



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO  
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO



---

---

**“LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL”**

**FRAYNE GUADALUPE ALVAREZ LÓPEZ**

**MARÍA GUADALUPE PARDO DELGADILLO**

**LAURA IRMA PÉREZ HERNÁNDEZ**



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO  
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO



---

---

## **“LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL”**

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO QUE  
P R E S E N T A

**FRAYNE GUADALUPE ALVAREZ LÓPEZ**  
**MARÍA GUADALUPE PARDO DELGADILLO**  
**LAURA IRMA PÉREZ HERNÁNDEZ**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA



# INTRODUCCIÓN

Los escenarios de globalización exigen contar con un sistema educativo amplio, equitativo, flexible, dinámico, articulado y diversificado que ofrezca una educación para el desarrollo integral de los mexicanos. De ahí la trascendencia de contar con todos aquellos elementos que permitan adaptarse a las nuevas circunstancias económicas, políticas, sociales, culturales y ofrecer respuestas pertinentes mediante una cultura organizacional.

La organización escolar entendida como una interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de la práctica educativa, es el tipo de estudio que desarrollamos en este proyecto de intervención socioeducativa.

El presente proyecto fue realizado por el equipo de trabajo con la finalidad de que el plantel en el que se llevo a cabo, establezca la forma en la que se propone alcanzar sus metas, articular las acciones técnico pedagógicas entre los niveles de Educación Básica, contiene elementos teóricos - metodológicos, propicia la reflexión sobre el modelo más adecuado a seguir de acuerdo a las necesidades y características de la institución, además sirve como una guía flexible que ayuda a generar nuevas ideas de cambio y desarrollo en cualquier otra institución. Esto se realizó con el afán de fomentar el desarrollo de una verdadera organización escolar y es aquí donde el proyecto de intervención busca fortalecer la gestión escolar en el plantel educativo donde se realizó, impulsando estrategias para fomentar la mejora en la organización escolar y por consiguiente elevar la calidad en la educación que ofrecen.

Este proyecto está estructurado en cinco capítulos, que toman como punto de partida el diagnóstico, en el que se señala el contexto general y particular de la institución en donde se llevó a cabo, además de una evaluación preliminar y una

segunda evaluación más detallada basándonos en las problemáticas detectadas de manera simple, de lo cual dio como resultado una problemática específica en la cual se basó la estrategia de intervención.

En el segundo capítulo, se encuentra el marco teórico, en el que se señala la postura de diferentes autores con base a la problemática detectada y lo cual sirvió como base primordial para generar una estrategia de solución al problema.

El tercer capítulo muestra la estrategia de intervención, se establece su objetivo, así como las condiciones mínimas indispensables para trabajar con este tipo de planeación, todo esto con la finalidad de tener una visión general que permita, posteriormente, adentrarse a la estructura de la estrategia, de manera específica, cada uno de las sesiones.

Como cuarto capítulo, se tiene lo que es la aplicación de la estrategia, en este apartado se describe que fue lo que paso y la manera en la que se llevo a cabo. Posteriormente, se encuentran los resultados y lo que se obtuvo de aplicar la estrategia, además se muestra la evaluación, ésta es de manera general, si el proyecto funcionó, y si se alcanzaron o no los objetivos.

Y el último capítulo, corresponde al informe final, que detalla generalmente en que consistió el proyecto y cuáles fueron los resultados.

El proyecto incluye también algunos anexos que tienen por finalidad proporcionar a quienes leen el presente trabajo mayores elementos, se muestran los instrumentos realizados y se integran documentos con el propósito de clarificar algunos conceptos que tienen que ver con el diseño, elaboración y ejecución del proyecto de intervención, de tal manera que pueda orientar la lectura del trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

Entendemos por organización institucional la mejor ordenación de todos los elementos, subjetivos, materiales, formales, etc., que integran su múltiple realidad, a fin de conseguir con ello una superior educación de los escolares. Para llegar a perfilar este concepto, aparentemente tan sencillo y lógico, se requiere llevar a cabo una serie de cambios y sobre todo una transformación general en la manera de actuar. En educación, la organización institucional ha dejado ya hace tiempo de ser un aspecto olvidado de los saberes pedagógicos. Todo esto es explicable si se considera el hecho evidente de la diversificación y aumento de los problemas escolares de todo tipo: personal, relaciones, servicios, etc.

Es indudable que tanto la entidad de la organización como el funcionamiento de los servicios escolares están, antes que nada, subordinados a una conciencia y a un destino prefijados por la sociedad. Y esta disposición social, a su vez, está configurada por hechos como la tradición, las costumbres, la organización económica, política, religiosa, etc. El trabajo escolar, en definitiva, está articulado con el de otras instituciones docentes y, más ampliamente, con una reglamentación de tipo unificador en cada país. Se hace natural entonces la usual trabazón entre el programa social y el escolar.

El proyecto denominado “La organización institucional” está basado en las necesidades del contexto, planteando adaptaciones oportunas en el ámbito organizacional, para que el personal que labora en la escuela adquiera un alto grado de desempeño que oriente y enfoque a la institución hacia el logro de la visión y misión institucional.

Estamos convencidas que al facilitar al centro escolar la identificación de sus fortalezas y áreas de oportunidad, podrán definir estrategias enfocadas a vencer los obstáculos para superar sus debilidades.

El proyecto propicia la formación de educadores, lo que implica cambiar de paradigma, iniciar nuevos retos y tareas que permitan lograr una escuela eficaz. Por

lo anterior, el equipo de trabajo está convencido de que al modificar la estructura en cuanto a la organización escolar se transformarán muchos otros aspectos que posibiliten elevar la calidad en la educación que ofrece el centro educativo.

# CAPITULO I: CONOCIENDO EL CONTEXTO

## 1.1: Contexto regional

El municipio de Tulancingo de Bravo se encuentra en una de las regiones geográficas del Estado de Hidalgo llamada "[Valle de Tulancingo](#)", ubicada en la parte sur oriente de la entidad y que comprende a los municipios de Tulancingo de Bravo, Metepec, [Acatlán](#).

Según cifras del XII Censo General de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), actualmente el municipio de Tulancingo cuenta con 122 mil 274 habitantes, de los cuales 53.1 por ciento son mujeres y 46.9 por ciento hombres, con una tasa de crecimiento de 5.08 por ciento anual, que lo ubica entre los municipios de más rápido crecimiento, si se considera que el país crece a tasas menores al uno por ciento anual.

Tiene 124 localidades, con una cobertura de servicios básicos de agua potable y electrificación de 91 y 97 por ciento, respectivamente. Las principales vías que comunican a la ciudad son las Carreteras Federales número 130 (Pachuca-Poza Rica–Tampico) y la 132 (México- Teotihuacán–Tulancingo).

La localidad de Tulancingo está tipificada como una ciudad de destino dentro del contexto regional, al captar más de 60 por ciento de los viajes que se generan en el corredor México–Tuxpan y Pachuca–Tulancingo.

Su actividad económica, lo ubica como el segundo municipio en importancia del estado; sus principales actividades son la agricultura, el comercio y el turismo. En este sentido, el municipio es considerado de acuerdo a su número de habitantes y por su infraestructura, servicios urbanos y comunicaciones, entre otras características, como zona urbana y ciudad central de la Zona Metropolitana de Tulancingo, conformada adicionalmente por los municipios de Santiago Tulantepec y Cuautepec de Hinojosa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Información tomada de: "Plan Municipal de Desarrollo de Tulancingo de Bravo 2006 – 2009" fuente: [http://seplader.hidalgo.gob.mx/descargables/planes\\_municipales/REGION%20I%20TULANCINGO/TULANCINGO%20DE%20BRAVO.pdf](http://seplader.hidalgo.gob.mx/descargables/planes_municipales/REGION%20I%20TULANCINGO/TULANCINGO%20DE%20BRAVO.pdf)

## 1.2: CONTEXTO ESCOLAR

La escuela particular preescolar y primaria, “Benito Juárez<sup>2</sup>” se localiza en una zona urbana, perteneciente al municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo.

Como referencia, a un costado de la escuela se localiza una cancha deportiva con área de juegos, que en algunas ocasiones se ocupa para realizar actividades deportivas o de ensayo para algunos eventos como día de la madre, navidad, entre otros. Esta cancha, se encuentra junto a un río localizado a pocos metros de la escuela y cabe mencionar que dicho río representa una amenaza para la escuela ya que en tiempo de lluvias tiende a desbordarse corriendo el riesgo de inundaciones.

Esta institución, al estar ubicada en una zona céntrica, le permite contar con todos los servicios básicos como son: transporte público, alumbrado, alcantarillado, recolección de basura, vigilancia de un velador, además de agua, luz, gas, drenaje, seguridad, medios de comunicación, internet, teléfono entre otros.

La escuela pertenece a un contexto donde la principal actividad económica es el comercio, se puede encontrar una gran cantidad de locales a la redonda, tales como: misceláneas, internet, papelerías, tortillerías, peluquerías, ferreterías, refaccionarias, cocinas económicas, lavado de autos, entre otros.

Unas de las principales instituciones con la que se tiene relación constante es con el IMSS e ISSTE, ya que las campañas de salud son proporcionadas y atendidas por ellos además de que se reciben constantes invitaciones para participar en eventos de su índole.

Hablando ahora del contexto interno, se menciona que la construcción está adaptada a las necesidades físicas de una escuela, las condiciones de conservación del colegio son estables, se cuenta con las medidas necesarias para el bienestar de

---

<sup>2</sup> El nombre de la institución se ha cambiado debido a la petición de la escuela de permanecer en anonimato.

la población estudiantil y docente como por ejemplo extinguidores, botiquín, salida de emergencia, placas con leyendas (no correr, no gritar, no empujar, etc.).

El mantenimiento general se realiza cada año en donde se pinta la fachada y el interior de la escuela, además de bancas y salones contratando a un pintor para dichas tareas. De la misma manera se realiza una selección del material, se hace un inventario con lo que cuenta la institución y se adquiere lo necesario para cubrir las necesidades de la institución.

La institución cuenta con 15 aulas, distribuidas de la siguiente manera:

- a) 1 dirección
- b) 1 laboratorio de computación (10 computadoras)
- c) 1 administración
- d) 1 aula para 1º y 2º grado de Jardín de Niños
- e) 1 aula para 3er. grado de Jardín de Niños
- f) 6 aulas destinadas a primaria (1 aula por grado)
- g) 2 espacios para baños (uno para primaria y el otro para Jardín de Niños) con 2 baños cada uno (uno para niños y uno para niñas)
- h) 1 biblioteca (dentro de un salón)
- i) 1 baño para maestros (dentro del espacio de administración)
- j) 1 bodega compartida con el laboratorio de computación.
- k) 1 cuarto de limpieza
- l) 1 cooperativa

Todas las aulas están iluminadas y les entra ventilación, tienen 2 pasillos, dos escaleras y un patio para actividades recreativas que tiene la mitad techado.

Cada una de las aulas destinadas a los grupos, cuenta con un escritorio, 2 libreros, 2 repisas, 50 butacas, un pizarrón, 1 despensero que utilizan para guardar material de papelería y 1 perchero.

La escuela atiende dos niveles, preescolar y primaria, dentro de los cuales, el primero cuenta con dos grupos, 1ro y 2do, con una asistencia de 35 alumnos, y 3ro, con un total de 30 alumnos, siendo un total de 65 alumnos en preescolar; primaria atiende, en 1er grado, 42 alumnos, 2do. 48; 3ero. 45; 4to. 38; 5to. 39 y 6to. 42. Sumando 254 alumnos en primaria y en total la escuela está atendiendo a 319 niños.

El nivel educativo de los padres de familia, es muy diverso, puesto que se cuenta con profesionistas entre ellos doctores, profesores, dentistas, abogados, arquitectos entre otros, personas con oficios, como enfermeras, carpinteros y en su mayor parte comerciantes, además de que algunas mamás son amas de casa (ANEXO 1)<sup>3</sup>.

Las relaciones entre todo el personal son cordiales y manifiestan actitudes de respeto. A través de conversaciones informales que realizamos con el personal de la institución, se conoció que la mayoría del equipo de trabajo lleva laborando en la escuela mucho tiempo, por lo que existe confianza y las relaciones entre ellos se extienden fuera del horario laboral. Generalmente los problemas internos son resueltos con discreción involucrando exclusivamente a los afectados.

### **1.3 Diagnóstico**

#### **a) Concepto**

Desde el plano pedagógico, la aplicación de este concepto ofrece las mayores dificultades. Efectuar un diagnóstico sobre problemas tan complejos como los que intervienen en el aprendizaje es una tarea ardua y espinosa para el docente, no solo

---

<sup>3</sup> En este anexo se muestra el formato de las plantillas de inscripción que utiliza la institución, sin embargo el documento se presenta en blanco debido a que es de tipo confidencial y únicamente se tuvo acceso a estos documentos dentro del plantel para su revisión, sin que se nos permitiera fotocopiarlo o extraerlo de la escuela para su consulta y análisis posterior.

por la multitud de aspectos y elementos que deben de ser examinados, sino también por la falta de medios técnicos para realizar dicho análisis.

El diagnóstico se entiende como “una situación inicial que permite al planificador disponer de una información y comprensión básica de la realidad que se desea modificar” (ANDER, 2000, 218).

El diagnóstico en educación, es una forma de organización, de recoger información sobre un hecho educativo relativo a un sujeto o un conjunto de sujetos con la intención de utilizarlo hacia la mejora de los pasos siguientes de un proceso educativo.

En general, de acuerdo a lo mencionado por diversos autores, se puede generalizar que el diagnóstico es el punto de partida para lograr una transformación, y gracias a él, se lograrán identificar las posibles problemáticas que nos permitirán identificar los puntos estratégicos que se deben de cambiar para lograr una verdadera transformación.

### **b) Tipos de diagnóstico**

Existen diversos tipos de diagnóstico según su técnica, propósito y campo donde se realiza, cuya aplicación puede darse en los ámbitos: comunitario, organizacional y educativo.

#### **DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO:**

Es el proceso que permite identificar y explicar los problemas que afectan a la población de una realidad social que se requiere intervenir en un momento determinado, con la participación de los ciudadanos y las comunidades organizadas. Su objetivo es obtener información acerca de los problemas, necesidades, recursos y oportunidades de desarrollo en las comunidades.

El diagnóstico social participativo puede ser realizado por cualquier grupo de personas interesadas en intervenir en una determinada realidad social con el fin de lograr cambios en la misma. Para efectos del consejo comunal es imprescindible que éste sea elaborado por la comunidad, con la participación de todos sus habitantes o, en su defecto, con un número significativo de ellos.

#### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (VALDEZ RIVERA, 1998, 156).

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado punto de partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a donde queremos ir y cómo debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

#### DIAGNÓSTICO CLÍNICO:

En [medicina](#), el diagnóstico es el procedimiento por el cual se identifica una [enfermedad](#), entidad nosológica, [síndrome](#), o cualquier condición de salud-enfermedad.

#### DIAGNÓSTICO EDUCATIVO:

Se refiere a la construcción intelectual, práctica y social de un saber; tan amplio y profundo como sea posible, de la situación de la institución, en un momento dado.

Se realiza para conocerla, comprenderla y explicarla, a fin de planificar acciones consecuentes y de cambio en aquello que se determine como problemático. Es un proceso permanente y sistemático que requiere de actualización constante.

Es también un proceso de indagación de datos de diversa naturaleza: cualitativos, cuantitativos, positivos, negativos, objetivos, subjetivos, coyunturales, estructurales, locales, regionales, nacionales. Por lo mismo, en su dimensión compleja, es preciso delimitarlo, hacerlo de manera sistemática, metódica y organizada. De lo contrario arrojará un cúmulo de información inmanejable, desvinculada, inútil.

#### DIAGNÓSTICO PSICOPEDAGÓGICO:

El Diagnóstico psicopedagógico es un término que aparece recurrentemente en el discurso educativo contemporáneo, no obstante, la confusión terminológica o de significados que se le atribuyen llega a ser tan alta que ensombrece la importancia que se le debe brindar.

El Diagnóstico psicopedagógico es considerado, como un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiar, socio ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva (BUISÁN Y MARIN , 1996, 201).

El Diagnóstico psicopedagógico trata de describir, clasificar, predecir y en su caso explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco escolar. Incluye un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (grupo de sujetos) o de una institución con el fin de dar una orientación (MARÍ, 2001, 13).

#### **1.4: METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a las definiciones de los tipos de diagnóstico y basándonos en las necesidades y características de la institución, el que se utilizará en este proyecto será el diagnóstico participativo, y tomando como base la metodología de este tipo de diagnóstico (ASTORGA, A y VAN B., 1991, 63) se realizará lo siguiente:

##### **PASO 1: IDENTIFICAR EL PROBLEMA DEL DIAGNÓSTICO**

Como en todo diagnóstico, partimos de una situación irregular o problemática que necesita ser cambiada. Para ello es imprescindible conocer bien el problema.

Las experiencias y sentimientos que expresa la población acerca de sus problemas constituyen la materia prima para el diagnóstico. Sin embargo, hacen falta algunas aclaraciones y acuerdos, porque seguramente tendremos formas distintas de ver y sentir la gravedad de los problemas.

Resulta importante que junto con la gente involucrada, lleguemos a un acuerdo sobre el problema a diagnosticar. Es evidente que será imposible abordar

todos los problemas a la vez. Por eso, discutir los problemas y seleccionar uno entre todos, es la primera etapa a cumplir.

## **PASO 2. ELABORAR UN PLAN DE DIAGNÓSTICO**

Hasta ahora se cuenta con un problema seleccionado. En este paso corresponde preparar las actividades y los recursos para investigar el problema. La preparación parte de una discusión amplia sobre lo que queremos lograr en el diagnóstico. Es decir, discutimos los resultados u objetivos que perseguimos.

## **PASO 3. RECOGER LAS INFORMACIONES**

En este paso se van a poner en práctica las actividades que se prepararon en el paso anterior. Se recoge la información que hace falta para lograr un mejor entendimiento del problema. Esta recolección constituye el corazón del diagnóstico. Es decir, los pasos anteriores están en función del tercer paso, y los posteriores trabajarán con los datos que de aquí salgan.

Podemos distinguir dos tipos de fuentes de información: primarias y secundarias. Las fuentes primarias son la realidad concreta y las personas que viven en ella. Las secundarias son documentos, libros, mapas, etc., que tratan de la zona o del problema.

## **PASO 4. PROCESAR LAS INFORMACIONES RECOGIDAS**

Con el paso anterior se obtuvo una serie de informaciones nuevas sobre el problema. Sin embargo, estas informaciones están sueltas, separadas unas de otras. El cuarto paso consiste justamente en reflexionar sobre las informaciones para darles orden y sentido.

Lo relacionado en pasos anteriores ayudará a clasificar, relacionar y problematizar las informaciones.

**Clasificar:** Agrupamos las informaciones similares de acuerdo a ciertos aspectos que nos interesan.

**Cuantificar:** Cuando es posible y conveniente, después de la clasificación, se va a cuantificar las informaciones. Es decir, se convierte en datos numéricos: sumas, porcentajes, promedios, etc.

**Relacionar:** Analizamos qué tiene que ver una información con otra, cómo se ligan los diferentes aspectos del problema. Se pueden encontrar varios tipos de relación:

- Relación de causa y efecto: unos aspectos provocan, fortalecen o debilitan a otros.
- Relación entre intención y actuación: los motivos u objetivos de la gente la llevan a ciertas acciones.
- Relación de contradicción: un aspecto está en conflicto con otro.
- Relación de coincidencia: unos aspectos complementan o acompañan a otros.

## **Problematizar**

Por un lado, nos preguntamos por la validez de las informaciones y de las relaciones que hemos encontrado. Y por otro, tratamos de entender las causas más profundas del problema, que tienen que ver con nuestra historia y la sociedad en que vivimos.

En la problematización vamos desde la apariencia a la esencia de las cosas. Es decir, buscamos ir más allá de lo que se ve a primera vista, para comprender los factores determinantes del problema. Para ello, necesitamos dar atención especial a las contradicciones que ubicamos. Porque en la realidad no hay nada armonioso, hay conflictos entre grupos, entre acciones e ideas, etc.

## **PASO 5. SOCIALIZAR LOS RESULTADOS**

En este paso nos toca compartir y discutir con la población la información que hemos analizado. Apuntamos a decidir entre todos qué vamos a hacer respecto al problema.

### **1.5: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

Para la realización del diagnóstico se contó con la participación de toda la comunidad escolar, se realizó de acuerdo a los pasos sugeridos por Astorga y Van B, y se elaboró de la siguiente manera:

#### **PASO 1: IDENTIFICAR EL PROBLEMA DEL DIAGNÓSTICO (DIAGNÓSTICO PRELIMINAR)**

Acudimos a la escuela “Benito Juárez”, en días previos a la llegada de las vacaciones de diciembre de 2008, estuvieron preparando un evento para presentarlo a los padres de familia, y en los ensayos de éste, se observó y registró que por lo menos dos semanas antes, los maestros ensayaban con sus alumnos el número artístico o musical que iban a presentar y lo hacían en el patio de la escuela durante el transcurso de gran parte de la mañana, exponiendo a los niños a los rayos directos del sol, durante las jornadas de ensayo se escucharon expresiones de los niños tales como “Ya me cansé”, “Ya no quiero estar aquí”, “Ojalá que hoy no ensayemos”; entre otras. Los alumnos realizaban actividades diferentes a las que se les solicitaba, se sentaban en el suelo, jugaban entre ellos y no atendían las indicaciones de su profesor (a), (ANEXO 2).

El día del evento, ocurrieron algunos incidentes previos al inicio, como la tardanza del equipo de sonido y de algunos adornos que se requerían para la actuación de los niños. Por otra parte, según la organización general, el programa estaba planeado para que durara una hora, este tiempo se determinó de acuerdo a que a cada grupo le correspondían siete minutos para realizar su participación, sin

tomar en cuenta el tipo de presentación que realizarían, sólo se mencionaba el orden de participación y no se mostraba la canción o nombre del baile que interpretarían los alumnos; no se registró un tiempo para el discurso de bienvenida, ni para el discurso final, además de no tomar en cuenta tiempos para preparar el cambio de escenografía o la entrada y salida de los niños del escenario, la duración del evento en total, fue de más de tres horas.

Durante la presentación de los alumnos en el evento, hubo números que se repetían, por ejemplo la canción “Jingle Bells”, fue cantada por alumnos de la clase de inglés y un grupo de primaria tocó la misma canción interpretándola con flauta. Cabe mencionar que durante el desarrollo del programa, los padres de familia sólo esperaron la participación de sus hijos en el evento y se retiraron en cuanto ésta terminó, al final sólo quedaban los padres de los niños que concluyeron el espectáculo. Además, en los registros que se realizaron en nuestro diario de observación, los padres de familia platicaban y se levantaban constantemente, salían al baño, a tomar fotografías o a conversar con otras personas; había muchos niños que se encontraban jugando, gritando y corriendo, todo esto ocasionó que el sonido de los números presentados no se escuchara con claridad . (ANEXO 3).

En cuanto a los padres de familia, se registró en el diario de observación (ANEXO 4), que existe constante comunicación, al final de la jornada escolar los padres hablan con los docentes y se atienden asuntos relacionados con las problemáticas o necesidades de sus hijos. Aunque se detectó que existían problemas con la hora de salida de los alumnos y la hora de llegada de los padres, ya que su jornada de estudio termina a la 1:30 p.m. en preescolar y a las 2:00 p.m. en primaria, en diversas ocasiones, así como en todos los grupos, los padres llegaban alrededor de 1 hora o 1 hora y media después de la salida de sus hijos, lo que ocasionaba reacciones en los alumnos como fastidio, enojo y desesperación. (ANEXO 5).

Pasando a otro tema en estas primeras visitas, al conversar con algunos docentes de manera informal, nos comentaron que no contaban con el perfil

requerido, sólo 3 de ellos si lo tienen, por lo que se les dificultaba integrar los contenidos teóricos con las clases, socializarlos e involucrar al alumno con la práctica escolar.

