para fortalecer su liderazgo académico en los centros escolares, y que solo en casos necesarios se trabaja directamente con el personal de base, al solicitar que sea la asesora quién imparta cursos o talleres y de acceder la zona a que esto sea así se estaría cayendo en una contradicción de la labor directiva en función de su liderazgo académico pues es este el que se intenta fortalecer y razón por la cual se realizan muchas de las reuniones con directoras, para actualizarlas, capacitarlas y brindarles los elementos necesarios para que tengan las bases teóricas, metodológicas y prácticas que les permitan apoyar la práctica de sus educadoras.

Reclaman una atención más directa por parte de la inspectora y asesora en sus centros escolares así como otro tipo de inquietudes que son de tipo administrativo como técnico pedagógico, ambos elementos clave de la Gestión Escolar, las cuales deben tener un equilibrio para su funcionamiento.

El consejo técnico, a través de vivirlo tanto en la zona como en los centros de trabajo ha permeado también a los maestros de música, con quienes se trabaja colegiadamente y tanto ellos como las directoras y educadoras han notado lo que han fortalecido su trabajo los maestros y maestras de música gracias a sus reuniones sienten que ahora si tienen un lugar en la zona, consideran que han salido de la soledad y el aislamiento en el que habían estado desarrollando su trabajo.



Los cuestionarios a directoras se aplicaron igualmente durante el mes de septiembre y las respuestas obtenidas en ellos expresaron el sentir de las directoras en relación al desempeño de su función directiva en aspectos como el liderazgo académico y el trabajo colegiado.

De la información obtenida se rescata lo siguiente:

En la zona 47, se realizan las reuniones de consejo técnico de zona, que incluye a directoras, supervisora y asesora de zona, a su vez cada uno de los centros escolares se reúnen en consejo técnico de centro, los cuales están integrados por directora, educadoras y personal de apoyo, es decir que este tipo de reuniones se llevan a cabo en jardines de formación completa, a su vez existe un consejo técnico sectorial el cual se integra por educadoras de los jardines de niños bidocentes, la asesora y la supervisora, dentro de la zona son 9 consejos técnicos de jardines completos y un sectorial que integra a dos jardines.

Los cuestionarios que se aplicaron a Directoras con la finalidad de rescatar sus opiniones en relación a los consejos técnicos y al liderazgo directivo, rescata las opiniones que tienen las directoras en cuanto a que los consejos técnicos de zona son de interés y utilidad al desarrollo de su función, pues parten de las necesidades reales del colectivo y de la zona por lo que se cuenta con la disposición del grupo, la cual se genera porque se percibe una organización previa a las mismas, este aspecto es relevante, ya que en los últimos tiempos, a raíz de que la gestión escolar se está vivenciando en las escuelas, se ha impulsado en gran medida la recuperación de los consejos técnicos como espacios de crecimiento y formación profesional, dado que la revitalización de los Consejos Técnicos se propone fortalecer la atención que se presta a la actividad técnico pedagógica en el conjunto de acciones y relaciones que conforman el movimiento diario de la escuela. Con ello se espera lograr que la enseñanza como tarea

cotidiana de los maestros constituya la actividad central y articuladora de la vida escolar.

Esto ha permitido que los consejos técnicos no sean espacios utilizados para la planeación u organización de actividades sociales, culturales, o simplemente la elaboración de materiales, sino que se le está considerando como un espacio de análisis, de detección de problemas que permiten la formación y crecimiento profesional de sus miembros.

Sin embargo, este es un proceso, el cual ha necesitado que se inicie con propósitos claros y definidos para los integrantes de los mismos, donde cada uno tiene que reconocer el papel que juega en ello lo que ha llevado a que paulatinamente se vayan asumiendo los consejos técnicos como espacios organizados, con una finalidad orientada hacia el crecimiento personal y profesional de los grupos escolares.

En relación a los centros de trabajo también llevan a cabo sus reuniones de consejo técnico con una frecuencia establecida con anticipación, para ello es necesario calendarizar previamente, pero muchas veces no se respetan los acuerdos establecidos en relación a las fechas programadas, en este aspecto se tiene mucha influencia por factores ajenos a la institución, dado que es la directora quien asume en conjunto con el personal la responsabilidad de planear, organizar y coordinar cada una de ellas, pero en muchos casos son convocadas por la Inspección o bien otras instancias sin que estas consideren y respeten los tiempos y calendarizaciones hechas por los planteles, esta situación se traslada igualmente a los consejos técnicos de zona.

Lo más importante de rescatar en esto, es que las directoras ven los consejos técnicos de zona como espacios que apoyan en el desempeño de su función, ya que la información obtenida la trasladan a sus centros de trabajo así

les ha permitido tener una mejor organización, coordinación y utilizar técnicas adecuadas.

De este modo su liderazgo se ve influenciado por ello, esto viene a generar un gran conflicto y un reto tanto para las directoras como para la supervisora, pues las directoras han tenido que asumir un liderazgo de tipo académico cuando en realidad estaban acostumbradas a ser líderes administrativos y que como todo cambio ha generado resistencias, las cuáles se observan en ellas cuando demuestran inseguridad para coordinar una reunión, un taller o asesora el trabajo docente, ya que se ha venido dando centrado en la organización de recursos materiales, humanos y financieros, enfocándose únicamente en solucionar problemas de tipo material. Sobre todo esto se presenta en el caso de directoras que tienen muchos años de desempeñar el cargo ya que hace mucho que dejaron el grupo, muchas de ellas ni siquiera conocen bien el programa de preescolar, la fundamentación y metodología, lo cuál trae por consecuencia que se incomoden al sentir que no tienen dominio sobre los contenidos a abordar, esto sucede aún cuando los consejos técnicos de zona apoyan su crecimiento profesional a fin de que puedan cumplir su función efectivamente en la práctica con sus compañeras educadoras de ahí que “la función directiva debe transformarse en un liderazgo que fortalezca lo académico y lo administrativo, pues se conceptualiza al líder como la persona que dirige a un grupo y lo orienta para la consecución de las metas, en un proceso de mejora continua, obteniendo resultados de calidad. El líder es un gestor e impulsor del cambio, imprime dinamismo a los procesos y a las acciones para que se lleve a cabo”.<sup>19</sup>

Es así que es necesario que la función directiva sea asumida por quienes la ejercen pensando en un liderazgo que integre el aspecto administrativo como el técnico pedagógico pero requiere el apoyo tanto de la supervisora , de la asesora

---

<sup>19</sup> SEP. GESTION ESCOLAR. Programa para la transformación y fortalecimiento académico de las escuelas normales Lic. En Educ. Sexto semestre. Mex. 2000. Pág. 64.

como de sus propias compañeras y para ello se reconoce como el espacio idóneo el consejo técnico.

“ORGANICEMOS NUESTRO TRABAJO” fue diseñada con el propósito de fortalecer el liderazgo académico de la directoras a través del reconocimiento e identificación de problemáticas reales que lleven al colectivo a la elaboración de un proyecto escolar de zona que contenga las acciones a desarrollar en los diferentes ámbitos a través de asumir el compromiso individual.

