



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 097, CDMX SUR**

**EL LIDERAZGO DESDE LA SUPERVISIÓN, EN LA
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA ESCUELA PRIMARIA**

TESINA

MODALIDAD: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA PLAN '85

PRESENTA

DALIA VINIEGRA GONZÁLEZ

ASESOR: DR. LUIS FELIPE BADILLO ISLAS

Ciudad de México, Octubre de 2019.



Ciudad de México, octubre 16 de 2019

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

C. DALIA VINIEGRA GONZÁLEZ

Presente:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado de la dictaminación a tesina titulada: "El liderazgo desde la supervisión, en la resolución de conflictos en la escuela primaria", que usted presenta como opción de titulación de la Licenciatura en Educación Primaria, le manifiesto que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



S.E.P.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 097 DE LA CDMX SUR
SERVICIOS ESCOLARES

DRA. ROXANA LILIAN ARREOLA RICO

Presidente de la Comisión de Titulación

RLAR/cacl





*Amando:
Gracias por impulsarme,
ser mi compañero de vida,
por estar conmigo siempre... aquí y en todas partes.*

*Mamá, papá, hermanas y sobrinas:
gracias por su eterno cariño,
ejemplo, confianza y aliento en cada uno de mis retos.*

Familia y amigos, agradezco su apoyo en este proceso.

*Gracias a los tres Asesores en este trabajo
por su guía, solidaridad y orientaciones.*

*A la noble carrera de ser docente
que me permitió dentro y fuera de las aulas,
tener la oportunidad de plasmar esta experiencia.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
Delimitación. Marco de referencia en el que se desarrollará el trabajo	10
1.1. Justificación	14
1.2. Objetivos	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	21
2.1. La importancia del liderazgo para la resolución de conflictos	21
2.2. El papel formal de los líderes escolares	21
2.3. Los conflictos, su abordaje e incidencia en la práctica	23
2.3.1. Modelos de intervención ante conflictos	25
2.3.2. La gestión de la convivencia	29
2.4. La importancia de fortalecer el liderazgo	33
2.5. Importancia del liderazgo directivo y su implicación en la práctica	36
2.6. El acompañamiento como tarea de la supervisión	41
CAPÍTULO 3. RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	46
3.1. Contextualización	46
3.2. Contraste con la práctica supervisora	51
3.3. Avances en el logro educativo con la práctica de la supervisión escolar	53
3.4. La práctica, experiencia y sustento metodológico en la atención a conflictos	60
3.5. ¿Qué he realizado en la Zona Escolar para la resolución de conflictos?	64
3.6. ¿Desde la supervisión, qué elementos implico para la atención de conflictos?	70
3.7. ¿Qué tipo de atención y seguimiento se realiza con el alumnado implicado en situaciones de conflicto?	71
3.8. Espacios en los que incide la supervisión, implicación de la normatividad y la práctica profesional	76
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

Todo reto asumido hablando de liderazgo, es una aspiración para alcanzar lo impensable. Dar inicio a una tarea, que si bien ya ha sido andada por otros actores, con diferentes estilos y modos de recorrer el camino, representa la visualización de un nuevo proyecto, mediante el cual se puede trasladar lo existente y realizado a una condición de mejora.

El desafío en cada puesto educativo siempre ha de estar centrado en el alumnado, ya que el alumno es el centro del proceso de enseñanza y aprendizajes así como también es nuestro deber ser garantes de su integridad bajo el precepto del interés superior de la niñez que se establece constitucionalmente tanto en nuestro país como a nivel mundial. Sin embargo, desde una supervisión escolar son múltiples los actores a los que se les debe otorgar respuesta y atención.

De tal manera, considero en el Capítulo 1 del presente trabajo, el planteamiento bajo objetivos que redundan en la importancia de revisar frecuentemente nuestros procesos de actuación, las formas de trabajo ante cada una de las situaciones a las cuales nos enfrentamos para tener referentes que faciliten la auto revisión incorporando elementos como el liderazgo, la resolución de conflictos en torno a la mejora que propicien mayor asertividad en las intervenciones que realiza la supervisión escolar.

Es por ello que considero relevante en el Capítulo 2, destacar la importancia del liderazgo de la supervisión para la resolución de conflictos, revisando frecuentemente los sustentos que la normatividad nos otorga, mismos que me han permitido resolver conjuntamente con el equipo directivo, los conflictos en las escuelas con un porcentaje favorable de resultados.

Decirlo es fácil, sin embargo es sumamente complicado acceder a terrenos que tal vez ya han sido andados y los cuales ya generaron sus frutos, con calidades diversas.

Al incluir mi práctica como supervisora en el Capítulo 3, compartiendo la experiencia y acompañamiento que otorgo desde la Supervisión Escolar registro la importancia de desempeñarme con un liderazgo democrático e incluyente, en el que la suma de talentos de cada persona facilita la resolución de conflictos y permite fortalecer la toma de decisiones para que los resultados contribuyan al logro educativo que es la tarea fundamental en la Supervisión Escolar.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como Supervisora, he documentado diversas experiencias de gestión, en torno a temáticas como la convivencia, el rezago escolar, la discriminación y otros más, pero considero que es fundamental abonar en el terreno del liderazgo desde la supervisión escolar para lograr incidir en cada uno de esos contextos a fin de retomar las peculiaridades para que, con un alto sentido de sensibilidad volver a mirar cada una de las problemáticas y generar las mejores estrategias de intervención.

En esta tarea de registrar la experiencia, se encuentran implicados, no sólo los saberes profesionales, sino las mismas emociones y creatividad que desde nuestra propia personalidad, nos indican el camino en el que debemos transitar, así como también a estar conscientes de que cada acción tendrá una consecuencia y una implicación para quienes intervienen así como en los propios procesos.

Durante este trayecto, la experiencia me ha permitido valorar los buenos logros. Asimismo, he podido reflexionar que al recuperar la práctica hubo que revisar panoramas diferentes, es decir, aquello que no generó buenos resultados siendo útil considerar cada pauta en el proceso cuando los productos son menos favorables, pero no se puede hacer gala únicamente de la experiencia, es importante sumergirse en el terreno de lo ya escrito, dar los pasos que resulten necesarios a fin de ir hacia la conquista de los nuevos logros. Observar, analizar, formular hipótesis, experimentar y quizá hasta concretar ideas que suministren pasos firmes en la tarea educativa.

A decir verdad, es complejo sistematizar el quehacer del liderazgo cotidiano, se atienden las situaciones según los elementos que requiere el protocolo, pero la experiencia como tal, va quedando en lo subjetivo y por ello es importante que la Supervisión Escolar recupere el lugar relevante que le corresponde, para que

quienes en ella participamos vayamos determinando reglas y prácticas cuidadosas con base en una línea de trabajo homologada y, como señala Huerta (2001), la gestión escolar se desarrolle con base en el trabajo de gestión trazado con objetivos comunes a las escuelas de la zona escolar, lo que considero hace exitosa la gestión escolar.

Para que esto suceda, se hace necesario crear un clima de confianza flexible e ir consolidando el liderazgo para la toma de acuerdos lo que conlleva poner en juego la propia personalidad y la conciliación con las figuras directivas de los servicios educativos que conforman la Supervisión Escolar, considerando que en ella, la Autoridad Educativa Federal de la cual depende la Supervisión a la que estoy adscrita, ha depositado la encomienda de incidir en las escuelas para que, en forma conjunta con los docentes y el personal que en ellas labora, cumpla con su misión que es la de brindar un servicio educativo de calidad donde los estudiantes logren los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para formarse como ciudadanos responsables y autónomos (Martínez, 2011); es por lo que a la Supervisión hay que vivirla como un liderazgo promotor de la acción colectiva con proyectos educativos compartidos y como una actividad primordial en la tarea de mejorar la calidad del servicio desde una mirada humana y a la vez altamente profesional.

Esta experiencia en particular, está centrada en la manera en la cual se fortalece el liderazgo de la supervisión escolar desde la resolución de conflictos y que a su vez facilite la mejora de los resultados.

En este sentido, es importante precisar que al interactuar con otros actores durante la jornada escolar (maestros, directivos, alumnos, padres de familia, autoridades), se generan vínculos diversos, se comparten espacios y en estos intercambios llegan a propiciarse o detonarse interacciones que pueden resultar incómodas o molestas para los otros, por lo que ha sido necesario mantenerme atenta y en constante implementación de estrategias que prevengan y faciliten si fuera el caso, la atención oportuna de situaciones problemáticas.

Desde esta óptica es que considero que la estrategia del trabajo colaborativo con el personal directivo de las escuelas ha generado la resolución de cada situación incluso sin llegar a la supervisión escolar, es decir, que bajo este esquema de trabajo en el que pondera el liderazgo, ya existe una línea de acción centrada en la atención oportuna de los conflictos o situaciones que no siempre llegan convertidos en quejas para la atención de la supervisión escolar.

Dentro del presente planteamiento, rescato la importancia de la visión humana en la gestión escolar, basada primordialmente en el actuar, la ética y la propia experiencia, ubicando la función de nuestros directivos en un ámbito interactivo, para el logro de determinados objetivos mediante el fomento de la actividad participativa y colegiada desde la Supervisión Escolar, tanto con los propios Directores como para hacer mirar este estilo como propuesta al interior de los colegiados en las escuelas considerando las responsabilidades en forma diferenciada.

Acoplar los estilos, aprender a comunicar y a escuchar; ejercer el liderazgo con la certidumbre de que hay personal altamente calificado para emprender nuevas formas de trabajo en torno a la mejora de los resultados educativos y de hacer mirar a las nueve escuelas como el centro de sus comunidades, retomando su valor y el espacio que históricamente se les ha conferido, ha sido una buena tarea en la que en forma conjunta habremos de continuar trabajando para lograrlo.

La Supervisión Escolar en la cual laboro, está conformada por once Directivos (de nueve escuelas y dos Bibliotecas Públicas) altamente talentosos y comprometidos, con grandes capacidades, conocimientos y experiencias, documentando lo anterior en su historial académico así como en la experiencia laboral; asimismo, y en el ámbito de la práctica, se registran los aciertos así como las áreas de mejora en el expediente de las situaciones que se he atendido teniendo cada caso documentado acorde con los protocolos normativamente establecidos y con las evidencias diversas de los acuerdos, compromisos y

documentales de la resolución asertiva de los casos que la atención cotidiana genera.

La escucha atenta de las diversas inquietudes que día a día se presentan, facilita lograr buenos resultados en la atención brindada a nuestros usuarios, considerando que la revisión del trabajo al finalizar cada intervención y/o atención, seguirá facilitando el trayecto emprendido al trabajar los conflictos con miradas más asertivas y propositivas bajo liderazgos cada día más posicionados ante los usuarios.

Al interior de las escuelas de educación básica se presentan múltiples conflictos (dentro del salón de clases, en el patio, entre alumnos, entre profesores, con padres de familia, con autoridades) a los que es necesario hacer frente. La diversidad de los problemas en muchas ocasiones llega a afectar la buena marcha de las tareas educativas y también los resultados asociados a ellas. Por este motivo, es que considero necesario contar con un liderazgo a nivel de supervisión que contribuya a orientar para enfrentar esas problemáticas.

En consecuencia la problemática que se aborda es la siguiente ¿Cómo incide el liderazgo directivo, en la resolución de conflictos al interior de las escuelas que forman parte del área de influencia de una supervisión escolar?

Delimitación. Marco de referencia en el que se desarrollará el trabajo.

En este apartado, abordaré conceptualizaciones que considero relevantes, emanadas desde la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a partir de lo que se precisa dar respuesta a las diversas problemáticas de conflictos en las escuelas, siendo eje sustantivo el liderazgo de la supervisión para asesorar, acompañar y apoyar a los directores y docentes a fin del mejoramiento de los resultados educativos.

De esta manera, en los apartados del presente trabajo, abordaré, como lo destaca Martínez (2011), la importancia de mejorar las relaciones y los ambientes en las escuelas, siendo un gran desafío para las mismas y por ello una prioridad al fortalecer el liderazgo de la supervisión escolar.

En cuanto al liderazgo, considero relevante que la supervisión escolar debe fortalecer en todos aspectos sus intervenciones y generar desde el propio servicio que brinda, una línea eficaz de acompañamiento con una intervención cuidadosa que propicie la mejora en los ambientes escolares y, a su vez la toma de decisiones sustentadas en la normatividad establecida por la institución (SEP) para que la gestión escolar se torne favorable y los resultados académicos se mejoren en función de las vivencias de los estudiantes con interrelaciones sanas en la vida cotidiana.

Al retomar el texto de García y Zendejas (2008), pude llegar a la reflexión sobre los diversos procesos (administrativos, jurídicos, técnicos) que al interior de las escuelas cada día se desarrollan y que deben ser orientados por mí desde la supervisión; ya que en ellos debe permear el análisis y la planeación estratégica para la intervención, lo que implicará la mejora de los resultados.

Las problemáticas que se abordan en las escuelas, tienen que ver con el factor humano, como lo precisa Maureira (2004), por lo que como supervisora tengo muy claro que este trabajo de liderazgo potencia la buena atención al poner en el centro de cada situación a la persona, lo que me ha permitido que los índices de casos de atención por quejas o conflictos disminuyan y no vuelvan a detonar.

El trabajar bajo una evaluación constante de lo que realizo, reflexionando sobre las decisiones interpuestas permite que conciba intervenciones con mayor puntualidad, pertinentes, oportunas y atinadas.

Por lo anterior, se me hizo necesario retomar conceptos consultando autores diversos que dieron claridad a lo que realizo para que mi liderazgo permita ante

los conflictos, resolver, actuar, acompañar a los directores en sus actividades y generar resultados idóneos en los diferentes ámbitos de mi función.

Dentro del presente trabajo retomaré algunas propuestas conceptuales de autores como Pérez y Gutiérrez (2016) quienes permiten analizar los conflictos desde medios pacíficos para fomentar su atención con herramientas que los transformen en experiencias preventivas y faciliten la mediación pacífica con un trabajo de crecimiento del personal que labora en las escuelas.

Del mismo modo, con lo revisado de Viveros (2003), retomaré aspectos importantes de la comunicación, las emociones que se imprimen en los que en los problemas intervienen así como distintos tipos de solución para los conflictos rescatando la importancia de la mediación en la resolución de ellos.

Ha sido significativo revisar los planteamientos de Torrego (2007) respecto a la convivencia, las interrelaciones y las distintas cuestiones que en la vida cotidiana se gestan en las escuelas dedicando especial atención a las formas para atender los conflictos, considerando que cuando un problema se ha analizado y atendido adecuadamente, se está en posibilidades de resolverlo exitosamente. Para ello, me resultó importante analizar los enfoques para la atención de la convivencia que este autor plantea, siendo el modelo integrado desde mi punto de vista el que considero atiende con mayores elementos los conflictos al incorporar el diálogo, la mediación, la escucha y búsqueda de soluciones para la atención y resolución de conflictos, por lo que da sustento a lo que cotidianamente realizo en la supervisión a mi cargo.

Respecto al liderazgo de la Supervisión a mi cargo, al configurarse como democrático e incluyente, me inspira la necesidad de generar transformaciones en las prácticas cotidianas, concibiendo cada día estrategias colaborativas e incluyentes y, considerando lo que como lo refiere Pozner (2000), “el problema no es administrar el cambio, sino liderarlo” (p. 13), he buscado propiciar relaciones horizontales con un trabajo compartido y colaborativo, lo que ha coadyuvado para que la corresponsabilidad en las estrategias, la toma de decisiones y

transparencia, permeen en cada una de las acciones que realizo en la zona escolar, siendo fundamental para la línea de trabajo establecida por la supervisión, el valorar las aportaciones y saberes de los integrantes del colegiado (directoras) quienes al ser partícipes en sugerencias, acciones y puntos de vista, han incorporado como suyas las propuestas de la supervisión siendo ahora estrategias preventivas de acción unificadas en las escuelas a su cargo.

1.1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad y en las comunidades educativas sobre las que versa este trabajo, los padres de familia tienen altas expectativas en las figuras de las autoridades educativas antes quienes acuden en busca de soluciones a sus conflictos inmediatos. Asimismo, y con el acceso que otorgan las tecnologías de la información para localizar orientación ante diversos temas, observo el inconveniente, desde la experiencia personal, que en ocasiones cuando los padres de familia retoman información de fuentes diversas, los encamina únicamente en la línea de la denuncia y no se usa la información para el propio conocimiento, como herramienta de prevención, de acercamiento a la autoridad en aras de la conciliación o de la revisión del actuar en torno a la mejora.

Atiendo en la Supervisión situaciones diversas que se detonan en torno a las escuelas, entre otras, puedo mencionar la intolerancia; conductas disruptivas; accidentes; interacciones entre alumnos, padres, docentes; violencia intrafamiliar; presuntos tocamientos y/o abusos sexuales; desacuerdos en las formas de trabajo docente.

Ante esta gama de situaciones, es vital diseñar acciones y estrategias sobre cómo prevenir los conflictos y resolver de la manera más asertiva posible cada escenario. Por lo que se hace necesario realizar una revisión sobre cómo influye la gestión e intervención directiva ante las situaciones de conflicto que se presentan día con día en los centros escolares.

Partiendo de la necesidad de responder las demandas de las nueve escuelas de la Zona en las que se realiza el presente trabajo, y la capacidad de éstas para gestionar su propio actuar, el liderazgo se puede considerar como una importante herramienta para la consecución de logros educativos; siendo la Supervisión Escolar el lugar en el que se concentra el mayor número de atenciones de situaciones diversas al percibir nuestros usuarios que este nivel de autoridad les escuchará y resolverá sus inquietudes ya que es el vínculo más cercano con el plantel educativo que les brinda servicio.

Así, pues, la Supervisión Escolar en la que se encuentran adscritos los servicios que están a mi cargo, es vista como la instancia de mayor resolución y a su vez quien ha de llevar al éxito de objetivos y a generar resultados positivos acordes a los cambios de la sociedad y tomando como base primordialmente una buena planeación en la que se considere la prevención.

Para ello, la Reforma Educativa a iniciar en 2018 con el Modelo Educativo (SEP, 2018), propone pautas orientadoras de organización escolar para que la escuela esté siempre al centro de la actividad educativa; es decir, entre otras prioridades, verificar cómo deben ser las prácticas y las relaciones de cada actor escolar: supervisores, directivos, maestros, alumnos, padres de familia y otros actores sociales.

Derivado de lo anterior, la nueva visión propuesta con base en el Nuevo Modelo Educativo, retoma la importancia de una gestión con bases democráticas en donde la toma de decisiones se centre en la escuela considerando el aprendizaje de los alumnos, bajo parámetros de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, para llegar a una mayor capacidad de éxito.

Desde lo propuesto en las innovaciones del Modelo Educativo, la gestión de Directores y Supervisores debe renovarse para mejorar el logro educativo, lo que implica que la escuela se oriente primordialmente hacia los aprendizajes de todo el alumnado, sin que existan distractores (como son los conflictos) que lo interrumpan o dificulten.

Para ello, es imprescindible la alineación no sólo de los actores educativos, sino de sus visiones y propósitos, pero a partir de un liderazgo gestado y orientado desde la Supervisión Escolar para que ese liderazgo sea quien coordine la acción cotidiana de las escuelas, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia, así como el diseño y la ejecución de una planeación escolar estratégica que recupere e impacte la planeación

pedagógica, y la presencia permanente de acciones que permitan asegurar el logro de los propósitos educativos.

Al llevar a efecto lo anterior, en donde pondere un buen liderazgo, la gestión de la supervisión está centrada en guiar la comunicación eficaz, la reorganización del colectivo escolar de cada comunidad escolar de las nueve escuelas, para organizar, favorecer la visión compartida, visualizar el cumplimiento de la misión de las escuelas desde el diseño de objetivos, estrategias, metas, así como el compromiso para su ejecución y éxito al interior de ellas.

Lo anterior muestra la necesidad de enfatizar ese tránsito hacia una gestión supervisora que propicie prácticas reflexivas, flexibles y relaciones de colaboración que dejen atrás el aislamiento profesional, la soledad de la función directiva, las visiones discrepantes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgos directivos, la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones.

El liderazgo aunado a una buena gestión educativa debe promover condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos, incorporando mayor reconocimiento y aprecio de la comunidad en la que se desenvuelve, con el único fin que los alumnos que se están formando en nuestras escuelas sean a futuro ciudadanos independientes, con elementos para desenvolverse en la sociedad capaces de resolver todo tipo de situaciones a las cuales se enfrenten.

Los cambios que se generan a razón del Modelo Educativo, hicieron importante que la escuela no quedara distante de la autoridad operativa, ya que anteriormente se le miraba aislada por la falta de presencia del acompañamiento efectivo de la Supervisión, con dificultades para recibir de manera oportuna beneficios, como lo son los programas de formación social, continua, de equipamiento y retroalimentación de los resultados de evaluación, entre otros.

Hoy, al colocar al alumno al centro de todo lo que acontece en las escuelas y siendo los planteles escolares el elemento fundamental del sistema educativo,

cuya prioridad es el desarrollo integral del estudiante, es necesario ponerme en mayor interacción como Supervisora para que mi función se destaque aún más considerando la incorporación de un modelo de gestión estratégica que establezca el reconocimiento tanto por los resultados como por las acciones que se generan y propician la integración y participación de la comunidad en los avances que se observan al interior de las escuelas.

La asesoría y el acompañamiento que se brinda a la escuela por parte de la Autoridad Educativa Federal se basa en la profesionalización de los docentes y directivos de los planteles desde el espacio escolar, lo que a su vez con la incorporación simultánea de todos aquellos saberes que desde el estudio y la experiencia hemos ido agregando como Supervisores, conforman el estilo en el ejercicio del liderazgo y de gestión de la supervisión escolar.

Asimismo, el trabajo en conjunto con cada uno de los colaboradores, se toma como elemento crucial en la gestión educativa, ya que de esta forma es posible que cada integrante potencie sus habilidades, destrezas y actitudes para el logro de las metas que se propongan.

Como Supervisores, es importante incorporar en todo momento saberes que día a día faciliten la tarea supervisora; hacernos más competentes en nuestras diversas tareas, en la organización de los recursos materiales y humanos, siendo cada vez más capaces de comunicar para dar a conocer los programas institucionales y asignarlos al personal que mejor los pueda desarrollar, con la capacidad cognitiva para ejecutar y analizar las consignas que el propio sistema demanda añadiendo el aporte y toque personal que nos propicie interactuar con todos los que diariamente intervienen en el quehacer educativo.

Finalmente, puedo decir que es de suma importancia conjuntar capacidades, esfuerzos y talentos para el logro de una mejor práctica educativa que se fortalezca en la sana convivencia, por lo que considero que al potenciar el liderazgo del supervisor, se facilitará la tarea en la resolución de conflictos en cada uno de los servicios educativos que atiende la supervisión escolar,

considerando las nueve escuelas y las dos Bibliotecas Públicas que la conforman.