Otra observación que detectamos, fue que falta personal de intendencia, dentro de la institución sólo trabaja una sola persona como intendente, lo que ocasionaba que algunas veces los baños se encuentren sucios, los salones no se limpiaban y a esta persona no le alcanzaba el tiempo para cubrir las necesidades de la escuela.

De acuerdo con lo estipulado en la Secretaría de Educación Pública, los centros escolares deben estar basados en grupos de máximo treinta y cinco alumnos, que facilite la implantación de métodos innovadores que puedan ayudar a recuperar el interés de los alumnos en sus planes de estudio. Lo que en la institución no se está cumpliendo pues los grupos sobrepasan los treinta y cinco, llegando, en algunos casos hasta cuarenta y ocho niños.

Al renovar labores después de las vacaciones de diciembre, debido al intenso frío, la directora tomó la decisión de recorrer el horario de entrada de las 8:00 a.m. a 8:30 a.m., sin embargo no hubo una reestructuración de los horarios de cada clase, lo que originó que el segundo día que trabajaron con este nuevo horario, el grupo de 3ro. De preescolar y el de 4to. De primaria, salieran al patio a tomar la clase de educación física a la misma hora, generando un descontrol en los grupos.

Posteriormente en una plática informal durante el receso, los profesores mencionaron que su confusión se originó a partir del cambio de horario de entrada; además una profesora les preguntó a sus compañeros que si la salida sería en el mismo horario o se recorrería (ANEXO 6).

Durante las charlas informales que tuvimos con los docentes en nuestras visitas a la institución, les preguntamos con qué frecuencia realizaban sus reuniones, a lo que nos respondieron que ellos no se reunían; a raíz de estas preguntas, uno de los profesores le comentó a la directora que sería viable realizar una junta, fue

planeada en determinada fecha; todos los profesores estaban informados, sin embargo, el día previo a la realización de esta, la directora tuvo complicaciones de salud, por lo cual no asistió a la institución.

Los profesores determinaron suspender la reunión argumentando, que no tenían un plan de trabajo, y en el diario de observación se registraron comentarios como: “Para que nos reunimos si no hay nada que hacer”; “¿Para qué era a reunión?” (ANEXO 7).

Por otra parte, en días posteriores, llegó a la institución la invitación para participar en el concurso “El niño y la Mar”, la directora únicamente hizo el comentario del concurso al término de honores a la bandera, sin indicar fecha ni estatutos para participar en él.

Con el paso de los días, no se volvió a hacer mención del concurso y los detalles de éste; de un día para otro solicitó los trabajos a los profesores, recibiendo poco menos de la mitad de ellos. Posteriormente se dirigió a entregarlos sin embargo el plazo para hacerlo ya había concluido y no le fueron aceptados.

A finales del mes de febrero, llegó a la institución, la persona encargada de distribuirles el material didáctico, de acuerdo a lo registrado en el diario de observación, la directora no preguntó a los docentes cual era el material que les hacía falta para cubrir sus necesidades, ella realizó el pedido, y cuando el material llegó, la mayoría fue guardado en la bodega, debido a que los profesores argumentaron que tenían suficiente de ese material, y que en sus salones solo ocuparía espacio necesario para los niños.

Para festejar el día del niño, planearon una salida a la ciudad de Pachuca, al museo del Rehilete, según el itinerario de la directora, se debieron citar a los niños en la institución a las 8:00 a.m., para salir a las 8:30 a.m. sin embargo, hubo algunos grupos que llegaron después de la hora indicada, debido a que los profesores encargados de ellos no dieron la hora exacta, por lo que la salida se retraso una hora. También para el horario de regreso, los padres estaban

confundidos debido a que a algunos se les dijo que llegarían a las 6:00 p.m. y a otros se les indicaron otros horarios, lo que originó que algunos papás esperaran fuera de la institución hasta más de una hora.

Dentro de las visitas que realizamos a la institución, observamos que a pesar de ser día lunes, no se contaba con un programa para realizar honores a la bandera. Sin embargo, como lo registramos en el diario de observación, debido a nuestra presencia improvisaron un programa, eligieron al azar a un grupo, y este sin preparación alguna, tuvo que realizar una presentación, registramos comentarios como “Es que no se qué voy a decir”, “¿Lo puedo leer?, es que no me lo voy a aprender tan rápido”, y notamos el nerviosismo y preocupación. (ANEXO 8).

También, el en programa dedicado a la festividad del Día de las madres, se observó que los docentes y la directora planearon la asistencia de una persona por niño, sin embargo, hubo familias que acudieron hasta en grupos de cinco personas, lo que ocasionó un descontrol, ya que se tenían determinado número de obsequios, distintivos comida y sillas; hubo dificultades para la entrada y salida de los niños ya que no había suficiente espacio para que presentaran sus números artísticos.

Por otra parte, debido a las actividades que se requerían para la realización de prácticas profesionales, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) el cual se elaboró con la participación de nueve docentes, y la directora.

El análisis FODA realizado fue el siguiente:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones interpersonales de respeto y cordialidad entre el personal docente, directivo, de apoyo y padres de familia.</li> <li>2. Participación activa de padres de familia.</li> <li>3. La mayoría del personal docente de la institución lleva trabajando mucho tiempo en la escuela.</li> <li>4. Poca suspensión de labores y puntualidad en alumnos y docentes para inicio de la jornada escolar.</li> <li>5. Constante asistencia a cursos relacionados con su práctica.</li> <li>6. La escuela cuenta con todos los servicios públicos. (agua, luz, teléfono, Internet, alcantarillado, seguridad pública entre otros).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría del personal docente no cuenta con el perfil necesario para la función que desempeñan.</li> <li>2. Los grupos están integrados por muchos alumnos.</li> <li>3. Los alumnos manifiestan que constantemente se aburren en sus clases.</li> <li>4. No toman en cuenta opiniones de los alumnos.</li> <li>5. Los padres de familia se retrasan mucho al ir por los niños.</li> <li>6. No toman en cuenta al personal de apoyo.</li> <li>7. La directora no se involucra en las actividades dentro de los grupos.</li> <li>8. No realizan reuniones de organización.</li> <li>9. Los docentes no trabajan en colaboración.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La escuela se encuentra ubicada en una zona céntrica</li> <li>2. Cuentan con transporte público constante y fácil acceso a la institución</li> <li>3. Diversidad de profesiones y oficios de los padres de familia.</li> <li>4. Diversidad de comercios alrededor de la escuela.</li> <li>5. Cuentan con gran demanda por parte de alumnos y padres de familia.</li> <li>6. Es una de las instituciones particulares que ofrece los precios más bajos y accesibles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cercanía de 2 escuelas particulares que ofrecen los dos niveles, de preescolar y primaria.</li> <li>2. Riesgo de inundación por la cercanía con el río Tulancingo.</li> <li>3. Escuelas que ofrecen un nivel más alto en preparación profesional de docentes.</li> <li>4. Que se les quite la incorporación a la S.E.P. debido a la falta de preparación de docentes.</li> </ol>

De acuerdo al análisis FODA, encontramos que en cuanto a las fortalezas que ellos mencionan, éstas tienen bastante relación con lo que el equipo de trabajo observó previamente, mencionan dificultades en cuanto a la organización escolar, ya que ellos mismos reconocen que no la llevan a cabo; sin embargo en cuanto a lo interpersonal no tenían ninguna problemática y mantenían un ambiente de confianza, amistad, respeto y cordialidad; también reconocían que la mayoría de ellos no contaban con el perfil para la función que desempeñaban; otra de las problemáticas es que de las cuatro personas que laboran en la institución como parte del personal administrativo y de apoyo ninguna participó en la realización de este análisis.

Por otra parte, éste análisis hace evidente la preocupación que los que participaron tienen por la falta de preparación de los docentes que laboran en esta institución, ya que hacen mención que SEP les exige un perfil y si no lo cubren pueden llegar a perder la incorporación, además de que les cuesta más trabajo elevar la calidad educativa y cubrir con las necesidades de sus alumnos por la falta de esa preparación.

En general, dentro del análisis FODA se puede observar el reconocimiento de sus debilidades, sin embargo dentro de sus fortalezas encontramos diversos aspectos que pueden ser de gran utilidad para superar estas problemáticas.

De acuerdo al análisis previo realizado, y con las problemáticas detectadas se tiene la necesidad de realizar un diagnóstico que nos sirva como punto de inicio para la realización de un proyecto de intervención que fomente el mejoramiento del plantel.

El motivo por el cual se realizará este diagnóstico, no es simplemente para saber qué pasa, sino que se pretende ofrecer una información básica que sirva a la institución para programar acciones concretas, además de proporcionar un cuadro de situación que sirva para formular las estrategias de actuación para enfrentar una problemática o alguna necesidad encontrada en la población institucional. Y para realizarlo, nos basaremos en las observaciones preliminares que se realizaron.

## **PASO 2. ELABORAR UN PLAN DE DIAGNÓSTICO**

QUÉ	Identificar cuál es el principal motivo de la falta de organización y trabajo en colegiado dentro de la institución.			
CÓMO	Visitas constantes al plantel	Diario de observación (contemplando, infraestructura, alumnos,	Cuestionarios cerrados aplicados a alumnos, docentes y	Entrevista semi - estructurada a la directora del

		docentes, directora y personal de apoyo)	personal de apoyo	plantel
DÓNDE	En la institución		Dentro de cada una de las aulas	
QUIÉNES	El equipo de trabajo.			
CON QUÉ	Cuadernos de notas	Material de papelería y libros de consulta	Computadora e impresiones	
CUÁNDO	De febrero de 2010 a julio de 2010			

### PASO 3. RECOGER LAS INFORMACIONES

Cuando se implementan instrumentos de investigación, recogemos los datos que necesitamos para reconocer mejor el problema: cómo se manifiesta, cuál es su extensión e intensidad, dónde y desde cuándo se da, qué hace y dice la gente, etc. Esta información la obtenemos a través de lecturas, observaciones, conversaciones y otras técnicas. En relación a lo anterior se eligieron tres instrumentos de investigación, esto con la finalidad de reconocer diversos aspectos, entre ellos:

Aspectos positivos y negativos: Aunque nuestra atención esté en los problemas, es necesario conocer también el lado positivo de la situación.

Aspectos coyunturales y estructurales: Lo coyuntural se refiere a los acontecimientos que se dan en la sociedad actual en que vivimos. Siempre se trata

de hechos pasajeros que no determinan la organización esencial de la sociedad. Lo estructural son los aspectos más permanentes y estables de la realidad social.

De acuerdo a lo anterior y considerando las necesidades y posibilidades del entorno escolar, se eligieron los siguientes instrumentos y se aplicaron de la siguiente manera:

1.- DIARIO DE OBSERVACIÓN: se utilizó en cada una de las visitas a la institución y se realizaban registros cada media hora dentro de los cuales se contemplaba todo lo observado, incluyendo a la directora, los docentes, alumnos y al personal de apoyo.

2.- ESCALAS DE VALORACIÓN<sup>4</sup>: Se aplicaron escalas de valoración, contemplando en ellas infraestructura; relaciones alumno – maestro, maestro – director y director – alumno; trabajo dentro del aula y la participación general del equipo de trabajo escolar en aspectos relevantes de la escuela. Estas escalas fueron contestadas por alumnos de 4to, 5to y 6to de nivel primaria, además de profesores y personal de apoyo.

3.- ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA<sup>5</sup>: se realizó a la directora del plantel.

#### **PASO 4. PROCESAR LAS INFORMACIONES RECOGIDAS**

A continuación se presenta la información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados. (ANEXO 9):

#### **RESULTADOS DE CONTEXTO Y DIARIO DE OBSERVACIÓN**

---

<sup>4</sup> ESCALAS DE VALORACIÓN: son instrumentos que ofrecen descriptores de desempeño de la persona en el aspecto que interesa evaluar, a partir de un continuo previamente acordado. Se elaboran como una tabla de doble entrada que se ordena en la forma (horizontal/vertical), en donde se ubican los criterios (desempeños) versus los rangos (categorías o niveles). Dentro de cada rango se incluyen los puntajes acordados previamente (de 0 a 5; de 0 a 6; de 0 a 12; etc.) de acuerdo a los distintos aspectos que se quiera evaluar.

<sup>5</sup> ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: Se llama semiestructurada porque está compuesta de dos modalidades; entrevista cerrada, que es un cuestionario, en donde el entrevistado responde con un sí, o un no. Y entrevista abierta que es una conversación abierta o clínica.

En la entrevista Semiestructurada el entrevistador es quien marca la pauta y el entrevistado tiene la palabra.

A) RELACIONES INTERPERSONALES. Dentro del contexto y de acuerdo a lo redactado en el diario de observación, se pudo detectar que, primeramente, las relaciones interpersonales son cordiales, de respeto y confianza, durante nuestra estancia en la institución se observó que los conflictos que se llegaban a presentar se resolvían de manera calmada y respetuosa, haciéndolo solamente con los implicados en la problemática.

Por otra parte, detectamos que la mayoría del personal lleva bastantes años laborando en la institución, lo anterior lo manifestaron los mismos docentes y personal de apoyo al recordar anécdotas de varios años atrás, además de que al preguntárselos directamente dentro de una plática informal, mencionaban, que la persona que menos antigüedad tiene dentro del plantel ya lleva laborando con ellos cinco años.

B) DOCENTES, PERFIL Y PRÁCTICA PEDAGÓGICA. Durante las visitas que se realizaron a la institución y cuando acudíamos a presenciar las jornadas diarias dentro de las aulas, se pudo detectar que constantemente manifestaban los y las docentes que seguían al pie de la letra los lineamientos establecidos por el nivel al que pertenecen, y al dialogar con ellos y hacerles cuestionamientos relacionados a si existían en ellos problemáticas o dificultades respecto a su práctica docente, todos expresaron que no existían, siendo algunas respuestas como “no, yo no tengo ningún problema”, o “al principio las tuve, pero con el paso de los años he aprendido a resolverlas”, sin embargo, de acuerdo a lo observado y registrado en el diario de trabajo, en diversas ocasiones si se llegaba a presentar algún conflicto como falta de material, problemas con algún niño o padre de familia, o relacionados a su práctica docente preferían no expresarlo y cambiar la actividad para no evidenciar delante de nosotras su problema. (ANEXO 10).

Además, es necesario comentar que una de las docentes que laboran en la institución nos presentó una planeación de actividades diarias del ciclo escolar anterior y un profesor, mostró un proyecto extraído de internet, y lo presentó como

creación propia. (El proyecto se encuentra en la página de Internet: [http://www.nl.gob.mx/pics/pages/se\\_proyectoescolar\\_base/MAN0002.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/se_proyectoescolar_base/MAN0002.pdf))

Al consultar las plantillas de personal, se corroboró que la mayoría del personal que trabaja frente a grupo, no tiene el perfil necesario para ello, de acuerdo a SEP es necesario contar con la Normal Básica (primaria o preescolar) o Licenciatura en Educación Preescolar o Primaria, según el nivel en que trabaje. Sólo tres de once cumplen con ese perfil, lo que podría representar un problema para la institución debido a que al ser una escuela particular que se encuentra incorporada a SEP, se les exige que el personal que labore en ellas cuente con el perfil requerido y de no ser así, pueden perder la incorporación al sistema debido a que no cubren las normas que se establecen.

En la siguiente tabla se presenta el perfil que tienen las personas que laboran en la institución

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	PERFIL
Directora	Licenciatura en Administración
Profesora sexto grado de Primaria	Bachillerato (Segunda etapa del examen de Ceneval en Lic. En Educación Preescolar)
Profesor de quinto grado de Primaria	Licenciado en Educación
Profesora de cuarto grado de Primaria	Licenciada en Pedagogía
Profesora de tercer grado de primaria	Carrera técnica (Trabajo social)
Profesor de segundo grado de Primaria	Carrera técnica (Mecánica)
Profesor primer grado de Primaria	Carrera técnica (Computación)
Profesora de tercer grado de Preescolar	Bachillerato Tecnológico – Área de Servicio Social (Acreditó las 2 etapas del examen de Ceneval)
Profesora de segundo y primer grado	Licenciada en Educación Preescolar

de Preescolar	
Profesor de Educación Física	Lic. En Educación Física
Profesor de Música	Pasante de Lic. En Educación Artística
Profesor de Inglés	Licenciada en Lingüística aplicada al Español
Asesor	Pasante de Licenciatura en Pedagogía
Profesor de Computación	Técnico en Computación
Administrativo	Bachillerato
Administrativo	Bachillerato
Administrativo	Bachillerato
Intendente	Primaria

C) INFRAESTRUCTURA. En cuanto a la infraestructura encontramos que tiene lo necesario y cubre con los requerimientos que se le exige, cuenta con material de seguridad (extintores, salida de emergencia entre otros), dentro de los salones el material se encuentra organizado, está al alcance de los niños, y cuenta con el suficiente para todos los alumnos, tiene área de recreación y los salones cuentan con ventilación e iluminación, además de contar con un salón exclusivo para computación, lugar que se utiliza para presentar videos, conferencias entre otros.

Se observó que las instalaciones se encuentran en buen estado físico, cuentan con material de seguridad y que en ninguna de las aulas o áreas libres se cuenta con algo que pueda dañar la integridad o la seguridad de los niños.

En cuanto a los grupos, se detectó que todos sobrepasan los treinta y cinco alumnos, habiendo en unos más de cuarenta y ocho niños, y aunque las aulas son amplias, al haber tantos alumnos provoca poca accesibilidad y movimiento de los mismos dentro de sus salones, ya que de acuerdo a las dimensiones de los salones, no debe haber más de treinta y cinco niños en cada grupo.

D) RELACIÓN MAESTRO – ALUMNO. Hablando ahora de la relación de maestros – alumnos, observamos que es cordial, se manifiesta respeto constante, y los alumnos manifiestan agrado por sus maestros.

Y por último, mencionamos la activa participación de alumnos, docentes, directivo y personal de apoyo para proporcionarnos los elementos necesarios para realizar esta investigación.

## **RESULTADOS DE ESCALAS DE VALORACIÓN PARA ALUMNOS<sup>6</sup>**

El objetivo que se planteó para la realización de estos cuestionarios es: conocer y detectar, por medio de la perspectiva de los alumnos de la institución, las oportunidades y avances que tienen los niños inscritos en el plantel, además de

---

<sup>6</sup> Las gráficas correspondientes a los resultados arrojados de las escalas de valoración se encuentran en el ANEXO 11

poder tener una imagen general de las fortalezas y debilidades que ofrece la institución de acuerdo al punto de vista de los niños<sup>7</sup>.

Dentro de la información recopilada por medio de este instrumento de diagnóstico, se detectaron, principalmente 6 aspectos, que a continuación se mencionan:

A)
Se toma en cuenta al alumno para decisiones que se tomen en la escuela

La gran mayoría de los niños encuestados, expresa que no les preguntan y no los toman en cuenta para una mejora en cuanto a los cambios y prácticas que se realizan en la institución.

B)
Escuela, Infraestructura

En general el alumno opina que en relación a la infraestructura se muestra contento y satisfecho con su escuela, además de que mencionan que cuentan con el material que necesitan para su jornada diaria de trabajo.

C)
Relación alumno – maestro

Dentro de este aspecto, los alumnos encuestados mencionan que sus maestros regularmente son puntuales y que no faltan, además de que pocas son las

---

<sup>7</sup> Estos cuestionarios, se realizaron a alumnos de 4to., 5to. y 6to. Grado de primaria, aplicando un total de 90 cuestionarios.

ocasiones que suspenden clases, también, manifiestan que cuando tienen dudas, el maestro se las resuelve sin ningún problema, tratándose de problemas familiares, escolares o sociales.

D)
Relaciones interpersonales dentro de la institución

En relación a este aspecto, se puede detectar que desde el punto de vista de los niños existe una buena relación entre director - alumnos, director – maestros y maestros – alumnos.

E)
Actividades en el aula y la escuela

En general se puede detectar, que los alumnos se manifiestan contentos en la escuela donde estudian, sin embargo algo de gran importancia que se pudo detectar de estos cuestionarios es que la generalidad de los alumnos manifestó que constantemente se aburre en clase y que no le ponen actividades entretenidas durante el día.

F)
Actividades escolares

Dentro de este aspecto, no se encuentra mayor problemática ya que los alumnos se manifiestan contentos, mencionan la participación de su escuela en diferentes campañas y actividades, y en general la institución, según opiniones de los alumnos, cuenta con lo óptimo y necesario para su aprendizaje básico.

## **RESULTADOS DE ESCALAS DE VALORACIÓN PARA MAESTROS**

Este cuestionario tiene el propósito de obtener información de aspectos relevantes de la escuela, a través de la cual se detecten los puntos fuertes y las posibles áreas de mejora.

El cuestionario para maestros consta de 54 preguntas, y de acuerdo al tema con el que se relacionan, se agruparon en 9 áreas, las cuales son las siguientes:

En el primer agrupamiento, el reconocimiento e interés de la labor y participación de la dirección para con el personal se ve manifestado con una serie de respuestas a favor de que se les toma en cuenta para reconocerles sus logros. Cabe

C)
Conocimiento de las condiciones económicas y sociales del maestro-alumno
Reconocimiento e interés de la dirección para con el personal.

mencionar que las preguntas relacionadas con el interés para promover capacitación, fomentar el trabajo en equipo y evaluar el desempeño laboral de los docentes, por parte de la directora es deficiente, pues para estos aspectos los docentes respondieron que hay poca colaboración y compromiso; no se incita a la mejora del desempeño docente por medio de auto evaluaciones y capacitación, y trabajo colegiado.

Para el segundo agrupamiento, se detectaron las relaciones que se dan entre el docente para con el personal e institución. De tal forma que de acuerdo al criterio de los docentes, existe un vínculo de respeto y cordialidad entre si, cuando alguna situación se sale de control manifiestan que es resuelto de manera eficaz, además

B)
Relación entre el docente, personal e institución.

de las buenas relaciones que tienen con los compañeros de la institución, también la tienen con el contexto de la escuela y las autoridades educativas.

E)
----

Relaciones entre maestro, padre de familia
--

Para este agrupamiento los docentes han manifestado que no cuentan con el conocimiento acerca de las condiciones económicas y sociales de sus alumnos, a pesar de que antes de que comience el curso escolar se les aplica un cuestionario a los padres de familia solicitando esta información, por lo que los docentes han expresado, que no han tenido el interés por leer estos documentos ya que consideran que no es necesario saberlo.

D)
----

Interés pedagógico de maestro por el alumno
---

En cuanto al interés del maestro- alumno, se detectó que los docentes regularmente no toman en cuenta los conocimientos que posee el alumno antes de comenzar el ciclo escolar, tampoco toman en cuenta las opiniones que ellos les pudieran otorgar para mejorar, y sólo integran los contenidos con base a su criterio personal, de tal forma que están conformes con el logro que sus alumnos alcanzan al final del curso.

La relación que existe entre maestro- padre de familia, es el punto que a continuación mencionaremos en relación con las preguntas agrupadas, de acuerdo a las respuestas que los docentes manifestaron, siempre toman en cuenta a los padres de familia cuando se trata de actividades curriculares y extra curriculares, expresan no tener problema con la participación de ellos cuando los docentes solicitan su colaboración.

En cuanto a la relación director –padres de familia, los docentes expresaron, que la directora sí toma en cuenta sus opiniones y propuestas; y cuando la directora requiere apoyo de la asociación de los padres de familia, obtiene respuestas favorables, además de mantener informados a los padres de familia sobre actividades académicas y administrativas.

La organización y el mejoramiento de la institución, se manifestó por parte de los docentes que era competente, es decir que en el caso de la institución la

F)
----

Relación entre el director- padre de familia.
---

planeación del centro escolar se lleva a cabo en forma colegiada, se promueve continuamente que los integrantes de la institución se capaciten por medio de programas de actualización, difunde información de interés para los padres de familia acerca de la institución además de mejorar los servicios utilizando nuevos instrumentos tecnológicos que ayuden a mejorar su desempeño.