Esta actividad tuvo como antecedente la estrategia INICIANDO EL DIAGNÓSTICO, la cual aportó elementos para la elaboración de un diagnóstico de zona, para el diseño del proyecto fue necesario realizar tres reuniones de cinco horas cada una a fin de establecer las acciones de mejoramiento de las necesidades detectadas en el diagnóstico.

Aquí es importante rescatar el interés y disposición, mostrada por el colectivo de zona para asistir a las reuniones extemporáneas, pues dicen estar conscientes de la importancia de establecer las acciones pertinentes para la atención de las necesidades determinadas durante el diagnóstico.

Para la elaboración del proyecto de la zona fue necesario retomar la misión de la zona, misma que fue reestructurada en función de los planteamientos señalados en la misión de la educación preescolar y de la educación básica quedando así “ facilitar el proceso enseñanza aprendizaje orientado al desarrollo integral de las potencialidades de los niños y las niñas que favorezca las competencias cognitivas y socio-afectivas a través de la reflexión acción de sus integrantes vinculando la teoría y la práctica en el contexto escolar”.

Se retomó la misión de la zona como punto de partida para el análisis de las necesidades, es decir qué tanto las acciones realizadas cumplen o no con la

misión, en base a estas reflexiones se replantearon las necesidades a tratar y se plantearon acciones para darles atención a las mismas, estableciendo del mismo modo los compromisos individuales y grupales, así como los tiempos para su ejecución.

En las reuniones de elaboración del proyecto se contó con la participación de todas las directoras, quienes organizaron sus tiempos y compromisos en los centros escolares a fin de poder estar presentes, ellas destacan que es muy importante su presencia en las reuniones, dado que es el espacio en donde resuelven muchas de sus dudas e inquietudes además de adquirir elementos que vienen a fortalecer sus acciones en los consejos técnicos de centro, pues ellas a la vez realizan sus proyectos de centro escolar y la experiencia vivida en la zona les aporta experiencias que enriquecen su trabajo en las escuelas y con su personal.

El propósito del proyecto escolar es el de promover una forma de funcionamiento que favorezca la información integral de todos sus alumnos, para lo cual es necesario que tanto maestros como alumnos:

- Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas a los que se enfrentan en cada centro de trabajo que los lleven al cumplimiento de los propósitos de la educación preescolar.
- Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la enseñanza .
- Establezcan metas y estrategias comunes para el logro de los propósitos educativos, permite del mismo modo que las familias conozcan y se involucren en las metas educativas que se proponen alcanzar la escuela y de este modo participar más activamente en la educación que reciben sus hijos.

Un punto de partida para la elaboración de un proyecto escolar es el tener un diagnóstico claro de la historia de la institución el cual permite identificar las causas y consecuencias de ciertos problemas a los que se enfrenta la institución en este punto se consideró la estrategia "iniciando el diagnóstico".

Una vez que en la zona se ha realizado el análisis o diagnóstico detallado y confiable de los problemas que se enfrentan para mejorar la calidad del servicio que se presta, el colectivo jerarquizó los problemas, para construir y diseñar actividades en equipo se vivió la siguiente estrategia:

La Estrategia " **TRABAJEMOS COLEGIADAMENTE**" tuvo el propósito de: "Que el colectivo de directoras reconociera en su forma de trabajo la disposición y conocimiento que tiene sobre el trabajo en equipo como elemento clave de la función directiva", para ello se aplicaron dos técnicas que indujeron las reflexiones de las directoras hacia la forma de trabajo que se realiza en los grupos, partiendo de la premisa de que "trabajamos en colectivo" y que muchas veces la información que se nos da sobre trabajo en equipo resulta un tanto repetitiva, finalmente son "cosas que ya sabemos y hacemos" "¿qué más puedo conocer sobre esta forma de trabajo, si en mi jardín de niños hacemos.....", estos son algunos de los comentarios de las directoras hacia el trabajo en equipo, pero ¿verdaderamente lo hacemos?, es decir si verdaderamente hemos hecho del trabajo en equipo una forma de vida en nuestros centros educativos. Esto es lo que ocurrió al aplicar las técnicas:

En la aplicación de la técnica "La camiseta" se propició el "análisis y reflexión sobre la técnica y su relación con el papel que ejerce el directivo, partiendo de que se realizó al inicio de una de las sesiones del Consejo Técnico de Zona, esta nos llevó a trabajar con una hoja, la cual a través de diversos dobleces quedó transformada en un barquito, mismo que fue recorriendo el mar y enfrentando, a través de la narración de una historia, diversas situaciones

hipotéticas en las que primeramente el barco pierde al vigía y se cuestiona sobre lo que ocurre cuando un barco no tiene vigía, en este sentido los comentarios fueron en torno a que se pierde el rumbo, el barco queda a la deriva.

Posteriormente un accidente lo lleva a perder al timonel, y de nuevo ¿qué ocurre? Pues no hay control del barco, el barco queda a merced del movimiento del mar. Y finalmente ya estando el barco sin vigía y sin timonel, pues pierde a la tripulación y el barco queda a la deriva, en este caso señalaron que era una consecuencia de la falta de los demás.

Al término de la historia se abre lo que quedó del barco y nos percatamos de que queda una camiseta, lo que propició la reflexión de que era necesario ponernos la camiseta del barco en el que navegamos para no permitir que este pierda el rumbo y la orientación y se vaya a la deriva.

Esta breve técnica nos llevó a diversas reflexiones en torno al trabajo que venimos realizando, nos hizo relacionar la historia del barco con nuestra zona y de ahí con nuestro centro educativo particularmente, pues se reconoció la importancia de que el colectivo conozca el rumbo, es decir que tenga claros los propósitos educativos hacia los que hay que orientar las acciones de nuestras escuelas preescolares, así mismo que conozcan los planes de mejoramiento de la escuela, no solo que los conozca, sino que participe en la detección de problemáticas, en la planeación de acciones para atenderlas, sin descuidar sus fortalezas y que los lleve a la ejecución de las mismas, ya que es necesario que todos los integrantes de un colectivo tengan una misma visión, que no vaya cada uno hacia sus intereses personales descuidando los de la institución.

Margarita Calderón afirma que "Donde hay un propósito común y una visión compartida, los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión

de equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales".<sup>20</sup>

El compartir propósitos nos lleva a sentirnos parte de la institución desde el momento en que consideramos la importancia que cada uno de los que en la escuela o zona trabajamos, al darnos cuenta de que la función que cada uno ejercemos es necesaria para alcanzarlos, independientemente del nivel jerárquico que ostentemos.

Las reflexiones de las directoras coinciden en que un aspecto de gran relevancia para el trabajo en colectivo radica en las actitudes de sus miembros, pues una actitud de apatía, rechazo, negativismo, genera obstáculos para el desempeño de cada uno de los miembros, de ahí que se considere importante fortalecer de inicio el clima de trabajo, mismo que se fortalece a través del ejercicio del trabajo colectivo mismo, pero que tiene mucho que ver con el estilo de liderazgo del directivo, y de sus mismas actitudes para enfrentar situaciones negativas en el grupo, es decir que el directivo debe tener elementos para influir en el grupo y orientarlos hacia el logro de los propósitos en colectividad a través de promover una cultura de cooperación, responsabilidad y respeto de cada uno de sus miembros.