1.2. OBJETIVOS

General

- ❖ Identificar en la función directiva el papel que tiene el tipo de liderazgo democrático en la resolución de conflictos y el impacto en la mejora de resultados desde el ámbito de influencia de la supervisión escolar.

Particulares

- ❖ *Identificar diversas propuestas acerca del liderazgo escolar.*
- ❖ *Conceptualizar la resolución de conflictos.*
- ❖ *Describir el rol que desde la perspectiva de la gestión escolar se confiere a la supervisión escolar.*
- ❖ *Recuperar mi experiencia en la resolución de conflictos y la mejora de resultados desde el ámbito de la supervisión escolar.*

Si consideramos que la tarea fundamental encomendada a la Supervisión Escolar es asegurar la eficacia del servicio educativo que se presta en las escuelas, el Supervisor perfilado para el Siglo XXI (SEP, 2011), “debe cerciorarse que cada alumno en cada grupo está aprendiendo lo que debe aprender, a tiempo, con la profundidad debida y en un ambiente adecuado” (p. 10), como Supervisores, debemos ser garantes del derecho a la educación que tienen los estudiantes. Enmarcando esta premisa los alumnos deben aprender y los docentes deben estar en la misma dinámica de atención, al igual que el personal directivo para dar cabal cumplimiento al precepto constitucional del interés supremo del menor en ambientes facilitadores tanto para el aprendizaje como para la enseñanza.

La Reforma Educativa (2018) precisa transformaciones en las prácticas de todos los que nos encontramos inmersos en el proceso educativo: docentes, directivos y supervisores; pero para que todo esto suceda, es importante vislumbrar un verdadero cambio en la propia estructura educativa y que absolutamente todos, pongamos a la Escuela al Centro de las prioridades educativas potenciando el liderazgo académico y profesional de quienes se encuentran al frente de nuestros servicios.

Renovar las prácticas, metodologías, materiales y el propio actuar para que vayan acordes con la realidad que vive nuestro contexto, ha sido un reto importante para verdaderamente trabajar desde la supervisión con altas expectativas hacia nuestros alumnos, creando los mejores ambientes para que los conocimientos se construyan colaborativamente como actores protagónicos de la actividad escolar.

Según Martínez (2011), se destacan cuatro propósitos de la Supervisión Escolar, los cuales son:

- Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros.
- Mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes.
- Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas.
- Propiciar la vinculación con la comunidad.

Derivado de lo anterior, desprendo la premisa fundamental de resignificar mi función y, conjuntamente con las nueve directoras, los docentes de cada una de las escuelas y los dos encargados de las Bibliotecas públicas de la Zona, garanticemos que la resolución de inquietudes y/o conflictos presentados por nuestros usuarios (padres, alumnos, docentes), se otorgue bajo liderazgos altamente potenciados detectando el punto de encuentro acorde con lo establecido normativamente bajo parámetros de cordialidad, conciliación, mediación y buenas prácticas para que con mejores ambientes brindemos un servicio educativo acorde con lo instituido institucionalmente, tomando decisiones asertivas sustentadas en la normatividad con el acompañamiento desde mi

liderazgo, realizando un buen enlace con la autoridad inmediata (Dirección Regional Centro) y con ello, nada entorpezca la tarea principal que radica en que la práctica docente esté orientada hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos y la atención en las escuelas se otorgue en forma integral e inclusiva.

Para el logro de esta tarea, deberemos retomar la cantidad de atenciones otorgadas a usuarios y el cierre de cada uno de los casos a satisfacción a juicio de los requirentes, quienes observan las acciones implementadas y la mejora en las interacciones entre los involucrados. Asimismo, resignificar mi función supervisora, la de directoras y encargados de las Bibliotecas, podrá evaluarse tanto con las opiniones de los usuarios y colaboradores, como con la recomendación que ellos mismos realizan sobre el trabajo que realizamos como directivos y las formas en las que se llevan a cabo las intervenciones generando a la baja el número de casos o conflictos que pueden distraer de la tarea fundamental a las escuelas.

Desde el año 2011, a mi llegada a la Supervisión Escolar, mi propósito ha sido la de procurar la mejor relación entre las Directoras, Docentes y Encargados de las Bibliotecas Públicas con las comunidades que atendemos, generando una relación entre pares impregnada de afectividad, profesionalismo y valores éticos, fortaleciendo los canales de comunicación en todo momento, proyectando hacia la comunidad la importancia de poner al alumno y la escuela al centro con líneas de trabajo sólidas, enmarcadas institucionalmente bajo la toma de decisiones asertivas, promoviendo el apoyo de los padres de familia para el logro de los objetivos educativos establecidos por la SEP.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La importancia del liderazgo para la resolución de conflictos

Para enfatizar la importancia del liderazgo en la resolución de cualquier situación o conflicto, es importante retomar lo que aborda Martínez (2011), al destacar 18 funciones específicas a realizar por la Supervisión Escolar precisando que: “La realización puntual, sistemática, flexible e inteligente de estas funciones debe contribuir significativamente al logro del ejercicio pleno al derecho a la educación” (p.21).

Entre esas funciones, se permea y destaca el trabajo en el fortalecimiento de la comunicación y la resolución colaborativa de las situaciones que se presenten en los servicios educativos, como pueden ser, las situaciones de conflicto.

Al respecto, las autoras García y Zendejas (2008), me permitieron retomar que en la escuela se llevan a cabo diversos procesos que deben estar permanentemente acompañados por la Supervisión, en los que debe generarse una buena reflexión, análisis y planeación en favor del avance en los resultados y expectativas; para ello, se hace necesaria la asesoría e intervención de la Supervisión para orientar, acorde al contexto, hacia la mejora y toma de decisiones congruentes; por lo que dichas autoras también me hicieron puntualizar nuevamente que, “no obstante lo que se requiere perfeccionar en la escuela, la supervisión también es sujeto de reflexión, intercambio, evaluación y planeación para generar intervenciones pertinentes y oportunas.” (p. 69).

2.2. El papel formal de los líderes escolares

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (OCDE, 2009) enfatiza que “los estándares de la enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y los jóvenes puedan ser exitosos en el futuro”. (p.12).

Asimismo, la OCDE señala que quienes estamos al frente de las escuelas, (Directores y Supervisores), cumplimos con un papel fundamental para la mejora de los resultados educativos, ya que en el trabajo cotidiano, influimos motivando a los docentes para impactar positivamente en el aprendizaje y el ambiente en las aulas.

Dicha Organización refiere que para un mejor impacto, “los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo” (Ibid, p. 12). Por lo que dicha organización precisa que los directivos tenemos tareas específicas, como son:

- *Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.*
- *Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.*
- *Planificar la formación profesional del maestro.*
- *Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo*

Derivado de lo anterior, es preciso señalar que la función de la supervisión escolar ha de ser dinámica, no puede sólo estar centrada sólo en “supervisar”, es decir, es necesario compaginar la organización desde las escuelas y para las escuelas, con todo el personal que ahí labora y con las demandas de la propia comunidad escolar incluyendo a los padres y madres de familia; tratando de impactar bajo una gestión sustentada en un liderazgo democrático y horizontal.

En cuanto a esto último (la gestión democrática y horizontal), es importante retomar lo que expresa Pozner (2000), al mencionar que “[...] el problema no es administrar el cambio sino liderarlo y darle sustento en una buena gestión escolar [...]” (p.13-20)

En este sentido, lo que es destacable no sólo estar al frente de una institución, sino lograr transmitir motivación al equipo para trabajar con iniciativa conjunta hacia un fin específico, visualizando las metas y objetivos comunes, dando sentido y valor a lo que cada miembro puede aportar para conseguirlos.

Bajo este esquema de gestión, el liderazgo democrático de un directivo cumple el papel primordial: fomentar la participación y la comunicación en forma conjunta con los colaboradores y, en donde hubiera que tomar decisiones, existe la apertura para la escucha así como para las sugerencias, logrando con ello que las decisiones se tornen en un acuerdo compartido. Ésta ha sido, por así decirlo, la política y línea de trabajo de la supervisión escolar a mi cargo.

2.3. Los conflictos, su abordaje y su incidencia en la práctica

En este apartado, revisaré el conflicto desde una perspectiva reflexiva, retomando parte de lo que Galtung (1981) destaca al referir que “el conflicto puede enfocarse básicamente como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, [...] una consecuencia del cambio, un elemento tan necesario para la vida social como el aire para la vida humana”. (p. 11). En este sentido, puedo decir que no se niega la existencia de los conflictos en las escuelas, ya que al tenerlos se generan espacios de revisión, atención y crecimiento, siendo también importantes las alternativas propuestas para dar solución y prevenir los venideros.

Del mismo modo, como precisan Pérez y Gutiérrez (2016), “el conflicto se considera como un instrumento esencial para la transformación de las estructuras educativas” (p.168), de tal forma que ese llamado conflicto genera aprendizajes encaminados a la reflexión de lo que acontece con quienes participan en situaciones de desacuerdo dentro de las escuelas. Un problema o conflicto proporciona oportunidades para el análisis, la revisión y la búsqueda de puntos de encuentro que facilitan la toma de decisiones para su resolución.

Otra mirada en el tránsito del conflicto parte del autor Viveros (2003), quien enuncia que: “el conflicto es cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia. El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos”. (p. 9).

Por lo anterior, y retomando lo que Viveros precisa, es importante tener presente que los conflictos van a presentarse por las propias interacciones que se gestan entre quienes se relacionan en las actividades, en este caso, las educativas. El fin es prevenir, evitar que se manifiesten, pero, tal como bien lo enfatiza Viveros, “deben administrarse cuando ocurren” (Ibid, p. 9).

Considerando lo referido en el párrafo anterior, al interior de las escuelas, cuando surge alguna diferencia entre el alumnado en ocasiones la resolución se encuentra entre iguales, pero cuando no es así, y recurren al adulto en la escuela (profesor o director), noté en un inicio que las vías de solución del conflicto no siempre resultaban ser las idóneas, ya que se otorgaban medidas remediales momentáneas que no iban más allá de la desarticulación o atención del conflicto mismo, sin ahondar en la reflexión, el aprendizaje o las vías de solución desde los directamente involucrados, ocasionándose que se empantanaran las negociaciones al no encontrar vías de solución directamente en los planteles, por lo que al intervenir los padres por estos desacuerdos, el abordaje transitaba ya hacia la supervisión escolar.

Viveros (2003), señala que para la resolución pacífica de conflictos entre las partes, pueden utilizarse como estrategias de intervención la negociación, la conciliación, el arbitraje y la mediación.

En la primera, (negociación), las partes involucradas llegan a un acuerdo sin requerir de alguien más. En las restantes, es necesaria la intervención de un tercero para buscar acercar las posturas de los involucrados. En la estrategia de conciliación, el participante externo, al reunir a las partes en conflicto les estimula para que revisen sus actitudes y actuar apoyándoles para generar ideas en un intento de solucionar el conflicto.

En el arbitraje, la capacidad de intervención del tercero, consiste en tomar la decisión que ponga fin al conflicto presentado. Finalmente, en la mediación, el interventor externo participa integrando propuestas de solución de tal manera que

los involucrados las apropien y las consideren como planteamientos suyos para resolver el conflicto.

Esta última, (mediación) como estrategia para resolver diferencias, es un proceso voluntario en el que se brinda la oportunidad a dos personas en conflicto para que se reúnan con un tercero con representación neutral (mediador, que en el caso de las escuelas puede ser el directivo) para hablar de su problema e intentar llegar a un acuerdo.

Cuando las situaciones llegan a la Supervisión a mi cargo, el rol que tomo en la intervención, es precisamente el de mediador ya que, al no estar involucrada, la escucha y trabajo son neutrales para la búsqueda de la solución más conveniente entre las partes.

La mediación forma parte del **modelo para el tratamiento de la convivencia** que en forma interesante destaca Torrego (2004), mencionando que se caracteriza por “una formación concreta para profesores y alumnado basada en los principios educativos del diálogo [...] participación activa del alumnado como eje motor de cambio y responsabilidad en la gestión de la convivencia”. (p. 32). Por ello la implantación de la mediación en un centro educativo supone algo más que la puesta en marcha de una determinada metodología para abordar los conflictos, requiere del trabajo conjunto de maestros, directores y supervisión para que las bondades del diálogo faciliten el encontrar soluciones a los conflictos y la convivencia se convierta en una responsabilidad compartida en todo momento.

2.3.1. Modelos de intervención ante los conflictos

Considero importantes los tres modelos de intervención que se producen en los centros educativos ante los conflictos de convivencia que plantea Torrego (2004), el punitivo, el relacional y el integrado, los cuales explicaré enseguida.

Modelo punitivo.

Esta intervención actúa aplicando una sanción o corrección como medida principal; ya que, ante un conflicto entre dos o más personas, o una violación a las normas establecidas en la escuela, la autoridad aplica una corrección denominada como sanción.

Refiere Torrego (2004), que este modelo presenta algunas limitaciones en cuanto a la resolución de conflictos:

Reparación. Se produce un aumento del sentimiento de indefensión de la “víctima” como una consecuencia indirecta del castigo que se otorga al “agresor”.

Reconciliación. Entre las partes, no se genera una reconciliación total y queda sin resolver en profundidad el conflicto; asimismo, no se evita el trauma del principal involucrado o agredido, ni la culpa del agresor, sólo queda el sufrimiento ocasionado por el castigo.

Resolución. El conflicto puede quedar sin resolverse en profundidad porque el tema de fondo que puede estar explicando el conflicto queda en segundo plano al quedar la impresión de que el asunto ha quedado cerrado con el castigo.

Una ventaja que puede observarse en este modelo, según mi experiencia al haberlo también utilizado, es que en la aplicación de la sanción el requirente o quejoso, da por atendida su queja concluyendo de esa forma el conflicto. El involucrado, al recibir la sanción, observa la conclusión de la situación, pero, a su vez, en este modelo considero no se tienen los elementos suficientes para atender de fondo el conflicto, ya que debe haber un trabajo más estructurado y profundo en la relación bilateral víctima - agresor, siendo ahí donde se ha producido el daño.

Desde mi punto de vista, una posible ventaja en este modelo punitivo, pudiera ser que al aplicar en forma inmediata una sanción, la queja o conflicto se frena y, al

hacer de conocimiento al denunciante (víctima) que se aplicó una sanción al agresor, se siente atendido (o victorioso) determinando finalizar la querrela o queja; sin embargo, considero que el trabajo de intervención no es holístico, ya que queda fracturada la relación entre ambos por la falta de un trabajo profundo así como el sentimiento de posible desamparo y señalamiento del presunto agresor que recibió la sanción.

Modelo relacional

Este modelo se identifica por detectar en las propias relaciones las soluciones al conflicto que se enfrenta, una de sus características es el trabajo tanto en la solución como en las relaciones entre los involucrados ya que la resolución queda en manos de los propios involucrados del conflicto, teniendo la posibilidad de entendimiento y reparación de lo que consideren es de mejor resultado.

En la intervención realizada en el modelo relacional es importante encontrar los tiempos para el diálogo, dificultándose esta actividad entre las dos partes ya que no intervienen actores externos (directivos, docentes o alguna otra figura educativa que observe o participe) para la intervención o seguimiento y no se socializan los avances que ocurren entre ellos, lo que pudiera observarse o ser considerado como una desventaja en este modelo.

Entre las ventajas de esta estrategia relacional, se destacan la búsqueda de un encuentro con el otro para llevar a cabo el diálogo, y el generar una transformación del conflicto en retos de aprendizaje para el abordaje de las divergencias o situaciones.

Modelo integrado.

El trabajo llevado a cabo bajo este modelo consiste en resolver el conflicto mediante acuerdos que se legalizan con las normas y reglamentos de convivencia internos de la escuela, destacándose en todo momento la

importancia del diálogo, la mediación y participación de los involucrados en el conflicto.

Puedo decir que tanto en el modelo relacional como en el integrado, el poder de la resolución del conflicto se traslada a la relación y comunicación entre los implicados. Las partes involucradas, ya sea por propia iniciativa o alentadas por otros (un externo o tercero), buscan la solución a sus problemas de manera que, a través del diálogo, traten de llegar a la mejor resolución del conflicto.

En ambos modelos, (relacional e integrado), la víctima puede recibir algún tipo de restitución material o moral por parte del agresor para liberar su culpa dependiendo del trabajo que hayan realizado para resolver el conflicto.

Considero importante refrendar que este modelo integrado debe contar con estructuras que potencien el diálogo, considerando la mediación como un elemento facilitador para la intervención integral, motivo por el cual en la supervisión a mi cargo es uno de los elementos que utilizo para las intervenciones, siendo este modelo el que me ha apoyado para lograr la resolución de los conflictos al contar con ventajas como lo son la mediación, el diálogo y la comunicación, considerando incluir también tres elementos:

1. La reparación respecto a la persona que ha sufrido el daño, ya que favorece la reparación directa a la víctima.
2. La reconciliación para mejorar la relación entre los involucrados, siendo fundamental el trabajo con el diálogo como herramienta básica de este modelo integrado.
3. La resolución, en donde mediante el diálogo se favorece la escucha atenta del conflicto y con ello los involucrados se sienten atendidos y destacan la resolución de sus diferencias logrando asertivamente la búsqueda de acuerdos.

Cabe destacar que, cuando el caso de atención lo ha ameritado, he aplicado la sanción al presunto agresor, cuidando en todo momento el lado humanista que despliego como eje de atención en la zona a mi cargo, ya que se sanciona el

hecho o falta buscando que la persona infractora recapacite y reaprenda sobre las situaciones que generaron el conflicto para que no vuelvan a presentarse hechos similares.

En las escuelas, parto de la sensibilización con las directoras para que este mismo trabajo se lleve a cabo con la comunidad educativa para hacerla conocedora desde las aulas, precisando en todo momento que ante los conflictos se debe actuar en la forma en la que se interactúa con el alumnado, empleando el diálogo, la mediación, y la conciliación, además de una forma muy humanizada para la escucha, la atención, la intervención y la actuación, por lo que las escuelas en esta forma activa de resolver los problemas, otorgan ya legitimidad a la estrategia de atención de conflictos.

2.3.2. La gestión de la Convivencia

La gestión de la convivencia, puede entenderse según Torrego (2004) como “el conjunto de planteamientos educativos que tratan de guiar las actuaciones concretas que se adoptan desde una perspectiva de centro” (p. 32), por lo que la convivencia y la disciplina en las escuelas es una de las manifestaciones más difíciles de trabajar, ya que los contextos son diferentes entre una escuela y otra, además de la diversidad de actores que en ellas conviven (maestros, alumnos, padres, administrativos, directores autoridades, entre otros).

Justamente cuando el conflicto rebasa las fronteras escolares es cuando tanto el directivo como los docentes ponen énfasis en la resolución del mismo con mayor ahínco. En la resolución no siempre llega la información desde la escuela, en ocasiones son los padres de familia los que buscan respuestas en la supervisión escolar, es decir le dan importancia sólo a la resolución del problema y dejan de lado la erradicación o disminución de los conflictos.

En realidad en las estrategias para resolver los conflictos desde la supervisión escolar siempre retomo elementos propuestos ya que buscamos la reflexión de la

situación, el diálogo y el aprendizaje que ha de dejar dicho conflicto previniendo con eso que situaciones similares no se vuelvan a detonar.

La supervisión escolar investiga las situaciones para atender, mediar y resolver de tal manera que los intereses del alumnado siempre queden al centro, por lo que me es importante localizar el origen de los conflictos para su atención; al respecto, Jares (1997), establece sobre el origen de los conflictos en la escuela, las siguientes cuatro categorías ligadas entre sí:

1. Ideológico-científicas: tales como opciones pedagógicas, organizativas e ideológicas diferentes, así como la diversidad de culturas en las escuelas.

En esta categoría encontramos conflictos que recaen por ejemplo en el choque que ocasiona la rigidez de la visión establecida en los reglamentos y la creatividad que al interior de las escuelas se gesta en los maestros y que puede generar un cambio favorable a la dinámica escolar; las sugerencias educativas en favor de la libertad, la justicia y la paz, en ocasiones se contraponen con la práctica de resoluciones violentas, impositivas y autoritarias del adulto o autoridad que busca cómo solucionar o prevenir conflictos. Asimismo, el nivel de profesionalización de los docentes y las expectativas del sistema educativo y de la comunidad en las escuelas generan en muchas ocasiones discrepancias científico-ideológicas entre los miembros de la comunidad y los propios profesores.

2. Las relacionadas con el poder: control de la propia escuela, la promoción profesional, acceso a los recursos, toma de decisiones.

La cotidianidad en las escuelas en relación al poder que se ejerce al interior de ellas en forma manifiesta u oculta, llegan a generar problemáticas por las alianzas y estrategias que se generan para ejercer el control en cuanto a diversos aspectos, como pueden ser las asignaciones en determinadas funciones o comisiones, las propuestas para acudir a cursos o asesorías; asimismo, la regulación, participación e injerencia de los diversos actores educativos (padres,

alumnos, docentes, administrativos, etc.) en la toma de decisiones de la propia escuela, lo que llega a significar poder y control para quienes opinan y deciden.

3. Relacionadas con la estructura: ambigüedad en las metas o funciones, aislamiento, debilidad en la organización y tipo de contextos.

Existe un latente origen de conflictos por la insuficiente autonomía que ejercen las escuelas, por lo que el control de las decisiones de la organización en la que se sostienen las actividades docentes llega a generar problemáticas, al igual que en ocasiones, la burocracia para la aplicación de las reglas sólo como un bálsamo de la tensión en las relaciones entre los integrantes del colegiado escolar., propiciando además aislamiento y distanciamiento de ellos mismos.

4. Cuestiones personales y de relación interpersonal: autoestima, seguridad, insatisfacción laboral, comunicación deficiente.

Esta última categoría podemos afirmar que, en toda organización o donde se interactúen varias personas, se producen relaciones de influencia, poder y resistencias, lo que también conlleva a la propensión de diversos tipos de conflictos, y en estas relaciones permean valores, intereses, preferencias en los que se observan consensos aparentes que en el trayecto son en sí mismos, conflictivos, debiendo orientarlos, como lo he mencionado en los diversos modelos para la atención de conflictos, hacia la negociación, el consenso y la resolución pacífica de los mismos.

Derivado de lo planteado por Jares (1997), resulta interesante que en las instituciones educativas se genere una gran variedad de situaciones que apartan la actividad educativa en los planteles, por lo que es importante revisar todo aquello que distraiga a la escuela de su razón primordial que es el hecho educativo.

Así, pues, en los planteles que corresponden a la Zona Escolar a mi cargo, enuncio algunas de las diferentes situaciones de conflicto que se han atendido

relacionadas con escenarios personales, laborales, académicos, contextuales, de la toma de decisiones y de la propia organización que en ellos se producen:

- Violencia general psicológica, física e incipiente discriminación.
- Disrupción en las aulas.
- Problemas de disciplina.
- Bullying o acoso escolar.
- Acoso y abuso sexual.
- Ausentismo y deserción escolar.
- Problemas de seguridad.
- Interacciones no cuidadas.