Expresan que la escuela participa en diversos programas, y dentro de los consejos técnicos procuran aportar estrategias innovadoras factibles.

G)
----

Organización y mejoramiento de la institución.
--

Sin embargo, estas respuestas contradicen a lo observado y registrado previamente en las observaciones preliminares, ya que anteriormente ellos mencionaron que no se reúnen, que no planean, y que no realizan reuniones de colegiado, y al momento de preguntárselos mediante este cuestionario ellos informan lo opuesto.

I)
----

Infraestructura y material.
-----------------------------

En cuanto al desempeño y preocupación del maestro por mejorar su práctica pedagógica, expresan que no tienen problemas para optimizar su planeación, pues acuden a consejos técnicos, y asesorías, lo que provoca que se vean comprometidos para lograr lo estipulado por los directivos, consideran que sus métodos de evaluación son óptimos y también creen pertinente modificarlos o fortalecerlos, en algunas ocasiones se preocupan por utilizar nuevas estrategias para lograr el aprendizaje de sus alumnos.

H)
----

Desempeño y preocupación del maestro por mejorar su práctica.
---

En esta parte, ellos mencionan que en sus consejos técnicos y en sus asesorías realizan evaluaciones y autoevaluaciones para mejorar su práctica, sin embargo, en charlas informales, ellos manifiestan que no realizan reuniones de consejo técnico y que es independiente la manera en la que ellos se evalúan, esto lo podemos observar, de acuerdo a lo registrado en el diario de observación, ANEXO 12.

En este último agrupamiento, los docentes consideran que la infraestructura es adecuada y pertinente, respecto al material que se utiliza está en buenas condiciones y también consideran que no les hace falta más, ellos manifiestan que en cuanto a material e instalaciones no tienen problema.

## **RESULTADOS DE ESCALAS DE VALORACION PARA PERSONAL DE APOYO**

Los resultados que a continuación mostramos evidencian las opiniones que el personal de apoyo tiene acerca de la institución y de las condiciones en las que trabajan, respondiendo con su opinión y criterio.

A)
----

Toman en cuenta la opinión y reconocen mi trabajo.
--

De acuerdo a los cuatro colaboradores que participaron se detectó que en el primer aspecto, ellos no están contemplados dentro del trabajo escolar y colectivo, ya sea para organización escolar, consejos técnicos o actividades extraescolares, no les piden opiniones y no se les reconoce por el trabajo que desempeñan.

B)
----

Colaboro con el trabajo requerido en la institución.
--

Ellos solo cumplen con su función, ya que no les piden su opinión en actividades como en ciertas reuniones sólo les explican lo que ya está estipulado por el directivo y se debe de desarrollar en el año.

C)
----

Relación director-personal de apoyo.
--------------------------------------

La relación del personal de apoyo con la directora, sólo se reduce a seguir indicaciones de limpieza, mandados entre otros.

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMI - ESTRUCTURADA APLICADA A LA DIRECTORA**

Los resultados que la directora aporta de acuerdo a su criterio forma parte de las principales problemáticas que determinamos, ella responde acerca de la concepción que tiene en la organización del equipo de maestros, la infraestructura y el contacto que tiene con los padres de familia y docentes (ANEXO 13).

A)
----

Relación director-docente y padres de familia.
--

“Pues en general son buenas las relaciones, la mayoría de los que trabajamos aquí, llevamos haciéndolo por muchos años, ya somos amigos más que compañeros de trabajo y nos tratamos con respeto, cordialidad y amabilidad.

Cuando se trata de asuntos institucionales, sí se les exige el cumplimiento y si es necesario se les hacen llamadas de atención o felicitaciones por sus logros. Con los padres tratamos de involucrarlos en la educación de sus hijos y ellos constantemente charlan con nosotros”.

B)

Intervención en grupos

“Realmente no, yo les doy esa oportunidad a cada docente, y ellos, están encargados de su grupo, yo no puedo llegar a intervenir y a hacer mi voluntad sin antes consultárselos a ellos, ya que ellos son los que manejan y están al cuidado de los grupos”.

C)

Cómo se contrata al personal. Se realizan consejos técnicos

“Las contrataciones en la institución son realizadas por mí, son contratados por la recomendación o su experiencia laboral.

Yo los convoco a juntas donde se les informa lo que se llevará a cabo en el mes. No se cuenta con un consejo escolar. Como tampoco no se realizan reuniones técnico-pedagógicas los docentes tratan de resolver sus dudas independientemente, regularmente nos reunimos mensualmente y no existe un plan establecido de lo que se hablará en esa junta.”

D)

Existen metas para la mejora de la institución.

“Pues sí, antes de iniciar el curso establezco los objetivos y metas que vamos a lograr en el año escolar, ya que la institución tiene una gran demanda social año con año.”



5.- No existen reuniones de colegiado y generalmente las actividades escolares no se organizan en equipo.	☺	☺	☺	☺		☺	☺	☺	☺	☺	☺
6.- No toman en cuenta al personal de apoyo.			☺		☺		☺				
7.- No se reconoce el trabajo del personal de apoyo			☺		☺	☺					
8.- La directora no se involucra en las actividades dentro de los grupos	☺	☺	☺		☺				☺		
9.- La directora no apoya a sus docentes pedagógicamente	☺	☺	☺		☺			☺		☺	
10.- La escuela no cuenta con un consejo escolar			☺								
11.- No trabajan en equipo las actividades			☺		☺						

De acuerdo a la tabla anterior se observa que existe poca atención a la organización de la institución como tal, en cuanto a lo que corresponde hacer a cada uno desde su rol, lo que provoca poca participación resultado de la mínima información que se recibe por parte de la dirección de la escuela, se concluye entonces que la dificultad principal que se tiene, es la falta de organización institucional.

Con base a lo antes mencionado, se pretende que al proporcionar estrategias de organización, la directora del plantel y el personal, resolverán otras dificultades que se presentan como la falta de asesoría técnico pedagógica y las dificultades en la práctica docente.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se encuentra aquí la relevancia de realizar un proyecto de intervención, que realmente proponga estrategias de acción para lograr la transformación buscada.

De acuerdo a lo anterior, el planteamiento del problema es el siguiente:

**¿Qué acciones se deben implementar en la institución educativa particular “Benito Juárez”, para fortalecer la organización escolar y mejorar las prácticas institucionales a partir de la toma de decisiones informadas, consensuadas,**

**que involucren la participación de todo el personal y comprometidas con los resultados de la acción educativa del plantel en el que laboran?**

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

El marco de referencia es una base fundamental para poder aclarar los puntos a partir de los cuales se realizará el análisis de los datos que arroje la investigación. Representa una explicación de los fenómenos encontrados en el diagnóstico, por qué se dan y cómo deben enfrentarse estos problemas.

El presente capítulo, tiene como propósito brindar diferentes puntos de vista de diversos autores, para lograr un análisis de la importancia de la función y quehacer directivo como factor de mejoramiento de la calidad educativa; contiene información que servirá como base para el desarrollo de la propuesta de intervención y para fundamentar las acciones que dentro del presente proyecto se incluyen.

La organización del capítulo comprende: el papel de la función directiva en educación, el trabajo colaborativo, las características clave de las escuelas efectivas, planeación y organización escolar.

## **2.1. Ser Director Escolar**

### **a) Concepto**

La escuela es una institución muy compleja, el ejercicio de la conducción escolar, trabaja buscando una mejora y preservando la cultura e identidad de la escuela y sostener símbolos, valores, rituales y costumbres (JIMÉNEZ, 2004, 89).

El director educativo, es aquella persona designada u autorizada, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

Si el director no hace suya la necesidad de cambiar, no es posible, o al menos es mucho más difícil iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad.

Las ideas sobre el poder del director difieren. Algunos visualizan una imagen del director como un ser todo poderoso e indiscutido. Diversos autores afirman que: "El carácter y la calidad del director son, con mucho, las principales influencias determinantes de lo que una escuela se propone hacer y de la medida en que se alcanzan esos objetivos" (DES, 1977, 33). En términos más concretos, se resume: el saber recibido sobre la dirección en estos términos: Todos los métodos y procedimientos de enseñanza, todas las cuestiones relativas al curriculum, las relaciones con los padres y la supervisión de los profesores y sus deberes son reconocidos como asuntos sobre los que debe decidir el director, y los comités de educación raramente tratan de intervenir. Otros son más dudosos, concluyen que "las pruebas reunidas parecen indicar que los directores no tienen libertad para hacer lo que se les antoja", sino que deben actuar dentro de las limitaciones que establecen sus colegas. (LOCAL EDUCATION AUTHORITY, 1984, 92). Aun aquí, las limitaciones son externas. Se supone que el director mantiene una autoridad

absoluta en su organización. El director debe lograr y mantener el control (el problema del dominio), mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión (el problema de la integración).

Por una parte, el director se enfrentará con el problema de mantener el control, tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la supervivencia, como en el educacional, mediante la elaboración y la aplicación de una política. Ambos aspectos del control, o del dominio, pueden representar y provocar conflictos y oposición. Por otra parte, el director debe atender a las posibilidades de solidaridad, cooperación y la generación de entusiasmo y adhesión.

#### **b) Funciones del directivo**

Las acciones realizadas por los directivos escolares son consideradas prácticas del ámbito administrativo y no labores específicamente pedagógicas. Hasta el día de hoy, el hecho de “administrar” la escuela, lleva a los directivos a convertirse única y exclusivamente en organizadores, dejando a un lado su papel de asesor, apoyo pedagógico, líder, entre otras.

Sin embargo, el directivo tiene dos principales funciones, la estimulante y de apoyo, y la función de control.

La primera de estas dos funciones, está dirigida a los procesos, consiste en propiciar que mejoren las relaciones de manera que puedan producirse buenos resultados. Y la segunda de estas funciones, la de control, está dirigida específicamente a los resultados.

En un movimiento hacia la calidad la primera es la función en la que se hace énfasis, bajo el supuesto de que si, los procesos mejoran, mejorarán los resultados.

Pedro Jiménez, menciona 18 funciones específicas para el director escolar, las cuales se mencionan a continuación:

1.- Encauzar el funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógicas, técnicas y administrativas, que le señalen las disposiciones normativas vigentes.

2.- Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel.

3.- Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones de la S.E.P., emitidas a través de las autoridades competentes.

4.- Representar técnica y administrativamente a la escuela.

5.- Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presentan en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia.

6.- Suscribir la documentación oficial del plantel, evitar que sea objeto de usos legales, preservarla de todo tipo de riesgos.

7.- Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación vigente, elabore el personal docente, controlando que aquel, se adecue a las técnicas pedagógicas aplicables.

8.- Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados.

9.- Proporcionar la información que, a través de sus actividades competentes, le requiera la S.E.P. en el tiempo que esta señale.

10.- Tramitar, ante las autoridades competentes, el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realizan fuera del plantel.

11.- Autorizar, la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plantel, previo permiso de la dirección o delegación general.

12.- Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios.

13.- Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro.

14.- Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones necesarias que sufra el mismo.

15.- Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene.

16.- Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plantel en materia de capacitación del personal docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales.

17.- Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el correcto uso de equipos.

18.- Convocar a la integración del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, dentro de los primeros 12 días del ciclo escolar.

Dentro de los roles que deben cumplirse desde la función directiva, Mintzberg, distingue: informacionales; decisionales y relacionales.

El directivo es receptor y emisor de informaciones de distinta índole. Hay una dependencia vertical ascendente y descendente directivo - autoridades educativas - docentes - comunidad educativa. La circulación de información que establece como modelo es esencial para el funcionamiento democrático de la institución. Se sabe la estrecha relación que la información tiene con el uso del poder.

La toma de decisiones se produce en forma permanente en cualquier rol de conducción. Dependerá de cuan autocrático o democrático sea el directivo como para que estas decisiones sean compartidas o no, justas o arbitrarias. La toma de decisiones implica un proceso. Este proceso decisional consta de varias etapas que si bien suelen realizarse automáticamente, es útil considerar en su especificidad. Ellas son: determinación del problema; análisis de la situación; definición de objetivos y criterios decisionales; estudio de soluciones alternativas y elección.

Los roles relacionales: Una de las claves de la función directiva es el proceso de delegación de tareas, éste requiere conocer los conceptos de autoridad y responsabilidad, tener claro el proceso de toma de decisiones y predecir el comportamiento de los colaboradores. A través de esta acción se logra una gestión participativa donde se valora el desarrollo de todo el equipo docente, asociaciones de padres, cooperadores, alumnos entre otros; ya que la delegación es necesaria para los asuntos más diversos. Esta delegación debe implicar una responsabilidad compartida. El directivo hace una transferencia de responsabilidad pero sin delegar su autoridad.

La escuela debe cumplir la misión de funcionar como unidad educativa. Los resultados que los alumnos pueden obtener al concluir cualquier nivel educativo (preescolar, primaria o secundaria), sobre todo el campo de desarrollo de las habilidades intelectuales y de las actitudes, son producto de la combinación del trabajo de todos los profesores en el aula y de la experiencia escolar en su conjunto, es decir, de aquellas acciones deliberadas, que existan estilos de enseñanza congruentes entre sí y con los propósitos educativos.

Es decir, que existan normas acordadas entre los profesores y con el personal directivo y, en la medida que sea posible, los alumnos y padres de familia establezcan claramente los derechos, la responsabilidad y las obligaciones de todos los que conviven en ella, así como las conductas permitidas y las prohibidas.

Estas reglas serían la expresión específica-concreta y adecuada a las condiciones particulares de cada escuela.

### **c) Liderazgo**

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director escolar es fundamental. Además, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de hoy. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en las convicciones personales.

El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela. Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo.

Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en

todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea, personal y otros.

Este líder también favorece que los subordinados puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de sus empleados. Este líder propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva – lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio.

Toda escuela exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino.

Sylvia Schmelkes (1994) habla de un proceso de mejoramiento de la calidad, desde este enfoque el papel del director es fundamental, además, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia y en la convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Se logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.

El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar, debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

Un director así no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo más amplio y con las autoridades de la

comunidad. Tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en las escuelas, y tienen que involucrarse de lleno en cada uno de ellos.

A un director no se le puede cerrar ni una puerta. Tiene que poder reírse con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos. Más importante aún, le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores.

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

Lo más importante del papel del director como líder, es que se espera de él una persona que promueva el cambio social y de formar hombres y mujeres capaces de destacar y triunfar.

#### **d) Asesoramiento en el centro educativo**

La concepción de asesoramiento que trata de abordarse, consiste en una práctica teórica vinculada a la dinámica institucional, desde un enfoque procesual planteado en términos de colaboración, de responsabilidad compartida, de interacción abierta y permanente, y de [comunicación](#) simétrica con los otros profesionales: directivos, integrantes del equipo técnico y muy especialmente con los docentes y personal de apoyo.

El asesoramiento en los centros educativos, debe verse como una de las posibles fuerzas que aspiren a hacer política de mejora, esto es, influir y contribuir al desarrollo de proyectos de renovación y transformación. Por otra parte puede verse cómo el rol del asesor de la institución, se va conformando, a través de la práctica de

diversas funciones que tienen que ver con la coordinación y el apoyo continuo en distintas cuestiones de la institución en general.

El asesoramiento implica fundamentalmente una tarea o actuación que se dirige a la mejora de la escuela, a su desarrollo y capacitación que supone reconstrucción de los establecimientos escolares como organizaciones educativas y como lugares de formación e innovación no sólo para los alumnos sino también para los profesores.

Los retos de nuestro tiempo exigen que el directivo deje de lado actitudes autocráticas, autoritarias, centralistas y represoras para acceder a una formación centrada en conocimientos, habilidad y competencias que privilegien la planeación, organización, innovación, normatividad, evaluación, manejo de conflictos, integración; en fin, una visión holística de su quehacer administrativo.

Esta carencia en la formación directiva repercute directamente en la calidad de la educación a través del negativo funcionamiento institucional, de las actitudes de profesores y alumnos, de toda la problemática que dicha falta de actualización y desarrollo ocasiona.

### **e) Estilos de liderazgo**

Un problema que plantea el concepto de liderazgo en el contexto educativo, radica en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo.

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

Según Ball (1989), la mayoría de los estilos de liderazgo exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige, a medida que avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones desempeñan todos un papel importante en el desarrollo de la relación social. Esto es importante, pues indica, pese a algunos escritos sobre los estilos de liderazgo, que los estilos no son de una sola pieza ni fijos e inmutables. Puede haber situaciones en las que los directores, voluntariamente o por necesidad, temporalmente abandonen su estilo normal. Algunos miembros del personal pueden tener un acceso privilegiado a interacciones con el director que están «fuera del estilo habitual», en «regiones apartadas» donde los aspectos que atañen a la ejecución del estilo son innecesarios o inapropiados. O puede ser que, cuando las condiciones sociales o económicas, o las escuelas cambian, por ejemplo mediante la reorganización, los directores reelaboren deliberadamente o modifiquen drásticamente algunos aspectos de su estilo preferido. También podemos imaginar una maduración del estilo, por la experiencia, o la degeneración u osificación de éste. Un estilo es un proceso activo, a diferencia de una teoría o filosofía del liderazgo, es un modo de poner en práctica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de la escuela. No es, como algunos escritos sobre el liderazgo escolar quisieran hacernos creer, un conjunto de deberes, funciones y responsabilidades abstractos. Para ser claros, pues, esta concepción del liderazgo no reposa sobre un conjunto de afirmaciones no examinadas acerca de la autoridad ni en una concepción del poder que dé el predominio al director en forma

definitiva. Aquí el poder es concebido como un resultado, algo que se logra en y mediante una ejecución.

**Líder excepcional:** tienden a ser dinámicos, la estabilidad tiende a recuperarse en las escuelas efectivas.

**El líder autócrata:** Asume toda la [responsabilidad](#) de la [toma de decisiones](#), inicia las [acciones](#), dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de [fuerza](#) y [control](#). La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

**El líder participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

**El líder liberal (Rienda suelta):** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia [motivación](#), guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Stephen Ball, describe cuatro estilos de liderazgo en la función directiva.

**Estilo interpersonal:** la figura del director se inviste de características paternas o maternas y son frecuentes los conflictos alrededor del esfuerzo para alcanzar sus preferencias.

**Estilo administrativo:** el rol del director se somete a las normas y procedimientos que constituyen la administración, perdiendo su conexión con los aspectos pedagógicos.

**Estilo político antagónico:** el directivo reconoce y acepta la realidad política de la escuela, abre espacios para que los intereses contrapuestos de los grupos se manifiesten y discutan.

**Estilo político autoritario:** el director rechaza la discusión abierta de los intereses grupales encontrados e impone su propio criterio sobre los problemas.

## **2.2. Trabajo colaborativo**

### **a) Trabajo en equipo**

En las escuelas eficaces, el trabajo en equipo se asocia a normas y oportunidades que dan sustento a la mejora sostenida y al aprendizaje permanente.

El análisis, la evaluación y la experimentación en compañía de sus colegas, son condiciones bajo las cuales un equipo de trabajo mejora. Para realizar como es

debido estas tareas, es necesario conjuntar diversas fuerzas; la participación de todos los integrantes del proceso educativo, sólo así será posible generar buenos propósitos, contenidos de mejora y condiciones congruentes para relacionarlos con el día a día de la educación.

### **b) La potencialidad del trabajo en equipo**

El concepto de trabajo en equipo es atractivo por sí, pero es el ingrediente del cambio y también de las soluciones.

En las escuelas eficaces, el trabajo en equipo se asocia a normas y oportunidades que den sustento a la mejora sostenida y el aprendizaje permanente (el supuesto es que la mejora de la enseñanza constituye una empresa más colectiva que individual, y que el análisis, la evaluación y la experimentación en compañía de sus colegas son condiciones bajo las cuales el docente mejora) como consecuencia, los docentes son más propensos a confiar en un sabor compartido, a valorarlo y legitimarlo, a buscar consejo y ofrecer ayuda tanto dentro como fuera de la escuela. Así es más probable que lleguen a ser mejores profesionales en su tarea: todo esto significa que en algunas escuelas es mucho más fácil que en otras a aprender a enseñar y aprender a enseñar mejor.

### **c) La dificultad del trabajo en equipo**

En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo.

Cuando se forma un equipo y éste echa a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad, pero a medida que el trabajo va avanzando la realidad se va imponiendo, a veces con toda su crudeza. Mientras las cosas van bien es fácil que

el equipo se muestre unido, cohesionado, que haya un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se tuercen se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen unir más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten. Muchos equipos se crecen ante los obstáculos y dan lo mejor de sí. Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.

El equipo perdería confianza en su responsable si se entera de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad. Ellos están metidos de lleno en el proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre.

Esta misma transparencia debe exigir el jefe del equipo a sus colaboradores. Si en sus ámbitos respectivos surgen dificultades deben comunicarlas inmediatamente para que el equipo pueda tomar las medidas oportunas. Lo peor que puede ocurrir es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo.

Los problemas hay que afrontarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones). Si hacen falta más recursos (humanos y/o técnicos) hay que solicitarlos a la dirección. Si el problema es grave (pone en peligro el proyecto, impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, etc.) hay que ponerlo inmediatamente en conocimiento de la dirección. Esta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales. Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo, pedirle su opinión.

Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta. Por otra parte, el jefe les deberá ir informando del desarrollo de los acontecimientos. Que el equipo sepa en todo momento la situación en la que se encuentra el proyecto. Por último, señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para ir rodando. De este modo cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores contará con una experiencia que le puede resultar muy valiosa.

#### **d) La escuela como organización**

Durante muchos años, las diferentes instituciones educativas, han fracasado en su organización, debido a que llevan a la práctica un modelo basado en la excesiva jerarquización, lo que promueve escasos niveles de participación de los agentes involucrados.

Las propuestas de la actualidad asignan la mayor prioridad a la unidad educativa como un punto de partida de las reformas educativas, además de las competencias de los directores también están transformándose y aparecen más ligadas a la capacidad de pilotear la totalidad de la institución con todas sus especialidades para evolucionar y desarrollarse como equipo de trabajo.

Jesús Domingo, (2007) menciona algunas recomendaciones a seguir para el logro significativo de las actividades docentes hacia los compañeros y alumnos, en primer lugar, el asesor o interventor educativo, ha de ser depositario de su confianza. Las relaciones de poder en las instituciones son un elemento que marcan no sólo la demanda si no el destino de las innovaciones.

Con frecuencia estas relaciones se esconden tras los efectos y la presión de los grupos que ejercen el liderazgo (o la resistencia) en la innovación, la micro política se despliega en la cotidianidad.

### **e) Resistencia al cambio**

El proceso de cambio implica reformulación de paradigmas, conceptos y valores incorporados en la cultura de las organizaciones y de las personas que la lideraban, de ahí que ni las organizaciones, ni las personas, que las integran están preparadas para el cambio, ya que todo cambio lleva implícito una modificación de las relaciones intergrupales, de las responsabilidades o del comportamiento, lo cual requiere un ajuste significativo en cuanto a hábitos, procedimientos y relaciones funcionales, en la cual deben alcanzarse patrones de cooperación e [interacción](#). Por otro lado el efecto psicológico de cambio, se percibe en las actitudes desarrolladas por las personas con relación al cambio, en función de la habilidad que tenga para afrontar retos y exigencias.

La resistencia puede definirse como cualquier conducta que está destinada a mantener el status que, en oposición a una presión que se ejerza para alterarlo, la resistencia puede o no ser controlable dependiendo del nivel de arraigo de las creencias de las personas.

La resistencia al cambio puede conceptualizarse en cuatro dimensiones: en primer término a las relaciones de compañeros y relaciones de autoridad, en las que se incluye [la comunicación](#), la competencia por el reconocimiento, la apertura en la aceptación de ideas, el apoyo a los compañeros, compromisos personales y a la participación; seguidamente las actitudes individuales tales como, la disposición a las innovaciones, a la asistencia externa, a participar en grupos, a la toma de [riesgos](#); dogmatismo y optimismo, la relevancia a las necesidades, el compromiso, el cambio

conductual, la congruencia de actitudes y valores para finalizar, la disponibilidad de tiempo, apoyo técnico y oportunidades para la interacción personal.