De acuerdo a esto Serafín Antúnez señala que "difícilmente puede promoverse un trabajo en equipo en organizaciones en las que las personas que tienen responsabilidades directivas no ejercitan un liderazgo a través del ejemplo, mediante conductas en las que la colaboración, la coordinación interna y las decisiones tomadas de manera consensuada a partir del debate frecuente son perceptibles".<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> CALDERON Margarita. Acoyauh. Revista trimestral. Organó de difusión de Centro de Investigación y docencia. Voces de Maestros pág. 51

<sup>21</sup> Programa Nacional de Actualización Permanente. Primer curso Nacional para directivos de educación primaria.,. Lecturas. Pag. 193



Al aplicar la técnica “Construyendo aviones” tuvo el propósito de analizar el trabajo en equipo a partir de la vivencia y resultados generados por la técnica.

Al igual que la anterior, esta técnica fue realizada al inicio de una reunión de consejo técnico, apoyando los contenidos a abordar en la misma, y lo que de esta se rescato es lo que a continuación señalo.

La técnica en sí fue aplicada con la finalidad de conocer si es que verdaderamente sabemos trabajar en equipo y por ende poner en juego todas esas habilidades que el mismo trabajo en equipo requiere, es decir la organización, planeación, comunicación, liderazgo, etc.

Al dividirse en equipos a las participantes ( dos equipos) se les planteó el propósito que tenían que alcanzar al estar reunidas, es decir construir aviones, para ello se contó con el apoyo de dos observadoras, una para cada uno, se entregó un paquete de materiales a cada equipo y se corroboró que cada uno de ellos tuviera los mismos recursos para realizar su actividad.

Ambos equipos se dieron a la tarea de construir sus aviones generándose una dinámica de trabajo activa, la cual nos llevó al finalizar a las siguientes conclusiones y reflexiones:

Las personas que fungieron como observadoras dieron sus registros al grupo, después de haber contabilizado los aviones construidos por cada equipo, notaron que se abocaron de lleno y de inmediato a cumplir con la consigna pero sin organizarse previamente, esto pasó en uno de los equipos, el que menos aviones hizo, el otro equipo se organizó, tomaron acuerdos y se pusieron a construir, este equipo hizo mayor cantidad de aviones, de ahí las reflexiones que se obtuvieron fueron en función del tiempo, es decir el estrés que causa siempre el

recibir una consigna y querer hacer las cosas de inmediato, lo que no es bueno en la mayoría de los casos, pues el actuar de forma impulsiva genera que en muchos casos los esfuerzos realizados por los integrantes sean muchos con pocos resultados, y que a veces se piensa que se pierde tiempo al organizarse o planear, cosa que resulta ser lo contrario, pues se optimizan resultados.

Al vivir esto con el grupo de compañeras. Me doy cuenta de la importancia de la planeación; ya nos lo menciona Isaías Álvarez quien considera “que la planeación es un proceso técnico-económico, sociopolítico y cultural que permite resolver problemas y orientar procesos de cambio, mediante la instrumentación de estrategias adecuadas, dentro de un tiempo y espacio físico definido”<sup>22</sup>

En este caso el grupo que no se organizó no fue porque no tuviera los materiales, inferencia que se había hecho de inicio, situación que fue descartada, dado que se revisaron por todos los miembros de ambos equipos que tuvieran los mismos materiales, todas estas discusiones nos llevaron a reflexionar sobre la importancia de la organización y planeación para el logro de los propósitos, sin embargo hubo otro factor que se consideró como valioso, es decir el liderazgo, en el equipo que generó mayores productos y se organizaron, hubo una persona que tomó el liderazgo y logró que el grupo concretara decisiones para ejecutar la tarea, e aquí la importancia de cómo el director ejerciendo un liderazgo transformacional, “produce una estimulación intelectual en sus seguidores, son más activos que reactivos en su pensamiento, más creativos e innovadores en las ideas”<sup>23</sup>.

El otro equipo intento tener líderes pero no se concretó y trabajaron aisladamente, además se comunicaron mucho para intentar ponerse de acuerdo en el trayecto, mientras que el otro se comunicó al inicio y el resto del tiempo lo

---

<sup>22</sup> ALVAREZ García Isaías (2002) Planeación y administración de proyectos sociales y Educativos. En antología Básica de Planeación estratégica. U.P.N. México 1994. pp.31.

<sup>23</sup> ANTOLOGÍA El colectivo y los procesos de actualización en el consejo técnico. Pág. 49

utilizó para platicar , pues tenían claro el rumbo y el camino a seguir, se sintieron más relajadas que el otro equipo.

El trasladar estas experiencias a la vida real de las instituciones educativas llevó a reconocer que aún no tenemos la cultura del trabajo en equipo, es decir que en muchos casos no nos separamos del aislamiento al que estamos tan acostumbrados, que muchas veces tenemos en mente el hacia dónde vamos y queremos hacerlo de forma rápida, tal vez por que ello nos reporta seguridad y confianza, pero que es necesario poner en juego nuestras habilidades de organización, liderazgo y comunicación a fin de orientar nuestros esfuerzos hacia logros, es decir tener metas comunes viables de alcanzar a través de la optimización en el uso de los recursos, humanos, financieros, materiales, temporales, etc.

Las actitudes han sido grandemente señaladas en la reflexión hecha hasta aquí, pues esta parece ser una preocupación de todos los que ejercen alguna función directiva, dado que estar frente a diferentes grupos de personas, reconociendo los diferencias de cada uno, su historicidad, sus procesos de formación personales y profesionales, su situación familiar, se presentan situaciones que resultan en ocasiones difíciles de enfrentar, es decir que para poder coincidir con todos estos aspectos señalados que hacen de cada uno de nosotros seres únicos pero con una serie de interacciones sociales que de una u otra forma facilitan u obstaculizan nuestro transitar en la vida.

Sin embargo muchas de estas características propias no las podemos dejar en casa y asumir a la profesional cuando esta llega al trabajo, para al término de la jornada quitarse el traje y ponerse de nuevo de personal, es decir que todos los seres humanos estamos inmersos en situaciones de diversa índole que impactan uno al otro como el otro al uno, con esto quiero decir que no es posible separar el

lado individual (familiar) del profesional, pues finalmente somos uno solo; no podemos partimos y olvidarnos de una parte en tanto estamos en la otra.

Estos hechos nos llevan a enfrentar diferentes situaciones que como lo mencionaba anteriormente facilitan u obstaculizan nuestro desempeño, en el caso de la función directiva se enfrenta a diferentes tipos de conflictos generados por esas individualidades y las actitudes que en muchos casos asumimos los seres humanos.

Para ello la estrategia " **MEJORANDO LAS RELACIONES** " fue aplicada con el propósito de: "Promover el análisis y reflexión en las Directoras donde se reconceptualicen como sujetos de cambio a través del taller "Resolución no violenta de conflictos" a fin de sensibilizarlas e invitarlas a dar inicio con la tarea de educar para la paz", la cual consistió en un taller breve, en donde se presentaron los contenidos que llevaron a reflexiones como las que describo a continuación:

El conflicto es un elemento que se presenta en todos los tipos de interacciones, en el caso de las personas que trabajamos conjuntamente es común que se dé, pero no siempre es con resultados negativos, sino que de acuerdo a la forma en que se maneje puede generar acciones positivas.