Son variados los detonantes de los conflictos, sin embargo considero prudente destacar que la convivencia de tantos actores (alumnos, maestros, directivos, administrativos, padres de familia), en un determinado número de horas en el mismo espacio común, siempre es complicado y manifiesta complejidad, pero antes de pensar en la resolución de algún conflicto, lo que busco, conjuntamente con las directoras de las escuelas, es apostar por la prevención, por el trabajo en las aulas en torno a la sana convivencia en caminado a la tolerancia, el diálogo, la reflexión y el manejo de emociones.

Dada la diversidad de causas o detonantes de un conflicto, no podría enunciar una vía única de resolución, ya que es fundamental conocer el contexto así como las características de quienes intervienen en una situación problemática, pero sí puedo comentar que el modelo integrado, en el que se busca sanear las relaciones mediante el diálogo, la mediación y el encuentro de soluciones viables para ambas partes, es el que me ha facilitado que predomine la tolerancia mejorando la convivencia y disminuyendo el número de situaciones conflictivas que atender, como las enunciadas anteriormente, en las escuelas de la Zona Escolar a mi cargo.

2.4. La importancia de fortalecer el liderazgo

Para el trabajo que realizo como supervisora escolar, considero importante fortalecer el liderazgo, por lo que retomo lo que algunos autores como Maureira (2004), destacan que para el funcionamiento de las escuelas, reflexionando que es necesaria la colaboración, el interés y la satisfacción de los docentes en el ámbito pedagógico, ya que los esfuerzos personales resultan valiosos pero en forma aislada pueden resultar triviales o insignificantes si no hay un trabajo colectivo que enriquezca el trabajo individual y permita la proyección hacia la comunidad para contribuir a la eficacia de la escuela bajo un objetivo común trazada colegiadamente con la guía de las directoras y apoyada por la supervisión escolar.

De esta manera, contemplo que los planteles escolares van ejerciendo poco a poco su autonomía de gestión, contando con las fortalezas internas del propio personal que permite visualizar con mayor claridad metas viables a realizar centrandolo el trabajo en el ámbito pedagógico y utilizando los datos emanados de los resultados educativos de las evaluaciones internas y externas, (que se presentarán en otro apartado: Planea, Enlace, Olimpiada del Conocimiento Infantil), como puntos de análisis y reflexión para la toma de decisiones y la proyección de objetivos comunes en los que permee el factor humano bajo una visión de conjunto en el trabajo educativo.

La participación dinámica del colectivo de directoras, así como los propios profesores en las escuelas, ha facilitado la actuación ante cada una de las tareas y situaciones que deben atenderse desde la escuela y con la propia formación docente en el ámbito escolar. Bajo esta línea de trabajo considero que continuaremos logrando un compromiso educativo con esmero donde los aprendizajes de los alumnos sigan estando en el centro de cada una de las decisiones de los profesores porque existe la confianza en lo que se hace desde las aulas bajo el respaldo y orientación de las directoras y la supervisión como líderes educativos.

Así, pues puedo mencionar que, al no haber un liderazgo fortalecido, las habilidades de comunicación y las relaciones interpersonales se van deteriorando porque el docente no detecta el apoyo en los campos en los que requiere fortalecerse, sentir el respaldo y guía que le permita aprender a retomar rumbos para la resolución de situaciones que faciliten su tarea en el aula.

En este sentido, y como lo he mencionado en apartados anteriores, puedo asegurar que un líder que no reconoce las fortalezas de sus colaboradores tiende a imponer ya que no permite la participación activa dentro del contexto en el que se requieren las mejores estrategias acorde a las propias necesidades.

Lo anterior lo pude observar a mi llegada a esta Zona Escolar N° 3, donde algunas de las Directoras trabajaban en forma aislada y en solitario, sin conocer de sus colaboradores las fortalezas y necesidades de mejora; laboraban con base en imposiciones y obligaciones, sin el reconocimiento y participación colegiada generada desde el liderazgo y guía pedagógica que como directoras corresponde.

Bajo estas últimas premisas, donde no se reconoce el trabajo docente desde el lado humano y profesional, considero que sólo se mira en las aulas a “empleados” enfocados en su trabajo pero distantes de una labor colaborativa, tomando decisiones unilaterales bajo juicios tal vez precipitados y descontextualizados de la propia dinámica escolar que detonan en latentes problemáticas derivadas de la escasa confianza que se tiene en el líder educativo que guía el plantel o la propia Zona Escolar, en virtud de percibir que no existe confianza en el trabajo que se desarrolla ni en la calidad de lo que se proyecta en el aula.

La estimulación al personal, desde mi punto de vista, es un elemento que como líderes debemos tener siempre presente. Una buena motivación facilita que los integrantes del equipo, y en el caso de las escuelas, las directoras y los docentes, participen y propongan acciones en torno a la mejora sin demandar algo a cambio

más que poner a disposición de los demás sus propios saberes, talentos y profesionalismo.

Por lo anterior, destaco lo que como directivos en la zona escolar hemos fortalecido para que el liderazgo esté centrado en el ámbito pedagógico, logrando con ello que este liderazgo se enmarque en el aprendizaje, donde prevalece la participación del profesorado con sus talentos, saberes y deseos de mejora en el ámbito profesional.

Mejorando el liderazgo y reforzando la participación proactiva de nuestros colaboradores, nos centramos en la mejora de los resultados en sus diversas acepciones, considerando que requerimos escuelas que aseguren el éxito educativo, garantizando elevar los logros y que los alumnos incorporen aprendizajes significativos con líderes educativos que enfocan su tarea en forma autónoma precisamente concentrando y orientando los esfuerzos en la consecución de esa meta sin distraer la tarea primordial por la atención de situaciones de conflicto.

Cuando el liderazgo se enfoca en fortalecer primordialmente los ambientes áulicos y el aprendizaje, la responsabilidad se centra en lo esencial para la escuela: el aprendizaje y los resultados educativos de los estudiantes. Considerando lo anterior, es vital destacar que la autonomía en las escuelas no se limita a los recursos, apoyos adicionales o de infraestructura, ni a las gestiones administrativas, porque de ser así, la responsabilidad sobre el aprendizaje de los alumnos queda totalmente limitada.

En este sentido, fortalecer el liderazgo significa potenciar al colegiado para dinamizar las capacidades internas de mejora, centrando los esfuerzos en el aprendizaje y su progreso continuo, por lo que todo aquello que redunde en lo administrativo, si no es aprovechado para el análisis y la toma de decisiones pedagógicas que favorezcan los ambientes y los aprendizajes, no puede ser considerado como elemento de crecimiento de un liderazgo pedagógico

adecuado y que centre los esfuerzos en la consecución de metas que validen la misión y visión escolar.

Bolivar (2009), retoma de Macbeath, Swaffield y Frost (2009), que para lograr centrarse en el aprendizaje, es imprescindible crear condiciones para ello, promoviendo el diálogo sobre el liderazgo y el propio aprendizaje, compartiendo ese liderazgo y la responsabilidad colectiva de los resultados educativos obtenidos.

Como lo he referido en este trabajo, se requiere la suma de voluntades, la colaboración y cohesión de directores y profesores para llevar a cabo un trabajo colaborativo liderado con una visión común teniendo como perspectiva el logro de los objetivos que redundan en la mejora y fortalecimiento de los aprendizajes de los alumnos en ambientes áulicos libres de conflictos, con docentes que se desempeñan como líderes educativos bajo la guía pedagógica de un director y supervisor comprometidos que comparten el liderazgo al tomar las mejores decisiones para facilitar las condiciones para que el trabajo docente se realice con eficacia en las aulas orientando y acompañando cada proceso que surge en las escuelas.

2.5. La importancia del liderazgo directivo y su implicación en la práctica

Sustentado en los apartados que anteceden, en la Zona Escolar a mi cargo se hizo fundamental trabajar en torno al liderazgo directivo, en virtud de que, al asignarme esta Zona, detecté que se operaba, como ya lo mencioné anteriormente, bajo imposiciones y obligaciones, y no en el reconocimiento y participación colegiada, desvirtuando lo que realmente sería el ejercicio del mando directivo que implica el traducir la satisfacción del equipo de trabajo por haber cumplido con los objetivos planteados.

Analizando lo anterior, considero que el líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice de ese mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo proyectado.

Desde otra perspectiva, podemos precisar que el supervisor no es un jefe que tenga precisado mandar, por lo que considero que esta imagen es vista desde un ámbito meramente empresarial. Pero, aún en este terreno, para mandar y obtener eficacia en el trabajo de un grupo, es importante que el líder genere consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos comunes de afecto y reconocimiento hacia los colaboradores, por lo que siempre he comulgado con un estilo de liderazgo democrático.

Desde mi óptica, un líder trasciende por sobre el interés común para el cumplimiento de objetivos al proponer y lograr detonar en los colaboradores ideas y acciones que facilitan la consolidación de las metas comunes que se tienen propuestas. Y es aquí donde nos situamos para destacar el trabajo que desde la Zona Escolar y con los líderes directivos con los que cuenta cada una de las escuelas, hemos generado para dirimir situaciones y obtener buenos avances en los diferentes ámbitos.

Dar cumplimiento a los protocolos de actuación ante los diferentes detonantes de conflictos, pudiera pensarse que cualquiera puede llevarlo a cabo, pero realizarlo fríamente y sin infundir profesionalismo, calidez y buen trato propicia que una situación vuelva a provocar que alguno de los vértices nuevamente emprenda un nuevo conflicto u otro a la par.

Los apartados referidos anteriormente, me permiten destacar que en la Zona Escolar trabajo para que, conjuntamente con lo normativamente establecido, logre generar un sistema de atención que brinde certidumbre a quien se aproxima a externar sus inquietudes.

Parto primeramente de la premisa de que no es tan fácil tener la entereza para acercarse a plantear una inquietud y si se omite la calidez y cercanía en las relaciones interpersonales ante la atención a los usuarios o requirentes, perdería la confianza que he logrado; por lo que la teoría debe estar respaldada con la práctica y, en el caso de los directivos, el acompañamiento de la figura de la

supervisión escolar, con elementos que van de lo teórico a lo práctico permiten otorgar sugerencias de actuación e intervención para conseguir éxito en cada caso atendido.

Los casos atendidos en la Zona Escolar han sido diversos, tal como referí al abordar el tema de los tipos de conflicto; las atenciones que con mayor cuidado he abordado son las que han planteado alguna denuncia por tener alguna connotación de índole sexual.

Considerando lo comentado hasta el momento, si partimos de la prioridad en cuanto a la salvaguarda de los menores, el interés superior de la niñez garantizando de manera plena sus derechos según nuestra Carta Magna, así como lo estipulado en la Guía Operativa (SEP, 2018), en la práctica, en todo momento y retomando el trabajo realizado sobre liderazgo en la gestión directiva desde la supervisión y las escuelas, con esta línea de trabajo, he atendido las diversas situaciones con atenta escucha, empatía y cautela pero con firmeza y el respaldo de la normatividad respectiva, donde tanto la presunta víctima siente la comodidad y confianza para exponer lo acontecido como los padres de familia en la seguridad de la atención, certidumbre en el esclarecimiento y cuidado para sus hijos.

Otorgando seguimiento a cualquiera de los casos, el presunto involucrado en hechos penosos como lo son el acoso sexual o el maltrato, ha sentido también la firmeza pero haciéndole comprender el por qué del actuar normativo y teniendo conocimiento de los protocolos que integran una intervención así como la justificación, si fuera el caso, de la separación de sus funciones hasta el esclarecimiento o determinación por parte de la autoridad correspondiente.

Para llevar a cabo lo anterior, y dentro de los protocolos (SEP, 2018), primeramente, es de vital importancia escuchar atentamente al padre de familia o denunciante, sin perder detalle de su narrativa, registrando los hechos descritos de manera escrita evitando interrupciones o juicios personales mientras se le escucha y al final de su narración preguntar cuidadosamente y sin ser

tendencioso, lo que desde mi función requiere y considera necesario, siendo parte fundamental el saber cómo se sienten, transmitir la certeza de que puedo, conjuntamente con la directora de la escuela, apoyarle desde diferentes ámbitos, principalmente en el de la confianza para que los menores se sientan tranquilos de continuar en el aula con la cercanía de quien apoyará su atención y mejora.

Al explicar a nuestros requirentes, ya sean padres de familia, alumnos, docentes o administrativos, cómo funcionan los protocolos de atención (poner como anexo los protocolos de atención y numerarlo), brindo tranquilidad manifestando imparcialidad al ser neutral en el asunto a trabajar, compilando las evidencias que servirán para la intervención y que en dado caso, serán enviadas a la autoridad educativa inmediata para la revisión y calificación jurídica del presunto hecho.

En la práctica, con las directoras de las escuelas he avanzado en este terreno, ya que actualmente los solicitantes de atención se acercan confiadamente bajo la certidumbre de un trato justo e igualitario y con el cuidado que se tendrá hacia sus hijos, mostrando la mejor disposición y confianza para que se clarifique y se determine lo mejor para ellos.

Como lo destaca Maureira (2004), las problemáticas que se abordan tienen que ver y están “estrictamente relacionadas con el factor humano, como son la dinamización, animación y visión de conjunto en el trabajo docente” (p. 3). Por ello, como supervisión y directivos, tengo muy claro que este trabajo de liderazgo potencia la buena atención; al poner en el centro a la persona, ha permitido que los índices de casos de atención por quejas o conflictos disminuyan y no vuelvan a detonar.

Al trabajar bajo esta línea de atención centrada en la persona, los padres de familia, docentes y alumnos, confían en lo que en la escuela se realiza porque como directivos lo hacemos garantizando intervenciones con los protocolos necesarios en forma transparente, sin tendencias entre los involucrados y con seguimientos de atención hasta la conclusión de los conflictos.

En la zona escolar, al contar con directivos participativos, con empeño en el cambio positivo y un liderazgo fortalecido, ha permitido que nuestras escuelas se vayan centrando en lo fundamental y los incipientes conflictos se miren desde la prevención en el aula y la escuela, desde propuestas asertivas de todos los actores trabajando en forma permanente para evitar detonantes que distraigan la tarea primordial en los planteles al trabajar enfocados en los aprendizajes y la tarea educativa.

Al respecto, Maureira (op. cit) destaca que los centros que logran alto rendimiento se caracterizan por aspectos como, una dedicación de todos, tanto directivos como profesores, a las tareas y responsabilidades colectivas, tales como la planificación y programación de actividades docentes, un trabajo en equipo más desarrollado, tener un liderazgo creativo, participación colegiada conjunta en las decisiones, un ambiente de disciplina que conjugue el reconocimiento por la autoridad en un ambiente de libertad y la importancia de la participación en la toma de decisiones. Asimismo, este autor menciona que al llevar a cabo lo anterior, se transforman en organizaciones educativas capaces de funcionar con eficacia al crear en el centro del mismo un clima facilitador del rendimiento individual y de la implicación de todos en una tarea común.

Hacia allá tenemos trazado el rumbo y he observado el avance en la Zona Escolar, esforzándonos desde la supervisión por trabajar en las escuelas con un clima que favorezca el trabajo de todos, donde predomine la actitud asertiva y propositiva de las Directoras y los encargados de las Bibliotecas Públicas que conforman la Zona y, en general del personal que labora en nuestras escuelas.

Todo ello ha favorecido para que nos miren y reconozcan como líderes efectivos en lo que hacemos en nuestros centros de trabajo, por lo que estamos transitando gratamente al funcionamiento eficaz con climas que facilitan un buen rendimiento y generan resultados en las metas que nos proponemos.

La participación de las Directoras y los encargados de las Bibliotecas Públicas sobre mi desempeño en tareas comunes para que sean escasos los distractores

en el logro de los objetivos y se obtengan los resultados ante las metas esperadas, ha germinado en los colectivos docentes en las escuelas y servicios de la Zona Escolar, creyendo y confiando en el rumbo de lo que hacemos y validando a quien tienen al frente como la guía que los orienta, acompaña y resuelve en torno a la mejora de lo que tenemos encomendado: la educación de nuestros niños. Gratamente he contado por parte de mis colaboradores con la ratificación en este liderazgo al realizar estas evaluaciones.

Si consideramos que los miembros de los equipos son quienes impregnan el dinamismo y promueven cambios y avances, puedo enfatizar que el liderazgo de la Supervisión a mi cargo, al configurarse como democrático e incluyente, ha facilitado el que validen a quien se encuentra al frente como una guía y respaldo para construir caminos que les faciliten la consecución de objetivos y metas en sus escuelas.

Potenciar en las directoras y encargados de las bibliotecas lo que cada uno sabe y puede aportar en beneficio del equipo ha sido una buena experiencia y nos ha facilitado como equipo de zona los aprendizajes.

Crear en lo que sabe y hace cada uno de los miembros ha llevado varios años de comunicación, reflexión, interrelación e intercambio, logrando compartir lo que bien se hace para facilitar el camino de los otros siendo sin duda un trabajo complejo por la propia dinámica humana en la que en el camino se gestan rivalidades pero el transcurso de este compartir, intercambiar opiniones y debatir en ocasiones, nos ha llevado a crecer accediendo a otro nivel apoyándonos de la experiencia, el trabajo, el quehacer cotidiano reconociendo las capacidades, talentos y liderazgos observándose ya muy buenos avances.

2.6. El acompañamiento como tarea de la Supervisión

En las orientaciones sobre el nuevo Modelo Educativo (SEP, 2017) se destacan las tareas y competencias profesionales que tiene encomendadas la supervisión, algunas de ellas, entre otras, son el desarrollo de competencias de observación

en el aula, el trabajo técnico, el profesionalismo ético, así como la orientación pedagógica y retroalimentación formativa a los docentes y directores para que de este trabajo se deriven recomendaciones para la práctica directiva y se mejoren los climas en las aulas de las escuelas favoreciendo mayormente el aprendizaje.

Retomando estas tareas, como Supervisora me corresponde ser un recurso de asesoría y acompañamiento para apoyar a las escuelas en el ámbito curricular pero también en las relaciones que en ello se acompañan. La asistencia pedagógica de nosotros como directivos y líderes, puede contribuir a definir la forma en la que los planes y programas de estudio son impartidos en el contexto específico de cada escuela, tomando en cuenta las características propias de la población escolar y las interrelaciones que al interior se propician.

Refiere Pozner (2000), que los supervisores tenemos un espacio estratégico en el sistema educativo, ya que una de las funciones del supervisor es el ser un puente entre lo que la autoridad educativa requiere y las propias necesidades de la escuela; por lo que, desde mi función como supervisora, es primordial el procurar filtrar al máximo esos requerimientos para que tengan un sentido y también les sean de utilidad a las escuelas para tomar decisiones en torno a la mejora de estrategias de intervención en el aula.

Un punto importante que deseo resaltar es el que como autoridad educativa comprendo que para mejorar los procesos educativos en las escuelas, es vital que no se distraiga al personal directivo y docente con solicitudes administrativas irrelevantes, previendo con ello que la atención esté centrada en las aulas y que se atienda cualquier detonante de inquietudes internas o externas que pudieran perturbar la atención a lo fundamental en las escuelas: la educación de los alumnos.

Como supervisora me es importante filtrar la agenda administrativa y jurídica propuesta institucionalmente por la autoridad, por lo que procuro sistematizar los requerimientos para obtener los tiempos para visitar las aulas en apoyo a los docentes en el uso efectivo del tiempo, con los especialistas de educación

especial y directoras en la detección de alumnos con alertas en sus aprendizajes, mismas que consisten en registrar aquellos riesgos observados en los alumnos que no les están permitiendo alcanzar los aprendizajes previstos en el grado, así como el participar en el diseño de estrategias de intervención que emanen desde el propio docente en coordinación con las familias y las directoras tendientes a favorecer las prácticas pedagógicas y aprendizajes de estos alumnos.

Con todo lo anterior, garantizo obtener información que es valiosa en la resolución de conflictos al adquirir conocimiento real del contexto y las situaciones cotidianas en las escuelas, lo que me brinda pautas para saber cuáles han de ser las mejores alternativas de acompañamiento para la solución, y mejor aún, en la prevención y atención a la diversidad de situaciones en las que me corresponde intervenir.

Considero importantes los avances logrados conjuntamente con las directoras de la Zona para el manejo de una adecuada planeación, en la que se incluyan actividades y sugerencias que partan del propio conocimiento y experiencia. Para ello, en los Consejos Técnicos de Zona, así como en los de Escuela, hemos organizado encuentros entre iguales compartiendo actividades que parten de la propia experiencia en el trabajo hacia los alumnos en temáticas diversas y, en particular, con los estudiantes en riesgo para que sea una verdadera herramienta de trabajo para directoras y docentes.

Estas actividades van desde el compartir el contexto en el que se ubican las escuelas, las problemáticas educativas, de convivencia y didácticas a las que se enfrentan los docentes, analizando y proponiendo entre pares, acciones en torno a la mejora de cada planteamiento.

Este trabajo se sistematiza directamente por las directoras que son quienes presiden cada uno de los grupos que se conforman para esta actividad; asimismo, se genera registro en las actas de consejo técnico y se recuperan evidencias fotográficas y escritos de los propios docentes sobre la actividad desarrollada.

Del mismo modo, en estos encuentros, propicio el pugnar por el fortalecimiento de ambientes y climas favorables de aprendizaje y de convivencia escolar con el apoyo de las figuras que se involucran en la tarea educativa; esto ha sido una de las tareas a las que mayor tiempo he tenido que invertir para apoyar la resolución de casos, inquietudes, quejas y requerimientos, por ello la importancia de retomarlo en el presente documento.

La solución de las problemáticas que cada día se me presentan en las supervisión escolar, implica poner a prueba mi creatividad, competencias y los procedimientos que me dan la experiencia así como la revisión de materiales diversos para hacerlos pertinentes a cada situación. Derivado de esto, el trabajo de compartir y analizar las situaciones en los Consejos Técnicos de Zona con las directoras, así como el plantear casos hipotéticos para buscar soluciones y la atención más permitente utilizando los protocolos de actuación, ha facilitado disminuir el número de casos de atención ya que desde lo que observo, se ha propiciado el reconocimiento al liderazgo de la supervisión generando confianza para retomar las sugerencias, la asesoría y el acompañamiento que les otorgo, para la mejora en todos los ámbitos.

En la experiencia que comparto desde la supervisión, no existen fórmulas similares para todas las escuelas o para cada caso y menos aún tratarlos de manera homogénea, por lo anterior, lo que hago en la zona escolar retoma lo que al respecto del personal directivo refiere Perrenoud SEP (2010), al destacar que “un profesional es aquella persona que sabe qué hacer y cómo hacerlo de la mejor forma porque su desempeño se fundamenta en la confianza, competencias y sobre todo en la ética; asumiendo con responsabilidad la toma de decisiones y actos” (p.134).

Dichas competencias profesionales desde la supervisión escolar, están centradas en realizar un diagnóstico de cada caso o conflicto, sin perder de vista tanto las peculiaridades de cada integrante como su propio contexto; asimismo, el considerar el ser, saber y hacer de quienes intervienen para la resolución del

mismo. En este sentido, mi compromiso fundamentalmente, se centra en mejorar los aspectos necesarios para fortalecer el trabajo de la Zona y, sobre todo, elevar mi liderazgo para que continúe impactando en el ámbito que realmente nos corresponde: el educativo.