Al respecto se señala que en el efecto de la resistencia al cambio, el aspecto emocional se expresa con toda claridad y en él se pueden distinguir cuatro etapas:

Etapa 1. Negación o impacto inicial en la que el individuo percibe el peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

Etapa 2. Defensa, en la que el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación y disposición a cambiar.

Etapa 3. Aceptación, en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces y la [persona](#), se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo, comienza a buscar [soluciones](#) y a desarrollar nuevas habilidades.

Etapa 4. Adaptación o asimilación, cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo dando nuevamente sentido a la vida y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización. En este proceso es muy importante el papel que juega el agente de cambio, para que entre las etapas de negación y defensa realice un trabajo de sensibilización e información acerca de los cambios organizacionales así como proporcionar las herramientas y conocimientos necesarios para el caso.

#### **f) Función de los docentes**

En una escuela, los resultados dependen de las personas y las interrelaciones entre ellas. Por eso un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo, requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados.

Entre estos agentes, los que más influyen en los docentes, director y personal de apoyo tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere de un cambio de actitudes y estar dispuestos a modificar las mismas.

La formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores. En varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus directores por desacertadas decisiones, y en algunas ocasiones, se quejan porque la escuela (y en particular su director) no considera sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo y esto, sin duda, no favorece a la educación del alumno.

### **2.3. Características clave de las escuelas efectivas**

#### **a) Estructura organizativa de la gestión educativa**

Las tendencias que deben tenerse presentes para configurar el modelo de gestión organizativa, se traducen en establecer desde el máximo nivel ejecutivo, los objetivos de la institución y conducir a todos hacia ellos.

Las funciones genéricas de planificación, desarrollo, ejecución y control delimitan la intervención del proceso de gestión, el cual puede dirigirse a identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar tareas y responsabilidades, así como a estimar recursos necesarios y actuaciones de evaluación y seguimiento.

De estas consideraciones, Schmelkes (1994) desprende la noción de que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla participe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

## **b) Gestión de calidad**

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.

La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar alumnos.

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva, es decir, para que la gerencia y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida. En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Pero la gestión escolar no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa.

Por otra parte, gestión es sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos

implicados. Por eso la gestión escolar está asociada con la planeación escolar, así como el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando.

Las interrelaciones que la escuela establece y la forma en que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.

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

La gestión escolar, por tanto, parece implicar, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir la formación de sus alumnos.

Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera en que se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.

Todo esto va conformando una imagen interior y exterior de la escuela con la cual han de identificarse quienes pertenecen a ella. La calidad de la educación ha de reunir, al menos, cuatro elementos principales; relevancia, eficiencia, equidad y eficacia.

En la historia de la teoría y la práctica de la gestión educativa, existen elementos que hacen ver que la gestión en cambios organizativos cuenta normalmente con gran oposición de las diversas personas que participan en el proceso de desarrollo de la gestión educativa. Es así como nos encontramos que la resistencia al cambio es uno de los factores que más debe ser analizado y

minimizado a través de un amplio sistema de participación de los actores en la toma de decisiones.

### **c) Mejora escolar**

La función del director escolar conlleva a cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente una atribución más del director, donde se busca la autonomía de la escuela, y que se gestionan ante las autoridades locales o ante los consejos escolares. Entre éstas se incluye la responsabilidad que tienen los directores de escuela de definir y garantizar la aplicación de una visión estratégica de la escuela en relación con otros componentes del sistema educativo.

Jesús Domingo (2007) forma un panorama que se ofrece hasta ahora al contemplar con perspectiva los primeros estudios sobre la eficacia docente y las escuelas eficaces, sobre la mejora escolar y los procesos de desarrollo de propuestas innovadoras.

El concepto de la mejora escolar ha cambiado de perspectiva en los últimos años. Consecuentemente con ello, las funciones que desempeñaban los agentes de apoyo externo a los centros escolares han variado de enfoque sustancialmente, sin que unos planteamientos anulen a otros o se sitúe en distintos polos de una artificial dicotomía.

## **2.4. Planeación, administración y organización escolar**

## **a) El sentido de la planeación**

El director tiene una idea de cómo deben ser las cosas mejores, lo que procede es que esa idea se convierta en plan. Quizá lo más difícil en este paso es que el equipo de docentes reconozca también el problema y esté dispuesto a colaborar para convertir la idea en plan.

La palabra previsión, implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base para la planeación. La previsión es un concepto de la planeación que define las condiciones futuras de un proyecto y fija el curso concreto de acción a seguir.

Gotees (2000) dijo: planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”, equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado.

El planeamiento en el más puro sentido de su concepto, va más allá de todas las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

Los conceptos anteriores se resumen en lo siguiente:

- Se utiliza la capacidad de la mente humana para plantear fines y objetivos.
- Involucra la toma de decisiones anticipada en su proceso.
- Prevé las consecuencias futuras de las acciones a tomar.
- Prevé la utilización de los recursos disponibles con el fin de obtener la máxima satisfacción.
- Comprende todo el proceso desde el análisis de las situaciones hasta llegar a la toma de decisiones.
- Incluye metodologías para la recolección de información, programación, diagnóstico, pronóstico, avances y medidas de resultados.

#### **b) Características generales de la administración escolar**

Desde una perspectiva tradicional, Griffiths (1959) entiende la administración como "un proceso que comprende la dirección y control de las actividades de los miembros de una organización formal, como puede ser una escuela, universidad o asociación de cualquier tipo que tiene objetivos propios y distribución de funciones entre sus miembros".

Sin embargo, en la administración escolar actual es necesario considerar los elementos que configuran la dinámica de los centros escolares, que van desde la relación del centro con el entorno, la distribución de tareas y la organización para la enseñanza, hasta el manejo del personal y las demandas administrativas propias del plantel.

Los centros escolares, considerados como organizaciones, constituyen sistemas

abiertos que, por su tendencia al equilibrio –señala Álvarez (1982) – normalmente se resisten al cambio; pero que, por las necesidades de adaptación al medio, requieren también del cambio, que, administrativamente y en función de una gestión que incide en la planeación, puede ser introducido.

Para autores como Jiménez (2004) el proceso administrativo comprende el establecimiento de "sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr".

Lo anterior implica que *administrar* significa: conformación de cooperaciones orientadas a fines institucionales.

El proceso de dirección y su gestión afectan los aspectos más críticos de la tarea administrativa, en tanto que inciden en la integración de esfuerzos individuales hacia planes y objetivos comunes y a que se mantengan dentro de los límites fijados por la organización.

En consecuencia, su función y principales actividades administrativas –de mando o autoridad, de motivación, comunicación y supervisión– se orientarán a clarificar los "... medios a través de los cuales la dirección despierta en otros una acción encaminada a materializar los objetivos institucionales". (RODRIGUEZ, 1993).

### **c) La organización escolar**

La Organización escolar es un proceso amplio y colaborativo que tiene que garantizar la participación efectiva de la comunidad escolar, para determinar las necesidades y recursos que requiere la escuela, solicitar y asignar dichos recursos y facilidades con el propósito de ofrecer una educación de excelencia.

La organización escolar abarca e implica el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación. El objeto de la organización escolar es la institución educativa en su funcionalidad total, aquellos lugares perfectamente delimitados por los poderes públicos, reservados a acoger al alumnado y cuya finalidad es la educación de éste.

Desde la perspectiva de la Organización de Recursos Administrativos, el Diccionario Santillana de las C.C. E.E. define a la escuela: "Noción técnica y administrativa que trata de reagrupar y articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento interno de un Sistema Escolar (construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, etc.)". Para Filho (1965), es: "La observación, caracterización, clasificación y relación de los hechos de la estructuración de los servicios regulares de enseñanza, así como los modos de organizarlos y dirigirlos articuladamente".

Las escuelas contienen elementos de los tres tipos de organización: son organizaciones jerárquicas (como una empresa comercial), son controladas por sus miembros (como un sindicato), y son comunidades profesionales. Los teóricos de la sociología de las organizaciones, encerrados sobre todo en la teoría de sistemas, se han centrado más en la prescripción que en la descripción y explicación de los conflictos o contradicciones intra organizativos que acontecen en las escuelas, por considerar que tales conflictos son patológicos.

Es sabido que en las organizaciones escolares existe un cierto equilibrio interdependiente entre autonomía y control, entre burocracia y relaciones humanas. Pero, los procedimientos de coyuntura entre medios y fines, entre acciones e intenciones, entre departamentos y otras estructuras organizativas que se dan en los demás tipos de organizaciones, no aparecen de forma tan evidente o explícita en las escuelas.

Esa sería la razón determinante para comprender y reconocer que en las escuelas se producen las condiciones para la diversidad ideológica y el conflicto, y consecuentemente, las coaliciones, las intrigas y las alianzas, que están tan cercanamente asociadas al conflicto.

#### **d) ¿Cómo organizar a los maestros?**

Un centro educativo no es una simple suma de aulas en las que se establece una dinámica y una relación especial. El centro educativo tiene una entidad como tal. En él se dan unas características concretas, tiempos y espacios, que hacen imprescindible concertar los principios definidos en los primeros escritos. Para este marco global, hablaríamos de un “plan de convivencia del centro”.

La situación de partida: Definir una actuación en un centro, como en cualquier otro ámbito, implica el conocimiento de la realidad que tenemos. No se pretende aquí hacer un análisis de la misma pero sí resaltar algunos elementos que un centro debe *superar* si quiere potenciar la convivencia en un ambiente de participación:

- Existen intereses heterogéneos que van a señalar exigencias diferentes respecto al centro.
- Los ambientes familiares también serán diversos. En algunos casos van a resultar problemáticos para la dinámica del centro (otros serán lo contrario).
- Los proyectos de centro son en muchas ocasiones documentos que, de existir, son algo burocratizado y carentes de vida.
- Los ambientes sociales en que se desenvuelven los centros están contagiados en muchas ocasiones por la falta de participación y de práctica democrática real.

## 1- Guía para elaborar un plan de convivencia

Se propone desde este documento que exista en los centros educativos un plan de convivencia incluido en los proyectos de centro generales así como una concreción de los objetivos a conseguir en el mismo, en los planes anuales correspondientes.

Algunos aspectos, que quien desee llevar a cabo este plan quizá debiera tener en cuenta, son los que se incluyen en este apartado. No habrá que interpretarlo, pues, como la estructura que debe tener dicho plan, sino a modo de listado de elementos a tener en cuenta.

Su uso podría ser, bien para analizar qué aspectos de convivencia se están trabajando en el centro o para saber qué debemos establecer y por tanto ayudarnos a elaborar un plan de convivencia.

### a) Principios para actuar

- Analizar los conflictos existentes en nuestros centros: ¿Qué consideramos conflicto? (El bullying, los casos específicos: inmigrantes, distracción...), a qué tipo de conflictos se dedicará tiempo y recursos.
- Establecer mecanismos de convivencia (también valorar la eficacia de lo que exista).
- ¿Qué *mecanismos* pueden sernos útiles para resolver conflictos?: La mediación el contrato, etc. ¿Qué es? ¿Cómo se entiende cada uno?
- ¿Cómo *definir normas*?: Principios y elementos necesarios en el proceso
- ¿Cómo *formar comisiones de convivencia* como elemento de fomento de la misma?
- Forma y grado de apertura a la comunidad educativa, barrio, zona
- Elaborar estrategias de intervención, a corto y largo plazo para crear un buen clima de convivencia

## b) Elementos estructurales a utilizar

Vamos a plantearnos qué *elementos estructurales* es conveniente usar y cómo hacerlo:

- Recursos de personas y aulas (aula-grupo, otros espacios, profesorado en aula, etc.)
- Papel (tipo de autoridad, etc.) del equipo directivo y del D. Orientación
- ¿Cómo establecer y para qué un equipo dinamizador?
- ¿Cómo formar las agrupaciones?
- Otros elementos de importancia: ¿cuáles y con qué características?

## c) Actitudes y actividades necesarias

En nuestra forma de actuación siempre favoreceremos unas actitudes sobre otras. No todas ellas son convenientes en orden a lograr un buen clima de convivencia en los centros. Debemos ser conscientes de qué potenciamos y para conseguir qué, respecto a toda la comunidad educativa, como por ejemplo:

- Respeto a otras culturas, a lo positivo de ellas.
- Actitud e implicación del profesorado, cómo lograrla.
- Importancia de la actuación como equipo (consenso, coordinación, etc.).
- Importancia y cómo establecer Implicación de la familia, del alumnado...
- Aspectos esenciales de la actuación tutorial (dinámicas, consolidación del grupo, información al profesorado, familias, “escuchar”, etc.).
- Qué Habilidades Sociales son importantes y para qué en el alumnado (comunicación, autonomía).
- Qué pautas deben darse en la actitud del profesorado como esenciales, qué aspectos formativos abarcaría.
- Importancia de la actividad “extraescolar” del centro y cómo habría que definirla.

## 2.-Algunos elementos de análisis y propuestas

### a) Análisis de los conflictos en nuestros centros

Siempre que existan relaciones entre personas van a existir elementos conflictivos que, además, nos van a servir para madurar como colectivo y personalmente. Por otra un conflicto no es algo objetivo. Lo que para una persona no representa conflicto para otra sí, pues las visiones que se tienen, la forma de vivir una misma situación son muchas veces diferentes. Debemos hablar, por tanto, de conflictos que se perciben por parte de alguna persona o colectivo -con las consecuencias que en él origina- y que en muchas ocasiones permanece incluso oculto para otro.

En un centro educativo nos podemos centrar en los siguientes ámbitos:

- Lo que el profesorado considera conflicto en las relaciones con su alumnado.
- Los conflictos que percibe el alumnado tanto en sus relaciones con los compañeros/as como en sus relaciones con algún profesor/a.
- Los conflictos entre los profesores.
- Los conflictos con la comunidad educativa (familias).

Ahora bien, teniendo en cuenta el funcionamiento en nuestros centros debemos tener en cuenta, especialmente, la visión del profesorado, ya que es quien marca de forma definitiva la dinámica en las aulas y el mismo centro.

Existen también otras cosas que no son consideradas como conflictivas y que, por diversas razones, permanecen ocultas como la pasividad, la falta de participación de cualquiera de los sectores implicados en el Centro, la discriminación de grupos de personas admitidas como "algo natural". No hacerlo implicará que no se planteen caminos para su resolución.

Siguiendo con el profesorado, habría que incluir como conflictos los problemas que se producen entre el mismo como colectivo (se vivencien o no como tales). En ocasiones, la falta de una buena comunicación y entendimiento entre los miembros puede llevar a:

- Bloqueo en cuanto a la toma de decisiones, organización de actividades...
- Actuaciones contradictorias, por la falta de acuerdo, entre los miembros del equipo docente o que pueden aparecer como tales para el alumnado, creando la consiguiente confusión. No se trata con esto de anular las diferencias individuales o profesionales del profesorado sino de trabajar como equipo.
- Falta de acuerdos o no se tratan algunos temas.

#### b) Propuestas para un plan de convivencia

Habría que comenzar por remarcar la necesidad de un *plan explícito de convivencia* en los centros con entidad dentro del proyecto de centro que marque las líneas generales de actuación y principios a seguir en el mismo. El objetivo sería hacer sentir el centro de todos/as a través de diversas actividades que favorecieran una participación amplia de la comunidad educativa y la creación de un buen ambiente.

Dicho plan debe llegar a la vida diaria y, por tanto, sería conveniente una concreción anual del mismo en la Programación general Anual, donde se especifiquen los objetivos para ese curso y la forma de conseguirlo.

Algunas características de dicho plan serían las que a continuación se proponen:

#### **Principios para un plan de convivencia en todo el centro**

Para lograr un plan de convivencia que lo sea de todo el centro debemos cuidar principios como:

- La convivencia no es un aspecto a desarrollar en paralelo al aprendizaje pues ambos interactúan y se entrecruzan
- Debe ir avalado por la Comunidad Educativa, con la redacción de documentos vinculantes y clarificadores de los fines, medios necesarios, etc.
- Un buen clima de convivencia pasa por conseguir la implicación del profesorado, la familia y del alumnado.

Un plan de convivencia no puede olvidarse de especificar qué actitudes son las que pretende favorecer y encuadrarlas en los fines que se propone.

Así, por ejemplo, resulta imprescindible que logremos una actitud de *respeto hacia otras culturas y a otras formas de pensar y actuar*, que nos acostumbremos a extraer lo positivo de ellas. Se hace necesario, por tanto, recuperar la importancia de los valores dentro del proceso educativo.

No obstante para marcar cualquier tipo de estrategia debemos empezar por analizar cuál es la realidad y en este caso qué actitudes ponemos en juego en las aulas y centros. En lo que respecta al profesorado podría decirse, en principio, que no existen actitudes negativas respecto a la idea que nos hacemos de culturas y formas de pensar distintas a la nuestra (salvo excepciones), en cambio en las actitudes “diarias” llevamos muchas veces a cabo actuaciones que menosprecian a personas de culturas distintas de una u otra forma. Debemos plantearnos también, por tanto, como esenciales no solo la actitud del profesorado en todo lo explícito, sino también en lo implícito y “oculto”. Si esto es cierto o allá dónde lo sea, será un aspecto a tener en cuenta para progresar hacia una educación intercultural en igualdad.

*La colaboración* es otro ejemplo de actitud esencial para la convivencia y por tanto a potenciar en el pronunciamiento teórico pero también en la práctica diaria. Para hacerlo se requiere que desde todos los sectores y desde el profesorado el

primero, se impulse ésta en vez del deseo de sobresalir individualmente como se hace en muchas ocasiones en la práctica y que este planteamiento se traslade a todos los ámbitos, desde lo más general a la dinámica normal de clase.

Una buena relación de convivencia necesita de elementos físicos a su alrededor que la apoyen.

En relación a la actividad a realizar con el alumnado no debemos tener en cuenta sólo lo estrictamente formal o de aula, sino toda actividad que se haga en el centro, pues en toda se educa y muchas veces existen muchas posibilidades de agrupaciones diferentes a la “normalizada” y relaciones que se establecen más allá de la mera clase.

Los espacios físicos, bien sean pasillos, aulas, biblioteca etc. con un ambiente acogedor, ayudarán a crear un buen clima de relación. Por el contrario los espacios deteriorados, sucios, no animan a una buena utilización. El buen estado de las instalaciones y la colocación de determinados elementos (decorativos...), serán facilitadores de ciertas actividades y conductas positivas.

Por otra parte parece conveniente hacer una referencia concreta a la distribución de horarios y distribución del tiempo. Esta no es una referencia o reflexión incluida generalmente en los centros, al margen de (o por encima de...) las horas-clase habituales. No se le da la importancia que tiene en la posible creación de aspectos positivos o negativos en las relaciones, al ser un condicionante fundamental del estilo de actividad de todos los colectivos implicados en el centro.

Las interrelaciones que se crean en los centros afectan a todos los colectivos implicados en él.

Llegar a acuerdos en la actuación no es algo que pueda producirse sin el establecimiento de *tiempo para el debate del equipo docente*, por todo el profesorado implicado, de la problemática que se vive en los grupos-clase.

Avanzar hacia la coordinación en un centro no resulta a veces una tarea fácil. Conviene marcarse algunas estrategias que lo hagan más accesible y como paso para mayores grados de coordinación real. Estaríamos hablando desde un intercambio de lo que hace el profesorado en el aula, hasta potenciar una mayor coordinación entre etapas.

#### e) ¿Cómo organizar una institución?

La dirección, más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, [creatividad](#) y espíritu de cambio. El director tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los [valores](#).

Las empresas y las organizaciones educativas modernas, cada vez con más frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas nuevos o [conflictos](#) a través de las mejores *tomas de decisiones*. Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de *estrategias competitivas* planificadas e implementadas oportunamente.

Nuestra [motivación](#), al lado de una sólida [inteligencia emocional](#), debe llevarnos a la aspiración del liderazgo de nuestras personas y de nuestras instituciones, en un contexto dinámico y de gran *apertura comunicativa*. Toda persona que tiene una responsabilidad en una organización, y con mayor razón los

directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones.

A todos les compete trabajar por una *cultura positiva* en la entidad, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.

Más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a nuestras tareas, un ingrediente que hace feliz nuestro quehacer profesional es el impulso de la innovación, que será de beneficio para todos.

## **f) Planeación estratégica**

### MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA APLICADA A LA EDUCACIÓN

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia dónde. Existe un refrán que dice: ¡si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará! Hace énfasis el refrán en la necesidad que tienen las instituciones de clarificar su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, perfil del estudiante,...) basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico.

El modelo abarca toda la institución, pues tanto realiza procesos de gestión el directivo, el docente, el padre de familia como el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin una misión, ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados.

El proceso o modelo puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Identificar la misión de la institución.
2. Definir la visión de futuro
3. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales
4. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa, Enfoques de Gestión, Prácticas Escolares para el Aprendizaje, Ambientes de Aprendizaje y Cultura- Clima Institucional.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles
6. Fijar objetivos (metas)
7. Fijar estrategias
8. Asignar actividades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables (Realización de Proyectos)
9. Medir resultados (indicadores de logro)
10. Tomar medidas correctivas del caso.

Los incisos del uno al cinco corresponden a la etapa de FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, que se concreta con la elaboración de la Matriz FODA. Del seis al ocho corresponden a la etapa de EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS, que se concreta con el diseño e implementación del Plan Estratégico (elaboración de proyectos). Y los incisos nueve y diez corresponden a la etapa de EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA, que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso. Las etapas de Formulación, Ejecución y Evaluación de estrategias hacen del modelo un proceso dinámico y continuo, que proporciona a la institución educativa su carácter de organización Proactiva capaz de presentar permanentemente a la comunidad, a la cual pertenece, procesos verdaderamente significativos.

El modelo se puede esquematizar de la siguiente manera:

En conclusión, el modelo de Planeación Estratégica Participativa permite que la institución educativa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos institucionales.

## ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Por dos razones, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles; la segunda, para ser amplia. De esta manera es que reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad educativa. A pesar de que una misión deba ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

## ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

La visión pretende ser el norte, a donde se proyecta la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo.

La visión se caracteriza por: Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la institución. Ser la concepción que visualiza el futuro prospero de la institución (¿QUÉ QUEREMOS SER?)

LA MATRIZ FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Es una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes. El FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos.

## ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de si la institución está haciendo las cosas bien y cómo ser más efectiva en lo que hace.

Toda institución debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aún la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo. Las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que las directivas se vuelvan conformistas. Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas. Cuando una institución no sabe hacia dónde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar. Toda institución educativa debe determinar y comunicar objetivos y estrategias claras a la luz de su horizonte institucional.

El plan estratégico es la carta de navegación que posee la institución educativa, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares.

En el desarrollo de este capítulo, se mostraron diversas fuentes teóricas de autores como Jiménez, Ball, Schmelkes, entre otros, los cuales son cruciales al momento de la elaboración del plan de intervención, ya que en estos fundamentos teóricos es en donde se basa el proyecto, además sirven de guía para la generación de estrategias. Se mencionan subtemas como el ser director escolar, el trabajo colaborativo, características claves de las escuelas efectivas y la planeación, administración y organización escolar, temas que se relacionan ampliamente con el

proyecto, el contexto y sirven como base para orientarnos como se debe realizar la intervención, hacia dónde debe ir dirigida, amplía el conocimiento del tema para evitar confusiones, documenta la necesidad de intentar darle solución al problema, brindan fundamentos para generar la estrategia de intervención y además, sirve como referencia para interpretar los resultados que se obtengan de cada una de las etapas de este proyecto.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: CURSO - TALLER “MEJORANDO LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR”**

En el siguiente capítulo, se presenta la estrategia de intervención que el equipo implementó para intentar resolver la problemática encontrada en la realización del diagnóstico, desarrollado en el capítulo número I.