Las directoras señalaron muchas de las experiencias que han tenido con los conflictos en sus escuelas, generados por desacuerdos, mismos que se han abordado hasta ahora positivamente y no han tenido consecuencias desagradables.

Sin embargo consideran la importancia de recibir este tipo de aportes teóricos y que propician la reflexión, pero no solo a nivel directivo, sino que se traslade a todos los centros de trabajo, compromiso que asumieron después de

haberlo vivido en el colectivo de la zona, dado que es tarea de todos y todas el hecho de educarnos para la paz.

El diálogo es considerado entre las directoras como un elemento clave en el conflicto, pues a través de él es posible llegar a una reflexión crítica y al análisis e indagación, que permiten a los involucrados construir la confianza y el respeto mutuos por medio de técnicas de cooperación donde se obtengan ventajas y soluciones que resulten favorables para ambas partes en conflicto.

Sin embargo, no tenemos mucha experiencia en el manejo no violento de conflictos, muchas veces cuando éste se presenta genera situaciones de reciprocidad, y en ello juega un gran papel la comunicación, pues el no saber escuchar lleva a las personas a malinterpretar muchas situaciones, o bien a no darle importancia y no se evita el conflicto por no percatarnos de ello en alguna queja, actitud, etc. De las partes involucradas, generalmente nos percatamos cuando ya lleva un camino recorrido. También es dado que no queremos verlos, por ello el primer paso que hay que dar para su solución es partir del reconocimiento de que hay un conflicto y que hará que sea posible solucionarlo es necesario el trabajo en equipo o sea la participación conjunta y es a través del acuerdo y el consenso que será posible manejarlos.

Estas reflexiones de las directoras generaron la inquietud de continuar trabajando con ello y recibiendo apoyo por parte del colectivo de zona, por ello se realizó la estrategia de " LA COMUNICACIÓN" con el propósito de " Analizar la importancia de la comunicación como elemento necesario para el ejercicio de la función directiva, que promueva el fortalecimiento del liderazgo académico de las directoras"

Para la aplicación de esta estrategia se utilizó una mañana de trabajo, donde se abordaron temáticas sobre la función directiva , dentro de ellas se

rescató el liderazgo, pero para que éste sea posible es necesario partir del reconocimiento de nuestras habilidades, conocimientos y actitudes, es decir de nuestras competencias para ser líderes por lo que procedimos a analizar uno de ellos y muy importante como lo es la comunicación.

Para ello partimos de aplicar un cuestionario, donde las preguntas estaban orientadas a dar una caracterización propia en los diferentes elementos que la integra, tales como la Autoestima, la Capacidad para escuchar, la Claridad de expresión, su Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y el Grado de apertura para con los demás. (ver anexo)

Los resultados a los que se llegaron con los cuestionarios son los siguientes.

En el aspecto de la autoestima el promedio grupal fue que tenían una buena autoestima, es decir una imagen apropiada de sí mismas, pues "La autoestima es una condición humana, un sentido de aprecio personal que se caracteriza por la aceptación".<sup>24</sup>

La autoestima es otro aspecto en el que se profundizó y que más adelante señalaré más detalladamente.

Dentro de otro de los elementos de la comunicación tenemos el de la capacidad para escuchar, donde el promedio del grupo indicó un puntaje regular, lo cual nos llevó a diversas reflexiones, dado que reconocemos que generalmente no sabemos escuchar, que frecuentemente oímos, pero que lo que el escuchar implica, no es una de nuestras habilidades, esto en relación a lo que señalaba

---

<sup>24</sup> ELIZOND HUERTA, Aurora (Coordinadora) y TORRES Estrella Mercedes. La Nueva Escuela II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar. P. 45

anteriormente del manejo no violento del conflicto nos lleva a darnos cuenta que muchas veces los conflictos se generan por no escuchar es decir que malinterpretamos mucha de la información que recibimos vía oral , " esta habilidad para sintonizar y desintonizar representa también una grave desventaja, pues somos expertos para no sintonizar aquello que no queremos oír; muchos de nosotros no hemos aprendido a sintonizar ni a percibir lo que en realidad se está diciendo".<sup>25</sup>

Este es un aspecto que se consideró necesario trabajar para poder desarrollar esa habilidad.

Otro elemento importante de la comunicación es el de la Claridad de expresión, donde el promedio grupal fue regular, lo cual se conecta con el punto anterior, muchas veces no escuchamos pero también no comunicamos con claridad las ideas, estas se convierten en grandes barreras de la comunicación, ya que la no claridad de expresión es uno de los principales motivos para que la comunicación se distorsione, y el grupo comenta que consideran que tal vez sea por la rapidez por querer expresar las ideas, al no planear u organizarlas previamente.

En cuanto a la expresión positiva y constructiva de sentimientos nuevamente se aprecia un promedio regular, pues estamos expuestos a que nuestros mensajes se vean influenciados de manera positiva o negativa por nuestros sentimientos, muchas veces nos dejamos llevar por las emociones, este punto también es importante, ya que si estamos enojados o molestos con alguna persona podemos decirle cosas que en realidad a veces no sentimos o pensamos o que en otras circunstancias no las diríamos, esto nos lleva nuevamente a la idea de conflicto, y por lo mismo estas situaciones influyen fuertemente en el clima escolar, en nuestras actitudes, es decir que debemos tratar de tener en cuenta

---

<sup>25</sup> IBIDEM P.59

con mayor claridad las ideas que deseamos expresar y el cómo hacerlo, es decir dejar que fluya el pensamiento y no sólo el sentimiento.

En relación al grado de apertura para con los demás el grupo obtuvo un promedio Bueno, este aspecto se relaciona mucho con la autoestima, dado que en la medida en que damos confianza y respeto obtenemos confianza y respeto, ya que " la apertura hacia otros puede bloquearse debido a las dudas o los temores que se puedan tener respecto de no ser aceptado por los otros, de que haya partes de la personalidad que no sean del todo amadas o valoradas, dando como consecuencia una comunicación cauta y ritualizada "<sup>26</sup>

La apertura en la comunicación se da cuando las personas estamos dispuestas al intercambio, permitiendo los diferentes puntos de vista que nos lleven a tomar acuerdos.

Estos puntos fueron analizados y comentados a nivel grupal sustentados con el aporte teórico que ubicara cada uno de los elementos señalados.

Por otro lado un aspecto que se trabajó fue la autoestima, donde se maneja el autoconcepto y la percepción de los compañeros a fin de confrontarlos y realizar un análisis individual, para ello se entregaron unos cuadros con los mismos puntos para en uno de ellos, de forma individual, señalaran la percepción que tienen de si mismas y el otro se entregó uno a cada compañero para que señalaran como eran visualizados por otros.