Para lograr cimentar lo anterior, me ha sido importante incorporar lo que Martínez (2011), propone, al referir que “las escuelas, son espacios formales que generan experiencias y procesos de enseñanza y de aprendizaje dirigidos a los alumnos, con el fin de que adquieran y construyan saberes, desarrollen habilidades, capacidades, actitudes y valores” (p. 35). Retomando esta referencia, así como las funciones que me corresponden en la Supervisión, destaco que es primordial mantenerme cercana a las escuelas para fortalecer el liderazgo directivo y académico, propiciando trabajo colaborativo con propuestas de acciones que generen mejores resultados en nuestras escuelas bajo ambientes sanos y fortalecidos, y con ello dar mayor énfasis a la visión que emana de la Secretaría de Educación Pública.

Recuperando lo escrito líneas arriba, he propiciado retomar la importancia del Consejo Técnico Escolar, siendo el espacio fundamental donde se analizan los retos y se trazan acciones para la mejora constante con una visión común, donde cada docente y directivo recupera en un autoanálisis las acciones en torno a su papel primordial. En estos encuentros pedagógicos entre iguales (en este caso directoras y docentes de cada grado), la experiencia que dejan en las aulas al compartir, así como la interacción, el diálogo entre pares y la revisión de disposiciones aplicables, propicia que cada actor educativo incorpore nuevas y mejores alternativas de trabajo en la función que a cada uno corresponde.

CAPÍTULO 3

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

3.1. Contextualización

En este capítulo, considero importante presentar el contexto en el que me desarrollo en la Supervisión Escolar, ya que la experiencia profesional que comparto ha sido trabajada con estrategias generales normativas (acorde con la Guía Operativa SEP) así como algunas particulares (respetando los usos, costumbres de la comunidad y flexibilidad ante casos especiales) y considerando el espacio geográfico - social en el que se ubican las escuelas que la conforman.

La Supervisión de la Zona Escolar No. 3 se encuentra ubicada al interior de la Escuela Primaria “Japón”, en la calle de Sur 103 “A” N° 624 Colonia Sector Popular, C. P. 09060, en la Delegación Iztapalapa.

La Zona Escolar está conformada por 5 Escuelas Primarias Oficiales, 4 Particulares y 2 Bibliotecas Públicas de la SEP que pertenecen a la Red de Bibliotecas en Iztapalapa de la denominada Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México. (Ver mapa en el Anexo 1)

Las nueve escuelas están dirigidas por personal femenino y en las dos bibliotecas están al frente dos varones. El equipo se ha consolidado respetando desde mi estilo de gestión las formas de cada uno en su actuar, compaginando mi liderazgo poco a poco hasta lograr la colaboración entre cada una de ellos en forma colegiada.

Estos 11 Servicios Educativos de la Zona Escolar, se localizan físicamente entre el circuito interior Río Churubusco, las calles de Jorge Enciso y Alfonso Toro, así como la Avenida Rojo Gómez, brindando atención a las comunidades ubicadas a su vez en las Colonias Unidad Modelo, Héroes de Churubusco, Sector Popular, Escuadrón 201 y el centro de Iztapalapa.

Los límites anteriores se extienden por encontrarse la Biblioteca Pública “Club Rotario Iztapalapa” un poco más alejada del resto de los servicios educativos así como de la oficina de la Supervisión Escolar, considerando importante el no separar una Biblioteca de otra por su ubicación geográfica debido a la fortaleza con la que hemos podido trascender también en el liderazgo de los encargados que las atienden al trabajar conjuntamente entre ellas.

Conocer el contexto es fundamental para planear la intervención así como el logro del impacto deseado en las acciones en forma integral, por lo que, retomando el diagnóstico realizado por los encargados de las Bibliotecas, así como por las directoras de cada una de las escuelas, considerando el medio circundante del alumnado que concurre inscrito a ellas, puedo decir a título personal, que la región de influencia se encuentra enmarcada por una zona urbana de un nivel socio económico medio, contando con gran variedad de servicios y establecimientos comerciales, siendo ésta la principal actividad socioeconómica de los habitantes (que son nuestros usuarios), por lo que se destaca un buen intercambio y cercanía con ellos aunque sus propias actividades también les limitan los tiempos para acudir en ocasiones diferentes a las de conocer los avances académicos de sus hijos.

Por la misma dinámica de las familias, ha sido necesario trabajar bastante en el reconocimiento presencial hacia la escuela, la labor de los docentes hemos procurado que retome la importancia de una comunicación permanente que genere espacios de dinamismo y sanas relaciones al interior y exterior de los planteles.

El priorizar las actividades para resolver las propias necesidades y actividades laborales de las familias, ha propiciado ausencias ante las solicitudes de presencia en la escuela; en la mayoría de los casos ha sucedido que se generen situaciones de inquietud ante las decisiones del docente al interior del aula y del colegiado en la escuela, por lo que, como se ha expresado en los apartados anteriores, el trabajo ha redundado en invertir esfuerzos para que la comunidad

se involucre asertivamente en lo que generan las escuelas y bibliotecas, lo que hacen y producen los docentes así como los avances académicos de los propios alumnos con el apoyo de sus padres.

Los mecanismos de comunicación hacia las familias ante diferentes situaciones para tener acercamiento en la comunicación hacia las familias, han ido desde comunicados al exterior de la escuela, pancartas, blogs, trípticos e informes enviados a través de los alumnos, periódicos murales entre otras estrategias y visitas domiciliarias en casos extraordinarios.

El trabajo que conjuntamente con las directoras he realizado sobre la mejora en la comunicación ha sido muy importante para disminuir las inquietudes y quejas de los padres de familia.

Mi función como Supervisora es una labor de múltiples aristas, en ocasiones aciertos, en otras de búsqueda de elementos que faciliten la toma de decisiones fundamentadas y que me lleven a la reflexión cada día sobre el gran compromiso profesional y laboral que me corresponde, sin dejar nunca de lado el ámbito personal y ético.

En cada atención o en cada decisión siempre analizo cada aspecto conjuntando las intersecciones para que, de manera integral se traduzcan en resoluciones óptimas que van dejando nuevos aprendizajes y experiencias viéndose reflejadas en cada reto de atención y de resultado en las situaciones de conflicto.

Las escuelas, como lo precisa Torrego (2004), al ser parte del sistema educativo, cumplen funciones diversas en su operación y siendo el centro que mueve a las comunidades en muchos aspectos, las familias y los propios miembros de la institución interactúan diariamente y al interior, van surgiendo dinámicas diversas e interrelaciones que llegan a detonar conflictos a los que hay que dar atención y solución que en ocasiones se lleva a cabo con los elementos que nos proporciona la experiencia y que en la práctica así ha dado resultados. Apoyo lo anterior con lo que afirma Torrego al mencionar que “los modelos tratamiento de

los conflictos de convivencia en las instituciones educativas pueden ser diversos aunque también es cierto que puede suceder que se siga un modelo sin haber efectuado un análisis educativo en profundidad sobre sus fundamentos y consecuencias” (p.33).

Según el Ministerio de Educación para América Latina (2005), “la convivencia es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen”, (p. 2). En este sentido, todos los actores educativos resultan importantes al estar involucrados en la convivencia en el centro de trabajo, teniendo responsabilidad tanto en la convivencia desplegada en la escuela como en el proceso educativo que se lleva a cabo en el aula.

Por lo anterior, es importante retomar que hay mejoras y avances sólo conocidas por los docentes directamente involucrados y permanecen aisladas al no ser compartidas para enriquecer al resto de la institución, motivo por el cual me resulta interesante brindar mi acompañamiento a las directoras y docentes para que esta parte de la práctica profesional que hemos venido puliendo en beneficio de las propias escuelas se continúe potenciando mediante su socialización en los Consejos Técnicos Escolares trascienda y beneficie al colectivo docente de cada plantel y con ello sigamos logrando mejora en las formas de solucionar y atender los conflictos.

La perspectiva del liderazgo desde mi función ha encaminado varias vías de solución, pero ahora, con la práctica y socialización a directoras y docentes, podemos observarlo ya con un estilo más homogéneo, pudiendo afirmar que actualmente la forma de atención en las escuelas tiene un sistema en el que se incluyen objetivos comunes y metas bien cimentadas, siendo un eje primordial el resolver los conflictos bajo la normatividad sin descuidar el lado humanista de la función. Conjuntando ambas tendencias hemos generado como equipo un liderazgo reflejado desde la supervisión a mi cargo en el trabajo que cada directora y encargado de biblioteca realiza en su función.

Retomando nuevamente la Supervisión Escolar en la cual me ubico, es importante mencionar que en ella llevo once años en la gestión y se ubica en la parte céntrica de Iztapalapa, coordinada por la Dirección Regional de Servicios Educativos Centro, cercana a las Oficinas de la propia Dirección Regional; cabe destacar que la conformación geográfica de la Zona Escolar se realizó hace diez años y nuevamente hace cinco hubo una nueva re zonificación.

Derivado de esta última reorganización de las supervisiones, las escuelas que ahora conforman la zona, son provenientes de tres diferentes Supervisiones, teniendo antecedente de gestiones y liderazgos muy diversos según lo dicho por las propias Directoras y Encargados de las Bibliotecas, por lo que hubo que trabajar bastante desde un inicio, primeramente para conocer de las escuelas sus prácticas, necesidades, fortalezas y más adelante, el ir centrando el trabajo para generar un sistema común de atención y resolución de conflictos así como en potenciar sus resultados.

Para ir logrando la cohesión en el equipo de trabajo, realicé varias visitas a las escuelas, conociendo sus necesidades, observando lo que exitosamente ya realizaban. Partiendo de ello, y considerando mi estilo personal de gestión radica en destacar éxitos y logros, orientando en las áreas en las que observo puede haber mejoras, generé propuestas de trabajo comunes a las escuelas y bibliotecas públicas, tales como algunos temas sobre ciencia, ecología, valores y lectura adecuándolos a cada grado escolar apoyando la planeación en las propias actividades que desde el plan y programas institucionales se trabajan para evitar mayor carga en el trabajo docente.

Estas actividades, con las sugerencias de la supervisión y evidencias de trabajo enviadas por los propios maestros y bibliotecarios, fueron facilitando la credibilidad, observándose agrado en las escuelas por actividades comunes en las que se compartieron los avances intercambiando experiencias entre docentes de grado, logrando que los profesores participaran colaborativamente y apropiaran estos proyectos como facilitadores de su tarea pedagógica.

Las actividades referidas con en esa nueva conformación de la Zona, facilitaron el trabajo para que me consideraran desde la Supervisión como un elemento más de apoyo, respaldo, propuesta, acompañamiento cercano de atención en lo que cada quien realiza en sus escuelas, ya que observaron que la supervisión a mi cargo puso especial énfasis en la propia dinámica que se presentó desde un inicio en la atención de casos, quejas, denuncias y requerimientos de diversa índole (hacia instancias –autoridades- diferentes) que constantemente se presentaban por las altas demandas de padres e incluso de los docentes, mismas que, como ya mencioné, fueron detectadas desde la nueva organización geográfica de esta Zona Escolar N° 3.

Así pues, también en la disposición de la zona escolar, había que mirar no sólo el trabajo docente, sino el desempeño directivo, sus fortalezas y áreas de mejora para con ello elevar el trabajo desde la dirección de cada servicio con el respaldo de la Supervisión al potenciar los saberes, compartirlos y con esos avances ir trabajando, lo que fue mi tarea inicial en esta Supervisión.

La diversidad de los liderazgos de los cuales provenían los servicios, con el análisis y autoevaluación de cada uno de ellos, destacó que no estaban orientados para dar atención, cumplimiento en tiempo y forma a los procesos inmersos en la operación de las escuelas, tal vez por la misma dinámica de las gestiones que las dirigían anteriormente pero, como ya lo mencioné, es complejo llegar a encaminar nuevas formas de gestión y liderazgo pero gratificante observar los avances y resultados obtenidos al trabajar conjuntamente en las áreas de mejora.

3.2. Contraste con la práctica supervisora

En esta gestión que me ha llevado once años, se ha generado trabajo de acompañamiento y de intercambio entre las propias directoras tanto en la resolución de conflictos como en la mejora de los resultados educativos, como podrá observarse en el apartado siguiente. Sin embargo, la orientación técnico pedagógica aún hay que continuar fortaleciéndola para lograr mejor impacto; pero

puedo destacar que lo que actualmente ya está mayormente consolidado, es el clima de trabajo en el equipo de directoras y encargados de las bibliotecas; asimismo, en la planeación estratégica denominada Ruta de Mejora Escolar y los procesos de administración inherentes a la función directiva.

Estableciendo un sistema común de trabajo y retroalimentación técnico-pedagógica, hemos tenido buenos logros pretendiendo ahondar aún más en adelante en el seguimiento de los avances académicos de los alumnos así como en las propuestas de mejora de los mismos derivados de las evaluaciones internas y externas.

Al respecto, considero que el trabajo ha sido arduo pero hemos observado espacios de avance al disminuir las quejas y denuncias. Cada una de las atenciones las trabajamos en forma colaborativa realizando un análisis de las situaciones para, en forma posterior, compartir las experiencias con el resto del colectivo que integra la Zona Escolar generando el aprendizaje y retroalimentación para futuras intervenciones.

Del mismo modo, ha propiciado que los Consejos Técnicos Escolares sean espacios en los que se analicen vivencialmente casos de situaciones diversas para que las propuestas de transformando las reuniones técnicas en verdaderos foros de intercambio y encuentro al potenciar también su liderazgo. Asimismo, las directoras que son quienes se encuentran al frente de cada escuela, permiten la mejora en este ámbito con estrategias internas generadas por el propio colectivo docente, observado mejores resultados y disminución en la atención de casos por parte de la dirección escolar, ya que los docentes son quienes están dando la primera intervención y respuesta a las situaciones o requerimientos de alumnos y padres de familia.

En los Consejos Técnicos que realizamos entre Escuelas, donde participan por grado indistintamente docentes de planteles oficiales y particulares, hemos observado su buena motivación al presentar a sus compañeros en estos intercambios propuestas creativas de trabajo para resolver situaciones que se les

presentan en el aula, en la escuela y con la propia comunidad. En estos foros, los profesores se han mostrado bastante motivados retomando profesionalmente las sugerencias emanadas de ellos mismos para llevarlas a la práctica, compartiendo en forma posterior en otra sesión similar, los avances obtenidos.

Como uno de los logros destaco que el trabajo de liderazgo potenciado en las directoras ha permeado en las aulas, ya que contamos con mayor reconocimiento de la comunidad, un apoyo más cercano de los padres de familia y el acercamiento de ellos mismos a la dirección de las escuelas para realizar sus planteamientos y solicitudes.

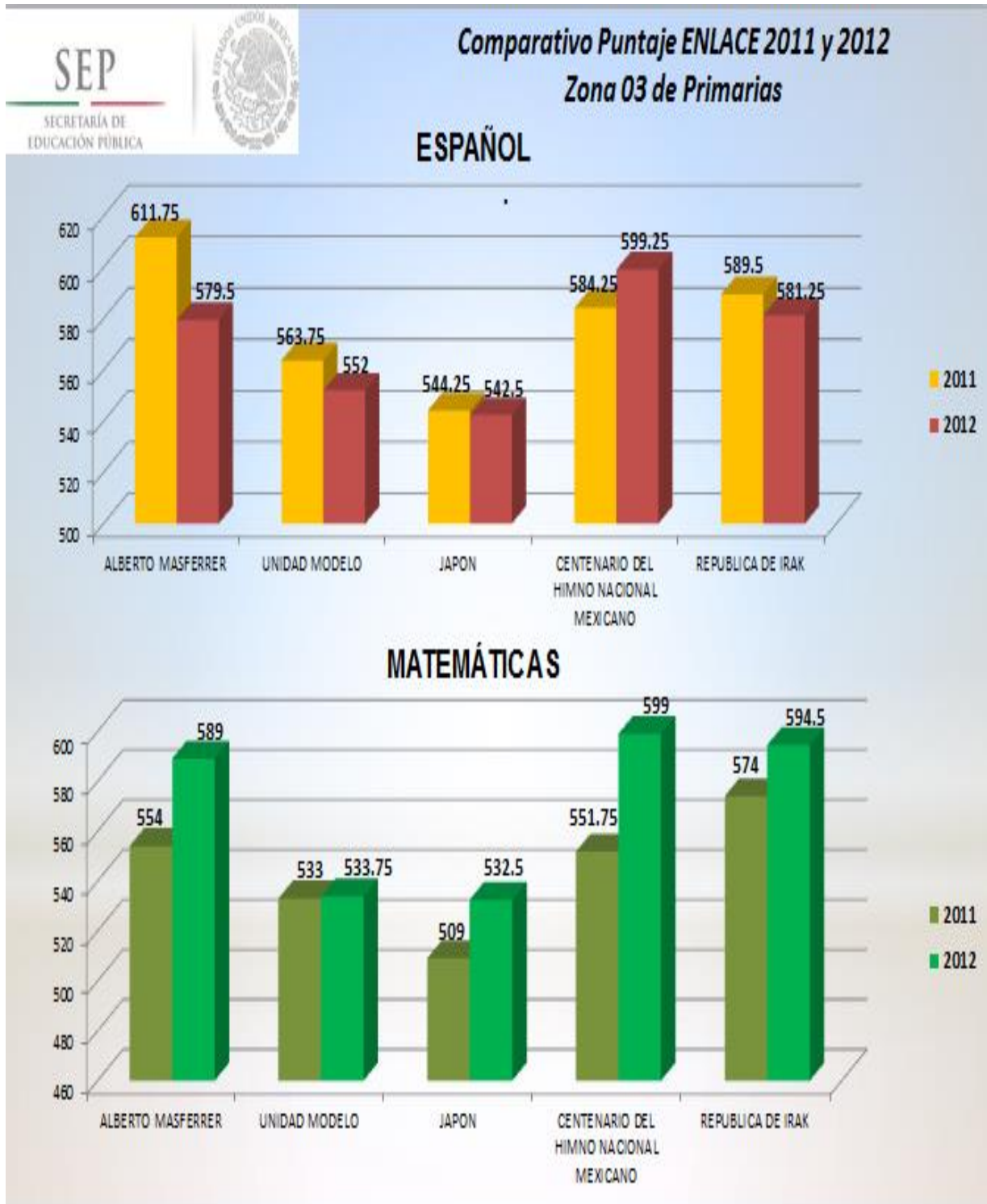
En este sentido, los docentes miran ya a la Supervisión Escolar y a las Directoras como sujetos de acompañamiento en la labor que realizan retomando en forma profesional las precisiones otorgadas para fortalecer su desempeño, facilitando el acopio de sugerencias que generan mejores estrategias en las actividades con una repercusión creativa de ambientes de trabajo en los salones de clase impactando en beneficio de la enseñanza y avances académicos de los alumnos.

3.3. Avances en el logro educativo con la práctica de la Supervisión Escolar

Realizando una revisión conjuntamente con las directoras de las escuelas, puedo decir que tenemos buenos frutos en los avances académicos, en este sentido, destaco que las evaluaciones externas como Enlace (Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares), Planea (Plan Nacional para la Evaluación de los aprendizajes), Olimpiada del Conocimiento Infantil entre otras, nos han situado si no en los más altos resultados, sí en lugares de buen reconocimiento a nivel estatal, motivo por el cual nuestros servicios tanto en escuelas de sostenimiento federal como particular, son buscados, reconocidos y seleccionados por los padres de familia para la inscripción de sus hijos. (Ver las imágenes 1 y 2 con ejemplificación de resultados comparativos de la Prueba ENLACE).

Imagen 1.

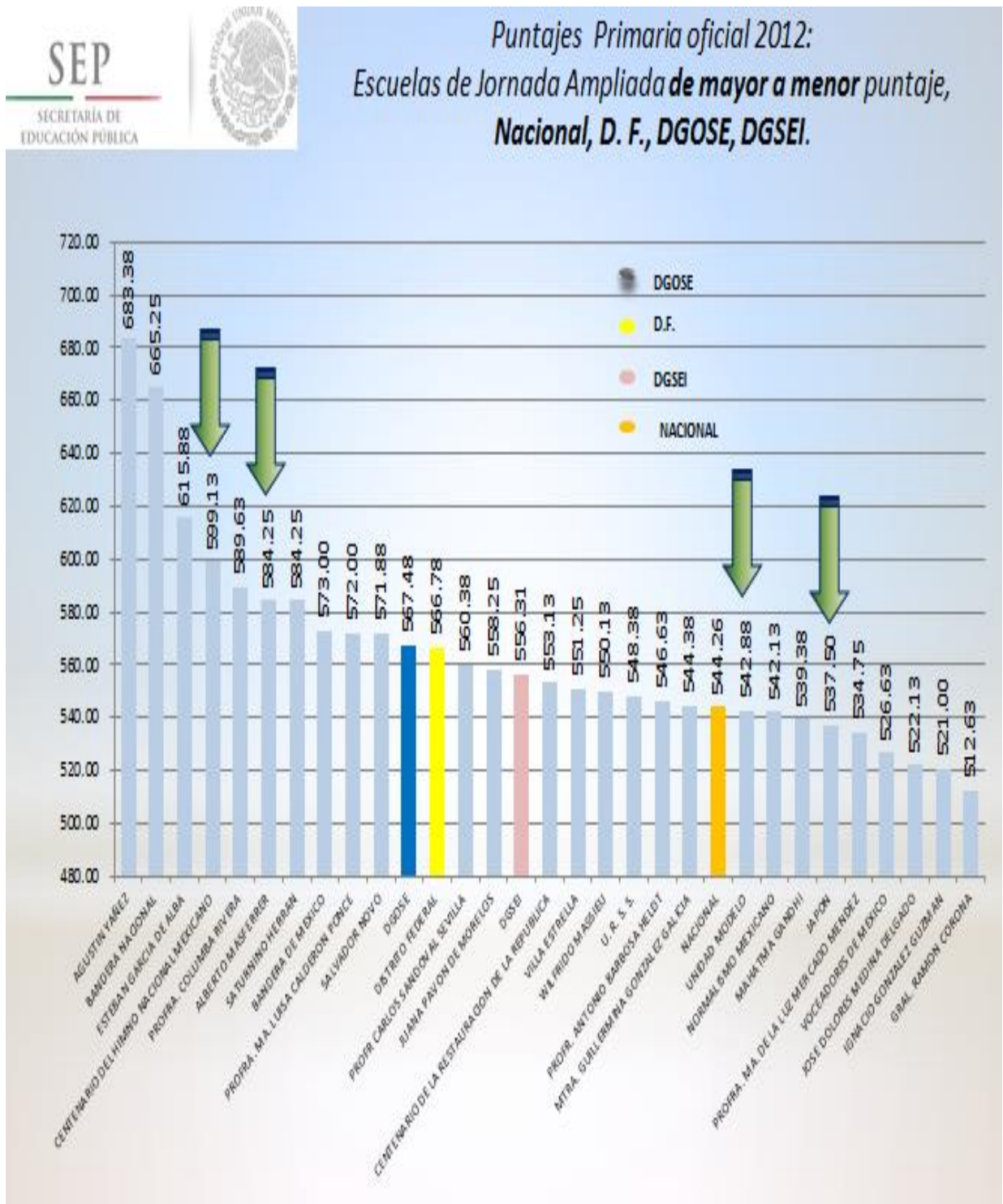
Resultados comparativos Prueba ENLACE 2011 y 2012. Escuelas Oficiales de la Zona Escolar N° 3



Fuente: Dirección Regional de Servicios Educativos Centro

Imagen 2.