Como estrategia de intervención, se ha preparado un Curso – Taller, dirigido a la directora, docentes y personal de apoyo que labora en el plantel. El propósito es fortalecer las funciones técnicas de cada uno de ellos para lograr elevar la calidad educativa del centro escolar en que laboran, además de que reconozcan la importancia de su función como factor clave para el buen funcionamiento del centro escolar.

Este curso pretende que los participantes desarrollen conocimientos y habilidades para implementar acciones de seguimiento y evaluación de las formas de enseñanza de los maestros, promover el trabajo en equipo e incorporar al personal de apoyo y padres de familia como aliados en la tarea educativa, acciones centradas en el reconocimiento de la misión de la escuela, en el mejoramiento de la calidad educativa. Además, con esta modalidad formativa, se busca aprovechar de una forma ordenada y sin interferir en el trabajo escolar, los conocimientos generados a raíz de una ardua labor de investigación.

El material diseñado para la realización e implementación de este Curso – Taller, se compone de una antología, además se sugieren algunos libros que están disponibles en el Centro de Maestros.

La antología esta propuesta de tal modo que contribuya al análisis y reflexión sobre la función que desempeña cada una de las personas que labora en la institución. Los productos que se generen durante el desarrollo de las sesiones servirán como evidencia y como instrumentos para evaluar la estrategia de intervención.

## **Datos del proyecto**

Título del proyecto: “La organización Institucional”

Datos de la Institución donde se aplicó el proyecto: Escuela “Benito Juárez” (Preescolar y primaria).

Área geográfica: Tulancingo de Bravo, Hidalgo.

Fecha: Enero de 2009 – Junio de 2011

Autores: Álvarez López Frayne Guadalupe, Pardo Delgadillo María Guadalupe, Pérez Hernández Laura Irma.

## **Antecedentes**

El proyecto “La organización Institucional” fue ideado por tres estudiantes de la Universidad Pedagógica Nacional – Hidalgo; y surge en el momento en el que realizábamos las prácticas profesionales, ya que al convivir con el contexto de manera frecuente, detectamos diversas áreas de oportunidad para realizar la intervención.

A partir del segundo semestre del año 2009, acudimos a la institución, de manera independiente, ya no para realizar prácticas profesionales, si no para solicitar el acceso al contexto pero a manera de investigación. El permiso fue otorgado, y a partir de ese momento es en donde nace el presente proyecto.

## **Descripción inicial del proyecto**

La situación original que se detecta en el contexto, era la evidente falta de comunicación, de organización y planeación por parte del cuerpo docente, directivo y de apoyo que labora en la institución.

El proyecto incidía en la importancia de informar, capacitar y lograr la reflexión de los trabajadores de la escuela, a fin de que detectaran sus debilidades y las convirtieran en áreas de oportunidad para lograr el cambio positivo, y con ello

propiciar la reflexión y análisis de las prácticas educativas, con el fin de elevar la calidad del servicio que brindan. Además de brindar apoyo y capacitación en cuanto a la organización, ya que su promoción y realización no es fácil, al depender de una complejidad de factores, que no siempre se conocen. Las características del entorno cambiante exigen de las organizaciones una adaptación continua al cambio, cuya dirección y contenidos entran en el terreno de las posibilidades.

Con este proyecto pretendemos contribuir a lograr una mayor organización escolar para transformar la escuela en una organización inteligente, en una alternativa para lograr un sistema educativo con visiones compartidas del futuro que se quiere lograr, con estructuras dinámicas, ambientes cálidos y de apoyo, donde las relaciones entre los miembros que las conforman, con planes operativos basados en variables de calidad, y donde el aprendizaje sea lo prioritario y así contribuir en elevar la calidad de la educación.

Por todo esto, se realizaría un plan de intervención, en el cual pudiéramos propiciar el análisis y la reflexión de la situación actual, y además proponer elementos teóricos y reflexivos sobre los posibles cambios que contribuirían a lograr el objetivo anteriormente mencionado.

### **Fases del proyecto**

En el desarrollo del trabajo realizado se han detallado las siguientes fases:

1.- La primera fase, consistió en el primer acercamiento al contexto, esto se hizo debido a la realización de prácticas profesionales, las cuales nos dirigieron a la institución “Benito Juárez”, a partir de ese momento, se inició el trabajo en la institución y conjunto a las labores solicitadas para cubrir los requisitos de prácticas profesionales, se realizó una observación y un diagnóstico preliminar.

2.- Posteriormente, una vez concluido el periodo de prácticas profesionales, se le solicitó a la institución el permiso y acceso a sus instalaciones y organización, para realizar el presente proyecto de intervención educativa. Se informó en qué consistía

e inmediatamente se nos otorgó el permiso y fue cómo el proyecto comenzó a tomar forma.

3.- La tercera fase consiste en la realización de un diagnóstico más formal, fundamentado teóricamente, se realizaron encuestas a alumnos, maestros y personal administrativo y de apoyo, además durante el desarrollo del diagnóstico se llevó un diario de observación que fue de gran utilidad a la hora del análisis de datos.

4.- Después de la realización del diagnóstico, se dedicó un tiempo específico para el análisis de datos, de los cuales, se obtuvo una problemática principal, que daría inicio a la propuesta de intervención.

5.- La quinta fase, consistió en la recolección y elaboración de un sustento teórico que diera las bases para generar una estrategia de intervención, además que fuera parte fundamental para el análisis de resultados.

6.- Una vez realizado el marco de referencia teórica que fundamentaría el proyecto, llegó la fase de la elaboración de una estrategia de intervención, la cual fue un curso – taller denominado “Mejorando la organización escolar”.

7.- La siguiente fase consta de la aplicación de la estrategia.

8.- La penúltima fase, consistió en la evaluación de la propuesta de intervención y de los resultados obtenidos.

9.- Y para concluir, la novena fase consistió en la redacción y elaboración de la presentación general del proyecto.

### **Duración del curso**

El curso – taller tuvo una duración de cuatro semanas, teniendo dos sesiones por semana. Con un total de 40 horas.

### **Beneficiarios del curso - taller**

Dirigido a los integrantes de la institución “Benito Juárez”, contemplando, directivo, docentes, personal administrativo y de apoyo. Son dieciocho beneficiarios.

### **Patrocinador: (Financiamiento):**

Los gastos de la realización de este proyecto fueron aportados por el equipo de trabajo que lo elabora, conformado por:

- Álvarez López Frayne Guadalupe
- Pardo Delgadillo María Guadalupe
- Pérez Hernández Laura Irma

Además de que la institución en donde se realizó el curso taller, proporcionó instalaciones y mobiliario para llevarlo a cabo, además de las necesidades básicas como, lápices, hojas, butacas, pizarrón y demás materiales de papelería.

## **OBJETIVO GENERAL**

“Lograr que el personal que labora en la escuela particular “Benito Juárez” se reconozca como equipo de trabajo desde la función que a cada uno corresponde, proporcionándole estrategias de organización y liderazgo que les lleven a superar las debilidades de la institución.”

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Propiciar espacios de reflexión teórico-metodológicas en torno a las funciones directivas, docentes y de apoyo que posibiliten elevar la calidad educativa.
- Promover la integración del personal de apoyo y administrativo con el docente y directivo en las actividades escolares.
- Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo que permitan a la directora promover la creación de una visión compartida de la escuela; ser agente de cambio y creador de una cultura profesional de colaboración.



## **ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

El curso está conformado por ocho sesiones con duración de cuatro horas con un total de 40 horas de trabajo: la función de una escuela de educación básica, la importancia de asumir el rol que me corresponde, la función directiva y el trabajo colegiado, la escuela y la participación de los padres de familia.

Las sesiones de trabajo contienen los propósitos que se pretenden alcanzar, los temas de trabajo, y las actividades específicas a desarrollar para el logro de los propósitos del curso.

El desarrollo de las actividades implica la reflexión individual, la puesta en práctica de los conocimientos y experiencia del trabajo cotidiano y de la realidad escolar, la lectura de textos y la relación de éstos con la práctica cotidiana, el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y la elaboración de algunos productos, tanto en forma individual como en equipo.

Como se mencionó, el curso plantea la lectura de algunos textos. Se sugiere que éstos sean leídos previamente para su aprovechamiento al máximo y durante las sesiones no se requiera tomar un tiempo extra para la realización de estas lecturas.

La reflexión y el intercambio de experiencias de las y los participantes permitirán, a su vez, la elaboración y redacción de conclusiones en grupo.

## **PRODUCTOS ESPERADOS**

Parciales

Previamente al diseño del producto final, es necesario elaborar los productos que se indicarán en cada sesión.

## Final

Como producto final, los participantes elaborarán una planeación estratégica enfocada en las actividades de la institución y basándose en lo propuesto por el curso - taller. Las características que debe reunir son las siguientes:

- Colaboración de todo el personal para la realización del producto.
- Atender las diversidades de los participantes.
- Crear objetivos medibles, es decir que sean susceptibles de evaluarse y darles seguimiento.
- Ser flexibles con la organización del trabajo, tomando en cuenta a todos los participantes, sus necesidades y aptitudes.
- Utilizar los fundamentos teóricos y de análisis que se realizaron en el curso taller.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:**

Las técnicas y los instrumentos de evaluación proporcionan una información que hay que valorar en función de lo que se quiere evaluar. Para poder evaluar el curso taller, el equipo de trabajo utilizó los siguientes métodos y técnicas:

- **DIARIO DEL EQUIPO DE TRABAJO:** En el que se describen aquellos acontecimientos que resultan significativos en el desarrollo de la estrategia de intervención. También se reflejan los distintos comportamientos ante actividades del curso taller.
- **ESCALAS DE ESTIMACIÓN:** Consiste en un listado de comportamientos que ayudan mucho a disciplinar la observación y la orientan en la dirección deseada, ofreciendo una información más matizada porque añaden datos sobre la intensidad, duración, la frecuencia e incluso sobre ciertas circunstancias de contexto.

- MEMORIAS DEL EQUIPO DE TRABAJO: Cada participante, va describiendo a lo largo del curso- taller una memoria en la que se recoge la evolución experimentada por su grupo y a la vez describe los acontecimientos y actividades más significativas.
- VALORACIÓN DE LAS PRODUCCIONES DE LOS PARTICIPANTES: Haciendo un análisis de los trabajos realizados, teniendo en cuenta el proceso y circunstancias en las que se ha desarrollado, estrategias utilizadas, grado de interacción, actitud, trabajo individual y trabajo de grupo.
- De manera general el equipo evaluará las sesiones con el recurso de primera mano que es la observación.

Notas previas:

- Antes de iniciar con la aplicación del curso taller, se debe asegurar que todos los participantes conozcan perfectamente los propósitos del mismo.
- Para evitar retrasos en el tiempo destinado a cada actividad, es necesario informar a los participantes que se requiere leer algunos textos para poder trabajarlos durante las sesiones.
- Es necesario que además de conocer los objetivos generales del curso taller, también se le den a conocer a los participantes los objetivos por sesión.

## **CURSO - TALLER: “MEJORANDO LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR”**

### **Sesión 1: “LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y EL TRABAJO EN EQUIPO”**

OBJETIVO GENERAL: Comprender la importancia de la función directiva y el trabajo en equipo, como factor clave para el mejoramiento de la calidad y las relaciones interpersonales en la institución.

#### **ACTIVIDADES**

##### **Actividad 1. Encuadre y presentación del curso taller.**

**Tiempo aproximado:** 40 minutos

**Inicio:** Se presenta el equipo que está a cargo del curso-Taller, se describe el objetivo del mismo y se presentan brevemente el contenido de las sesiones que se trabajarán.

**Desarrollo:** Presentación de sesiones:

- Sesión 1. La función directiva y el trabajo en equipo
- Sesión 2. Estilos de liderazgo
- Sesión 3. La importancia de la dirección escolar
- Sesión 4. Propiedades del director
- Sesión 5. Director Académico
- Sesión 6. Relación Director –Profesor
- Sesión 7. Planeación –Misión y Visión
- Sesión 8. Estrategias de Planeación

**Cierre:** Se presenta brevemente la antología, los textos, horarios y normas a seguir.

## **Actividad 2. Construcción de juguetes en equipos.**

**Tiempo aproximado:** 60 minutos

**Inicio:** se le pide al grupo que formen equipos, de tal manera que todos queden conformados con el mismo número de integrantes. Posteriormente se solicita a un equipo elegido al azar que sea el primero en participar sin decirle de que se trata.

### **Desarrollo:**

- A) La técnica de juguetes en equipo permite vivir una experiencia que lleva a los docentes a practicar lo antes dicho y a organizar su trabajo de tal forma que cada uno puede dar lo máximo de sí mismo, se percate de su capacidad productiva, se sienta comprometido con lo que hace, y al mismo tiempo satisfecho de su aportación y consciente de la necesidad de continuar preparándose para lograr su realización personal.
- B) En ésta técnica se requiere que el equipo de trabajo tenga previa la instalación de una mesa y, según el número de participantes, la preparación de 3 o 4 juguetes de plástico que se puedan armar y desarmar (coches, casas muñecos, animales, etc.). Tendrán desarmado cada uno de los juguetes en una bolsa que no sea transparente, además de mascaradas o algo con que cubrir los ojos de los participantes.

Antes de iniciar la dinámica que se leerán las reglas principales que son:

- No hablar
- No arrebatarse las piezas

Posteriormente, una vez preparado el primer equipo, los participantes ya con los ojos vendados, comenzaran a tocar las piezas intentando armar uno de los juguetes con las piezas que hay en la mesa.

De la misma manera lo hará con los siguientes equipos, hasta repetir tres o cuatro veces el ejercicio, según el tiempo con que se cuente. Al final, pedirá a

todos los participantes que analicen en equipos la experiencia vivida y saquen conclusiones en relación con:

-La comunicación no verbal.

-La organización del equipo.

-Las habilidades que descubrieron.

-Las actitudes que les ayudaron o les impidieron la realización de la tarea.

-Los roles que desempeñaron.

-La complementariedad del equipo.

-La lucha por el poder, etc.

C) En plenaria comentar para poner en común sus reflexiones; el equipo de trabajo hará hincapié en aquello que el grupo considere importante para el desempeño en las tareas en un equipo de trabajo.

### **Actividad 3. Percepción directiva**

**Tiempo aproximado:** 50 minutos

**Inicio:** se les expone cual es la función de un director dentro de la institución

**Desarrollo:** Se pide a los participantes que por un momento ellos tomen el rol de director, y desarrollen esta función. Después se expondrá su manera de asumir el rol por algunos minutos.

Cada participante tendrá un papel bond con su nombre y este se pegará en la pared. Una vez que todos los participantes hayan expuesto su manera de percibir el rol directivo, cada uno anotará en las hojas de sus compañeros como lo percibieron.

**Cierre:** Se analiza lo anotado por los participantes y harán sus comentarios para llegar a la reflexión planteada.

**RECESO:** 30 minutos

**Actividad 4. Análisis de la lectura lean Weinberg de Pozner, Pilar. (1997). Ser directivo escolar, Buenos aires Argentina. Ed. AIQUE.pp.(93-129)**

**Tiempo aproximado:** 90 minutos.

**Inicio:** Se solicita que lean el texto requerido y que posteriormente desarrollen de manera oral, en binas, uno de los siguientes tópicos:

- Las funciones del equipo.
- El pasado-presente de la organización escolar
- El presente- futuro de la organización escolar
- Hacia una dirección pedagógica: redefiniendo el trabajo de los directivos
- Funciones de los directivos

**Desarrollo.** Con base en los subtemas desarrollados anteriormente, se debe elaborar un esquema (mapa conceptual, mapa de ideas, cuadro sinóptico) que incluya todo lo analizado y algunas binas expondrán de manera breve el contenido y desarrollo de sus esquemas.

**Cierre:** elaboración de un esquema, donde se integren todos los temas desarrollados y este se realizará con la participación de todos los equipos.

## Actividad 5: Ejercicios de retroalimentación y evaluación de la sesión

**Tiempo aproximado:** 30 minutos

### EVALUACIÓN:

Elaboración de un texto breve de manera individual en el que analicen el contenido de la sesión. Esto con el fin de determinar si el objetivo de la misma se cumplió.

### EN EL DIARIO DE TRABAJO DE LOS APLICADORES DEL CURSO:

Evaluar las actitudes y comportamientos de los integrantes de un grupo.

### EN RELACIÓN A LA ACTITUD

	NUNCA	MUY POCO	A VECES	A MENUDO	MUCHO
Interés por la tarea encomendada					
Muestra apatía y poca responsabilidad frente al trabajo del grupo					
Toma iniciativa					
Aporta ideas nuevas al grupo					
Tiene una actitud de cooperación eficaz					
Individualista, actitud competitiva					
Constancia y permanencia en la vida del grupo					

No llego a tiempo a la sesión, aparece y desaparece					
Hace trabajar al grupo					
Obstaculiza el trabajo en común					
Integrado al grupo					
No logra integrarse al grupo					
Invita y es sensible a la participación de otros					
Se da poca cuenta de lo que otros miembros del grupo sienten					
Sabe escuchar					
Interrumpe a los otros cuando hablan.					
Hace comentarios sobre la marcha del grupo					
Verbaliza sus sentimientos, expresa sus reacciones personales					
Acepta hacer compromisos					
Defiende sus ideas, sus opiniones personales					
No aporta en los momentos difíciles					
Busca soluciones cuando el grupo enfrenta conflictos y/o problemas					
Crea dificultades y conflictos					
Es un factor de cohesión en el grupo					
Interrumpe, le cuesta aceptar opiniones ajenas					
Hace proposiciones de conciliación.					

**EN RELACIÓN A LA SESIÓN (ésta evaluación deberá ser contestada por los participantes)**

	NUNCA	MUY POCO	A VECES	A MENUDO	MUCHO
Se establecieron con claridad los objetivos de la sesión					
El desarrollo de la sesión se llevó a cabo de manera breve y concisa					
Entendí claramente los conceptos desarrollados en la sesión					
Las aplicadoras resolvieron mis dudas					
Fueron de mi agrado las actividades desarrolladas					
Considero que se lograron los objetivos de la sesión					

## **Sesión 2: ESTILOS DE LIDERAZGO**

**OBJETIVO GENERAL:** Distinguir los tipos de liderazgo y con ello propiciar que cada integrante se identifique como un líder, ya sea en el aula o en la institución, además de la manera en la que desempeña este papel.

### **ACTIVIDADES**

#### **Actividad 1. Análisis de lectura sobre los estilos de liderazgo (Weirg, 2000)**

**Tiempo aproximado:** 90 minutos

**Inicio:** se reunirán en equipos. A cada equipo le será asignado una parte de la lectura, y se les dará un breve tiempo para repasarla nuevamente. Los subtemas en los que se divide la lectura son:

- Estilo coercitivo
- Estilo orientativo
- Estilo afiliativo
- Estilo participativo
- Estilo Imitativo
- Estilo Capacitador

**Desarrollo:** Una vez terminado el lapso, realizarán una exposición del tema que se les asignó, para ello utilizarán un pliego de papel bond y la exposición será libre (un cuadro mental, mapas, ideas entre otros).

**Cierre:** cada participante realizará un cuadro de doble entrada en donde se registren las características principales de cada tipo de liderazgo y además dirán con cual se sienten más identificados y por qué.

**RECESO:** 30 Minutos

## **Actividad 2. Auto – Evaluación sobre el liderazgo**

**Tiempo aproximado:** 90 Minutos.

**Inicio:** Se les entregará una hoja de trabajo<sup>8</sup> de manera individual, la cual contestaran, en silencio y basándose en su experiencia propia.

**Desarrollo:** Contestaran la hoja de trabajo.

**Cierre:** De manera grupal, se realizará un análisis de la autoevaluación realizada.

## **Actividad 3. Reconozcamos que cada uno es único y diverso.**

**Tiempo aproximado:** 90 minutos

**Inicio:** cada participante de manera individual completará en una hoja la siguiente frase: Yo soy líder porque: \_\_\_\_\_. Posteriormente, cada participante escribirá la terminación de la frase pero ahora lo harán de acuerdo a la percepción que tienen de sus compañeros, ejemplo: Felipe es líder porque: \_\_\_\_\_.

**Desarrollo:** Cada uno de los participantes se presenta al grupo y lee las frases anteriores.

---

<sup>8</sup> El formato de la hoja de trabajo que se utilizó en la actividad se encuentra en el apartado de anexos, con el número 14.

**Cierre:** Trabajando en colectivo, harán en hojas de papel bond, un cuadro en donde registren las cualidades comunes y las diversas que identifiquen de acuerdo a lo que registraron en la actividad inicial.

**EVALUACIÓN:** En el apartado de anexos con el numero 15, se muestra, los formatos de evaluación, llevados por los integrantes del equipo de coordinadoras y por los participantes del curso – taller.

### **Sesión 3: LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

**OBJETIVO:** Reflexionar sobre la importancia de la dirección escolar y el desempeño adecuado de los roles, para orientar los propósitos y objetivos planteados mediante análisis y guías didácticas relevantes para la mejora de la función escolar.

#### **ACTIVIDADES**

##### **Actividad 1. Análisis de guía didáctica.**

**Tiempo aproximado:** 80 Minutos

**Inicio:** Análisis y reflexión del texto: Características clave de las escuelas efectivas (SAMMONS, 1998).

**Desarrollo:** Después de haber analizado la lectura, contestarán las siguientes preguntas de manera individual y expondrán sus dudas para la retroalimentación del grupo.

- ¿Por qué es importante que la directora oriente el trabajo y la organización de la escuela?
- ¿Las orientaciones son congruentes con el logro de los propósitos educativos?
- ¿Cuáles son los propósitos de la función pedagógica de la dirección?

- ¿Qué acciones puede realizar para mejorar su función pedagógica?

**Cierre:** Expongan sus conclusiones, se les pedirá un escrito y comentarios sobre el tema.

## **Actividad 2. Reconociendo las normas**

**Tiempo aproximado:** 80 Minutos

**Inicio:** En equipo reflexionen y contesten las siguientes preguntas:

- ¿Cuentan con un reglamento como trabajador de la escuela?
- ¿Cómo se aplica la normatividad en su escuela?
- ¿Cuál es la importancia de la normatividad para el mejoramiento de la función directiva?
- ¿Qué acciones han implementado para el mejoramiento de su función, relacionada con la organización escolar?
- ¿Qué proponen para cambiar la organización de la dirección escolar?

**Desarrollo:** los participantes analizarán lo respondido en las preguntas anteriores, mediante un breve debate, dirigido por el equipo de trabajo.

**Cierre:** Se realiza de manera individual una comparación, entre lo analizado en el texto, características clave de las escuelas efectivas y lo que realmente se vive en la institución y entregarán una ficha de comentario.

**RECESO:** 30 Minutos

### **Actividad 3. Los roles.**

**Tiempo aproximado:** 60 minutos.

**Inicio:** Leer brevemente el texto de La organización escolar: dirección, roles y estructura, (SCHELEMENSON, 1998).

**Desarrollo:** Después de la revisión del texto, se realizará un debate sobre el tema, haciendo hincapié en la importancia de la dirección y los roles que se desempeñan en la institución.

**Cierre:** Realizarán un escrito de manera individual, analizando la importancia de la dirección y sus roles en su institución educativa.

### **Actividad 4. Roles y dirección escolar.**

**Tiempo aproximado:** 50 Minutos

**Inicio:** En esta actividad los participantes intercambiarán los roles dentro de la dinámica, de manera que cada participante desempeñe algo diferente.

**Desarrollo:** Interpretarán los papeles asignados, en la forma que han percibido a su compañero, con el objetivo de ponerse en el lugar del otro, dramatizarán un día normal de clases.

**Cierre:** entregarán una ficha de trabajo donde expliquen, ¿cómo se sintieron? ¿Qué actitudes tuvieron? ¿Sintieron alguna impotencia o miedo a la responsabilidad asignada? ¿Qué piensas de tu compañero que desarrolla tu papel asignado? ¿De qué manera mi compañero me representó y yo me percibía así?