Fue un ejercicio que arrojó datos interesantes pues en la mayoría de los casos las diferencias entre la propia percepción y la del otro fueron pocas, pero las que causaron mucha polémica fueron aquellas en donde algún punto del otro

---

<sup>26</sup> Elizondo Huerta Aurora (Coordinadora) Torres Estrella Mercedes. LA NUEVA ECUELA II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar. P. 59



no correspondía al propio, sobre todo en los aspectos donde aparenta superioridad o inferioridad, o si es percibido amigable o poco amigable, esto nos llevó a sacar conclusiones en relación a la autoestima, como que no es posible siempre que nos comportemos a como consideramos que somos y que es en estos aspectos donde diferimos y hay que hacer un alto y preguntarnos a qué se deben esas diferencias, llegamos a concluir que es a través de nuestras actitudes que externamos lo que somos aunque creamos ser diferentes. Así que esto nos llevó, a hacer un análisis personal sobre la forma que tenemos de exteriorizarnos.

Todas estas estrategias fueron aplicadas de forma simultánea, donde es difícil separar una de otra, pues todas ellas persiguen un mismo fin, este es el de fortalecer la función directiva a través del trabajo colectivo, siendo así que el realizar este tipo de trabajo requiere de un gran compromiso, de la participación y de autogenerar actitudes que impacten favorablemente en el clima escolar y todo ello es posible a través de un liderazgo eficiente y efectivo sustentado en los principios de la gestión escolar hacia una calidad educativa.

## **CAPITULO IV**

### **LOS RESULTADOS**

#### **A. La sistematización de la propuesta**

Hasta este momento el proceso de evaluación de la Alternativa me permite hacer un análisis y sistematización de los productos, para llevarlo a cabo me apoyé en Ma. De la Luz Morgan, quien nos dice que sistematizar es: “Un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos, a partir de las experiencias de intervención en una realidad social”.<sup>27</sup>

Considerando este concepto y comparándolo con el proceso llevado hasta el momento, en el trayecto de la aplicación de la alternativa, sin duda alguna, que este proceso ha dejado ya experiencias, que permitirán hacer el análisis de esas interpretaciones, que de alguna forma ya se ha realizado, pero que en lo personal, al interactuar con el grupo de compañeras y observar la práctica veo el cambio en las interacciones que se dan en el grupo.

Volviendo a lo que la autora nos dice, que sistematización se sustenta en dos bases epistemológicas:

1. La unidad entre el SUJETO-OBJETO, aquí se pretende producir conocimientos sobre su propia práctica, sobre sí mismo y su acción en el mundo.
2. Un segundo momento es la Unidad entre el que sabe y el que actúa, lo cuál altera totalmente ser y hacer mejor y el saber está al servicio de ello.

---

<sup>27</sup> MORGAN, Ma. De la Luz. “Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización”. En antología Básica. La innovación. UPN, México 1994.p.23

La sistematización me ha permitido darle orden a mi alternativa y revisar los conocimientos que estoy tratando de llevar a la práctica y a la vez haciendo análisis de los que en este caso y contexto muy particular, como lo es el colectivo de la zona 47 de educación preescolar, se están generando.

Uno de los principales, se refiere al tipo de conocimiento que se esta produciendo en el colectivo y en cada uno de los directivos, ya que en cada quien se genera de manera diferente y es de esto de lo que hay que hacer análisis y poder realmente realizar un cambio, que nos permita apoyar a los centros de trabajo, pues en algunos casos se recurre a una aplicación mecánica de la teoría a la práctica, y en otros se abandona lo teórico, asumiendo a la práctica como único criterio y fuente de verdad.

Si bien partimos de que toda práctica, por el mero hecho de realizarla genera un saber, pero al momento de formalizarla si no se cuenta con la habilidad para poder comunicarla adecuadamente se pierde gran parte de la información, es por eso que la sistematización me va ayudar a darle esa formalización para poderla comunicar adecuadamente.

Ma. De la Luz Morgan nos dice que la validez del conocimiento es eminentemente situacional: es su éxito para orientar una nueva práctica lo que valida lo nuevos conocimientos. Con esto estoy totalmente de acuerdo pues cada situación es muy específica de acuerdo al contexto y lo importante es que estos conocimientos generados logren una práctica diferente que en nuestro caso permee realmente hasta las aulas de los jardines de niños.

En cuanto a lo metodológico pensamos que el rigor proviene, por un lado de la explicación de la práctica que se está reflexionando y por otro de la capacidad para mirar críticamente su practica y para fundamentar los conocimientos producidos al hacerlo, esto en gran parte tiene que ver con uno de los

fundamentos epistemológicos que la autora nos maneja, como lo es la relación entre el que sabe y el que actúa.

Sin duda alguna las prácticas que estamos tratando de sistematizar en nuestra alternativa no son sólo propuestas que se fundamentan en lo teórico sino también en nuestra experiencia-práctica lo que ha permitido que nosotros intentemos ser prácticos-reflexivos, ya que nuestra práctica lleva ciertas implicaciones teóricas.

Sin duda alguna, la teoría está en la práctica y se expresa en ella dándole sentido y significado a nuestra propuesta de trabajo. Sin embargo estos conocimientos que están en la práctica tienen características distintas a los conocimientos estrictamente teóricos como ya lo había mencionado anteriormente.

Pues cada uno de nosotros ha tenido dentro de este proceso de sistematización, que recurrir a la teoría según las necesidades que la práctica y aplicación de las estrategias lo ha ido requiriendo, por lo que el conocimiento práctico o teoría no formal se caracteriza por ser situacional y esta orientado a la acción.

Ma. De la Luz Morgan nos hace unos planteamientos que considero fundamentales dentro de la sistematización y que de acuerdo con las experiencias vividas hasta hoy son realidades que en este proceso constituye un gran apoyo, dichos planteamientos son:

✚ Se busca que se realicen procesos de reflexión en y sobre la acción.

✚ El reto estriba en orientarlos y motivarlos para que cuestionen permanentemente su práctica y para que expliciten los conocimientos que la sustentaron y que se produjeron durante el desarrollo.

✚ Los conocimientos generados son por definición situacionales y particulares pero su formalización permite que dialoguen con las diversas corrientes teóricas a las que se ha recurrido para comprender la realidad sobre lo que se interviene.

En la sistematización, en tanto proceso de producción de conocimientos, hay que considerar los siguientes elementos:

✚ Contrastar y criticar los supuestos de la acción y ordenar lo que se ha aprendido de manera que oriente una intervención futura, para que se proyecte más allá y que les sirva a otros compañeros (es un sueño pero creo en él)

✚ Articular los procesos vividos en la sistematización ya que los saberes encontrados son únicos pues se han generado en un contexto y situación única como lo es en nuestro caso en el colectivo de directoras de la zona 47.

Igualmente, es necesario articular las sensaciones, sentimientos, expectativas, intereses, valores, de nuestras compañeras ya que están involucrados en la práctica. Todo ello es muy importante para reflexionar, interpretar y descubrir el sentido que ésta tiene y, sobre todo, para comprometerse con la transformación que se persigue lograr en la realidad. Este proceso de sistematización lo hemos vivido todo el grupo de directivos de la zona 47 lo que permitió lograr cambios reales en la dinámica de trabajo.