Puntajes a nivel Nacional, Estatal, DGOSE y DGSEI. Primaria Oficial Jornada Ampliada Prueba ENLACE 2012



Fuente: Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F.

Como se observa en las imágenes 1 y 2, en la prueba externa ENLACE aplicada por la Autoridad Educativa Local (en su momento AFSEDF, hoy AFECM), en 2011 y 2012, las escuelas pertenecientes a la Zona ocuparon buenos posicionamientos considerando el puntaje medio obtenido por la Entidad (Distrito Federal en aquel momento, hoy Ciudad de México).

Dichos resultados educativos se dan gracias a la combinación de varios factores, entre ellos, el liderazgo y la estrategia desplegada para la resolución de conflictos, lo que según el análisis colegiado entre las directoras y la supervisión, permite centrar los esfuerzos en los aprendizajes de los alumnos bajo un mejor desempeño docente para dar respuesta posicionada desde el ámbito académico con énfasis en el trabajo de atención a las competencias del alumnado al cual le damos servicio.

Otro factor que también detectamos influye en la obtención de buenos resultados académicos, siendo importante mencionarlo, es el horario: al ser planteles de Jornada Ampliada sin ingesta de alimentos, los alumnos permanecen en la escuela seis horas con tiempos efectivos de atención académica, lo que a su vez, por el tiempo de convivencia en las actividades, también genera incidencias en las interacciones provocando conflictos y quejas a las que hay que otorgar respuesta.

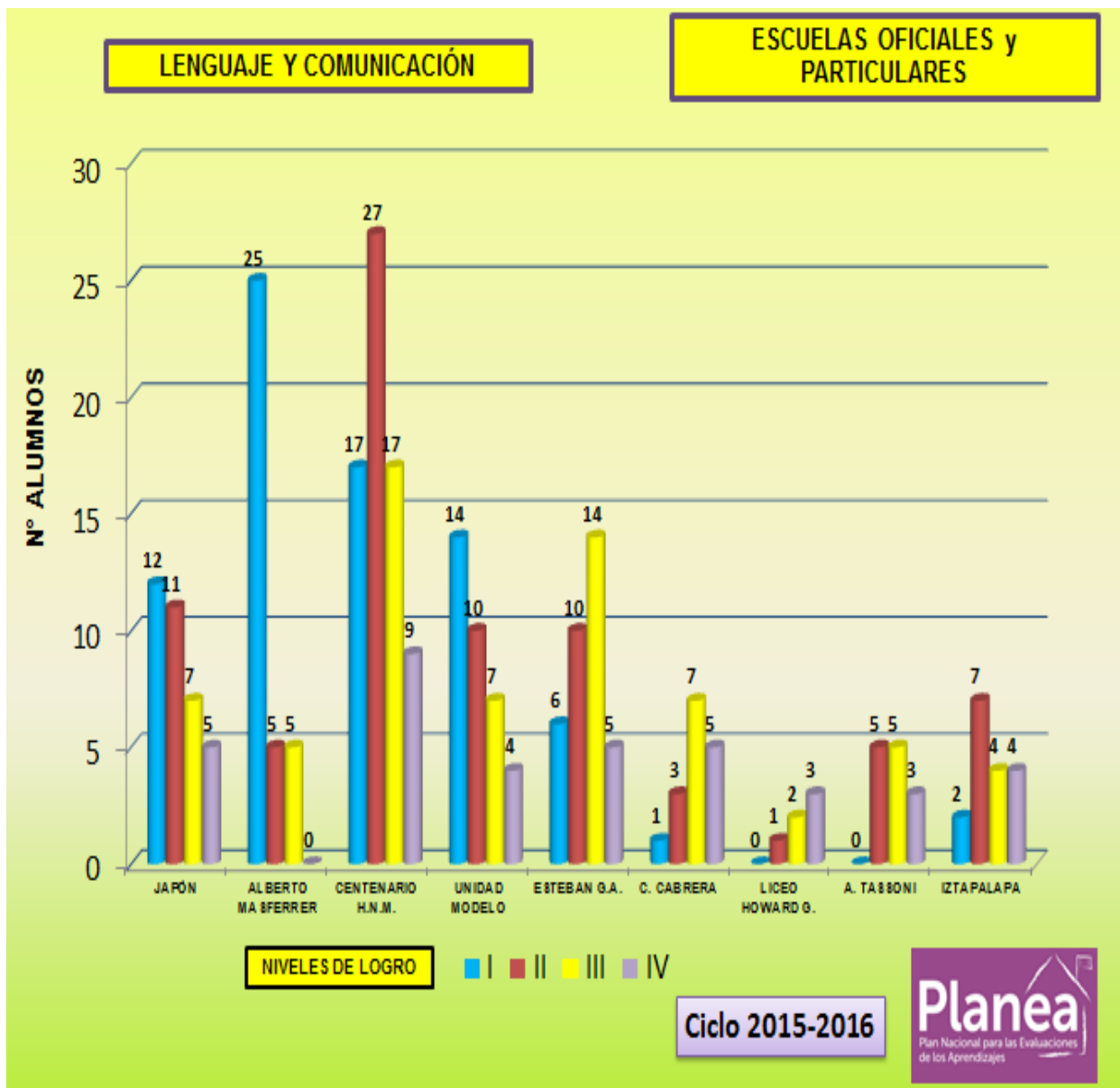
Un docente que se concentra en su función primordial que es la enseñanza, no distrae su tarea pedagógica en preocupaciones generadas por los conflictos y esto se debe al trabajo previo que han realizado en torno a la prevención, lo que favorece que todo el tiempo esté invertido en una mayor atención en el aula teniendo como avance actividades creativas con los alumnos quienes incrementan sus capacidades detonando habilidades en ambientes favorables al aprendizaje.

En cuanto a los resultados de las evaluaciones de PLANEA, los niveles de logro para la mayor parte de los alumnos, estuvieron dentro de la media, rescatando desde el análisis interno de las propias pruebas, la necesidad de realizar trabajo

interno en los grados que anteceden para el logro en la consolidación de saberes previos que dan sustento al conocimiento que el alumnado debe reflejar en este tipo de exámenes así como en la resolución de problemáticas de la vida diaria. (Ver Imagen 3 y 4 con resultados de niveles de logro en escuelas oficiales y particulares ciclo 2015-2016)

Imagen 3.

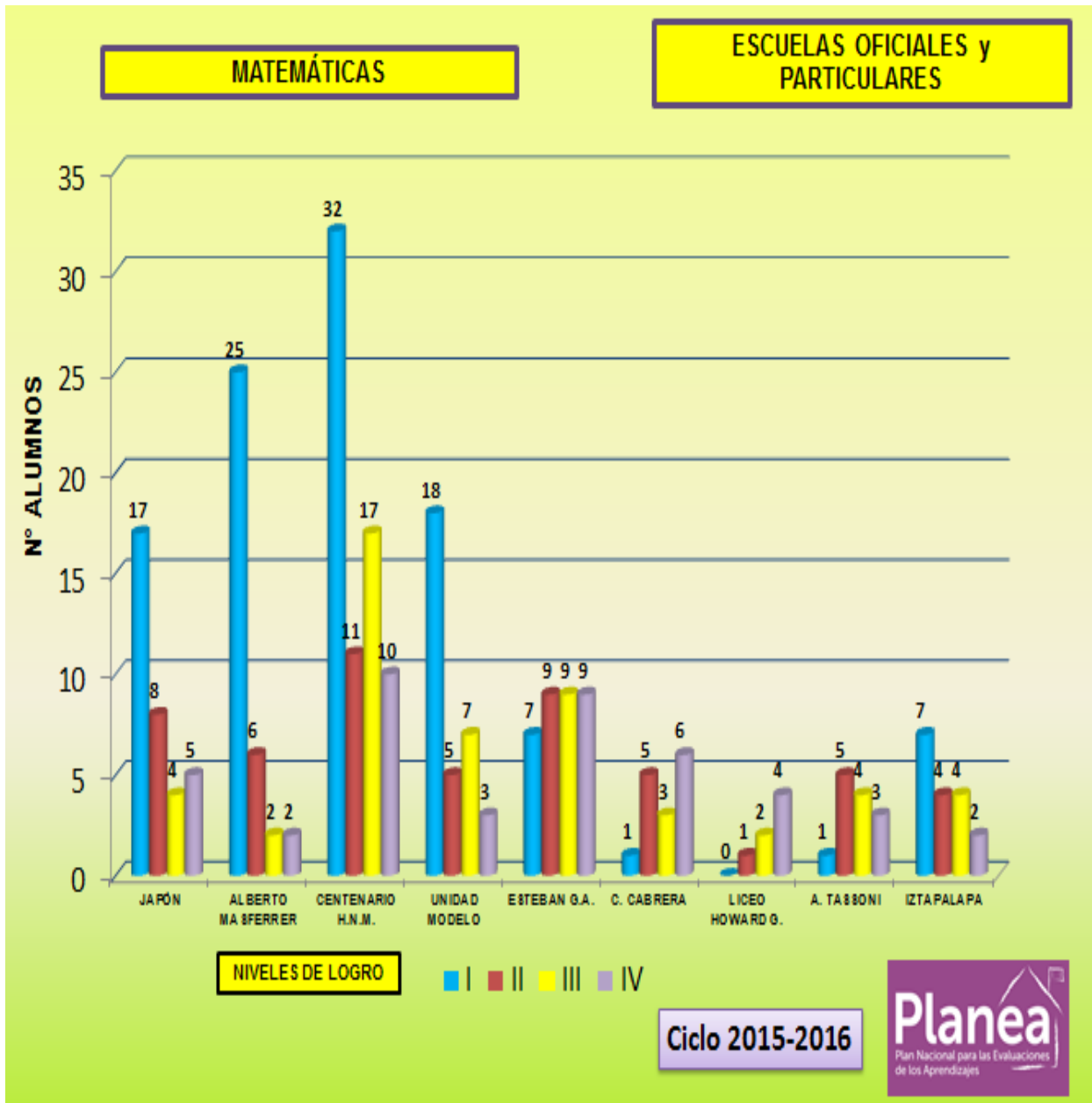
Niveles de logro en Lenguaje y Comunicación Prueba PLANEA Primarias Oficiales y Particulares 2015-2016



Fuente: Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F.

Imagen 4.

Niveles de logro en Matemáticas Prueba PLANEA Primarias Oficiales y Particulares 2015-2016



Fuente: Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F.

En el caso del examen Olimpiada del Conocimiento Infantil, la Zona Escolar se ha honrado en colocar a tres alumnos de sexto grado en el cuadro de ganadores a nivel Entidad, siendo los más recientes en el ciclo escolar 2013, 2016 y 2018.

Los gráficos incorporados en el presente documento tienen la intención de destacar los resultados obtenidos en las evaluaciones externas así como referir que, con la paulatina incorporación de acciones de intervención en la resolución de conflictos, estos resultados se observan en crecimiento ya que los docentes no distraen su tarea en situaciones ajenas a la atención de su práctica educativa.

Derivado de lo anterior puedo decir que los logros van dando cuenta del trabajo que desde la Supervisión se va realizando colaborativamente con las directoras, al llevar a cabo las visitas al aula, el trabajo preciso en los Consejos Técnicos, los círculos de estudio con docentes, las reuniones de trabajo e intercambio entre directoras y con los mismos docentes, consolidando así los compromisos de mejora y no de conformismo ante lo obtenido, siendo el liderazgo que desde la Zona Escolar se propicia para influir en las Directoras y que este trabajo sea la piedra angular en la motivación en los docentes para planear mejor sus actividades sin preocuparse por distractores externos como lo son los conflictos o la atención a situaciones ajenas a la de la enseñanza y se puedan observar logros como los expuestos en los párrafos anteriores.

Con lo anterior, puedo destacar que los avances referidos han sido posibles gracias al profesionalismo del personal directivo que ha permitido el acompañamiento de la Supervisión Escolar para crecer en su liderazgo registrando los avances mediante reconocimientos escritos por el trabajo y logros así como también el otorgar sugerencias y acciones para progresar en las áreas de mejora, logrando un excelente impacto en el trabajo de los colectivos docentes de cada una de las escuelas que dirigen.

Con lo anterior puedo decir que, si bien los éxitos son un gran orgullo, los obstáculos en los que hemos tenido que ir trabajando y avanzando redundan en las situaciones internas e inquietudes de padres de familia que se han atendido y con ello fortalecido los procesos de atención, evitando impacten en el desempeño docente y los resultados académicos de los menores.

Finalmente en este rubro preciso que la planeación estratégica de las escuelas la hemos diseñado en forma conjunta, razón por la cual todos los Planteles conocen la Prioridad Educativa en la que se ha abocado cada servicio y escuela, otorgándose entre sí en los Consejos Técnicos de Zona, sugerencias y estrategias al compartir los avances para realizar los ajustes necesarios que permitan mejorar los resultados, partiendo desde un inicio y como diagnóstico de la planeación de escuela en la revisión de los ambientes de aprendizaje mediante el análisis de los casos que se han atendido y encuestas con las comunidades educativas para lograr impactar en el ámbito académico.

3.4. La práctica, la experiencia y el sustento metodológico en la atención a conflictos

Cotidianamente las Directoras atienden diversas situaciones en las escuelas y la Supervisión Escolar acude a brindar acompañamiento en casi todas ellas. Las inquietudes y quejas generan en algunos casos desestabilidad en los planteles, molestia entre los padres de familia y docentes, siendo diversos los motivos y causas de esas inquietudes, y sólo por mencionar algunos resalto los siguientes: resultados de evaluaciones; interacciones entre alumnos; comentarios o inconformidades surgidos en forma externa al plantel entre los propios adultos y que la trasladan al ámbito educativo; falta de comunicación con el docente; abuso diverso (incluyendo los de presunta connotación sexual) ejercido hacia los menores por la propia familia (en ocasiones refiriendo su origen en la escuela), entre otros asuntos.

Para la atención de esos conflictos, inquietudes y quejas, tuvimos que retomar primeramente los saberes previos que cada directora poseía. Se hizo altamente necesaria la revisión, estudio y análisis de la normatividad vigente llevando a cabo el análisis de casos para llegar a la ruta de atención que propiciara los elementos más asertivos hasta la conciliación y/resolución exitosa en cada uno.

Es importante señalar que no sólo se han de resolver los conflictos con los protocolos de atención o la mera normatividad, sino que, además, y como parte de la experiencia, se ha marcado una línea de trabajo desde la supervisión que tiene que ver con la atención asertiva, cálida y humanista en forma oportuna, ocupándonos primordialmente en la prevención, la atenta escucha y las propuestas de solución de quienes se ven involucrados en cada situación.

Las revisiones más puntuales las hemos llevado a cabo con las Directoras en los Consejos Técnicos de Zona y cada una de ellas en los propios de Escuela, generando con este análisis la comprensión por parte de los docentes sobre la importancia de una buena atención inicial para que nuestros usuarios (padres y alumnos), detecten en estos encuentros la asertividad y resolución más eficaz que otorgue respuesta a sus inquietudes. En los encuentros con directoras compartimos algunos de los casos atendidos para que cada una de ellas enuncie cómo lo resolvería con base en lo ya establecido como zona; con esta revisión, en forma colegiada pulimos el cómo intervenir en situaciones similares partiendo de la asertividad, la escucha atenta, la mediación, negociación y el lado humano que en cada situación debemos trabajar a fin de poner en marcha acciones resolutorias acorde con lo establecido desde la zona escolar.

En las dinámicas internas de resolución de conflictos, es importante comprender que saldremos adelante en los casos poniendo en juego la negociación, la mediación, resolución de situaciones y/o conflictos ya que se ha visto fortalecido el liderazgo de las Directoras y Encargados de las Bibliotecas en la apropiación del marco jurídico así como las formas, actitudes y protocolos a desarrollar en los casos atendidos, haciendo uso de las orientaciones normativas que desde la Supervisión les he otorgado, así como la experiencia obtenida en los trabajos entre pares para la atención asertiva y puntual de cada escenario de atención.

Resulta relevante mencionar que, al haber visto el trabajo de la supervisión en la atención de inquietudes diversas, las Escuelas acopiaron y consideraron importante la asesoría y acompañamiento de la Zona Escolar en aspectos metodológicos, normativos y administrativos, siendo a la fecha, el número de

incidentes de casos de atención notablemente menor gracias a la oportuna atención e intervención de los Directivos de los servicios así como incluido el acompañamiento de la Supervisora.

Aunado a lo anterior, considero que un aspecto importante en la resolución de conflictos, es la autoevaluación, representando en sí misma una herramienta de gran relevancia, llevándose a cabo al término de las atenciones sostenidas; toda vez que nos permite mirar en qué circunstancias nos encontramos, los aspectos a deben mejorar, cómo y qué se va hacer para subsanar las debilidades en las diversas situaciones presentadas en la cotidianidad escolar, así como lo necesario para lograr una mejor y mayormente asertiva intervención.

En consecuencia, debemos ir más allá para lograr organizar las escuelas para que nuestros usuarios quienes acuden específicamente para aprender, podamos continuar otorgándoles atención a sus necesidades reales de aprendizaje en entornos idóneos, potenciando a la par a las Directoras y Encargados de las Bibliotecas como líderes educativos, a fin de que todo ello en su conjunto genere ambientes y comunidades de aprendizaje que promuevan una real y verdadera transformación en las escuelas y nuestro servicio bibliotecario.

Considero aquí de gran relevancia lo que recupera Darling (2001) respecto a lo que en enunció sobre Meier, (1995), al destacar que: “Los cambios que necesita la educación deben ser el fruto del trabajo de profesores reflexivos. Necesitamos crear escuelas [...] que sea fácil llegar a consensos, y [...] se estimule, la discusión sobre las cuestiones de la enseñanza y el aprendizaje” (p.203); derivado de ello destaco como sumamente importante el que los profesores participen con sus experiencias y el diálogo permanente para compartir entre iguales lo que la experiencia les ha ido permitiendo incorporar en la práctica en las aulas, evitando hacer de los encuentros pedagógicos momentos para la creación de reglamentos, sanciones y controles que poco apoyan la mejora educativa en las aulas.

En este sentido, considero que la Supervisión siempre ha de dirigirse hacia la reflexión de todos sus miembros tal como bien lo expresa Meier (1995), pugnando por el trabajo entre pares y la colaboración mutua en todas las situaciones, siendo grato detectar que en este aspecto desde la supervisión he logrado incidir al tener reconocimiento del liderazgo conformado a través del trabajo cotidiano, lo que como zona, nos ha permitido generar un buen ambiente con un clima de trabajo donde permea la buena actitud, el diálogo, la ayuda mutua, el compañerismo, el compartir siempre en todos los aspectos, donde el diálogo es la premisa fundamental y uno de los elementos primordiales e importantes para abonar en la formación y crecimiento de nuestros docentes.

Con todo lo anterior, el planteamiento imprescindible es conjugar la experiencia con los saberes previos en la resolución de conflictos en beneficio del aprendizaje, ya que no se pueden desvincular las situaciones que favorecen el ambiente en las aulas de los aprendizajes y de la enseñanza.

En este espacio, debo considerar y resaltar la buena dinámica con la que nos manejamos las Directoras, Encargados de las Bibliotecas y la Supervisora, retomando en cada encuentro las fortalezas mutuas que hemos construido, por lo que en un ejercicio de autoevaluación como líder educativo, sé que debo ahondar con mayor énfasis en cada uno de los indicadores para generar una mejora en las intervenciones propias y las que cada una de las directoras puedan requerir en respaldo de la supervisión para atender situaciones diversas.

Cada fin de ciclo las escuelas realizan una autoevaluación y también una escuelas evaluaron el liderazgo de la Supervisión mediante indicadores sencillos pero importantes para la retroalimentación. Un ejemplo fue la realizada al término del ciclo escolar 2017-2018, con ello recupero lo avanzado y el compromiso para continuar otorgando acompañamiento y propiciando en Directoras y Encargados de las Bibliotecas mayor compromiso conjunto en favor de la tarea educativa. (Ver formato en el Anexo 2).

Impulsar mecanismos de seguimiento y evaluación para fortalecer los procesos de autoevaluación en las escuelas, es una tarea que llevo en atención con el fin de tomar buenas decisiones y generar acciones para la mejora permanente de los resultados educativos siendo nuestro mayor desafío y reto. Por este motivo al atender asertiva y cuidadosamente los diversos conflictos en las escuelas, permitimos que uno de los principales actores del hecho educativo (el docente), centre sus mejores esfuerzos en su tarea primordial: la enseñanza y el aprendizaje.

Siendo cada Directora un interlocutor inmediato con la Supervisión, se requiere la construcción de horizontes de actuación conjuntos, así como de acompañamiento en sus funciones para recibir orientación, guía, apoyo, respaldo y puntos de vista que fortalezcan en cada momento el liderazgo para que su experiencia conlleve a la resolución con la toma de mejores decisiones.

3.5. ¿Qué he realizado en la Zona Escolar para la resolución de conflictos?

Desde la Supervisión, conocer el contexto en el que se desenvuelve cada escuela ha sido de gran utilidad para tener mejor claridad ante las dinámicas que puedan suscitarse. Refiere la normatividad que nos rige (SEP, 2018) que la salvaguarda de la integridad física, social y psicológica de los menores a nuestro cargo, es tarea fundamental de todos los que nos ocupamos en el servicio educativo, por lo que es prioritario trabajar intensamente en el conocimiento de los protocolos establecidos para la atención de conflictos sin perder de vista la tarea que nos es encomendada: la educativa.

Seguramente, en los inicios de mi gestión, las directoras no siempre me allegaban de la información de manera oportuna; sin embargo, con el trabajo colaborativo que fuimos conformando y el liderazgo mayormente posicionado, he logrado que no falte la información inmediata ni los detalles de cada caso o de cada situación de conflicto, lo que hace notable la confianza que hemos propiciado como líderes educativos al registrar que los padres de familia,

docentes, alumnos y usuarios de las Bibliotecas se acerquen a las Directoras y la Supervisión para plantear sus dudas e inquietudes y obtener una atención o respuesta inmediata, en lo posible, a lo que requieren.

Para generar una pauta más eficaz, desde la supervisión generamos líneas de acción, por lo que iniciar con el *conocimiento del contexto* de la situación ante una eventualidad, queja o conflicto, facilita que en primer momento nos ocupemos de conocer lo sucedido, por lo que las preguntas: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién?, son algunas de las interrogantes que tengo presentes para contar con elementos en la toma posterior de decisiones de atención.