**EVALUACIÓN:** *Supra, pp. 97.*

#### **Sesión 4: ACTIVIDADES PROPIAS DEL DIRECTOR**

**OBJETIVO:** Reflexionar sobre las actividades cotidianas de la dirección y la percepción que se tiene de ella, promoviendo como factor clave la organización escolar para el mejoramiento de la calidad educativa.

#### **ACTIVIDADES**

##### **Actividad 1. Mejorando la organización directiva.**

**Tiempo aproximado:** 80 Minutos

**Inicio:** Contestarán individualmente, las siguientes preguntas:

- Cuando se requiere realizar alguna actividad, ¿cómo se distribuye el trabajo?
- ¿La institución cuenta con un comité de organización?
- ¿Se suele seguir una programación con las actividades planeadas?

- Cuando las actividades escolares finalizan, ¿se realiza una evaluación de la misma?
- ¿He detectado problemas de organización? ¿Cuáles?
- ¿Qué propongo para mejorar la organización escolar?

Una vez concluidas, las entregarán al equipo de trabajo, esto se realizará de manera anónima.

**Desarrollo:** se entregará a cada participante una hoja, no sabrán por quién fue escrita y de manera colectiva se analizarán las respuestas.

**Cierre:** Se realiza un cuadro de doble entrada, en donde se registre la manera de organizar que tiene la institución y lo que debería hacer de acuerdo al sustento teórico.

## **Actividad 2. Análisis de lectura**

**Tiempo aproximado:** 80 minutos

**Inicio:** Individualmente repasar el texto Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas (SCHMELKES, 1995).

**Desarrollo:** Los participantes contestarán las siguientes preguntas

- ¿Por qué la escuela requiere un director?
- ¿Cuáles consideran que son las funciones principales de la dirección para promover el mejoramiento de la calidad educativa?
- ¿Cuáles son las características y habilidades de un director, para el desempeño eficaz de su función?

**Cierre:** Leerán en voz alta sus respuestas y tendrán oportunidad de realizarse preguntas entre sí para conocer su punto de vista en relación al tema (por ejemplo, ¿por qué crees esto?)

**RECESO:** 30 Minutos.

### **Actividad 3. Collage**

**Tiempo aproximado:** 110 Minutos

**Inicio:** Utilizando el material solicitado que son revistas, periódicos, cartulina, pegamento etc. Expondrán mediante la realización de un collage con fotografías, ¿Quién soy yo? ¿Qué función realizo? ¿Cómo me comprometo con mi escuela? ¿Qué cambios haría en la escuela? ¿Cuáles son mis planes futuros en la institución?

**Desarrollo:** Cada participante mostrará ante el grupo su collage y lo explicará.

**Cierre:** Intercambiarán de manera colectiva, experiencias, percepciones y nuevas ideas en relación al tema.

**EVALUACIÓN:** *Supra, pp. 97.*

## **SESIÓN 5: DIRECTOR ACADÉMICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Delimitar la función del director a través de una socialización de temas expuestos por los integrantes del curso, como son algunas lecturas relacionadas con la función directiva y características que señalen la importancia de los directores para la calidad de la educación impartida en las escuelas.

**Actividad 1: Elaboración de carteles.**

**Tiempo aproximado:** 110 minutos

**Inicio:** Lectura breve del texto: La función directiva y la calidad en la educación. (Jimenez, 2004).

**Desarrollo:** Una vez finalizada la lectura se conformarán equipos proporcionales de acuerdo al número de integrantes en el curso, en donde ellos tendrán que socializar la lectura y delimitar cuáles serían para ellos las funciones del director académico.

Posteriormente, elaborarán un cartel, en donde expresen con muy pocas palabras y mayor parte de imágenes, la conclusión a la que llegaron. Los carteles serán presentados por los representantes de cada equipo.

**Cierre:** Interacción entre todos los participantes, para generar una conclusión en relación al tema.

**RECESO:** 30 MIN

## **Actividad 2: Película “Escritores de la libertad”**

**Tiempo aproximado:** 160 minutos

**Inicio:** Proyección de la película “Escritores de la libertad”

**Desarrollo:** Se contesta de manera individual el siguiente eje de análisis:

- ¿Cuál considera que fue el papel de la institución, ante los hechos?
- Describa brevemente el papel del director
- ¿Cuál fue la participación de la maestra y la actitud con la que se presentó a los alumnos?
- ¿Qué puede aportar sobre la película y cuál fue el impacto que tuvo hacia usted personal y profesionalmente?

**Cierre:** Socialización del eje de análisis.

**EVALUACIÓN:** *Supra*, pp. 97.

## **SESION 6: RELACIÓN DIRECTOR-PROFESORES**

**OBJETIVO GENERAL:** Planear, desarrollar y aplicar las actividades orientadas a la mejora continúa de las relaciones laborales y personales dirigidas por el director para elevar el nivel académico de su institución.

### **ACTIVIDADES**

**Actividad 1:** percepción de la relación director – docentes, director – personal de apoyo.

**Tiempo aproximado:** 60 minutos

**Inicio:** El grupo deberá contestar de manera individual las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las prácticas escolares en las que el director debe participar?
- ¿Considera que el director es el líder de la institución? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la relación que un docente debería tener con el director y por qué razón?
- ¿Quién considera que debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad?
- ¿Quiénes deben intervenir en la toma de decisiones de la institución? ¿Se lleva a cabo?
- ¿Cuál cree que sea la función de las siguientes personas? Docente, Director, personal de apoyo.
- ¿En la institución cada uno desempeña el papel que le corresponde? ¿Por qué lo considera de esta manera?

**Desarrollo:** Las respuestas finales serán intercambiadas al azar, de tal modo que tengan en sus manos una hoja que no sea la suya.

Posteriormente leerán las respuestas, y a manera de lluvia de ideas se concentrarán las respuestas obtenidas.

**Cierre:** Una vez realizado el concentrado, se realizará una reflexión de lo que debe ser y la realidad que se vive en la institución.

**Actividad 2. Análisis de la lectura: JIMENÉZ Torres Pedro, la función directiva y la calidad en la educación, MÉXICO, SEP, 2004(pp.23-26)**

**Tiempo aproximado:** 60 minutos

**Inicio:** Lectura en voz alta con la participación de 4 integrantes del grupo.

**Desarrollo:** Cada participante deberá diseñar un breve esquema en donde se represente, de acuerdo a la lectura, los objetivos y metas que un director debe cumplir en su función.

**Cierre:** El material recabado será expuesto por los mismos participantes y se hará un eje de análisis donde se deberá identificar cuáles son las metas que no se están alcanzado y cuáles son las opciones que hay para lograrlas.

**RECESO:** 30 minutos

**ACTIVIDAD 3:** Lectura “Relaciones humanas en el proceso educativo”.  
**BENNIS, Simon, TRES DIMENSIONES TEÓRICAS DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL. Editorial Limusa. México 1985.**

**Tiempo aproximado:** 70 minutos

**Inicio:** Se les pide que formen grupos de 4 personas de modo que cada equipo repase brevemente la lectura ya mencionada.

**Desarrollo:** Dos personas de cada equipo expondrán la lectura, utilizando una dinámica en donde ellos generen un problema que entre director – docentes o director – personal de apoyo, y además ellos deberán realizar una propuesta de solución, que sea eficaz, y acorde a las lecturas ya analizadas.

**Cierre:** Se realizará una plenaria para exponer sus vivencias y deberán responder las siguientes preguntas de manera breve.

- ¿Cuál fue la sensación que tuvo al verse como parte del problema?
- ¿Cuál es la importancia que tienen para usted las buenas relaciones laborales y personales?

- ¿Pensó a quién o quiénes saldrían afectados si el conflicto hubiera trascendido?

**Actividad 4:** Analizando las funciones directivas

**Tiempo aproximado:** 80 minutos

**Inicio:** Se entregarán 2 cuestionarios que, de manera individual deberán contestar utilizando como base las lecturas anteriores. Se formaran 2 equipos A y B.

**Desarrollo:** El siguiente cuestionario será repartido entre el equipo A.

- ¿Cuál considera que es la función del director como líder?
- Mencione 5 características que considere usted lleve a obtener resultados pedagógicos significativos con respecto a las relaciones laborales y personales director - docente – personal de apoyo.
- ¿Qué es para usted de acuerdo con las actividades anteriores lo que el director debe aportar al funcionamiento del trabajo del personal que labora en la institución, y lo que debe impulsar al trabajo colectivo?
- ¿Considera usted que las relaciones interpersonales deben analizarse como última opción para alcanzar el logro de las metas propuestas?. ¿Por qué?

Cuestionario para el equipo B.

- ¿Cuál considera que es la función de cada uno de los que labora en la institución?

- Mencione 5 características que considere, lleven a obtener resultados pedagógicos significativos con respecto a las relaciones laborales y personales del personal que labora en la institución.
- ¿Qué es para usted de acuerdo con las actividades anteriores lo que los docentes y personal de apoyo deben aportar al funcionamiento del trabajo del director, y lo que debe impulsar al trabajo colectivo?
- ¿Considera usted que las relaciones interpersonales deben analizarse como primera opción para alcanzar el logro de las metas propuestas?

**Cierre:** se intercambiarán los cuestionarios y el equipo A analizará el cuestionario y las respuestas del equipo B y a la inversa.

**EVALUACIÓN:** *Supra, pp. 97.*

## **SESIÓN 7: VISIÓN Y MISIÓN**

**OBJETIVO GENERAL:** Elaborar la visión y misión.

### **ACTIVIDADES**

#### **Actividad 1. Formulación de la visión y misión**

**Tiempo aproximado:** 80 minutos

**Inicio:** Los participantes deberán delimitar en el pizarrón con palabras clave el concepto que tienen ellos de misión y visión en un tiempo máximo de 15 minutos.

**Desarrollo:** Con las palabras formuladas, en una ficha de trabajo elaborarán un concepto de lo que comprenden por visión y misión, de manera individual.

**Cierre:** Una vez realizados sus conceptos deberán contestar las siguientes preguntas al reverso de la ficha.

- ¿Cuál considera que es la función de la palabra misión?
- ¿Cuál considera que es la función de la palabra visión?

**Actividad 2: análisis de la lectura “Importancia de la misión, visión y la política de la Calidad Total en los procesos de implantación de los PE” STEINER, George A. "¿Qué es la planeación estratégica?", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 19-22.**

**Tiempo aproximado:** 110 minutos

**Inicio:** El equipo de trabajo expondrá los puntos base en los que se comprende la misión y visión y cuál es el objetivo que deben visualizar al elaborar estos conceptos, así como los parámetros que deben considerarse en su estructura.

**Desarrollo:** Deberán leer la lectura “Importancia de la misión, visión y la política de la Calidad Total en los proceso de implantación de los PE”, de manera individual.

**Cierre:** Contestarán las siguientes preguntas:

- ¿A quién se dirige la visión y misión?
- ¿Para qué se conforma una visión y misión?
- ¿Cuál es la diferencia de una con la otra?

Y de manera grupal, plantearán la visión y la misión de la escuela, sustentados en los referentes teóricos ya revisados.

**RECESO:** 30 MINUTOS

**Actividad 3: Socialización de la lectura STEINER, George A. "¿Qué es la planeación estratégica?", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983, pp. 19-22.**

***Tiempo aproximado:*** 80 minutos

***Inicio:*** En binas analizar los puntos principales que conforman el texto.

***Desarrollo:*** Los puntos principales para la elaboración de una planeación estratégica deberán ser expuestos por cada equipo en papel bond explicándolos al grupo.

***Cierre:*** Se hará una plenaria donde cada participante explicará para él qué es:

- ¿La planeación estratégica y cuál es su función en la institución?

**EVALUACIÓN:** *Supra, pp. 97.*

## **Sesión 8: ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN**

***OBJETIVO GENERAL:*** Hacer partícipe al director, a los docentes y al personal de apoyo en la toma de decisiones, para ser planeadas y delimitadas, logrando organizarse como equipo de trabajo.

### **ACTIVIDADES**

## **Actividad 1. Involucrando al trabajo “la planeación y evaluación”**

**Tiempo aproximado:** 90 minutos

**Inicio:** Se forman binas y deberán analizar la lectura: JARDON Hernández, W. S. "Planeación y evaluación como procesos asociados a la calidad de la educación", en: *Planeación y evaluación educativa*, cuaderno cuatrimestral, año 5, Vol. 13, UNAM-ARAGON, febrero de 1997, pp.4-14.

**Desarrollo:** Los participantes realizarán un mapa mental de la lectura considerando los puntos de más interés por ellos.

**Cierre:** Se analizará en binas, el contenido de la lectura y se expondrán 2 o 3 opiniones de manera grupal.

## **Actividad 2: Delimitar roles estratégicamente**

**Tiempo aproximado:** 90 minutos

**Inicio:** Los participantes deberán unirse en equipos de tres personas en donde analizarán la lectura: -Verdad, poder y libertad. Carrió, Elisa.

**Desarrollo:** Ésta lectura la retomará cada participante de manera individual y elaborará un mapa de ideas de lo más significativo del texto.

**Cierre:** Los equipos se conformarán nuevamente y cada equipo deberá explicar cuál es el objetivo de la asignación de roles y cómo esto se relaciona con las estrategias de planeación, de tal modo que deben organizar en un papel bond su exposición.

**RECESO:** 30 MINUTOS

## **Actividad 3: Socialización de los contenidos**

**Tiempo aproximado:** 90 minutos

**Inicio:** Deberán proyectar qué tipo de cambios realizaron en su persona y ámbito laboral.

**Desarrollo:** Con base a las sesiones anteriores y a su portafolio de evidencias que se ha elaborado con los trabajos y análisis realizados en las lecturas anteriores, deberán hacer en esquema libre, de lo que más haya tenido impacto para sí mismos, lo deberán de hacer en un papel Bond y de forma individual.

**Cierre:** Cada participante pasará a exponer su producto, proponiendo algunas estrategias de mejora educativa y directiva, delimitando si el curso tuvo impacto sobre ellos, deberán exponer las razones y cuáles son sus propuestas.

**EVALUACIÓN:** *Supra, pp. 97.*

En el presente capítulo se desarrolló el curso taller que forma la estrategia de intervención con la que el equipo de trabajo le pretende dar solución a la problemática detectada, el curso consta de ocho sesiones de cuatro horas cada una.

En la elaboración de este curso taller, se busca retomar las áreas en donde se encontraron mayores problemáticas y se profundiza en estas temáticas para lograr un análisis reflexivo que promueva en el personal que labora en la institución, el análisis de la situación actual y en cómo se puede cambiar.

Las lecturas propuestas sirven para fundamentar las ideas y para que los receptores del curso cuenten con un referente teórico que le sirva para cualquier consulta posterior.

## **CAPITULO IV.- EVALUACIÓN Y RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de los informes realizados dentro del curso- taller. En primer lugar, la formación personal y el aprender a trabajar en equipo son aquí el resultado de un trabajo colectivo, es un verdadero proceso de construcción grupal. Esto rompe de manera radical el individualismo y aislamiento del docente con el afán de reflexionar y mejorar sobre su propio trabajo.

Posteriormente se percibió que los participantes lograron distinguir los tipos de liderazgo y con ello propiciaron identificarse como un líder, así, como reflexionar la importancia de la dirección escolar para orientar los propósitos y objetivos que se proponen en la institución.

También se desarrollaron actividades situadas a la mejora continua de las relaciones laborales e interpersonales, donde se les brindó la confianza para concientizar sobre el rol que están desempeñando con el fin de lograr una mejor relación laboral.

Se procuró en la intervención que los participantes estuvieran motivados e interesados en las actividades.

#### **4.1.- INFORME: Sesión 1**

##### **LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y EL TRABAJO EN EQUIPO**

Esta sesión se llevó a cabo el día viernes 04 de Junio de 2010, en un horario de 4:00 p.m. a 9:00 p.m. Para llevar a cabo esta sesión, se contó con un aula, temario, y profesores, directora, personal de apoyo y equipo de trabajo. Los asientos se distribuyeron en forma circular, de manera que sirviera como herramienta para observar, preguntar o participar. El equipo de trabajo estuvo conformado por tres

integrantes: Frayne Álvarez, Guadalupe Pardo y Laura Pérez. A esta sesión, acudieron dieciséis de las dieciocho personas que laboran en la institución, y los dos que faltaron manifestaron enfermedad por lo que se tuvieron que retirar de la institución antes de comenzar el curso.

Ésta, al ser la primera sesión, inició con la presentación del curso - taller, los objetivos del mismo y con un panorama general de lo que se realizaría durante la aplicación del mismo.

Las actividades se iniciaron con una dinámica de relajación, que sirvió para “romper el hielo”, que fue de gran utilidad, ya que al iniciar, la mayoría de los participantes se mostraban nerviosos, o tensos, y después de realizar esta actividad, se mostraron un poco más relajados y atentos a las indicaciones de nosotras como coordinadoras.

Durante el desarrollo de las siguientes actividades se mostraban atentos, participativos y en ocasiones tuvimos problemas porque conversaban demasiado entre ellos, o al momento de participar lo hacían todos a la vez, lo que permitía que no realizaran la actividad como estaba planeada y no se pudieran concretar las ideas.

En la actividad que comprendía una lectura dentro del aula, hubo algunos conflictos debido a que la mayoría expresó que no podía concentrarse en la lectura debido a las distracciones.

Se concluyó la sesión realizando todas las actividades programadas.

El objetivo de la sesión: es “Comprender la importancia de la función directiva y el trabajo en equipo, como factor clave para el mejoramiento de la calidad y las relaciones interpersonales en la institución”

La segunda actividad, se llamó, “Construcción de juguetes en equipos”, fue de mucha utilidad, debido a que pretendía cubrir dos objetivos, el primero de ellos fue que sirvió para relajar a los participantes, se divertieron, y como segundo objetivo se

pretendía que los participantes realizaran un análisis y reflexionaran sobre su manera de trabajar en relación a la convivencia con sus compañeros, y en el momento en el que ésta se finalizó, las reflexiones que manifestaron contenían expresiones como “Este juego refleja lo que hacemos diariamente” o “es muy fuerte darme cuenta que no se trabajar en equipo”, (ANEXO 16) con esto, observamos que alcanzamos los dos objetivos de la dinámica, la relajación y la reflexión sobre su modo de trabajar y hacerlos tomar conciencia de lo que se puede lograr trabajando colaborativamente.

Posteriormente con la siguiente actividad, que se llamó, “Percepción directiva” la dinámica consistía en escuchar del equipo de trabajo una breve exposición sobre las funciones que debe asumir un directivo escolar, y enseguida, cada participante tenía un determinado tiempo en el cual debían cambiar el rol con el director y representar según su percepción como actúa el director en lo real y después mencionar como debió haber actuado. Cada participante se mostró nervioso y en ocasiones mostraban un poco de temor de hablar o decir lo que pensaban, y optaron por mencionar solo aspectos positivos, sin embargo, en el pliego de papel bond, en donde debían anotar sus percepciones pero ahora de manera anónima, si expresaron otro tipo de críticas. (ANEXO 17). Por lo cual esta actividad no cumplió con su objetivo completamente, ya que si se reflexionó y analizó cuál es la verdadera función de un director, pero no logramos propiciar el que mencionaran la manera en la que ellos perciben a la directora, y este era el objetivo principal, lograr que ella viera la manera en cómo se desempeña y en donde están sus principales debilidades.

Durante la actividad número cuatro, el principal obstáculo que se tuvo, fue que se les solicitó que leyeran un texto previamente y sólo una persona lo hizo, por lo que se tuvo que destinar más tiempo de lo planeado para que pudieran analizarla más detenidamente, sin embargo, una vez realizada la lectura, el desarrollo de los subtemas y en la elaboración del esquema que se les solicitó, recuperaron el tiempo y posterior a terminarlo, hicieron un pequeño debate de temas relacionados al texto.

Al finalizar la sesión se les pidió, que realizaran una evaluación de la misma, de manera individual elaboraron un texto, en el que sin ayuda del material, describieron algunos de los referentes teóricos que analizamos, además registraron diversas ideas en relación a lo que ellos creían que era la función del director, a lo que el director realiza en lo real y hubo algunas propuestas para cambios y mejoras en apoyo a la función directiva, además, la directora terminó la actividad, mencionando textualmente lo siguiente: “A pesar de llevar más de 18 años como directora de una escuela, ahora con este curso, me vengo a dar cuenta que aunque no estoy del todo mal, me faltan muchas cosas por aprender, y me doy cuenta de que he cometido muchos errores, sin embargo por eso acepté su propuesta, permití que se impartiera el curso y nunca es tarde para aprender”

Con lo anterior concluimos que a pesar de que una de las actividades no tuvo el resultado esperado, el objetivo general de la sesión si se logró, ya que propiciamos la reflexión, el análisis y la invitación al cambio.

Todo lo que estaba planeado para la primera sesión se llevo a cabo y se respetaron los tiempos de cada actividad.

Durante la aplicación de la sesión, no se consideró el momento de las participaciones del equipo de trabajo, todas nos preparamos de igual manera y conocíamos el tema por igual, sin embargo al no programar las participaciones, hubo momentos en los que hablábamos dos a la vez provocando que los participantes se confundieran en relación a quien debía escuchar.

Por otra parte, en la actividad número tres, se les pidió que representaran por unos minutos la manera de actuar del director, esta dinámica no fue acertada, ya que los participantes mostraban cierto temor de expresar sus ideas debido a que la directora del plantel se encontraba presente y observándolos, todo lo que representaron lo hicieron de manera positiva, no expresaron críticas en cuanto a la labor que desempeña el directivo, sin embargo en el papel bond que debían llenar con sus percepciones y de manera anónima, si expresaron algunas cosas negativas, entre ellas “la directora no hace visitas a los grupos”, “La directora sólo realiza

trámites administrativos”, entre otros, por lo que determinamos que no debíamos enfrentarlos con la directora porque si no la dinámica no alcanzaría el objetivo. (ANEXO 18)

Por otra parte, en las dinámicas que se desarrollaron en esta sesión, se pudo observar la participación constante de los asistentes al curso – taller, se hizo muy dinámico y con un ambiente agradable, todo se llevó a cabo de acuerdo a los horarios planeados, no se manifestaron expresiones de aburrimiento durante la sesión, sin embargo, antes de finalizar la sesión, si se observaron expresiones de desesperación por terminar debido a que ya se querían retirar.

## **4.2.- INFORME: Sesión 2**

### **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Esta sesión se llevó a cabo el día sábado 5 de junio de 2010. La sesión estaba programada para realizarse de 10:00 a.m. a 3:00 p.m., sin embargo, ya que no se previó que se tenía que designar a alguien para abrir la escuela y el salón en donde se trabaja el curso – taller, la persona que se encarga de la labor de intendencia es la que tiene las llaves del plantel, llegó alrededor de las 10:30 a.m. por lo que la sesión inició una hora más tarde de lo planeado. A esta sesión acudieron los dieciocho integrantes del personal que labora en la institución.

En la primera actividad se trabajó por equipo, el análisis de lectura planeada para la sesión, denominada, estilos de liderazgo. Se repartieron los diferentes estilos que existen, se les dio un tiempo determinado para su exposición, participativamente comentaron ejemplos que ellos vivían en su vida laboral referente con su tema de cada equipo, y realizaron una ficha comparativa de dichos estilos de liderazgo, no existieron dudas planteadas.

Posteriormente en la segunda actividad se les entregó una hoja de trabajo de auto- evaluación sobre los estilos de liderazgo, donde ellos contestaron, inmediatamente se les fue explicando qué tipo de liderazgo ejercían dentro de su salón de clases y las debilidades y fortalezas con las que contaban, admirados y sorprendidos comentaban que era una realidad y que iban a poner en práctica para mejorar la calidad dentro de la institución.