- La sistematización me ha permitido darle un orden a mi alternativa y revisar los conocimientos que estoy tratando de llevar a la práctica, lo importante es que los conocimientos generados logren una práctica diferente. Para esto llevé a cabo un procedimiento analítico, tomando en

cuenta los fundamentos metodológicos de Mercedes Gagnetten quien considera 7 Fases que describo a continuación:

#### 1. Reconstrucción de la realidad:

Recolección de datos integrando toda fuente de información. Tomando en cuenta la experiencia del sujeto, sus hipótesis, conjeturas, suposiciones, para contrastar con las siguientes fases y así reconstruir la realidad.

#### 2. Análisis:

Es distinguir y separar las partes del todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales.

Dimensiones centrales:

- a) El propio discurso de los sujetos.
- b) La realidad reconstruida y la práctica.

#### 3. Interpretación:

Es un esfuerzo de síntesis de composición de un todo por la reunión de sus partes. Se interpreta la realidad y la práctica realizada. Tener en cuenta:

- La necesidad de globalizar aspectos.
- El carácter complementario de la teoría.
- La objetividad de la interpretación, reconstrucción y análisis.

Se hace el entrecruzamiento constante de componentes.

#### 4. Conceptualización:

Unir las diversas interpretaciones surgidas de la práctica en un todo coherente. Su objetivo, es hacer comunicable el conocimiento acerca de la práctica y de la realidad, crear lenguajes para expresar hallazgos, definir los conceptos, identificar la teoría utilizada, establecer relaciones.

Conceptuar acerca de todo lo que se hace, siente y piensa.

Selección de soluciones alternativas que encuadran la práctica a realizar.

5. Generalizaciones:

Se funda en todas las anteriores.

Esta fase tiene como finalidad superar la mutua negación existente entre la teoría y la práctica.

Permite la formulación de aproximaciones teóricas.

6. Generalizaciones:

Aquí se establece una relación objetiva texto-práctica de una realidad

Se involucra la evaluación que constantemente se va realizando.

7. Propuestas:

Esta se nutre de las fases anteriores específicamente de la de conclusiones. Surgen como hilo conductor durante el trabajo. Implican soluciones alternativas que son puestas en marcha en la práctica que se desarrolla. Se trata de propuestas alternativas contenedoras de la realidad.

**B. Mi procedimiento.**

Fundamentada en el proceso metodológico mencionado anteriormente, para realizar la sistematización de la alternativa la cuál se generó en un tiempo y contexto muy específico, me permitió vincular la teoría con la práctica, así como comprender este proceso, para crear un procedimiento acorde a mi realidad que a continuación describo:

**Proceso seguido.**

En un primer momento,  
partiendo de la

**Realidad. (1)**

Considere todos los aspectos que viví en el proceso de la aplicación de mis estrategias, las cuales me permitieron hacer el:

**Análisis (2).**

En este momento ya con todos los reportes hechos de las 6 estrategias, tomé en cuenta mis indicadores y respuestas de cada una de las encuestas de mi trabajo. Lo que me permitió hacer la

**Interpretación. (3)**

Aquí inicié con recuperar de manera organizada las experiencias vividas en la aplicación de estrategias tomando el referente de la teoría que permitió (comprender) entender la realidad de la zona en función del liderazgo y del trabajo en equipo. Recuperé mi punto de vista y percepción de la realidad al verme como participante y reconstruí la realidad relacionándola con las diferentes

**Conceptualizaciones (4) teóricas,**

En este momento traté de partir de la interpretación personal y de los autores para construir una idea propia. Lo que me permitió hacer



**Generalizaciones (5)** abstractas en función de la realidad analizada e interpretada exteriorizando el punto de vista personal y propio poniendo los medios para transformar la práctica de las directoras en función de su liderazgo académico.



**Las conclusiones (6)** me permitieron relacionar la teoría con lo vivido en la aplicación de las estrategias lo que me llevó a realizar:

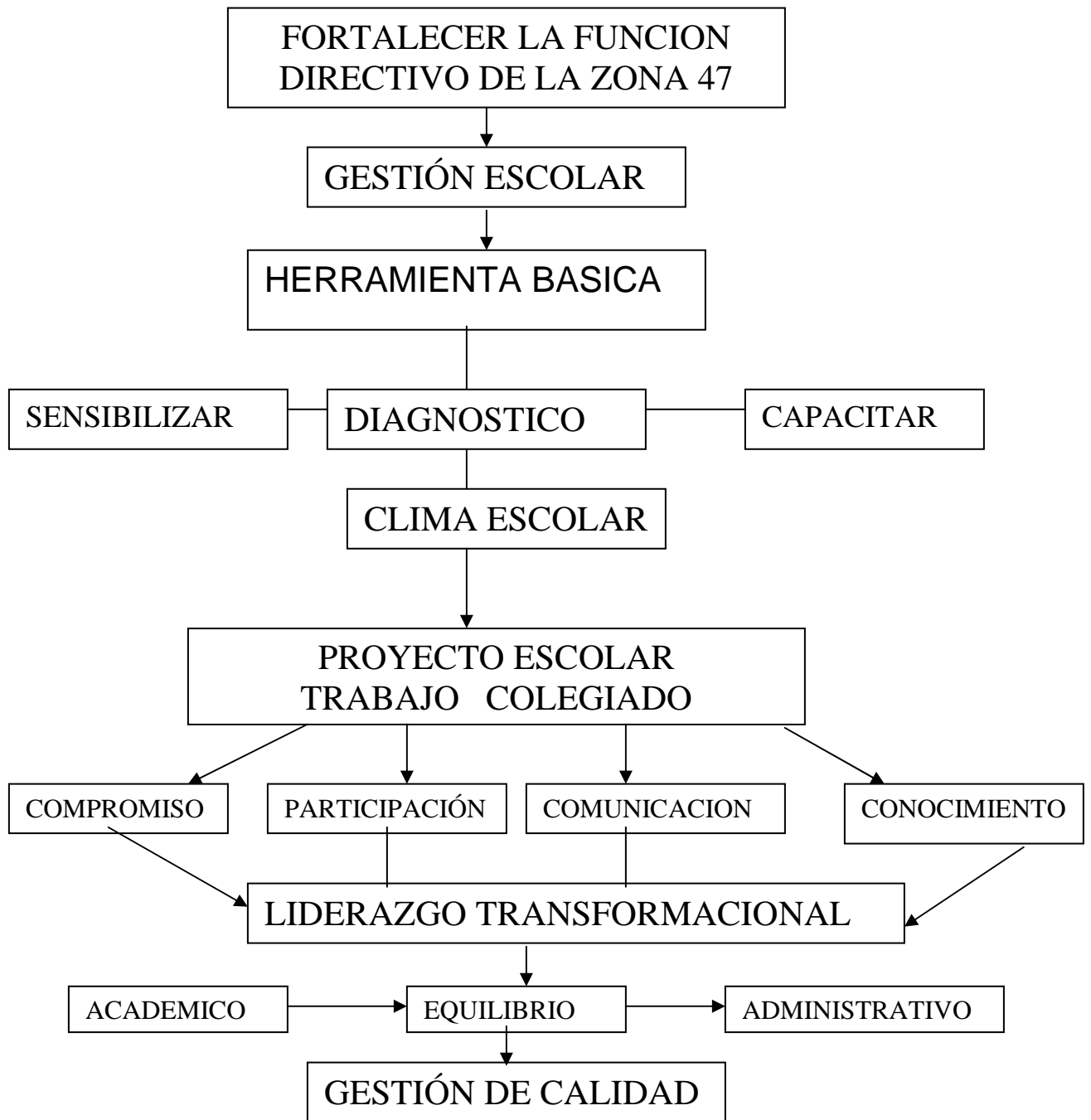


**Las propuestas(7)** En esta fase se presentan algunas propuestas que en nuestra realidad muy específica de este colectivo resultaron ideales para darle solución a nuestras problemáticas.