Asimismo, *interactuar con las personas involucradas* en un conflicto es fundamental para tener conocimiento de su perspectiva y sus argumentos, ya que en ocasiones suelen interpretar los hechos de manera distinta, desde su propia vivencia y experiencia.

Cabe destacar que *la información* que manejan los involucrados puede también ser insuficiente o inexacta, siendo los supuestos un elemento que tiende a dimensionar o distorsionar el conflicto en un determinado contexto, por lo que un hecho que llega a la Supervisión no puede dejar de lado el *análisis de los detalles* conformando la bitácora respectiva de atención.

En seguimiento a lo anterior, y desde mi liderazgo, un punto importante considero lo es una cuidadosa *intervención* para la resolución, siendo fundamental el escuchar atentamente a cada una de las partes involucradas, evitando emitir juicios de valor al estar teniendo conocimiento del hecho, confiando en que se tomarán las mejores decisiones y alternativas para generar confianza en los implicados al saber que se revisará la información con cada uno de los detalles actuando con imparcialidad sustentada en la normatividad en la toma de las mejores *decisiones para la resolución*.

Algo importante es el *conocimiento de la normatividad* establecida para el cuidado y salvaguarda de los menores, por lo que en el tratamiento de las

diversas situaciones de atención es de vital importancia tener presentes los protocolos precisados en el apartado Integridad del alumno, numerales 44 al 58 de la Guía Operativa (SEP, 2018) mismos que analizamos mediante la puesta de casos específicos en los Consejos Técnicos de Zona; de esta manera, hemos abordado la revisión, análisis y apropiación de aspectos normativos proporcionando respaldo a los saberes y experiencia de Directoras y Supervisora que ponderan el liderazgo para posicionarse ante cualquier tipo de atención.

Cada caso implica un nuevo reto en la *autoevaluación* revisando lo aplicable jurídicamente para refrescar los conocimientos. Un caso de presunta connotación sexual, riña o acoso escolar, debe atenderse en forma inmediata, precisa y cuidadosa desde su conocimiento, evitando poner en riesgo la integridad y discrecionalidad de los involucrados. Para llevar a cabo esto, recuperando lo mencionado anteriormente, debo tener acopiada la información, contexto, involucrados, todo ello en tiempo, modo y lugar, favoreciendo la actuación y aplicación de lo que jurídicamente compete en protección de la niñez.

Mi actuar ha sido firme y con sentido humanista al precisar a los implicados la ruta a seguir en la atención de la situación, lo que permite que los involucrados refieran que confían en la actuación de la Supervisión al no quedarles duda de los pasos que han de seguirse para otorgarles una respuesta cuidadosa.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos, por lo que cuando ocurren, es imprescindible, como lo referí en párrafos anteriores, generar el plan de intervención para lograr atenderlos. Viveros (2003) apunta que, “el líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado” (p. 3). De la anterior premisa, destaco que los Directivos han de sentir el acompañamiento desde la cercanía, el modelaje y el aprendizaje, para dar las pautas en futuras atenciones, en las cuales ellos mismos actúen como líderes educativos, conforme a la línea de trabajo precisada por la normatividad establecida, así como la guía y orientaciones que desde la Supervisión se han generado.

Las escuelas son espacios de formación para el aprendizaje dentro de una convivencia democrática, son también espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes son valorados, protegidos, respetados, y tienen oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos reafirmando su valoración personal, por lo que *no se han de pasar desapercibidas las situaciones de conflicto*, y deben siempre ser atendidas de manera inmediata.

Por lo anterior, y tal como lo refiere Viveros (Ibid), mi papel como Supervisora es allegar los mejores elementos para que esto suceda, por lo que dentro del liderazgo democrático que manejo, las directoras *externan las posibilidades en la resolución* aceptando las orientaciones, acompañamiento, análisis y sugerencias basadas en el marco jurídico que hemos trabajado conjuntamente en los Consejos Técnicos de Zona y en asesorías diversas para dar la pauta ellas mismas como Directivos y líderes en sus planteles de proponer soluciones antes de simplemente esperar que la Supervisora les diga cómo o por dónde llevar a cabo la intervención, lo que ha generado un *trabajo altamente profesional y colaborativo* en la resolución de conflictos.

Generalmente, en una relación conflictiva, la comunicación suele ser escasa, mala, o nula, lo que propicia una conexión en la cual ambas partes involucradas se perciben como “enemigas”, contrarias, derivándose una posible escalada del conflicto.

La *atenta escucha* juega un papel fundamental en la intervención de cualquier situación de conflicto, siendo importante resaltar que los involucrados con el hecho de ser escuchados bajan su tensión y externan sentir atención a sus planteamientos.

Asimismo, el *observar* cómo interactúan los involucrados, su nivel de *comunicación*, las percepciones y emociones mutuas, facilita el disponerme a *no perder de vista los detalles* y escuchar cada detalle de manera atenta, en todo el

sentido de la palabra, es decir *poner atención y dar atención*, como parte fundamental de mi actuación desde la Supervisión desde el primer encuentro con los implicados.

Así lo sugiere Viveros (op. cit), quien enfatiza que “escuchar es oír no sólo palabras” (p. 8), por lo que el trabajo personal en este rubro, siempre es de escuchar con respeto los planteamientos de los involucrados que, al estar inmersos en el conflicto, difícilmente podrán escucharse a ellos mismos y llegar a un acuerdo. Lo importante es escuchar para contextualizar, antes de hablar o emitir cualquier comentario.

Desde mi postura como Supervisora y autoridad educativa, procuro estar atenta a cualquier detonante de conflictos que se puedan presentar en las escuelas, para prever, apoyar, orientar y escuchar atentamente los planteamientos, unificando las acciones con las directoras o en ocasiones con los propios docentes, en un *acompañamiento humano*, cercano y preciso. Cabe destacar que en algunos de los casos atendidos, los detalles y elementos más simples dan la pauta de resolución, por lo que enfatizo la *importancia de una visión global y ampliada* de las situaciones.

En la intervención, es importante informar y reunir elementos para el análisis de la resolución, revisarlos cuidadosamente para determinar las coincidencias que generen el punto de encuentro entre las partes involucradas quedando a satisfacción entre ellas pero siempre contando con la mejor disposición para continuar involucrándose asertivamente con el centro educativo. En este sentido, la OCDE (2009) pugnando por la mejora del líder, acota que “la política y la práctica de liderazgo escolar exitosas dependen de hacer conexiones entre diferentes áreas de desarrollo y mejora. Para lograrlo, los colegas necesitan comunicarse por medio de conversaciones profesionales significativas alrededor de la evidencia” (p. 47).

La OCDE (2009) enfatiza la necesidad de ejercitar una comunicación continua, profesional y significativa, por lo que pese a que las formas de organizar la labor,

están protocolariamente establecidas, también están enmarcadas bajo una línea de trabajo y liderazgo personales que se va generando en el propio contexto de las situaciones día con día.

Bajo este énfasis, considero que las escuelas están orientadas hacia finalidades concebidas institucionalmente y se encuentran encaminadas con reglas ya establecidas no se quebrantables con el liderazgo que les impregno porque busco siempre cómo allegarme de elementos que les fortalezcan y propicien el reunir evidencias para construir canales viables en la resolución del conflicto donde el diálogo sea el principal actor.

La minucia de las evidencias tiene que rendir tanto a lo institucional como a la diversidad contextual de ritmos de abordaje de los propios planteles y las concepciones actitudinales de quienes se encuentran implicados en el conflicto, siendo imprescindible sostener interacciones que den pauta al punto de encuentro en la búsqueda de alternativas de solución.

Dentro del trabajo en la resolución de conflictos y la atención a involucrados, es fundamental el documentar siempre los hechos mediante escritos, minutas, actas de hechos, entrevistas, encuestas, reunir las evidencias generadas desde la escuela con la investigación y las proporcionadas por los involucrados para que, dentro de la normatividad, conjuntamente con las Directoras, se pueda facilitar el diseño de la mejor ruta de actuación que otorgue fortaleza a la atención brindada, respetando siempre la individualidad de cada persona, y la toma de decisiones cuidadosas pensando que pudieran tener un impacto inesperado para cada involucrado.

Cabe destacar que dentro de las atenciones con los implicados, ha sido importante el dar respuesta escrita a nuestros usuarios, docentes o padres de familia (según sea el caso), refrendando con la atención presencial la entrega de los resultados del trabajo realizado, la atención y cuidado ejecutados ante su solicitud con el seguimiento e intervención, mostrando respeto a su solicitud de

actuación y compartiendo con la discrecionalidad establecida, lo que desde la Supervisión se envía a otras instancias si fuera necesario.

3.6. Desde la Supervisión, qué elementos implícito para la atención de conflictos.

Considero significativo mencionar que desde mi función como supervisora, he cuidado primeramente la relación interpersonal, valoral y laboral con las Directoras y Encargados de las Bibliotecas quienes reciben en forma directa tanto mi acompañamiento como las precisiones y orientaciones requeridas, siendo importante hacer notar nuevamente, que el trabajo en la resolución de conflictos en la zona escolar es colaborativo con la búsqueda de las mejores alternativas de atención y respuesta, cuidando incluso las emociones, la sensibilidad que la intervención y actuación genera tanto en las Directoras como en los docentes cuando se atienden conflictos, siendo punto clave para lograr aciertos tanto en la comunicación como en el hallazgo de las alternativas de solución bajo un plan de actuación que permita el llegar al planeamiento de soluciones.

Es fundamental en todo momento que desde mi función precise la relevancia de realizar un abordaje cuidadoso de cada situación, documentando lo necesario para con ello no desarticular la relación personal y laboral tanto con las Directoras como con los implicados en los conflictos porque el exceso de documentos puede burocratizar el trabajo de actuación; considero que en la mayoría de las ocasiones el buen actuar permitirá cuidar que el acompañamiento, asesoría y apoyo no desdibujen el liderazgo consolidado en cada escuela y Biblioteca.

Me resulta de gran importancia lo que Santos (2012) enfatiza, al decir que dentro de las escuelas existe un *currículum* explícito y otro considerado como oculto; este último el autor lo define como “[...] normas, costumbres, creencias, lenguajes y símbolos que se manifiestan en la estructura y funcionamiento de una institución. Sin pretenderlo de manera reconocida, el currículum oculto constituye

una fuente de aprendizajes para todas las personas que integran la organización”
(p. 1)

En este sentido, ha sido importante precisar con las directoras, tal como lo refiere Santos (2012), que el actuar debe considerar lo explícito u oficial pero también es imprescindible el documentar sin perder de vista lo oculto, como las creencias, normas y costumbres que en ocasiones no son tan objetivas e incluso pueden llegar a ser incómodas o subjetivas porque son resultado de ciertas prácticas que, sin figurar en alguna norma oficialmente establecida, pueden acabar siendo las más efectivas en la adquisición de conocimientos, comportamientos, actitudes y valores. Esto último lo podemos verificar al escuchar a los involucrados en los conflictos, quienes desde su dicho refieren lo que a su juicio pudiera resultar una respuesta para la atención de la situación.

3.7. ¿Qué tipo de atención y seguimiento se realiza con el alumnado implicado en situaciones de conflicto?

En cada atención, retomamos como figuras Directivas diversas estrategias contemplando las características específicas del alumnado, recordemos la importancia de tomar en consideración el contexto así como la vulnerabilidad en la cual se encuentran, el grado de implicación y el cuidado de su integridad.

Asimismo, en cada caso, contemplo la búsqueda de recursos humanos para un apoyo interdisciplinario que intervengan en favor de la atención y la resolución del conflicto poniendo siempre al alumno en el centro para su cuidado (cuando es el caso de implicación de un menor), por ello es importante generar la sensibilización para hacer saber a los padres de familia que las acciones que derivan de cualquier atención son siempre en beneficio de sus hijos.

En seguimiento a lo anterior, el tipo de atención que generamos en la supervisión, va desde el trabajo en conjunto con la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI), las derivaciones a instancias gubernamentales

como el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), la vinculación con hospitales de seguridad social e instancias no gubernamentales e incluso con instituciones privadas que trabajan a la par con nuestras escuelas siempre en beneficio del menor.

En atención a las situaciones, en forma conjunta con los docentes y directivos trabajamos en la revisión de la situación integral del alumno, retomando primordialmente el ámbito académico del alumnado en general, pero también revisando también el impacto del ámbito familiar y si fuera necesario por orientación de la UDEEI, la derivación para revisar el ámbito cognitivo y psicológico del estudiante, poniendo énfasis en los menores que se han visto envueltos en forma recurrente en situaciones de conflicto.

Así pues, buscamos encaminar el trabajo pedagógico del profesorado para que vaya en favor de los avances académicos de los alumnos, cuidando las interacciones en las aulas así como el impacto y apoyo que la propia familia puede brindar. Este trabajo arduo pero nos lleva a generar estrategias de atención integral, es decir, otorgamos respuesta al conflicto sin descuidar alguno de los ámbitos, primordialmente el académico dentro del contexto en el aula con impacto de las acciones planeadas para todos los alumnos en el grupo y que favorece primordialmente al menor implicado bajo la línea de trabajo trazada por la escuela.

Enfatizo que, no debemos dejar de lado el que la educación tiene como uno de sus fundamentos la socialización, tal como lo menciona el Modelo Educativo (2017), es necesario que en todo momento otorguemos seguimiento al resto del alumnado y no sólo al alumno involucrado en alguna situación conflictiva, de tal manera que, insisto, se generan acciones no sólo para un alumno, sino que el plan de intervención diseñado debe tener siempre beneficio en todo el grupo, e incluso ser benéfico para toda la escuela.

Aunado a la intervención en el aula y la escuela, a los padres de familia les hacemos llegar de manera oportuna, ya sea por la Directora o conjuntamente con

la supervisión, la respuesta de atención, generando con esto mayor certidumbre del trabajo realizado así como del seguimiento que se brinda desde la Supervisión Escolar a mi cargo. Con esto refrendamos que los canales de comunicación siempre están abiertos, y que la disposición de atender las inquietudes, comentarios o quejas es permanente, por lo que periódicamente se realiza la revisión de los avances de cada caso para reforzar o reorientar las estrategias de intervención.

A los padres de familia o involucrados en los problemas atendidos, les solicitamos sus apreciaciones respecto a la atención, intervención y resolución, ya que al contar con la satisfacción de los implicados en las situaciones de conflicto, se retoman las estrategias empleadas generándose una evaluación interna sobre el tipo de atención y resolución que se otorgó. En este aspecto considero siempre importante escuchar el sentir y contar con la opinión escrita de los involucrados desde la atención hasta la entera satisfacción de la ruta otorgada a la situación de conflicto tanto para evaluar la actuación como para revisar los puntos que facilitaron o no el avance en la resolución.

Parte de la evaluación interna, radica en socializar en el Consejo Técnico de la Zona Escolar las situaciones atendidas, con el fin de evaluar las acciones y aprender entre pares, generando una verdadera comunidad de aprendizaje con el equipo directivo bajo el liderazgo de la Supervisión Escolar a mi cargo.

En este sentido, el Ministerio de Buenos Aires (2001) refiere sobre la evaluación, que “no puede ser un proceso improvisado o espontáneo [...] constituye un aporte para el aprendizaje institucional, a partir de la reflexión, análisis crítico y colegiado de las prácticas; por lo cual, puede considerarse en sí mismo un proceso de mejora” (p. 15). Esta referencia, nos da pauta para enfatizar nuevamente la relevancia de compartir saberes, vivencias, experiencias, estrategias, caminos e incluso desaciertos; que por cierto también en nuestros Consejos Técnicos de Zona, son retomados para análisis al convertirlos en oportunidades de mejora, considerando que el intercambio de experiencias y

vivencias en la resolución de conflictos ha tenido tal impacto, y que difícilmente se replican conflictos similares en una escuela.

Con base en el tratamiento de las situaciones de conflicto generamos pautas de intervención con las cuales tratamos siempre de llegar a soluciones favorables para cada implicado, destacando siempre el cuidado de los alumnos ya que, como lo precisan los preceptos constitucionales de nuestra Carta Magna en los artículos 3º y 4º, debemos privilegiar en todo momento el interés supremo del menor.

En cada plantel, derivado de la reflexión y análisis efectuados de los casos atendidos en los ciclos escolares, además de lograr la disminución de conflictos o situaciones de atención, realizamos el estudio y la socialización de los mismos, siendo un importante elemento para generar la cultura institucional de prevención en torno al aprendizaje dentro de la autonomía de gestión ya que con esta reflexión, análisis crítico, la propia práctica y experiencia, el colegiado genera un proceso de mejora que será de relevancia para el funcionamiento escolar.

En cada plantel educativo hay un liderazgo interno, sin embargo, a la fecha, este liderazgo lo hemos logrado compaginar e interactuar de manera integral con el propuesto desde la Supervisión Escolar a mi cargo observándose muy buenos avances al disminuir el número de casos de atención en las escuelas y que nuestros usuarios ya busquen ser atendidos directamente por las Directoras y la Supervisora.

Es inevitable seguir siendo la misma después de cada atención; en cada caso hay fibras que se mueven generando nuevas experiencias para la intervención y el aprendizaje. En su mayoría, las intervenciones puedo catalogarlas como sencillas de atender; sin embargo, aún en las eventualmente complejas y que se ha dificultado encontrar la mejor resolución, me han dejado enseñanzas en protocolos, formas de intervención y normatividad aplicable, porque cada vez se revisan los sucesos en forma más precisa y diferenciada, aplico y genero

diferentes acciones de intervención y resolución con base en los propios hechos bajo el sustento de los protocolos normativos (Ver anexo 3).

Por otro lado, mi forma de proceder y los mecanismos de intervención los voy modificando a medida que transito el camino hacia la resolución del conflicto o en las propias atenciones para las que genero creativamente nuevas estrategias de abordaje, sin descuidar en ningún momento, la ética y el perfil humanista dentro del ámbito normativo establecido.

Pero me es importante destacar, que quien atiende los casos o situaciones de conflicto no sólo es la Supervisora, o la servidora pública; además, es mi persona impregnada de emociones y sentimientos, que se conmueve y empatiza en cada atención y, en definitiva, no termina siendo la misma, porque culmina enriquecida con las aportaciones de cada requirente, con los detalles en la intervención al incorporar experiencias de aprendizaje e incluso nuevas perspectivas para ver y abordar otros asuntos posteriormente con una mirada cada vez más sensible ante los solicitantes e involucrados.

El camino andado no siempre ha sido fácil, pero las satisfacciones del tipo de liderazgo democrático y participativo que he generado han logrado conformar un equipo de trabajo que no compite entre sí, por el contrario, participa compartiendo en forma solidaria y altruista experiencias de aprendizajes en beneficio de cada integrante, observándose su crecimiento personal y la mejora de la escuela que dirigen.

Es un logro y gratificante el observar en las personas que se han visto implicadas en situaciones de conflicto se sensibilicen ante cada caso, encuentren fortaleza y confianza ante las mejores vías de resolución con el acompañamiento que les brindamos tanto las Directoras como la Supervisora desde cada uno de nuestros ámbitos de intervención. En las cuestiones atendidas de docentes involucrados en algún tipo de situaciones, he intervenido abordando los casos en forma neutral, sin sesgos ni tendencias, dándoles a conocer los procedimientos, las posibilidades de resolución así como el seguimiento del asunto considerándoles

como profesionales de la educación, siendo abordados sí como su autoridad inmediata pero primordialmente por la compañera de trabajo que tiene como obligación un trabajo ético como líder educativo cuya encomienda es orientarles brindando posibilidades de crecimiento que favorecerán su experiencia en el quehacer pedagógico que tienen como función.

3.8. Espacios en los que incide la Supervisión, implicación de la normatividad y la práctica profesional.

Como lo he mencionado, recuperando a la vez lo referido por Martínez (2011), la Supervisión tiene encomendadas tareas específicas, como lo son, entre muchas otras, la propia supervisión, la evaluación del desempeño docente y directivo, la organización que se otorga para el acompañamiento, la tutoría a los profesores que se integran al servicio educativo para su formación profesional, organizar en forma colegiada las actividades con las directoras para que en forma colaborativa la planeación se enfoque en avances hacia el logro educativo de los estudiantes mediante un trabajo organizado y metodológico detonado desde los propios Consejos Técnicos de Zona y Escuela al ser éstos los espacios privilegiados desde los cuales la Supervisión y Dirección Escolar inciden en torno a la mejora y fortalecimiento del liderazgo bajo acciones académicas, formativas, orientadoras como fundamento de la tarea educativa para favorecer los ambientes laborales y en el aula.

Otro espacio de intervención de la Supervisión, es el propio trabajo con problemáticas diversas en la función, como han sido las resistencias a la supervisión por el tipo de gestión autoritaria (a dicho de las propias Directoras), de los liderazgos previos a mi llegada a la Zona Escolar con los trabajaron, pero, como lo establecen los teóricos que he abordado en el presente trabajo, el pasado ayuda para generar aprendizajes y transformaciones; con todos esos aprendizajes trabajé para propiciar confianza, empatía y ser congruente, principalmente con mi decir y hacer como ejemplo para que ellas mismas validaran mi liderazgo.

Generar estrategias desde mi función, acordes a los actores y a la diversidad de situaciones, teniendo sesiones de trabajo en cercanía con las Directoras ha favorecido y otorgado certeza del acompañamiento que se recibe de la Supervisora como otra fuente de apoyo para la resolución de los conflictos que se presentan.

Motivar y asesorar tanto a directoras en la Zona como a maestros en las escuelas me permite ser incluida ser considerada como parte fundamental del equipo, lo que ha facilitado compartir sugerencias, dar acompañamiento, revisar los avances en lo correspondiente a la gestión, fomentar el diálogo y la atención en todas las actuaciones.

En este mismo sentido, el reconocer los saberes en los aprendizajes previos que posee cada Directora de la Zona así como los observados en los propios Docentes ha favorecido otro espacio de validación para compartir experiencias, siendo esos saberes los utilizados y compartidos con los otros desde su propio discurso, facilitando los puntos de encuentro pedagógico en los trabajos de Consejo Técnico de la propia Zona Escolar.

Por lo anterior, retomo lo que sobre la labor educativa, refiere el Ministerio de Educación en Buenos Aires (2001), destacando que ésta incluye tanto los aspectos cognitivos, como los afectivos, sociales y personales de todos los alumnos y actores educativos, ya que resulta relevante otorgar atención a lo que ocurre tanto en las aulas como lo que tiene lugar dentro de la escuela y fuera de ambas, por lo que se hace fundamental trabajar en forma holística para mejorar la práctica y potenciar los resultados con mejores y más sanos ambientes de enseñanza y aprendizaje considerando siempre incorporar el lado humanista en el trabajo educativo.