En la última actividad dramatizaron cada estilo, existió un buen trabajo de parte de los docentes, risas, burlas, y hasta chistes con base a su personalidad, al pasar a actuar ponían ejemplos muy significativos sobre el liderazgo y eso motivaba la atención de los participantes, fueron muy convincentes las exposiciones, el equipo de apoyo participó en dicha actuación.

Al final se recogieron sus trabajos para archivarlos en su portafolio de evidencias.

El objetivo de la sesión fue: Distinguir los tipos de liderazgo y con ello propiciar que cada integrante se identifique como un líder, ya sea en el aula o en la institución, además de la manera en la que desempeña este papel.

Durante la primera actividad, se realizó el análisis de un texto, y con base a la experiencia de la sesión anterior, diecisiete personas de las dieciocho presentes, ya habían realizado una lectura previa del texto, y la persona que no lo hizo, argumentó que no pudo presentarse en la sesión anterior y que no sabía que se requería hacer una lectura previa, sin embargo, el hecho de que la mayoría si lo había revisado con anterioridad hizo que se trabajara más rápidamente.

En el desarrollo de la actividad, se trabajó de manera muy rápida en cuanto a los escritos que se les solicitaron, en la exposición de cada subtema, los participantes se quedaron callados, no preguntaron ni agregaron nada, sin embargo, en el momento de escribir que tipo de líder era el que más se acercaba a su personalidad, la mayoría lo identifico rápidamente, y además argumentaron el por qué de su identificación con cual o tal tipo de líder.

Durante la segunda actividad, contestaron de manera individual, un test con el cual identificarían de manera más específica el tipo de líder que más se acerca a su personalidad, en la mayoría de los participantes se observaron reacciones de sorpresa debido a que según el resultado del test, era diferente el tipo de líder que les correspondía al que ellos habían elegido como el que más se identificaban, solo cuatro personas, obtuvieron un resultado similar al de la dinámica anterior.

Y en la última actividad, en donde respondieron al cuestionamiento yo soy líder porque... y mi compañero es líder porque..., la mayoría concentró su respuesta a la primera pregunta, en que se consideraban líderes porque son maestros, o porque tengo muchos amigos, entre otros, sin embargo en el momento de leer y escuchar la percepción de los demás, y al realizar el análisis final, expresaron frases como: "La verdad nunca pensé que me consideraras así pero me da gusto saberlo" , otra como "Yo odiaba eso de mis profesores, y ahora resulta que inconscientemente lo hago yo también" entre otras, lo que ocasionó que analizaran, reflexionaran y se percataran de que hay una diversidad de personalidades, pero que aun con ello, todos podemos ser líderes de alguna manera, también uno de los participantes mencionó textualmente: "Yo, al escuchar la palabra líder, siempre pensaba en alguien fuerte, bueno, responsable, trabajador etc. Sin embargo, ahora me doy cuenta de que no todos los líderes son positivos, ya que existen algunos que nos pueden orillar a hacer cosas negativas o en contra de nuestra voluntad" y otro participante mencionó lo siguiente: "regularmente soy muy seria y callada, nunca relacioné que al ser maestra de un grupo, de alguna manera yo me convertía en líder, y por lo tanto soy un ejemplo a seguir para mis alumnos, yo pensé que el líder solo era el que movía gente y eso, pero ahora reconozco que yo no he reflexionado

en mi manera de actuar porque nunca pensé que yo también podía ser la líder”. (ANEXO 19).

De acuerdo a las expresiones que se registraron, y a la realización de las actividades de evaluación, se puede detectar que el objetivo si fue alcanzado, debido a que se logró propiciar en los participantes un análisis, reflexión y reconocimiento de lo que significa liderazgo, logramos que se identificaran a ellos mismos como líderes y que detectaran en los demás actitudes que los llevan a ser líderes también, además de que reconocieron que aunque la que dirige la escuela es la directora del plantel, ellos no la percibían como una líder, sino simplemente como su “JEFE”.

El primer contratiempo con el que nos encontramos en esta sesión, fue la no organización y el no designar comisiones, por lo que estuvimos fuera de la institución por bastante tiempo.

Por otra parte, basándonos en la sesión anterior, en esta ocasión cada una de las integrantes del equipo de trabajo fue la encargada de dirigir una actividad, y las otras dos, servían como apoyo, lo que fue de gran utilidad ya que no se repitieron las interrupciones, resultó más favorable que sólo una persona se encargara ya que la sesión se desarrollo de forma dinámica y fluida

### **4.3.- INFORME: Sesión 3**

#### **LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

Esta sesión se llevó a cabo el día 11 de junio de 2010. Esta sesión inicio a las 4:00 p.m. y terminó a las 9:00 p.m. no hubo personas ausentes. Se inició realizando un análisis de la lectura: “Características clave de las escuelas efectivas”. Los participantes contestaron un cuestionario sobre la importancia de la dirección, comentaban que sí era necesario que existiera una normatividad dentro de la misma, que sí era posible que se repartieran comisiones, para realizar horarios, reuniones, comités, etc., realizaron una ficha de comentario sobre la importancia de la dirección escolar, y qué proponían para mejorarla.

Posteriormente se realizó otra actividad donde se analizó: “La organización escolar: dirección, roles y estructura”, en esta parte se realizó un debate comentando la importancia de la dirección y los roles existentes, existió gran controversia en los temas señalados. Se realizó una mesa de discusión, con gran énfasis aportaron su

texto y analizaron los temas, entusiastas todos los docentes participaron y existió un buen entendimiento sobre los temas.

En la última actividad se efectuó un cambio de roles donde la directora, fue maestra, el administrativo, docente, etc. así fueron cambiando el papel de todos los participantes, en la forma que han percibido a su compañero, con el objetivo de ponerse en el lugar del otro. Al iniciar imitaban como se expresaban sus compañeros, cómo se desempeñaban en su trabajo. Fue muy importante porque al final, al hacer la retroalimentación de las fichas de trabajo expresaron que se pusieron en los zapatos de su compañero y que era una gran responsabilidad los cargos que tenían asignados, se trabajó cordialmente con gran apoyo de maestros, personal de apoyo y directora. Se recogieron sus evidencias de trabajo y se les explicó que se necesitaría material para la siguiente sesión, se dieron las gracias por el apoyo y el esfuerzo realizado en las pasadas sesiones.

El objetivo de la sesión es “Reflexionar la importancia de la dirección escolar para orientar los propósitos y objetivos planteados mediante análisis y guías didácticas relevantes para la mejora de la función escolar”.

Durante ésta sesión, se continuó la dinámica de que cada integrante del equipo de trabajo dirigiera una actividad y siguió funcionando de igual manera.

La primera actividad estaba básicamente enfocada a conocer los referentes teóricos, relacionados con las características de una escuela efectiva. De esta manera los participantes lograron basar su conocimiento en un referente teórico que nos permitió sustentar de manera teórica el por qué es importante el cambio, el porqué se requiere que cada uno asuma y desempeñe el rol que le corresponde, el trabajar en equipo y sobre todo en que el director si debe de ser el líder, pero en un equipo de trabajo, existen varios integrantes y no sólo se debe esperar a que “me digan que hacer”

En la segunda actividad, se les solicitó hablar sobre las normas, y aquí se detectó que cuando se inició el tema, los participantes se veían unos a otros y reían

de manera nerviosa, posteriormente mencionaron que no sabían si la escuela tenía “un reglamento para maestros” ya que ellos mismos generan un reglamento para cada salón y para la escuela, reglamento que deben cumplir los alumnos como, no apodos, no gritar, no tirar basura, entre otros, pero que entre ellos no habían estipulado a manera de reglamento algunas normas, uno de los participantes expresó lo siguiente: “Nunca hemos hecho un reglamento para nosotros, todo lo hemos hecho a base de supuestos, por ejemplo, sabemos que tenemos que llegar antes de las 8:00 a.m. porque a esa hora entran los alumnos, o cosas así pero ahora que hablamos sobre el tema, me doy cuenta de lo importante que es el establecer normas y reglas tanto para los alumnos como para el personal de la escuela”, esta expresión fue aceptada y apoyada por los demás participantes. (ANEXO 20).

Posteriormente, las actividades tres y cuatro estuvieron estrechamente vinculadas, en la primera, se realizó el análisis de un texto denominado “La organización escolar: dirección, roles y estructura”, en la que se analizaron basándonos en un referente teórico, los diferentes roles, y la importancia de que éstos se desempeñen correctamente para el buen funcionamiento de la escuela. En la siguiente actividad lo que debían hacer era intercambiar roles, y por un tiempo determinado hacer una dramatización en donde reflejaran su nuevo rol; esta actividad estaba dirigida hacia la valoración de los demás y a que se comprendiera que cada una de las funciones que se les designa a cada persona son importantes.

Sin embargo, durante el desarrollo de la dinámica, se tomó un giro diferente, ya que al momento de realizarla, se mencionó que no sabían que era lo que hacía la otra persona. Mencionaron que estaban tan centrados en sus ocupaciones que realmente no conocían lo que hacían los demás, y esto resultó muy importante para el logro del objetivo de la sesión ya que, durante esta dinámica, que se cambió en el momento, y en lugar de que intercambiaran roles, cada uno mencionó cual era su función. Esto fue de gran utilidad para lograr la reflexión y el análisis de la importancia de que cada uno cumpla con su trabajo, pero que además, al ser un equipo de trabajo, deben trabajar conjuntamente, e involucrarse con sus compañeros para fortalecer el servicio que ofrecen.

#### **4.4.- INFORME: Sesión 4**

##### **PROPIEDADES DEL DIRECTOR**

Esta sesión se llevó a cabo el día 12 de junio de 2010, con un horario de 10:00 a.m. a 3:00 p.m., a ella asistieron dieciséis participantes de dieciocho. Durante la primera actividad, se realizó un cuestionario en dónde ellos expresaron su percepción en relación a la organización del plantel.

En la segunda actividad se analizó la lectura “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”. Se trabajó individualmente. Posteriormente finalizamos con una actividad donde los participantes realizaron un collage. Entre los docentes, director y personal de apoyo mencionaron la importancia de su papel dentro de la institución, expresaron sus metas e ideales. Motivados con el fin de lograr superarse día a día y superar las problemáticas y debilidades existentes.

El objetivo de la sesión fue: “Reflexionar sobre las actividades cotidianas de la dirección y la percepción que se tiene de ella, promoviendo como factor clave la organización escolar para el mejoramiento de la calidad educativa”.

Durante esta sesión, se obtuvieron diversos resultados, con la primera actividad, los participantes respondieron de manera individual y anónima una serie de cuestionamientos relacionados con la manera que tiene la institución para organizar sus actividades, y de las respuestas se obtuvo lo siguiente:

- La institución no cuenta con un comité de organización
- Para realizar actividades o eventos, la directora es la que se encarga de informarles únicamente la fecha y hora de tal actividad, y solamente se les pide que por grupos “preparen algo”, sin organizar tiempos, espacios, ni registrar lo que se realizará, entre otras.
- No realizan evaluaciones de las actividades.
- No se reúnen nunca para organizarse.

En el momento en que ellos hacen mención a estos aspectos, nos remitimos a la información que se obtuvo en la realización del diagnóstico, donde se detectó precisamente que no había organización, ahora, lo importante de esta actividad es que los mismos participantes ya lo detectaron y lo reflexionaron, y esto propicia el cambio y la transformación.

Posteriormente, la segunda actividad, consistía en analizar un texto, llamado “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”, que sirvió para fortalecer los temas desarrollados en sesiones anteriores en relación a la función directiva, además, de acuerdo a sus participaciones, se observa que conforme avanza el curso – taller, ellos están enriqueciendo su conocimiento en relación a cómo se organiza una escuela y a la función que cada uno debe desempeñar.

Con la última actividad, los participantes tenían que elaborar un collage, donde ocupando periódicos y revistas, ellos expresaran cómo son, cómo se perciben y esto contribuyó a que realizaran observaciones cada vez más enfocadas en su función, en lo que estaban haciendo mal y en lo que se habían dado cuenta tenían que cambiar.

En esta sesión, las actividades se realizaron de la manera en que estaban planeadas y organizadas. El trabajar de manera anónima favoreció la apertura y el que ellos expresaran lo que realmente piensan. Por miedo a las represalias, a pesar de haber realizado ya tres sesiones anteriormente, no se logró que los participantes entraran en un ambiente de confianza que favoreciera la comunicación y pudieran realizar críticas constructivas, tanto a ellos mismos, como a sus compañeros y a la manera en la que se organiza la escuela. Por tal motivo, el trabajar de manera anónima fue una de las estrategias que hemos utilizado para propiciar que se expresaran lo que realmente perciben, sin embargo, uno de los objetivos del curso es fortalecer esa comunicación, por lo que esta información nos sirvió para buscar estrategias que sirvieran para fomentarla.

#### **4.5.- INFORME: Sesión 5**

##### **DIRECTOR ACADÉMICO**

Esta sesión se llevó a cabo el día 18 de junio de 2010. La primera actividad consistía en el análisis de la lectura denominada “La importancia de la función directiva” JIMENÉZ Torres Pedro, la función directiva y la calidad en la educación, MEXICO, SEP, 2004(p.p.17-20).

De acuerdo con la lluvia de ideas, se demostró que la percepción que ellos tenían era muy similar a lo que la lectura trataba, los resultados que obtuvimos de este primer bloque, fueron muy peculiares, pues el equipo notó que los docentes proponían nuevas estrategias de acuerdo con su modalidad de trabajo, sin que se les hubiera pedido en la planeación, ellos proponían estrategias cada vez que tenían la oportunidad. (ANEXO 21).

-La función directiva es el timón del barco-

-Sin ella sería difícil encaminar el trabajo en equipo-

-Es necesario realizar un análisis de lo que se debería estar cumpliendo y no se está logrando-

Estas son algunas frases que más se murmuraban en la sala de trabajo, de manera que en la actividad “lluvia de ideas” resultó ser una manera de expresión de los participantes en donde la directora se comportaba muy pasiva.

Cabe mencionar que mediante la actividad, se tornaba un ambiente de inseguridad por parte de la directora, no se expresaba con facilidad y tampoco aportaba a los comentarios de los compañeros, conforme fue transcurriendo la actividad se fue relajando el ambiente en donde al final de la actividad anotó la mayor parte de lluvia de ideas propuesta por los compañeros.

Para la segunda actividad se les mostró una película llamada “Escritores de la libertad”, los docentes presentaron interés al verla. Al terminar se realizaron ciertas preguntas, ellos comentaban cómo la maestra inspira a los alumnos con métodos poco convencionales, con base de tenacidad y buenas ideas, así encontró el modo de interesar a los jóvenes en sus clases y hacerlos apreciar la educación que recibían. La directora les explicaba que hacía falta concientizar en que estamos fallando, hizo que despejaran sus mentes en ¿cómo mejorar las clases?, ¿cómo cuenta mi participación con alumnos y con la escuela? Se logró una continuidad precisa contestaron sus cuestionarios participativamente y posteriormente entregaron sus evidencias a las integrantes del equipo de trabajo.

El objetivo de la sesión es, delimitar la función del director a través de una socialización de temas expuestos por los integrantes del curso, cómo son algunas lecturas relacionadas con la función directiva y características que señalen la importancia de los directores para la calidad de la educación impartida en las escuelas.

Durante la primera actividad, se detectó que los participantes tenían un dominio más amplio del tema, ya no les llevó mayor esfuerzo desarrollar y analizar el texto, y en cuanto a las participaciones, se escucharon más fluidas, más seguras, y más relacionadas al tema.

Durante el desarrollo de la segunda actividad que consistía en ver, para poder analizar la película llamada “Escritores de la libertad”, se les mencionó cuál era el título de la película, y se observaron expresiones de desagrado, manifestando algunos de los participantes “me voy a aburrir mucho”, o “es que si no son películas de risa, no me gustan, me duermo”, sin embargo durante la proyección de la película, comenzaron a sentirse interesados en ella y al final todos expresaron que tenían una idea muy diferente y que de esa película nunca se hubieran esperado que fuera tan buena. (ANEXO 22).

El motivo de incluir la proyección de esta película dentro del curso - taller, pretendía lograr por medio de otros recursos la reflexión y análisis en cuanto a la organización de una escuela, también, mostrarles lo difícil que resulta trabajar de manera individual y de cómo se requiere el trabajo colaborativo para elevar la calidad de las acciones que hacemos.

Al finalizar la película y en el momento de desarrollar el eje de análisis, los comentarios generales que se escucharon son (ANEXO 23):

“Es una historia que va agarrando más y más vuelo, y se va contando de una forma muy interesante al conectar con ese mundo interior que la literatura hace crecer en cada uno y lo hace ser mejor, o hacer cosas mejores, independiente de las múltiples diferencias que existan como seres humanos”

“Una experiencia educativa real con un grupo de estudiantes imposibles que al principio no se soportaban entre sí y se convirtieron, gracias a una profesora, en una gran familia que les proporcionaba a cada uno de ellos apoyo y sentido de la identidad. Esta familia, a los que en principio sólo unía su falta de futuro, empezaron a llamarse con orgullo a sí mismos los Escritores de la Libertad”

Éstos son sólo algunos de los comentarios, y al escucharlos, observamos que la actividad cumplió el objetivo por el cual se incluyó dentro del curso taller.

Dentro de esta sesión, notamos un punto muy importante, durante el desarrollo de la primera sesión, se les solicitó que analizaran un texto, sin embargo

observamos que el análisis y los comentarios de la lectura se realizaron en un tiempo mucho menor al planeado, y por una parte esto indica que las sesiones anteriores han fomentado su conocimiento respecto al tema, sin embargo también detectamos que repetir un tema tan analizado previamente, resultó con manifestaciones de aburrimiento y por ello estaban más al pendiente de conversar entre ellos que en realizar la actividad.

#### **4.6.- INFORME: Sesión 6**

##### **RELACIÓN DIRECTOR-PROFESORES**

Esta sesión se realizó el día 19 de junio de 2010. En la primera actividad se solicitó respondieran un cuestionario, de tal manera que por medio de él se pudiera descubrir cuáles son las relaciones que se mantienen en la institución. En la actividad se mostraron inconformes en tratar este tema, quizás por el temor de tener la presencia de la directora, conforme se fue analizando la lectura, el ambiente se tornaba más ameno, en donde no hubo comentarios dañinos más bien críticos y constructivos.

Con las siguientes preguntas logramos detectar que los docentes elaboran sus planeaciones y actividades escolares individualmente y no consideran que la directora deba participar en sus decisiones pedagógicas. La mayoría de docentes opina que el director debe ser el líder, pero que en la institución en la que ellos laboran no es así.

El personal relata que mantiene una relación estable con la directora. Manifiestan que su relación es meramente laboral pero a pesar de eso jamás han tenido algún conflicto personal en la institución.

“Los que deben estar más comprometidos con la mejora de la calidad escolar somos nosotros” son las respuestas con mayor porcentaje, expresaron que de ellos era la responsabilidad de mantener un aprendizaje significativo en las aulas.

Posteriormente se realizó la socialización de las respuestas obtenidas por él, donde los resultados que se obtuvieron resultaron ser similares entre la dinámica, constantemente las miradas y los gestos entre los participantes eran más pronunciadas y frecuentes entre sí.

Para la última actividad el grupo aclaró algunos paradigmas que tenían del concepto de ser director y ejecutar la función. Pues para esto los argumentos eran que el conflicto si no se solucionaba en el momento iba a involucrar a más sujetos lo que provocaría un mal entendido mayor.

El objetivo de la sesión es: Planear, desarrollar y aplicar las actividades orientadas a la mejora continua de las relaciones laborales y personales controladas por el director académico para elevar el nivel de su institución.

Durante la primera actividad se les solicitó respondieran un cuestionario, las preguntas se respondieron rápidamente, y aunque los docentes expresaron su opinión de manera anónima, en esta ocasión si participaron en la retroalimentación, mencionando cuestiones positivas y negativas de la función que la directora desempeña en la institución.

Posteriormente, en la actividad número dos, se solicitó elaboraran un esquema del texto analizado, se expuso con algunas participaciones y mencionaron que realmente como institución no habían planeado unas metas específicas, pero que sin embargo, las realizarían basándose en los referentes teóricos y programarían reuniones constantes para corroborar que sí se hayan cumplido.

En la actividad tres, se desarrolló sin ningún inconveniente, los participantes respondieron los cuestionamientos y la mayoría coincidió en que la relación entre ellos es cordial, y se basa principalmente en lo laboral.

En la actividad número cuatro, se reunieron en dos equipos, contestaron un cuestionario y socializaron sus respuestas.

En esta sesión el objetivo no se logró cubrir, debido a que, a pesar de que las actividades se realizaron de la manera en la que estaban planeadas, existió la participación continua, el grupo se mostró más seguro y participó haciendo comentarios en relación a la directora o al funcionamiento de la institución, las actividades cambiaron el rumbo de cómo estaban diseñadas, se pretendía lograr que cada participante reflexionara sobre su actuar y sobre cómo contribuye a lograr una buena relación laboral, sin embargo se dirigieron a calificar el desempeño de la directora, si hace bien algo, si cumple una determinada función, o no.

Durante esta sesión nos dimos cuenta de que las actividades no correspondían al objetivo que se pretendía, y además notamos que no lo percibimos en un tiempo favorable para poder cambiarle el rumbo, y dirigir las a cubrir lo planeado, por lo tanto, se detecta que lo que tiene que tomarse en cuenta es que se tienen que rediseñar las actividades para darles el rumbo adecuado, además de que tenemos que prevenirnos, para poder detectar y afrontar una situación similar para poder modificarla antes de que la sesión concluya.

#### **4.7.- INFORME: Sesión 7**

##### **VISIÓN Y MISIÓN**

Esta sesión se realizó el día 24 de junio de 2010. Se necesitó la colaboración de cada uno de los participantes en la elaboración de la misión y visión, al escribir su concepto en la primera dinámica tenían un comportamiento de duda, aunque ya antes habían expresado que no tenían problema con el tema, pues en conjunto años atrás habían elaborado su planeación guiados por personas designadas por la supervisión escolar. Por lo que al leer el título de esta sesión sus rostros expresaban cierta tranquilidad.

Los resultados que se obtuvieron fueron variados, pero la meta era la misma. "Lograr una calidad pedagógica a través del esfuerzo y colaboración de los miembros de la institución" Esta frase fue elaborada por los participantes considerando sólo las palabras más sugeridas en su lluvia de ideas.

Para el análisis de la lectura STEINER, George A. "¿Qué es la planeación estratégica?", Se destacaron los puntos principales de una planeación estratégica, estos se compararon con la meta que se habían forjado en la primera actividad, ¿Cómo es que se lograría una función colaborativa de los docentes y director, para obtener el aprendizaje significativo en los alumnos?

Con este punto de partida, y con base a la lectura los docentes diseñaron una estrategia a seguir en una mesa redonda, proponiendo opiniones en la perspectiva

que tenían al principio de la sesión y al final de ésta, analizaron la importancia de tener un sustento para guiar sus actividades.

Después del receso el grupo se incorporó nuevamente a las actividades, auxiliándose de su antología analizaron la lectura CARRIO, Elisa. Verdad, poder y libertad .La cual trata acerca del poder que se tiene en una sociedad y el manejo que lo sujetos mantienen en esta.

Con el análisis se logró que los participantes elaboraran una serie de propuestas de planeación, en las cuales propusieron actividades en función de la participación del director, docente y personal de apoyo, delimitaron que esas propuestas fueran integradas en su proyecto escolar del próximo curso.

El objetivo de la sesión es: lograr elaborar una visión y misión, considerando metas y reflexionando si las ya propuestas están orientadas de manera optima al crecimiento escolar

Las dos primeras actividades de la sesión estaban plenamente orientadas hacia la comprensión, análisis y elaboración de la visión y misión de la institución. Durante la primera actividad, que consistía en determinar el concepto de visión y misión, los participantes tenían una idea cercana a lo que significaban, sin embargo no conocían que la elaboración de la visión y misión requiere tener una estructura base y contener ciertos datos que los ayudara a elaborarla de manera más sencilla y que será real.