- **La red Conceptual.**

Me permitió darle organización a mi trabajo, ya que consideré los elementos básicos de mi propuesta quedando de la siguiente manera:

Fortalecer la función del directivo es una de las prioridades de la zona 47 de educación preescolar, lo hicimos a través de la gestión escolar como herramienta básica, en donde se inició con la sensibilización, diagnóstico y concientización de los integrantes del colectivo, lo que sirvió como punto de partida para trabajar el clima escolar, en donde por medio del trabajo colectivo se vivieron técnicas de participación, comunicación, conocimiento y se establecieron compromisos, se puso en práctica el liderazgo transformacional, mediante un proyecto escolar que permitió un equilibrio administrativo y técnico pedagógico lo que trajo por consecuencia una gestión de calidad.



- **Resultados.**

**Categorías de análisis del proceso vivido en la práctica del Colectivo de la zona 47 de educación preescolar:**

**Organización:**

**Impacto.**

- Las directoras ven el consejo técnico como un espacio que las apoya en su función, ya que la información obtenida la trasladan a sus consejos técnicos así como la experiencia vivida en organización, coordinación, técnicas. La mayoría realiza su planeación de consejo técnico con un propósito claro.
- El vivir el trabajo colegiado a nivel zona ha permeado a los centros de trabajo y en especial a los maestros de música.
- El realizar el diagnóstico ayuda al directivo a fortalecer su función académica y el trabajo colegiado.
- Las directoras ven el consejo técnico como un espacio que las apoya en su función, pues la información obtenida la trasladan a sus consejos técnicos, así como la experiencia vivida, organización, coordinación técnicas etc. La mayoría realiza ya su planeación de consejo técnico con un propósito claro.
- Para la organización se partió de un diagnóstico de zona, se aplicó la técnica de buzón de sugerencias y un cuestionario a directoras. El análisis e interpretación se hizo en colectivo: cuantificamos y analizamos los datos identificando fortalezas y debilidades.
- Refieren que están de acuerdo con la organización de la zona.
- Insatisfacción de que las directoras sean solicitadas continuamente para participar en los múltiples programas que llegan de todas las instituciones..
- Consideran que sus directoras son muy necesarias en las escuelas para organizar, tomar decisiones conjuntas.

- Reclaman una atención más directa por parte de la asesora y supervisora en los centros de trabajo.
- En cuanto a la organización de su consejo técnico de la zona las directoras opinan que es de gran utilidad en el desarrollo de su función.
- Se percibe una organización previa a las reuniones de consejo técnico, con agenda y propósito claro lo que propicia disposición por las directoras para trabajar esto permite que se vean como espacios de análisis y reflexión de sus problemáticas.
- Para conocer la situación actual de la escuela es necesario que el director y todos los maestros se reúnan, y se organicen para encontrar los problemas principales.

### **Comunicación:**

- El brindar la oportunidad de expresarse y comprender a las compañeras permitió una mayor integración como equipo de trabajo, mejoró la atención y ayudo a establecer una relación más humana entre los directivos.

### **Clima escolar:**

- Se vieron favorecidas las relaciones humanas. En algunas de ellas se dio un cambio de actitud hacia los consejos técnicos. Se inicio por tener un cambio de actitud en mi como supervisora.
- Se partió de la aplicación de Técnicas de sensibilización. “Ponte la camiseta” Actitudes” etc. “Análisis reflexivo sobre nuestra función como directivos y nuestra conducta, cada uno realizó su plan en cuanto a lo que tendría que cambiar planteándose metas a corto plazo, tanto en lo personal, como en lo profesional.
- Integración como equipo de trabajo. Conocernos, limar asperezas, tolerar la crítica.

- **Entusiasmo y respeto.**

- El comprendernos como seres humanos que tenemos nuestra historia personal y nuestra identidad individual, permitió que las relaciones humanas se mejoraran pues ésto trajo por consecuencia el respeto a la forma de pensar y sentir de cada uno.
- El espíritu que se desarrolló entre las compañeras educadoras del grupo generó un clima de apertura, apoyo y cooperación mutua, el cual permitió a sus integrantes satisfacer sus necesidades sociales y de reconocimiento.
- En algunas de ellas se notó un cambio de actitud hacia los consejos técnicos.
- Al interactuar en el consejo técnico se dan cuenta que es necesario actualizarse y capacitarse como directoras pues les faltan elementos para resolver algunos problemas, para lo cual trabajamos el taller “Resolución no violenta de conflictos” , el proyecto escolar y liderazgo transformacional. El conocimiento tiene un mayor impacto cuando es rápida y eficientemente diseminado entre todos los miembros de la organización. El haber manejado estos talleres permitió que cuando se nos invitó a la evaluación interna una mayoría de los jardines acepto sin temor alguno.

- **Participación.**

Algunas de las dinámicas arrojaron las siguientes necesidades:

- Mayor aceptación.
- Abandonar algunas actitudes.
- De equilibrio entre lo administrativo y técnico pedagógico.

- Disposición e interés para asistir a reuniones extemporáneas.
- Conciencia de la necesidad de actualizarse
- Inseguridad por parte de algunas para coordinar sus consejos técnicos, talleres asesorías.
- Algunas comentan que no se da la participación porque no tienen dominio en los contenidos a abordar, generalmente son las que tienen muchos años de servicio.
- Su participación a generado ya un compromiso de asistencia y actualización como directivos de la zona.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE INNOVACION**

Una vez aplicada y sistematizada esta propuesta con los directivos de la zona 47 de educación preescolar les sugiero a los compañeros directivos que estén viviendo alguna problemática similar, que tomen en cuenta estas consideraciones y ojalá la puedan llevar a la práctica en las condiciones y contexto muy específico de su centro de trabajo.

En la experiencia del proyecto citado, se destacan acciones, que por sus resultados, su evaluación, permiten la creación de una propuesta de gestión docente, para aplicarse en los colectivos de directoras que guarden las mismas características que la población intervenida, obviamente con previo diagnóstico.

- **Como punto de partida.**

Debemos considerar estas sugerencias:

- Reconocer que existen problemas que se pueden resolver.
- Revisar los relacionados con nuestra función.
- Que el diseño sea producto de una reflexión individual y colectiva.
- Implica que nosotros cambiemos en lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- Capacitarnos para hacer estos cambios. Estudio y actualización.
- Un plan individual y colectivo.
- Crear un ambiente de colaboración profesional.
- Seguimiento: revisión periódica de los compromisos.
- Establecer una cultura de la participación.

- 👤 De acuerdo con la experiencia vivida es fundamental hacer un análisis honesto y autocrítico de la propia conducta, que permita establecer metas personales, de crecimiento y desarrollo como directivo.
  