Abordé en otro apartado que desde mi ámbito en la Supervisión Escolar, he trabajado con el equipo directivo en torno a la mejora tanto de los resultados educativos en las escuelas como en las prácticas pedagógicas de los docentes y

el aprovechamiento del tiempo efectivo en las aulas con los alumnos, pero poco se hubiera podido avanzar sin el énfasis hacia el trabajo permanente generado en favor de buenos ambientes y resolución de conflictos en las aulas para ir consolidando el trabajo directivo y docente en las escuelas con los actores que en ellas intervienen: padres, maestros, alumnos, personal administrativo y directoras.

Como referí con anterioridad, desde la conformación de la Zona Escolar, hemos atendido inquietudes por diversas situaciones, tal vez distraiendo momentos fundamentales para la actividad educativa pero que resultaron de gran importancia para que, con su oportuna atención, se facilitara el trabajo docente otorgando crecimiento y aprendizaje para elevar el liderazgo en la Supervisión y del personal Directivo. Lo anterior puede observarse en el gráfico siguiente que muestra en número el historial de casos atendidos desde la creación de esta zona escolar a mi cargo.

De 2011 a 2018, atendimos en las escuelas diferente número de situaciones, como puede observarse (ver imagen 5), las cifras logramos disminuirlas en cada ciclo escolar al ir trabajando paulatinamente en la consolidación del trabajo de prevención así como estrategia de atención de situaciones apropiada en las escuelas desde las directoras hasta los docentes, alumnos y padres de familia:

Imagen 5.

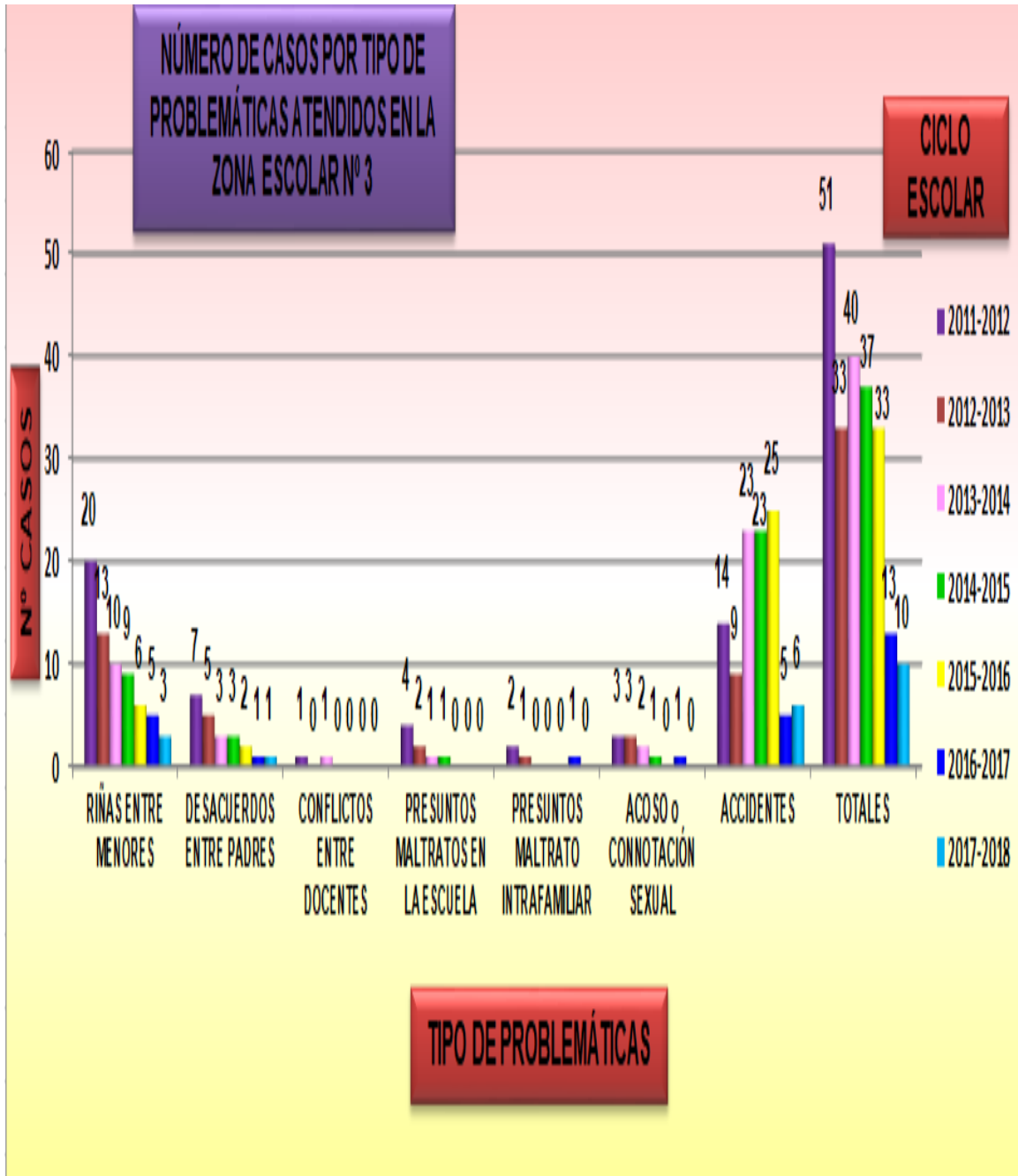
Número de casos atendidos por la Supervisión del ciclo 2011 al 2018.

CICLO	ESC. R. IRAK	ESC. U. MODELO	ESC. A. MASFERRER	ESC. CENTENARIO H.N.M.	ESC. JAPÓN	ESC. ESTEBAN G.A.	B. CLUB ROTARIO	B. JAPÓN	TOTALES
2011-2012	17	4	8	6	14	SE	2	0	51
2012-2013	14	8	0	1	7	INCORPORA EN 2014	0	3	33
2013-2014	DEJA LA ZONA EN 2013	12	5	5	15		1	2	40
2014-2015		2	3	16	9	7	0	0	37
2015-2016		8	2	10	4	7	1	1	33
2016-2017		2	3	6	0	2	0	0	13
2017-2018		1	1	6	1	1	0	0	10

Fuente: Carpetas de seguimiento de intervención de la Zona Escolar.

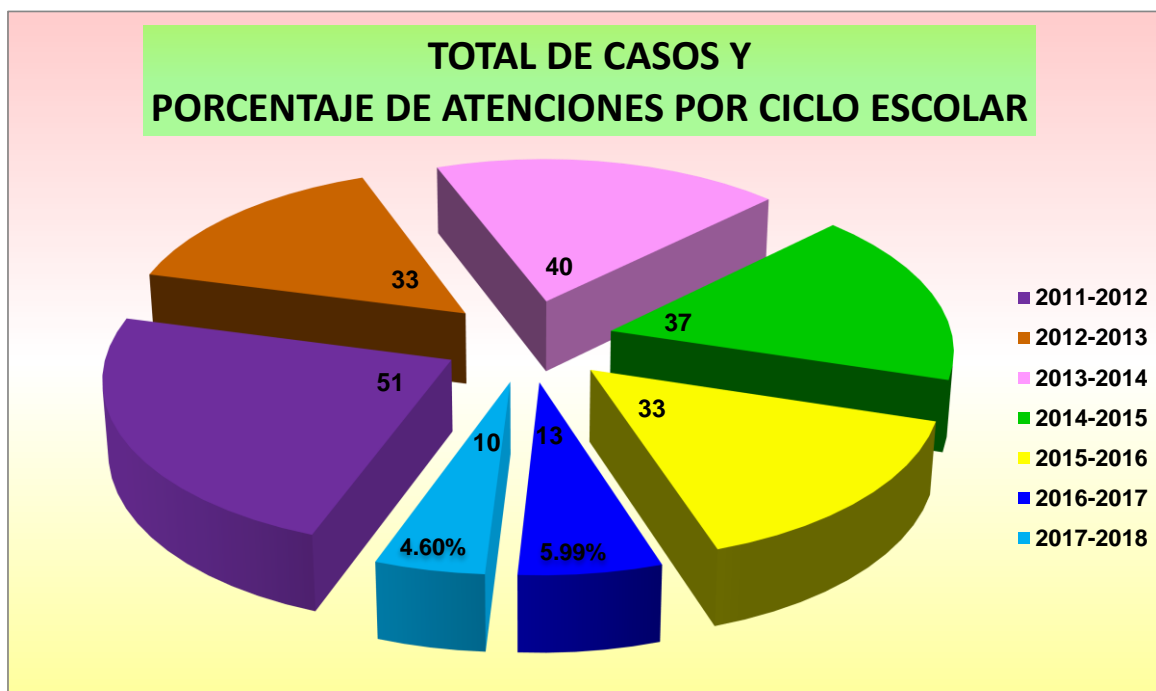
Los casos registrados (ver imagen 6), resultan importantes porque tienen que ver con la atención de problemáticas diversas desde la conformación de la Zona a mi cargo, tales como conflictos internos entre docentes, riñas entre menores, desacuerdos de padres de familia, presuntos maltratos, acosos y accidentes.

Imagen 6. Casos atendidos en la Zona Escolar N° 3 desde 2011.



Fuente: Carpetas de seguimiento de intervención de la Zona Escolar y la Dirección Regional Centro.

Imagen 7. Porcentaje de atención de casos en la Zona Escolar N° 3 desde 2011.



Fuente: Carpetas de seguimiento de intervención de la Zona Escolar

Si bien la diversidad varía, enfatizo que no es su análisis de las temáticas la esencia del presente documento, pero sí lo es el impacto del liderazgo para su atención, mismo que he ido trabajando desde mi arribo a la Zona Escolar, construyendo la planeación de estrategias con rutas preventivas congruentes con la normatividad establecida así como con mi actuar, logrando con ello la disminución en el número de casos (ver imagen 7), para el ciclo 2017-2018, el porcentaje bajó considerablemente, y si bien aún se siguen atendiendo situaciones, las temáticas de atención ya varían al ser en su tipología accidentes que llegan a suceder a los menores, en los que también incidimos con una atención con la calidez en la ruta sistematizada ya apropiada por las Directoras y Docentes.

Para tener estos avances, los espacios que propiciaron grandes alternativas para avanzar en las situaciones de conflicto, fueron principalmente los Consejos Técnicos de Zona y el trabajo personal con cada Directora, ambas intervenciones las considero idóneas para el encuentro e intercambio de experiencias y saberes, donde resulta fundamental el diálogo profesional fortaleciendo la confianza de los

propios conocimientos y experiencia generando el crecimiento de las capacidades de cada uno de los integrantes en forma responsable en torno al reconocimiento del otro así como el retomar las necesidades de fortalecimiento que cada uno pueda tener.

Desde la Supervisión Escolar he tenido la gran oportunidad de trabajar directamente con algunas intervenciones con padres de familia en asambleas, en los colegiados de las escuelas en los Consejos Técnicos y durante ausencias por falta de Directivo, estrechando los lazos con los docentes afianzando el liderazgo y reconociendo la labor que cada uno realiza; permitiendo a la vez, generar confianza con los profesores y las propias comunidades, lo que ha favorecido el conocimiento de los padres, también del profesorado con el cual trabajamos y, por parte de ellos, generar la confianza para recibir y escuchar orientaciones sobre el trabajo sistemático que se efectúa en las aulas para dar solución a situaciones de conflicto con el acompañamiento de la Supervisión Escolar.

Desde los inicios de la conformación de la Zona Escolar, en 2011, en los propios Consejos Técnicos, realizamos actividades entre pares, dinámicas con intercambio de experiencias, materiales y ejemplificaciones de temas de apoyo en fortaleza de la comunicación entre iguales, con los alumnos y los padres; ponderando siempre el diálogo, la escucha atenta, la buena actitud, el aprendizaje y la conciliación ante todo.

La renovación de las prácticas y la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos debe ser el punto de convergencia de los colectivos, motivo por el cual me he abocado a fortalecer las condiciones facilitando el diálogo pedagógico, la comunicación y la construcción de ideas significantes para todos, que, al compartirlas, destaquen la identidad del colectivo donde las opiniones comunes detonen estrategias de solución asertivas en torno a la mejora del trabajo en las escuelas con interacciones favorables por parte de todos los actores educativos redundando que en nuestros planteles se manifiesten interacciones asertivas fortalecidas al contar con el apoyo y liderazgo de la propia Supervisión Escolar.

CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación hasta donde me había planteado, puedo recuperar las siguientes conclusiones, considerando por supuesto que, si bien el objetivo y las metas planeadas son generadas y abordables para todas las escuelas, las estrategias deben ser diversificadas para cada una en virtud del contexto particular de cada plantel el personal directivo, el profesorado, los alumnos y padres de familia que conviven en cada comunidad.

❖ *En cuanto al análisis de las diversas propuestas del liderazgo escolar:*

Prioritariamente es fundamental conocer el contexto de nuestras escuelas y servicios para planear la intervención y lograr el impacto deseado en las acciones acorde con las propias dinámicas de las comunidades. Crear climas de confianza y flexibilidad propicia consolidar el liderazgo democrático con la toma de acuerdos en torno a propuestas de acciones generadoras que facilitan la tarea en nuestras escuelas.

La visión humana que se impregne en la gestión escolar, ubica la función supervisora en un ámbito interactivo, al facilitar que interactivamente cada actor educativo vierta sus competencias para el logro de objetivos mediante la actividad democrática, participativa y colegiada.

El presente documento apoyó en gran manera en la sistematización de una parte de la función que realizo, y así como identificar plenamente el tipo de liderazgo que ejerzo en la Zona Escolar que superviso. Conviene subrayar que el tipo de liderazgo democrático de mi supervisión ha nutrido de posibilidades para cada uno de los individuos en los que tienen impacto mis decisiones. Ha sido un ensamblaje complicado, que al final de las situaciones se convierten en posibilidades, principalmente de aprendizaje y satisfacciones por el éxito en las intervenciones.

El trabajo con soportes metodológicos retomados de autores revisados en el presente documento respecto a diversas propuestas de liderazgo, me permitió corroborar que con las directoras generó enseñanzas y experiencias de aprendizaje reflejadas en la conducción de sus escuelas con estilos propios de ser líderes pero con estrategias comunes para la resolución de conflictos; además, ratifiqué el crédito que dan a mi acompañamiento y liderazgo, reconociéndolo como apoyo y fortaleza a su función.

❖ *Respecto a la noción de resolución de conflictos:*

Una premisa fundamental en la resolución de conflictos se centra en el conocimiento del contexto de las comunidades y las situaciones cotidianas, lo que permea mejores posibilidades de solución generando paralelamente alternativas de prevención para disminuir el número de casos por atender.

El trabajo colaborativo con el personal de las escuelas permite la atención favorable de cada situación. Los casos o conflictos que, bajo pautas de trabajo apuntaladas con el apoyo, orientaciones y liderazgo de la Supervisión son de atención inmediata y directa en las escuelas.

Para tener mejores resultados, credibilidad y disminución de conflictos, es imprescindible garantizar la sistematización con una línea de trabajo común fundamentada en la normatividad vigente impregnada de un liderazgo con sentido humanista considerando las fortalezas del personal bajo parámetros puntuados por la Zona Escolar sustentados en la cordialidad, ética, conciliación y buenas prácticas.

Puedo decir que, la atención de conflictos, inquietudes y quejas, requiere retomar y trabajar con los saberes previos que cada director posee bajo la revisión, estudio y análisis del marco jurídico de la normatividad vigente, indispensable

para trabajar los protocolos bajo la ruta de atención establecida con elementos de conciliación para la resolución exitosa.

Si bien los conflictos estarán presentes en formas y temáticas diversas, la atención que se les otorgue desde la prevención, con un análisis minucioso en cuidado compartido de experiencias sustentadas en la metodología de los protocolos establecidos normativamente pero con el estilo gestado desde el equipo de trabajo, permitirán la disminución de los mismos como pudo observarse en la experiencia compartida en este trabajo.

La atención, prevención e intervención en los conflictos retomados desde un modelo integrado como lo precisan los teóricos, en el que se potencie el diálogo y la mediación para una intervención integral, favorece la disminución de incidentes y casos de atención, por lo que la asesoría es necesaria en forma preventiva en el acompañamiento directivo.

❖ *Con relación a la perspectiva de la gestión escolar que se confiere a la Supervisión Escolar:*

En este rubro puedo concretar que a la Supervisión se le confieren muchas tareas, pero considero entre las más destacables, la gestión de la Supervisión generando trabajo colaborativo tanto en la resolución de conflictos como en la mejora de los resultados educativos. La orientación técnico pedagógica que desde la Supervisión he otorgado implica principalmente el trabajo en los Consejos Técnicos de Zona, fortaleciendo a las directoras para lograr un mejor impacto en la reflexión docente propiciando estrategias internas que potencien resultados más idóneos de los estudiantes atendiendo toda situación que pudiera distraer de la actividad prioritaria en el aula, como lo son los conflictos que en ocasiones se generan.

En este sentido considero que la función de la Supervisión Escolar, como lo enfatizan los autores abordados en el presente trabajo, debe ser dinámica sin

enfocarse en vigilar o inspeccionar; para ello, ha sido necesario compaginar la organización desde las escuelas y para las escuelas, incluyendo las propias demandas de la comunidad escolar, incidiendo para que la gestión escolar se propicie de manera democrática en función de las propias necesidades de resolución en las escuelas.

Puedo enfatizar que al permitir el acompañamiento de la Supervisión Escolar, el personal directivo ha fortalecido su propio liderazgo, reconociendo las áreas de mejora para trabajar conjuntamente en ellas, logrando con esos avances un mayor impacto en el desempeño de los colectivos docentes de cada una de las escuelas que dirigen.

Toda Supervisión debe marcar una línea de trabajo que tiene que ver con la atención, la prevención, la atenta escucha y las propuestas de solución de quienes se involucran en cualquier tipo de situación, revisando premisas bajo la ruta de intervención fortalecida en un perfil humano, preciso, ético e institucional.

El trabajo entre pares, la solidaridad y la colaboración es labor que poco a poco debe propiciar la Supervisión, generando un buen ambiente y clima de trabajo con buena actitud, ayuda mutua, compañerismo compartiendo la revisión de materiales de estudio ante la solución de algunas de las problemáticas.

La Supervisión debe ser generadora de confianza, empatía y congruencia, buscando la reflexión y el aprendizaje que deja la intervención ante cualquier conflicto, transformando los posibles desaciertos en oportunidades de aprendizaje.

La gestión escolar en la Supervisión debe trabajarse generando un sistema de atención con carácter humano, brindando certidumbre y confianza a quienes se acercan a ella, por lo que el Supervisor como líder, debe ser el motor de la actividad desde un eje del mando inspirador estimulando al equipo para cumplir cabalmente con el trabajo encomendado siempre propiciando la mejora.

- ❖ *En cuanto a la resolución de conflictos y la mejora de resultados desde el ámbito de la supervisión escolar:*

En este punto preciso que la mejora de los resultados educativos se genera gracias a la combinación de varios factores: el liderazgo, la resolución oportuna y la prevención de conflictos centrados en otorgar respuestas primordialmente desde el ámbito académico bajo las competencias de los profesores en ambientes dignos.

Para llegar a una mejora educativa y de resultados, es necesaria la suma de voluntades, la colaboración y cohesión de todos los actores educativos, por lo que un trabajo colaborativo con una visión común para el logro de los objetivos y metas que redundan en la mejora y fortalecimiento de los aprendizajes de los alumnos en ambientes libres de conflictos, ha sido necesario trabajar desde el liderazgo directivo y docente quienes comparten la batuta para facilitar las condiciones para que un trabajo con eficacia en las aulas orientando y acompañando cada proceso que surge en las escuelas evitando distracciones en la atención de nuestra prioridad: los alumnos.

Finalmente, y con la experiencia plasmada en el presente documento, externo que privilegiar las tareas académicas que impliquen la concreción del precepo educativo, es el fin primordial que nos ocupa en las escuelas, por lo que los distractores como lo son la presencia de conflictos, debemos observarlos bajo puntos de vista asertivos, estimulando positivamente al equipo de trabajo incentivándolos como líderes, siempre en la autocrítica y creatividad para la atención de cualquier situación para la obtención de mejores resultados y la respuesta social y académica que se espera de nuestras escuelas.

BIBLIOGRAFÍA

Bolívar, A. (2009). "El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones". España: Universidad de Granada.

Casamayor G. (2002). Cómo dar respuesta a los conflictos: La disciplina en la enseñanza secundaria. Barcelona: Graó.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2019). Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Última reforma publicada en Diario Oficial de la Federación el 6 de junio de 2019. Artículos 3º y 4º. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Darling, L. (2001). El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos. España: Ariel

Elizondo, A. (2001). La nueva escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México: Paidós

Galtung J. (1981). Hacia una definición de la investigación sobre la paz. Investigación sobre la paz. Tendencias recientes y repertorio mundial, París: Unesco.

García, C. y Zendejas L. (2008). Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas. México: INEE.

Gobierno de Chile. (2008). Material de apoyo para profesores y profesoras N° 30. Convivencia escolar y resolución de conflictos. Chile: Ministerio de Educación.

Google. (s.f.) [Mapa de ubicación de la zona Google maps]. Recuperado el 09 de noviembre, 2018 de <https://www.google.com.mx/maps:https://www.google.com.mx/maps/place/Escuela+Primaria+Japón/@19.366508,-99.120642,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x85d1fe6b6c2d04a9:0xcd81e76b887d1bb0!8m2!3d19.366508!4d-99.1184533>

Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. Revista Iberoamericana de Educación. España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. N° 15 sept-dic, pp. 53-73

Krames, J. (2005). Jack Welch y las 4 claves del liderazgo. España: McGraw-Hill.

Martínez, A. (2011) Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo. México: SEP

Maureira O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 2, No. 1, pp. 1-21

Meier D. (1995). El poder de sus ideas. Boston: Beacon.

Ministerio de educación y Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (2005). Chile: MINEDUC y UNESCO

Ministerio de Educación. (2001) Programa Nacional de Gestión Institucional. Cuaderno para directivos escolares N° 4. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

OCDE. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. OCDE: Herramientas de trabajo.

Pérez-Archundia E. y Gutiérrez-Méndez D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. Ra Ximhai, vol. 12, núm. 3, enero-junio, pp. 163-180 México: Universidad Autónoma Indígena de México

Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. México: SEP: Centro de Maestros

Pozner, P. (2000). Gestión Educativa estratégica. ¿Qué es liderar?. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Pozner, P. (2009). Gestión y liderazgo para avanzar. Novedades Educativas, N° 220. Buenos Aires: OEI, pp. 218-220

Programa Nacional de Gestión Institucional. (2001). Buenas Prácticas de Gestión Escolar. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Santos Guerra, M. A. (2012.) Currículum oculto y aprendizaje en valores. España: Universidad de Málaga.

Secretaría de Educación Pública. (2010) Un modelo de gestión para la supervisión escolar. Programa Escuelas de Calidad. Módulo V. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2011) Supervisión XXI, Orientaciones para su actuación. México: Coordinación Sectorial de Educación Primaria de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos.