También, mencionaron que no conocían que una escuela debe tener una misión y una visión de manera independiente, ellos conocían que el nivel de primaria y el de preescolar, tienen una misión, sin embargo se creía que con eso era suficiente.

Sin embargo cuando se les expusieron los referentes teóricos, necesarios para poder elaborar una visión y una misión, además de que se les mencionaron las causas por las que es necesario e importante realizarlas, ellos lograron elaborarla, y lo que pudimos observar fue que se elaboraron de manera colectiva con la

participación de todos, la directora ya comenzaba a realizar con mayor seguridad sus funciones, ya que sin que el equipo de trabajo se lo solicitara ella ponía orden, cedía la palabra, registraba las participaciones y ella dirigió la actividad.

Posteriormente en la actividad número tres, se realizó el análisis de una lectura enfocada en la planeación estratégica, hubo expresiones que manifestaron lo siguiente: “esta lectura la comprendí más fácilmente”, debido al manejo de textos y dinámicas realizadas anteriormente, lo que les proporcionaba un conocimiento previo y mayor dominio del tema.

Durante esta sesión, se reflejó el cambio de actitud en cuanto a los miembros, ya participan de una manera más segura, se ha generado la participación de la mayoría y se está alcanzando el objetivo general de la estrategia, que hace referencia al trabajo en equipo.

#### **4.8.- INFORME: Sesión 8**

##### **ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN**

Ésta sesión se realizó el día viernes 25 de junio de 2010. Como primer actividad, se inició con el análisis de la siguiente lectura: "Planeación y evaluación como procesos asociados a la calidad de la educación"

Elaboraron un mapa mental por equipos de lo que la lectura trataba, los escritos en papel bond mostraban contenidos muy limitados y su participación se tornaba escasa en el grupo, por lo que el equipo decidió hacer una pequeña síntesis de lo que trataba la lectura y realizar un cuestionario abierto, en esta actividad tampoco tuvimos mucho éxito pues la participación seguía siendo la misma.

Continuando con la actividad, los participantes se repartieron los temas principales y cada uno por decisión de sí mismos se puso de pie y explicó el tema según como lo analizó. Ya para esta actividad los integrantes participaban de forma simultánea hilando las ideas con la evaluación que ellos realizan en su plan de trabajo.

Después del breve receso los participantes pasaron a exponer el producto elaborado por cada uno, de acuerdo con los logros que obtuvieron, y en los que no consideraron que tuvieran impacto en el curso, propusieron algunas estrategias de mejora educativa y directiva.

Reflexionando que el curso tuvo el impacto que ellos esperaban para su formación profesional y en algunos personal, en cuanto a la directora manifestó que se encontraba en un estado de alejamiento con su personal educativo, y en gran parte asumió la responsabilidad de su baja colaboración en las actividades de la institución, haciendo hincapié en que si bien, ella no había tomado el interés conveniente para el logro de la competencia, tampoco los docentes se lo habían

hecho saber, por lo que en su material exponía el concepto de “comunicación”. Se finalizó concentrando los productos realizados en la sesión.

El objetivo de la sesión es hacer partícipe al director, a los docentes y al personal de apoyo en la toma de decisiones, para ser planeadas y delimitadas, logrando organizarse como equipo de trabajo.

Ésta sesión, fue la culminación del curso taller, y en ella se vio reflejado el resultado de cada una de las sesiones anteriores. Durante la primera actividad, se les solicitó realizaran un trabajo en binas, y lo que se observó durante esta dinámica fue el trabajo colaborativo, primero comentaban entre ellos y después lo redactaban conjuntamente, sus exposiciones fueron más abiertas y espontáneas, además de que exponían el mapa mental solicitado adjuntándole ideas y pensamientos propios, experiencias y sugerencias para aplicar lo leído a su trabajo diario.

En la actividad número dos, se retomó un tema que se había abordado en sesiones anteriores, se habló de la asignación de roles, y de que cada persona debe asumir el rol que le corresponde, con responsabilidades y funciones específicas, sin embargo, durante esta actividad, les fue más sencillo hacerlo, además, uno de los participantes mencionó “Esta es una gran oportunidad para comenzar a organizarnos, deberíamos designarnos roles y ocupaciones y ponerlas en práctica fuera de este curso, en nuestro trabajo diario”, los demás participantes respondieron de manera positiva, la directora del plantel se levantó y se dirigió hacia el pizarrón, comenzó a escribir los nombres de cada uno de los participantes, y posteriormente les preguntó, ¿cuáles eran los cargos que debía tener una institución?, hubo participación de todos los docentes, algunos participaron de manera voluntaria y a otros se les designó un cargo de acuerdo a las aptitudes y capacidades que los demás percibían de él, y los cargos que designaron fueron los siguientes:

- 1.- Líder
- 2.- Encargado de hacer la calendarización de actividades
- 3.- Encargado de realizar un itinerario destinando tiempos a los grupos.

4.- Tres encargados de reunir la información referente a la actividad a realizar, lo que le corresponde a hacer a cada quien (para evitar, que se repitan las actividades y que se destine demasiado tiempo a una sola de ellas)

5.- Ocho personas encargadas de conseguir el material necesario

6.- Cuatro encargados de dirigir la evaluación de cada actividad.

Cabe mencionar que esta organización no fue solicitada por el equipo de trabajo ni estaba planeada dentro de las actividades del curso taller y fue propuesta de los mismos participantes el realizarla.

Al finalizar la sesión, se solicitó mencionar algunas de las observaciones generales que se registraron a lo largo de las ocho sesiones, y al momento de realizar una retroalimentación, los participantes expresaron algunas de estas expresiones: “Sí me sirvió el curso, porque no tenía idea de que fuera tan importante la comunicación y el trabajo en equipo”, “De acuerdo a lo que hemos analizado en estas sesiones, creo que todos tenemos una perspectiva diferente y claro que modificaremos nuestra manera de trabajar” (ANEXO 24).

En esta sesión, consideramos que no hubo complicaciones y que la dinámica resultó favorable debido a que se ha tomado en consideración las sesiones anteriores y se han modificado las debilidades que se fueron presentando en el transcurso.

Este curso taller tuvo una duración de un mes, llevando a cabo dos sesiones por semana, los días viernes y sábados.

En algunos participantes existió resistencia al cambio y organización, pero con el avance de las sesiones fueron analizando lo importante que es la calidad que debe de existir dentro de su institución.

Un punto muy importante que nos llevó a buscar nuevas soluciones fue el trabajo en equipo, ya que los participantes no estaban acostumbrados a poner orden dentro de horarios u organización institucional, nos encontramos con varias debilidades integrales de grupo que se superaron con ayuda de técnicas de relaciones personales y con el apoyo de los mismos integrantes.

El apoyo de la directora es el resultado de un procedimiento que garantizó al máximo el acierto del taller. De modo que se seleccionaron cargos para desempeñar la dirección, los profesores y profesoras más adecuados y mejor preparados para realizar tales tareas, al tiempo que se asegura un funcionamiento óptimo de los equipos directivos y el ejercicio eficiente de las tareas que tienen encomendadas, estas sesiones lograron un cambio de mejora dentro de la misma.

La participación y la puntualidad fue una de las mejores disposiciones del equipo de maestros en cada sesión como la relación de convivencia y cordialidad, la mayoría de participantes admitieron las fallas que tenían, pero con el paso del tiempo, ellos mismos fueron mostrando propuestas de cambio e innovación.

En relación con la evaluación que se realizó en cada sesión, nos da un reflejo que las actividades y los objetivos fueron cumplidos en su mayoría concluyendo el curso satisfactoriamente.

## **CAPÍTULO V: INFORME FINAL**

A partir de la idea de contribuir al desarrollo y fomentar diversas habilidades de organización escolar, para que ello se vea reflejado en la calidad de la educación que imparte una institución, es como surge este proyecto de intervención educativa, que lleva por nombre: “La organización institucional”.

Este proyecto se desarrolló en la escuela particular “Benito Juárez”, que atiende dos niveles, Preescolar y Primaria. El personal que labora en la institución lo constituyen 18 personas, entre, directora, docentes, y personal administrativo y de apoyo.

En el presente capítulo, se incluye la culminación del proyecto de intervención, se presenta un informe final de actividades, se muestran resultados y objetivos logrados, además de un panorama general del proyecto, también aparecen reflejadas las carencias y virtudes, se identifican los aspectos que mejor y peor han funcionado durante el proceso, así como se recogen propuestas de mejora para posteriores procesos.

### **Acciones estratégicas de mejora**

En los siguientes apartados vamos a describir las acciones de mejora sugeridas por el equipo de trabajo. Al final del apartado se encuentran resumidas las acciones junto a los responsables de llevarlas a cabo y los implicados en su desarrollo. Asimismo, se incluye la referencia a los puntos fuertes que se pretenden potenciar con la mejora y los débiles que se quieren corregir.

### **Justificación de la estrategia**

El equipo de trabajo pretende, al elaborar un curso – taller, en el que los participantes desarrollen conocimientos y habilidades para implementar acciones de seguimiento y evaluación de las formas de organización de los participantes, promover el trabajo en equipo e incorporar al personal de apoyo y padres de familia como aliados en la tarea educativa, acciones centradas en el reconocimiento de la misión de la escuela en el mejoramiento de la calidad educativa. Además, con esta modalidad formativa, se busca aprovechar de una forma ordenada y sin interferir en el trabajo escolar, los conocimientos generados a raíz de una ardua labor de investigación.

Se diseñó una antología que proporciona los textos que servirán de fundamento teórico para el desarrollo de las sesiones.

### **Organización del curso – taller**

El curso taller se planeó para realizarse en treinta y dos horas (ocho sesiones de cinco horas cada una).

El desarrollo de las actividades implica la reflexión individual, la puesta en práctica de los conocimientos y experiencia del trabajo cotidiano y de la realidad escolar, la lectura de textos y la relación de éstos con la práctica cotidiana, el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y la elaboración de algunos productos, tanto en forma individual como en equipo.

El curso plantea la lectura de algunos textos. Se sugiere que éstos sean leídos previamente para su aprovechamiento al máximo y durante las sesiones no se requiera tomar un tiempo extra para la realización de estas lecturas.

La reflexión y el intercambio de experiencias de las y los participantes permitirán, a su vez, la elaboración y redacción de conclusiones en grupo.

Como producto final, los participantes elaborarán una planeación estratégica enfocada en las actividades de la institución y basándose en lo propuesto por el curso - taller. Las características que debe reunir son las siguientes:

- Colaboración de todo el personal para la realización del producto.
- Atender las diversidades de los participantes.
- Crear objetivos medibles, es decir que sean susceptibles de evaluarse y darles seguimiento.
- Ser flexibles con la organización del trabajo, tomando en cuenta a todos los participantes y sus necesidades y aptitudes.
- Utilizar los fundamentos teóricos y de análisis que se realizaron en el curso taller.

#### Parciales

Previamente al diseño del producto final, es necesario elaborar los productos que se indicaran en cada sesión y los cuales quedarán concentrados en un portafolio de evidencias.

#### **Horario en que se llevo a cabo el curso taller:**

Los días viernes de: 4:00 p.m. a 9:00 p.m.

Los días sábado de: 10:00 a.m. a 3:00 p.m.

#### **Resultados parciales:**

#### **Sesión 1: LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y EL TRABAJO EN EQUIPO**

Se logró que el director, los docentes y el personal de apoyo, conocieran y reconocieran lo que es la función directiva, realizando un análisis de su situación actual y lo que se tiene que hacer.

#### **Sesión 2: ESTILOS DE LIDERAZGO**

Cada uno de los participantes logró distinguir y diferenciar los tipos de liderazgo, además de que los que tienen a su cargo a un grupo, se reconocieron como líderes, cada uno con características diferentes y como equipo de trabajo, también reconocieron que si bien la a la directora le corresponde ser la líder, no cumple con esta función en su totalidad.

### **Sesión 3: LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

Se logró propiciar el análisis y la reflexión en los docentes, personal de apoyo y directivo en relación a la función del director, además de que se logró que comprendieran el porqué se requiere trabajar de manera conjunta y en constante comunicación con la directora.

### **Sesión 4: PROPIEDADES DEL DIRECTOR**

Se logró que los participantes detectaran el tipo de organización que conforman como equipo de trabajo, además de que se propició la invitación al cambio en cuanto a organización y designación de cargos y responsabilidades.

### **Sesión 5: DIRECTOR ACADEMICO**

Se logró el análisis y desarrollo de referentes teóricos que permitieran comprender y desempeñar un cargo directivo.

### **Sesión 6: RELACIÓN DIRECTOR-PROFESORES**

En esta sesión el objetivo no fue logrado, debido a que los participantes no lograron planear y desarrollar actividades de acuerdo su función, se inclinaban exclusivamente a mencionar que el director hace o no las tareas debidas de acuerdo a su función, sin analizar su desempeño personal.

### **Sesión 7: VISIÓN Y MISIÓN**

Se logró que de manera conjunta los docentes elaboraran la misión y la visión de la institución.

### **Sesión 8: PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Esta sesión fue en parte el resultado de todo el curso, logrando que lo que se había tratado en sesiones anteriores se viera reflejado en el trabajo solicitado para esta sesión, se trabajó en forma colaborativa sin que el equipo de trabajo lo solicitara, se escucharon las opiniones de todos los participantes, eligieron a una persona para dirigir la actividad.

#### **De manera general:**

Durante el desarrollo del curso taller, se vivieron diversas etapas, que cambiaban sesión con sesión, al principio se presentaba un ambiente de inseguridad, los participantes se mostraban introvertidos, serios y desconfiados.

Conforme fue avanzando el curso taller, estas actitudes cambiaron, se mostraron más seguros, participaban constantemente y expresaban su opinión sin temor, y en las últimas actividades, se detectó el cambio drástico, al inicio trabajaban individualmente y de manera aislada, y con el paso del tiempo y sin que el equipo de trabajo lo solicitara, comenzaron a trabajar de manera grupal, se solicitaba la participación de todos, los productos se elaboraban de manera grupal y con esto se concluye que el objetivo para el cual fue desarrollado el curso fue alcanzado.

#### **¿Qué modificaciones se realizarían?**

Durante la primera sesión no se consideró el orden en que el equipo de trabajo participaría, todas nos preparamos de igual manera y conocíamos el tema por igual, sin embargo al no programar las participaciones, hubo momentos en los que hablábamos dos a la vez provocando que los participantes se confundieran en relación de a quien debía escuchar.

También, en las primeras sesiones se programó una actividad en la que los participantes tenían que expresar su opinión en cuanto a la función del director, ésta dinámica no fue acertada, ya que los participantes mostraban cierto temor de expresar sus ideas debido a que la directora del plantel se encontraba presente y observándolos, todo lo que representaron lo hicieron de manera positiva, no expresaron críticas en cuanto a la labor que desempeña el directivo, sin embargo en el papel bond que debían llenar con sus percepciones y de manera anónima, si expresaron algunas cosas negativas, entre ellas “la directora no hace visitas a los grupos”, “la directora solo realiza trámites administrativos”, entre otros, por lo que determinamos que no debíamos enfrentarlos con la directora porque si no la dinámica no alcanzaría el objetivo.

También, se detectó que aunque las lecturas no eran las mismas contenían temas demasiado similares lo que provocó que en algunos análisis de textos, se mostraran aburridos y destinaran su atención a otra actividad.

Durante la sexta sesión nos dimos cuenta de que las actividades no correspondían al objetivo que se pretendía, y además notamos que no lo percibimos en un tiempo favorable para poder cambiarle el rumbo y dirigir las a cubrir lo planeado, por lo tanto, se detecta que lo que debe tomarse en cuenta es que se tienen que rediseñar las actividades para darles el rumbo adecuado, además de que tenemos que prevenirnos, para poder detectar y afrontar una situación similar para poder modificarla antes de que la sesión concluya.

### **Importancia y alcance del curso taller**

La importancia de este curso - taller de capacitación fue enseñar a través de dinámicas, fundamentos teórico, el análisis y reflexión de diversas situaciones reales, las habilidades que fortalecen el trabajo de un centro educativo, aprendieron y perfeccionaron nuevas técnicas de trabajo colaborativo en los diferentes rubros; los productos que realizaron en el transcurso de las sesiones, fueron de gran

importancia para poder evaluar el desempeño de la estrategia, y el aprendizaje que se estaba adquiriendo.

## **CONCLUSIONES**

El licenciado en intervención educativa es un profesional de la educación que interviene en problemáticas sociales y educativas que trasciende los límites de la escuela y es capaz de introducirse en otros ámbitos y plantear soluciones a los problemas derivados de los campos de intervención a través de la puesta en práctica de sus conocimientos y competencias.

Un interventor, es capaz de desempeñarse en diversos campos del ámbito educativo, para transformar la realidad por medio de procesos de intervención

En este sentido, el papel de nosotras como Interventoras, se desarrolló en la línea de Educación para jóvenes y adultos, la cual tiene como propósito, de acuerdo con el marco normativo, dar respuesta a las necesidades de formación de profesionales que respondan a las necesidades y demandas educativas de la población joven y adulta en el país.

Debido a que siempre se ha considerado que la educación es lo que se imparte en las escuelas, no se han comprendido bien las posibilidades que puede ofrecer una concepción más amplia de ella. De acuerdo a las características del presente proyecto, el campo de aplicación es en la educación no formal, basándonos en la descripción realizada por Coombs y Ahmed, que identifican a la educación con el aprendizaje, y la definen como “La educación no formal, es toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población, ya sean adultos o niños”. Por otra parte, el proyecto se encuentra en el ámbito social, y se basa en una intervención socioeducativa.

En la realización de éste proyecto pudimos aprender muchas cosas que son muy importantes para nuestra formación. Aprendimos en relación a la elaboración de proyectos, conocimos ampliamente cuáles son las etapas y los requisitos para realizarlos, desde el diagnóstico preliminar hasta la elaboración del informe final.

Cada etapa del proyecto requiere tiempo, dedicación, sustento teórico, análisis de información, y sobre todo cada etapa requiere que se le designe la importancia que merece.

Además, en la elaboración de la estrategia, pudimos detectar que no sólo es elaborar actividades, si no que se requiere de un proceso, un sustento y un objetivo, no se puede realizar actividades sin tener una meta.

En cuanto a la aplicación del curso, el haberlo llevado a cabo nos permitió conocer diversas formas de estar frente a un grupo, comprendimos que se requiere tener una postura adecuada, hablar de manera que escuchen todos pero que no se llegue a gritar, además de que nos enfrentamos a problemas que estaban previstos y los cuales nos permiten tener un panorama más amplio de lo que se tiene que contemplar en el momento de diseñar una estrategia.

De acuerdo con el objetivo general del proyecto, concluimos que sí fue logrado, pues con el desarrollo de la estrategia de intervención que propusimos, logramos fomentar el análisis y reflexión de su situación actual. Se logró que cada uno de los integrantes del cuerpo de trabajo de la institución reconociera la importancia de su función, y las tareas que le corresponden, mayor participación de todos los integrantes, trabajo en equipo, comunicación, y apoyo de todos, se logró concientizar sobre el concepto y práctica del trabajo organizado, y se logró un mejor ambiente, una planeación de actividades, un consenso y comunicación, además de mayor organización en actividades escolares, se eligió a un líder que las dirigiera y se contó con la participación de todos los integrantes.

A manera general, durante el periodo en el que se llevó a cabo el proyecto, tomando en cuenta desde el diagnóstico preliminar hasta, la elaboración del informe final, logramos desarrollar diversas competencias adquiridas a lo largo de todo el proceso formativo. Cada una de las materias que llevamos a lo largo de 4 años, sirvieron como base para el desarrollo de todo el proceso, para hacer mención de algunas competencias que se implementaron y se fortalecieron, primeramente hablaremos de la materia de intervención educativa, la cual nos ayudo a conocer diversas maneras de poder intervenir, a distinguir cual era la más propia para nuestro proyecto y además, a enfocarlo a un ámbito en específico, no sólo de manera empírica, si no ya basándonos en un referente teórico.

También, una de las materias que más nos ayudó para el desarrollo del proyecto, fue “diagnóstico socioeducativo” ya que gracias a ella, logramos identificar qué tipo de diagnóstico se adecuaba más a la situación y al contexto en el que

desarrollamos el proyecto, además, comprendimos que el diagnóstico no sólo es observar y localizar un problema, es muy importante la observación, pero también es necesario llevar una metodología adecuada para poder localizar la problemática real.

Por otra parte, la materia de “Asesoría y trabajo en grupos”, es una de las clases que nos permitieron desarrollar diversas técnicas y dinámicas para trabajar en grupos, con ella aprendimos a reconocer el tipo de grupo con el que estábamos trabajando y con ello, poder aplicar las dinámicas de trabajo más adecuadas, en “ámbitos y áreas de intervención de la EPJA”, pudimos conocer los diversos espacios donde podemos intervenir, conocimos que no sólo en las escuelas podemos dirigir nuestras intervenciones, sino en muchas otras áreas que no teníamos conocimiento.

Y así como éstas, que fueron las más sobresalientes, cada una de las materias que llevamos, fueron de utilidad para el desarrollo del proyecto, creemos que una vez inmersas en el ámbito laboral, podremos poner en práctica todas las competencias adquiridas y así logremos transformar el espacio en donde se requiera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- Ander - Egg, Ezequiel. La animación sociocultural. Ed. Morata. 2000
- 2.- Ander, Ezequiel. Investigación Y Diagnostico Para El Trabajo Social. 2000
- 3.- Astorga A, Van Der Bigl B. (1991). Manual de diagnostico participativo. 2da. Edición. Buenos aires. Ed. Humanitas – Cedepo

- 4.-Ball, Stephen J. La micropolítica de la escuela : hacia una teoría de la organización escolar. 1ª ed. Barcelona : Paidós, 1989
- 5.-Bennis, Simon, "Tres dimensiones teoricas del comportamiento interpersonal". Editorial Limusa. México 1985.
- 6.-Buisan, C. y Marín, M.A., (1996): Cómo realizar un diagnóstico pedagógico. Barcelona. Ed. Oikos- Tau
- 7.-Domingo, J. y Hernández, V.M. (En prensa). La práctica del asesoramiento educativo: casos y herramientas de trabajo. Granada: FORCE
- 8.- Filho, Lourenco. Organización y administración escolar Editorial Kapelusz. Buenos aires. 1965.
- 9.-Gotees, David L. [2000]. Administración de la seguridad total./ Ed. Prentice may Hispanoamericana. México. 150
- 10.- Jardon Hernández, W. S. "Planeación y evaluación como procesos asociados a la calidad de la educación", en: *Planeación y evaluación educativa*, cuaderno cuatrimestral, año 5, Vol. 13, UNAM-ARAGON, febrero de 1997,
- 11.- Jiménez, Pedro. (2004). La función directiva y la calidad en la educación. México. Ed. Secretaría de Educación Pública. (SEP)
- 12.-Marí, R. (2008): Diagnóstico Pedagógico. Un modelo para la intervención psicopedagógica. Barcelona, Ed. Ariel.
- 13.-Sammons, Pam. (1998). Características clave de las escuelas efectivas. México. Ed. Secretaria de Educación Pública (SEP).
- 14.-Schelemenson, Aldo. (1998). La organización escolar: dirección, roles y estructura, México. Ed. PAIDOS.
- 15.- 7.-Schmelkes, Sylvia. (1995).Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Ed secretaria de educación pública (SEP).

16.- Schmelkes, Sylvia (1996), "Calidad de la educación y gestión escolar", ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, y celebrado en San Juan del Río, Qro., del 5 al 8 de noviembre de 1996.

17.- Steiner, George A. "¿Qué es la planeación estratégica?", en: *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Continental, México, 1983.

18.-Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Mexico. Ed. Trillás.

19.- Weinberg de pozner, pilar. (1997).ser directivo escolar, Buenos aire Argentina. Ed. AIQUE.pp.(93-129)

20.-Weirg, Stefan. (2000). Estilos de liderazgo, Buenos Aires, Argentina. Ed. AYREM