- 👤 Para que el proyecto escolar sea una herramienta útil en el centro de trabajo, que permita la organización, es necesario que la función directiva este bien delimitada y que ejerza su liderazgo para que establezca un equilibrio entre lo académico y administrativo para lograr una organización eficaz en su centro de trabajo.
  
- 👤 En la medida que el directivo adquiera el compromiso y se asuma a sí mismo como propiciador de cambios en su centro de trabajo, logrará que el grupo que coordina, participe y se comprometa para realizar los cambios tendrá una participación plena del colectivo.
  
- 👤 El tratar de consolidar el trabajo de equipo implica un esfuerzo constante del directivo, para generar un cambio en las formas de participación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el asumir compromisos, y sobre todo que se tenga un propósito en común, para lo cual el proyecto escolar, fue una herramienta fundamental en este trabajo con directoras de la zona 47.
  
- 👤 La constancia en el trabajo colegiado permite la actualización, el apoyo y el intercambio de experiencias.
  
- 👤 Como directivos es necesario educarnos para el conflicto, para que ellos a su vez lo hagan con las educadoras y ellas con los niños. Sensibilizar e invitarlos a participar para que podamos emprender una tarea de educarnos para el conflicto.



Generar actitudes para la resolución de conflictos:

- 🧠 Hay que construir el grupo, conocernos por nuestros nombres, generar actitudes de empatía para poder comprender al otro, involucrar los aspectos cognoscitivos y afectivos.
  
- 🧠 El clima escolar es fundamental para llevar a cabo un trabajo colegiado que verdaderamente genere transformaciones en las prácticas . Es necesario que la función directiva establezca un equilibrio entre el liderazgo académico y administrativo, para lograr una organización eficaz en su trabajo.
  
- 🧠 Este equipo de trabajo de acuerdo a lo vivido en el grupo, recomendamos:
  - Vivir situaciones de conflicto, para aprender a describirlos, conocer sus causas y buscar soluciones justas y no violentas.
  - Cuestionar las conductas competitivas y facilitar que todos tengan oportunidad de participar, sin excluir ni discriminar a nadie.
  - Saber escuchar y usar la comunicación verbal y no verbal para expresar pensamientos y sentimientos.
  - Crear un ambiente de solidaridad entre las personas y de seguridad entre los compañeros.
  - Reconocer lo valioso de uno mismo y de las otras personas.
  - Conocer más profundamente a las personas, saber quiénes son, qué les gusta, qué les preocupa y qué piensan.

- En la medida en que el directivo adquiera el compromiso y se asuma así mismo como propiciador de cambios en su centro de trabajo, lograra una participación plena del colectivo.
  
- Es muy importante que el directivo aproveche todos los elementos y factores presentes en el ambiente escolar, observar, analizar y propiciar un ambiente favorable para el trabajo, de tal manera que la responsabilidad sea compartida a través de técnicas de sensibilización y toma de conciencia de cada uno de los miembros que integran el colectivo escolar, utilizando como herramientas la comunicación, el liderazgo transformacional y por tanto la gestión escolar, será posible propiciar y obtener la participación y el compromiso de cada uno de ellos lo cual influirá positivamente en la organización interna, favoreciendo así el clima escolar.

## CONCLUSIONES

- 👤 Este proyecto me permitió vivir el cambio en mi práctica profesional como supervisora, además de un cambio de actitud personal que incluye todas las esferas de mi vida.
- 👤 En la Universidad Pedagógica Nacional viví experiencias de aprendizaje muy significativas, en mi función como directivo, la línea de gestión ha sido de gran apoyo.
- 👤 El intentar ubicarme dentro del paradigma crítico-dialéctico, para llevar a cabo mi propuesta, movió en mi varias de mis estructuras intelectuales, y me llevó a hacer una auto-reflexión de mi función.
- 👤 El haber realizado con el equipo de trabajo un proyecto escolar, fue una experiencia de innovación muy importante en mi vida profesional, ya que permitió llevar a cabo un proceso de investigación participativa, en donde se superaron las actitudes individualistas que había en el colectivo permitió integrar a todos los compañeros e iniciar con un proceso de autoformación y actualización del consejo técnico, partir del análisis de nuestra práctica, con un diagnóstico que nos llevó a seleccionar nuestras problemáticas reales, y diseñar alternativas de solución en forma conjunta, facilitó en gran parte mi trabajo, pues el plan de mejora lo realizamos todos, y nos permitió generar y proponer soluciones integrales que no se habían logrado resolver por mucho tiempo.

🧠 En este proceso pude comprender la multidefinición que tenemos como seres humanos, en la que comunicarnos es condición indispensable para favorecer el clima escolar, pues este es el punto de partida para lograr metas comunes.

🧠 El proceso para la intervención no es sencillo pero la determinación profesional para cambiar el estado de las cosas es lo que hace la diferencia entre la praxis y la práctica reiterativa.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

ALONSO Ma. Luisa, “Evaluación de proyectos didácticos” Antología Básica “Aplicación de la alternativa de innovación” UPN. México. 2000. p. 164

ARIAS Ochoa Marcos Daniel “El diagnóstico pedagógico”. Antología Básica UPN “Contexto y valoración de la práctica docente”. México Veromart.1997. p. 123.

CASANOVA Maria Antonia, “Evaluación de la Unidades Didácticas” Antología Aplicación de la alternativa de innovación” UPN. México.2000. p. 164.

GILES Ferry “Aprender probarse y comprender...” “ Antología Básica “Proyectos de innovación” UPN México Veromart. 1997 p. 251.

WASSNER, Nora et, al. “Conceptos teóricos del grupo operativo” Antología básica “Grupos en la escuela” UPN México. Corporación mexicana de impresión. 1995. p. 206.

WHEELER, “La evaluación” Antología Básica “ Aplicación de la alternativa de innovación” UPN. México . 2000. p.164.

ELLIOT John. “Características fundamentales de la investigación acción” Antología básica “Investigación de la práctica docente propia” UPN México. Veromart. 1996. p. 109

ACEVEDO J. Miguel Angel et. Al. “Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto “ Subdirección de Operación y Actualización de Personal. Dirección General de Educación Secundaria Técnica. México. Septiembre 1998 pp.23-50 Antología de Gestión Escolar Programa Nacional de Carrera Magisterial.

ELIZONDO Huerta aurora (coordinadora Mercedes Torres Estrella. “El proceso de Comunicación” pp. 31-53 La Nueva Escuela II . Dirección, liderazgo y gestión escolar. PAIDOS México. Buenos Aires. Barcelona.

MORGAN Ma. De la Luz . “ Búsqueda teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización” Antología Básica UPN La Innovación México 2000. 22

GAGNETEN mercedes. El Análisis e interpretación, fundamentos metodológicos para su realización” Antología Básica UPN La Innovación México 2000. p. 38-64

BOLIVAR Antonio “Definiciones relevantes de aprendizaje organizativo.” Como mejorar los Centros Educativos. p. 126.

CALDERON Margarita. Acoyauh. Revista trimestral. Órgano de difusión de Centro de Investigación y docencia. Voces de Maestros pág. 51.

Programa Nacional de Actualización Permanente. Primer curso Nacional para directivos de educación primaria,. Lecturas. Pag. 193