Secretaría de Educación Pública. (2016). Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. México: SEP

Secretaría de Educación Pública. (2016). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2017). Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. México: SEP

Secretaría de Educación Pública. (2017). Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, México: SEP

Secretaría de Educación Pública. (2018). Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. México: SEP

Secretaría de Educación Pública. (2010). Un modelo de gestión para la supervisión Escolar. México: SEB

Torrego, J. C. (2004). El modelo integrado: un marco educativo para la gestión de los conflictos de convivencia desde una perspectiva de centro. España: Universidad de Alcalá.

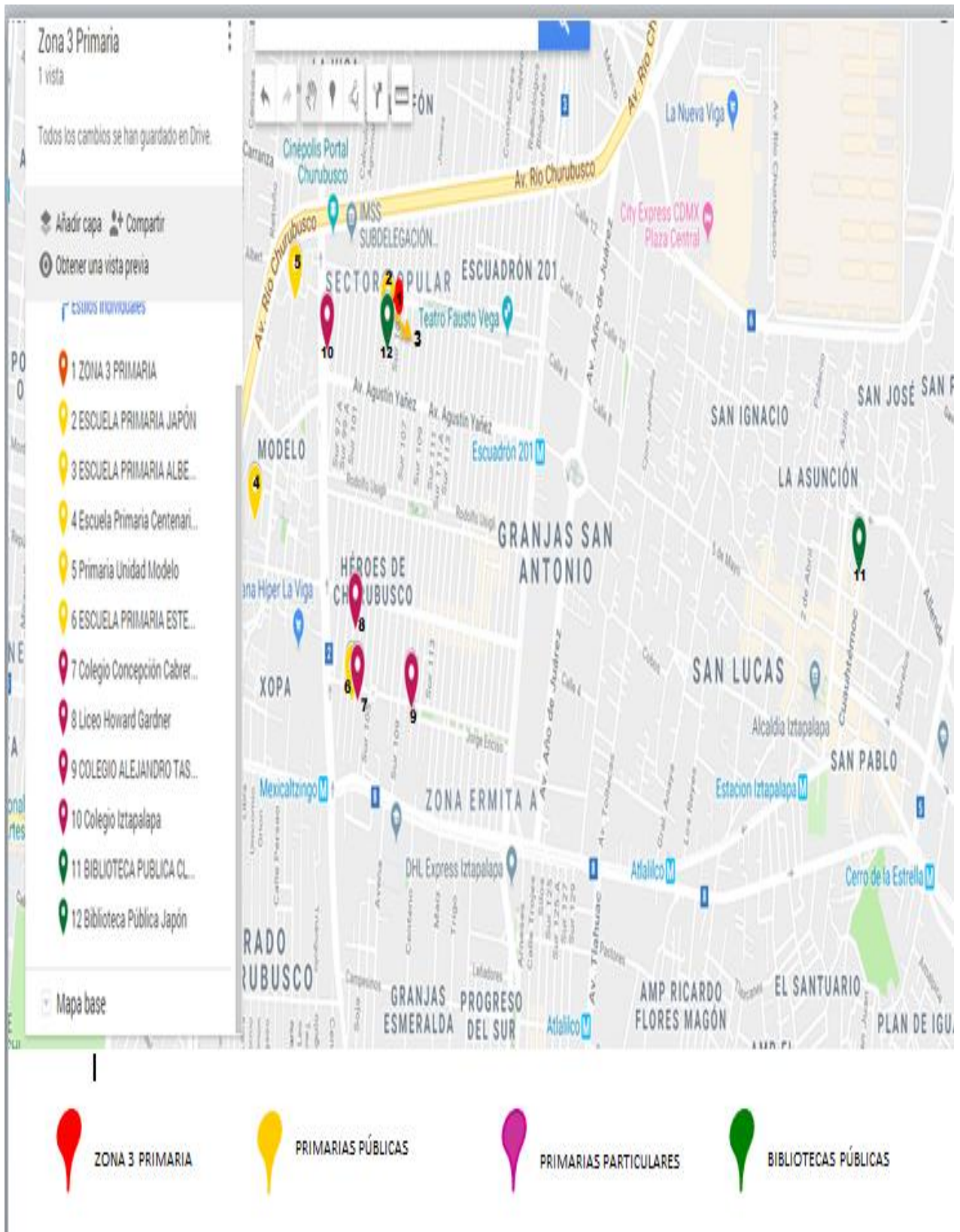
Torrego, J. C. (2007). Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos. Barcelona, España: Graó

Torrego, J. C. y Villaoslada, E. (2004). Modelo integrado de regulación de la convivencia y tratamiento de conflictos: Un proyecto que se desarrolla en centros de la Comunidad de Madrid. Revista Pedagógica N° 18. España: Tabanque, pp. 31-48

Viveros, J. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Chile: Oficina Internacional del Trabajo.



ANEXOS

Anexo 1. Ubicación de los once servicios y la Supervisión Escolar N° 3.



Fuente: Google Maps.

Anexo 2. Formato para la Evaluación del Liderazgo de la Supervisión.

		Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa Dirección Regional de Servicios Educativos Centro Supervisión de Zona Escolar 03 Primaria
<h3>EVALUACIÓN DE LIDERAZGO EN LA SUPERVISIÓN</h3>		
<p>En el libro "Jack Welch y las 4 claves del Liderazgo" el autor Jeffrey A. Krames nos informa sobre el "Modelo de Liderazgo Auténtico" de Welch. Este modelo consta de 9 rasgos* que según él, los líderes necesitan tener o desarrollar para ser líderes exitosos. Los rasgos son los siguientes:</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carácter/Integridad: Los líderes inspiran confianza. Lo que el líder piensa, dice y hace está perfectamente alineado. No existe disparidad. 2. Competencia/Ingenio: Los líderes buscan la excelencia en todo lo que hacen. Invierten tiempo en convertirse en los expertos del tema que lideran. Gracias a esto y al desarrollo de su capacidad estratégica, demuestran una capacidad instintiva sobre los negocios y lo que debe hacerse. 3. Piensen Globalmente: Tienen la capacidad de elevar su pensamiento respecto a oportunidades o problemas a diferentes niveles. Pueden ver la flor, el árbol y el bosque a la misma vez. 4. Enfocados en los Clientes: Entienden que el negocio existe por los clientes. No permiten que la burocracia interna impida el crecimiento del negocio o la organización. Pueden en un momento estar en su escritorio como VP o Director, y al siguiente segundo entregando personalmente una caja para satisfacer a un cliente. El cliente es simplemente lo más importante. 5. Son receptivos a los cambios: Entienden que el cambio es inminente. Aceptan el cambio y lo promueven de ser necesario. Entienden las nuevas reglas del juego, enfrentan al cambio directamente y maximizan las oportunidades que el cambio ofrece. 6. Son buenos comunicadores: Trabajan consistentemente en sus habilidades como comunicadores. Son capaces de resumir y explicar claramente sus ideas. Saben escribir. Entienden que escribir es el filtro más importante para separar buenas y malas ideas. 7. Construyen equipos efectivos: Contratan y atraen al mejor talento. Son colaboradores. Colocan las relaciones por encima de las metas personales. Se aseguran que su equipo entrega resultados. 8. Cumplen sus objetivos: Se colocan metas que benefician a la organización y equipo. Son apasionados por el éxito así que son persistentes y no disfrutan el fracaso. Los líderes tienen un desempeño uniforme. Entienden que la actividad y la productividad no son sinónimos. 9. Transmiten energía y estimulan a los demás: Tienen una visión clara y logran comunicarla. Emanan altos niveles de energía consistentemente. Ellos demuestran que aman lo que hacen. El entusiasmo funciona como un "multiplicador" de la fuerza de trabajo de la organización. 		
LIDERAZGO	Porcentaje en que se cumple	Argumente su respuesta
Carácter/Integridad		
Competencia/Ingenio		
Piensen Globalmente		
Enfocados en los Clientes		
Son receptivos a los cambios		
Son buenos comunicadores		
Construyen equipos efectivos		
Cumplen sus objetivos		
Transmiten energía y estimulan a los demás		
Supervisión de Zona Escolar 03 Primaria Ciclo Escolar 2017-2018		

Fuente: Krames, J. (2005), "Modelo de Liderazgo Auténtico".

1.1 INTEGRIDAD DEL ALUMNO

- 44.** El personal que labora en los planteles educativos en todo momento respetará a los alumnos, considerando sus derechos de acuerdo con la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes y la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. De igual forma, deberá considerar la difusión, prácticas y orientaciones sobre actitudes contra la discriminación, emitidas por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), las que podrán ser consultadas en la página de internet www.conapred.org.mx y sus obligaciones de acuerdo con los “Lineamientos Generales por los que se Establece un Marco para la Convivencia Escolar en las Escuelas de Educación Básica del Distrito Federal”. Con esta misma actitud, se dirigirá a padres, madres de familia o tutores y compañeros de trabajo, propiciando relaciones armónicas y evitando cualquier acto de discriminación.

El Comité de Desaliento de las Prácticas que generen violencia y el consumo de sustancias nocivas para la salud del CEPSE se encargará de vigilar que se realicen acciones de prevención en contra de estas prácticas.

- 45.** Es responsabilidad del personal directivo, del colectivo docente, del personal administrativo y de apoyo y asistencial la educación y de la autoridad inmediata superior, tomar las medidas que aseguren al alumnado la protección y el cuidado necesario para preservar su integridad física, psicológica y social, durante su permanencia en el plantel educativo y conforme al horario escolar, con base en los principios de respeto a la dignidad e integridad de los alumnos y en apego a lo establecido por la LGE, a los Lineamientos Generales por los que se establece un Marco para la Convivencia Escolar en las Escuelas de Educación Básica del Distrito Federal, a la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, a la Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes y a la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.

Atendiendo a las necesidades del alumnado que por cuestiones de edad y/o discapacidad no hayan adquirido el control de esfínteres, se deberá garantizar la asistencia que se requiera, tanto por parte de los padres de familia o tutores como de los servidores públicos corresponsables debiendo mediar autorización expresa por parte de los primeros para tal efecto, en atención al interés superior de la niñez y el deber de cuidado.

- 46.** El Director del plantel educativo deberá prohibir al personal docente, administrativo y docentes en formación que tenga contacto con la población estudiantil, para asuntos no académicos, por vía celular, correo, redes sociales u otro medio electrónico para evitar quejas relacionadas con conductas que afecten la integridad física, psicológica y/o sexual de los educandos.
- 47.** Los problemas de conducta y otras situaciones particulares en las que incurran los alumnos de la escuela, serán abordadas de acuerdo con los “Lineamientos Generales por

los que se establece un Marco para la Convivencia Escolar en las Escuelas de Educación Básica del Distrito Federal”.

Por ningún motivo se les impondrá castigo corporal y/o psicológico. Deberá vigilarse que no se utilicen apodosos o sobrenombres que etiqueten a sus compañeros o a cualquier miembro de la comunidad escolar. Todas las faltas disciplinarias deberán darse a conocer a los padres, madres de familia o tutores, ser registradas en el expediente del alumno, describiendo los hechos, las estrategias de intervención y las medidas disciplinarias aplicadas, además de los compromisos contraídos por el alumno y el padre, madre de familia o tutor o familiar responsable, para la atención y seguimiento del caso. Las medidas asumidas deben garantizar la atención educativa del alumno, con base en la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad, LGE en sus Artículos 7º fracción XV, 41, 42, 69 incisos f, l, y Ley para la Protección de los Derechos Niñas, Niños y Adolescentes en su Artículo 32. Los distintos niveles educativos observarán además lo siguiente: en Educación Primaria, el Acuerdo Secretarial número 96, Artículos 37 al 41; en Secundaria el Acuerdo Secretarial número 98, Artículos 71 y 72, y en Secundarias Técnicas el Acuerdo Secretarial número 97, Artículos 56, 57 y 58.

- 48.** El Director del plantel educativo instrumentará y registrará Acta Administrativa si se desprende que el personal ha incurrido en las causales establecidas por el Artículo 46, fracción V incisos a), d) o f) de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en estricta observancia de lo que establece en el Artículo 46 bis del referido ordenamiento.

Durante la elaboración del acta precedente se preservará la integridad física y psicológica de los alumnos involucrados, quienes en todo momento estarán acompañados de sus padres, tutores o familiar responsable. Deberá cuidarse que durante la intervención del alumno, el presunto responsable no esté al alcance de su vista. Por ningún motivo se debe confrontar al alumno involucrado con el presunto responsable. Se entregará una copia del acta instrumentada al trabajador involucrado y a su representante sindical, firmando de recibido en el documento original, de conformidad con lo establecido en el Artículo 46 bis de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

En caso de que el (la) alumno(a) tenga algún tipo de discapacidad se contará con peritos especializados en las diversas discapacidades como intérpretes de Lengua de Señas Mexicanas (numeral 28 y 29 de la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, apartado acceso a la justicia).

- 49.** La UAMASI tiene la facultad de realizar llamadas telefónicas, visitas, entrevistas y acciones de seguimiento. El personal directivo de los planteles estará obligados a entregar documentación al respecto, a través de fotocopias que sirvan como evidencia documental para esclarecer los hechos en cualquier momento. Las aportaciones de esta Unidad serán realizadas desde un enfoque psicopedagógico con las áreas involucradas (Dirección Operativa, Supervisión Escolar y escuela).

Esta Unidad no tiene el objetivo ni la facultad de sancionar a los servidores públicos involucrados en las quejas recibidas; lo anterior lo determinarán las Unidades Jurídicas de los niveles educativos de acuerdo con las investigaciones realizadas por las instancias involucradas.

Las indagaciones que realiza la UAMASI serán de carácter confidencial, por lo que las

áreas jurídicas de las Dirección General correspondiente serán las encargadas de informar a los interesados sobre el resultado de dicha investigación.

- 50.** Con la finalidad de conocer el estado de salud y cuidar la integridad física de los alumnos, el padre, madre de familia o tutor entregará al Director del plantel educativo o Subdirector de Gestión Escolar como requisito de inscripción el **examen médico**. Su expedición no deberá ser mayor a tres meses a la fecha de recepción en la escuela, y podrá ser emitido por cualquier institución de salud pública o particular debidamente acreditada, la vigencia de dicho documento será de un año y deberá indicar fecha, nombre, firma y número de cédula profesional del médico que lo extiende. El examen médico deberá estipular las condiciones de salud del alumno, para determinar si está clínicamente apto para realizar las actividades de Educación Física. Los alumnos que se reinscriban deberán actualizar su examen médico de conformidad con lo establecido por el Calendario de Actividades de Salud y Seguridad y para dar continuidad al seguimiento realizado en el plantel, más no como requisito irrestricto de inscripción.

En caso de que el examen médico indique algún padecimiento del alumno, los docentes informarán al Director del plantel educativo o Subdirector de Gestión Escolar para que estos casos sean comunicados durante las reuniones del CTE y se tomen las medidas preventivas pertinentes, observando en todo momento el derecho del alumno al acceso a una educación con calidad, igualdad y equidad.

En los jardines de niños, CENDI y Centros de Atención Múltiple, el Director del plantel entregará el examen médico de los alumnos al docente de grupo, de Educación Física, de Segunda Lengua: Inglés y Enseñanza Musical, con la finalidad de no poner en riesgo la integridad física de los estudiantes. Éste deberá ser incorporado al expediente del alumno y revisado junto con la “Guía para la Atención del Preescolar” y la Cartilla de Vacunación actualizada. El personal docente frente a grupo es responsable de entrevistarse con el padre, madre de familia o tutor para recopilar la información de la Guía en mención en el transcurso de los primeros 30 días hábiles al inicio del ciclo escolar, con el fin de elaborar la evaluación inicial de cada alumno y la de su grupo.

- 51.** Es obligación del personal docente y directivo, llenar y validar la cédula de referencia de salud del alumno para casos de emergencia médica solicitando la información a los padres, madres de familia o tutores. Cada escuela deberá contar con la totalidad de las cédulas a más tardar en la segunda quincena de septiembre de 2016. Deben informar por escrito el cumplimiento de esta obligación a las áreas operativas del nivel central correspondiente (Direcciones Operativas, Direcciones Regionales, Coordinaciones Regionales de Operación, Áreas de Operación y Gestión, etc.). Éstas deberán ubicarse en un lugar que asegure la disponibilidad y acceso en todo momento.

- 52.** De presentarse una situación en la que el alumno, docente, personal de apoyo y/o prestador de servicio educativo requiera atención médica de urgencia, el Director del plantel educativo notificará de inmediato vía telefónica a los padres, madres de familia o tutores (en caso de los alumnos) o familiar responsable, con el fin de ser canalizado a la institución de seguridad social que tenga o al hospital que el padre, madre de familia o tutor determine. También deberá llamar a una institución de emergencia médica (Locatel 5658-1111, Cruz Roja 065, Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno de la CDMX 5208-9898, Patrulla 060 o 066, Escuadrón de Rescate y Urgencias Médicas (ERUM) 55887418 y 52425000, Secretaría de Protección Civil del Gobierno de la CDMX 5683-1154, Com. 5683-2222), para hacer uso del servicio de ambulancia y/o traslado al sitio donde será atendido. De igual

forma, se deberá dar aviso a las autoridades inmediatas superiores que son: la DGOSE, DGSEI, DGEST o DGENAM.

Al accidentarse algún alumno, docente, personal de apoyo y/o prestador de servicio educativo que participe en actividades escolares y extraescolares de planteles educativos oficiales, es obligación del Director del plantel educativo informar inmediatamente el percance al familiar responsable y a su superior jerárquico, con el fin de canalizarle para ser atendido, en primera instancia, en la institución de seguridad social con que el familiar responsable cuente, o al hospital que indique la cédula de referencia de salud del alumno (si no se cuenta con esta información, durante la llamada de aviso se deberá consultar el lugar en el que será atendido el alumno o prestador del servicio educativo).

Si el motivo de la atención médica de urgencia es ocasionada por algún tipo de incidencia que suceda dentro o fuera del plantel educativo y ocasione la interrupción del servicio educativo de manera parcial o total, deberá registrarse en el SIIE *WEB* en su caso y a través del mismo se dará seguimiento, hasta su conclusión.

- 53.** En todos los accidentes, como en las situaciones de emergencia médica dentro del plantel educativo, (o en actividades extraescolares programadas y coordinadas por autoridades educativas) se deberá activar el Seguro Institucional de la SEP vigente en el ciclo escolar, contratado con Seguros BANORTE S.A de C.V Grupo Financiero BANORTE. Se deberá realizar una llamada telefónica al centro de atención (BANORTE 01 800 0028 888), con número de póliza 901468611070 para recabar un número de siniestro y de ser necesario, solicitar el apoyo para la atención médica, además de asesorarse acerca de los documentos necesarios para integrar el expediente respectivo. Por lo anterior, se deberá tener en un lugar visible estos datos para pronta referencia.

De manera optativa, en caso de accidentes de alumnos, personal docente y de apoyo y/o prestadores del servicio educativo que participen en actividades escolares y extraescolares podrán ser canalizados para su atención por el Programa "Va Seguro" del Gobierno de la Ciudad de México vigente para el presente ciclo escolar. Los siniestros escolares deberán ser reportados a "Seguros Atlas", al centro de atención telefónica al número: 01800 836 3342 o 5448 4814 o al correo electrónico: cdmxatlasap2016@gmail.com, y llenando debidamente el formato de Aviso de Accidente de la Póliza de Accidentes Personales "ESCOLAR" 2016 que puede ser consultada en la siguiente dirección electrónica: http://www.vaseguro.df.gob.mx/archivos/flash/gdf_avisos_accidente_012015.pdf

Cabe señalar que el Programa "Va Seguro" protege a todos los alumnos de los planteles educativos, desde que salen de su domicilio con dirección a su escuela y de regreso, sin haber hecho ninguna desviación, durante la estancia dentro de las instalaciones escolares y en cualquier actividad extraescolar que se realice dentro y fuera de la escuela, siempre y cuando sea organizada y supervisada por las autoridades de la misma o de la Secretaría de Educación Pública. Cualquier información adicional sobre reembolsos, cobertura, etcétera, puede consultarse con la Coordinación del Programa en el mismo al centro de atención telefónica al número: 01800 836 3342.

En cualquier situación de accidentes o emergencia escolar, independientemente de si se utiliza el "Va Seguro" o se prescinde de él, se deberá informar a la autoridad jerárquica superior y solicitar la intervención del seguro institucional de la SEP para dar seguimiento al caso.

Deberá darse seguimiento a la atención médica que se brinde al alumno, por la Institución Médica asignada. Asimismo, implementar las medidas preventivas que permitan evitar accidentes posteriores.

En el CNAR, los Directores solicitarán el apoyo del Administrador del Centro y éste a su vez, el auxilio de los servicios médicos y notificará de inmediato a los padres, madres de familia o tutores.

- 54.** Cuando en el plantel educativo se identifique algún alumno con señales de maltrato, violencia, y/o abuso físico o sexual cometido fuera de la escuela, el Director del plantel educativo procederá de inmediato a notificar la situación a las autoridades superiores y elaborar el acta de hechos manteniendo la salvaguarda integral del alumno, conservando los principios normativos de discreción. Las autoridades superiores solicitarán con base en los acuerdos institucionales establecidos, la intervención del personal de la Dirección de Asistencia Jurídica y Patrocinio Jurídico de la Familia de las Procuradurías de la Defensa del Menor y la Familia y de la del Desarrollo Integral de la Familia (DIF Nacional) a los teléfonos 01(55) 56 04 69 28 Ext. 6000, 6001 o al 01 800 888 43 43, o bien a las Unidades de Atención y Prevención de la Violencia Familiar (UAPVIF) dependientes del Gobierno de la Ciudad de México en el siguiente sitio de internet: http://www.equidad.df.gob.mx/servicio_uapvif.php y de acuerdo con la siguiente información:

UAPVIF ÁLVARO OBREGÓN	UAPVIF IZTAPALAPA
Calle 22 y Av. Hidalgo esq. Calle 17 Col. Preconcreto, Deleg. Álvaro Obregón Tel. 5593-8344 y 5593-2716	Centro Social Villa Estrella Módulo 4 Camino Cerro de la Estrella s/n Col. Santuario Aculco, Deleg. Iztapalapa Tel. 2636-1367
UAPVIF AZCAPOTZALCO	UAPVIF LA MAGDALENA CONTRERAS
Avenida 22 de Febrero Núm. 421, piso 1, Col. Barrio San Marcos. Adoscuadras del edificio delegacional. Deleg. Azcapotzalco Tel. 5353-6470	Piaztic s/n Col. San José Atacaxco (Frente a la Secundaria 262) C.P. 10610, Deleg. La Magdalena Contreras Tel. 5681-2734
UAPVIF BENITO JUÁREZ	UAPVIF MIGUEL HIDALGO
Eje 5 Sur Ramos Millán No. 95 Col. Niños Héroes de Chapultepec, C.P. 03440 Deleg. Benito Juárez Tel. 5590-4817 y 5579-1699	Av. Observatorio s/n esq. Gral. José Ma. Mendivil Col. Daniel Garza, Deleg. Miguel Hidalgo Tel. 2614-3582 y 5272-0071
UAPVIF COYOACÁN	UAPVIF MILPA ALTA
Parque Ecológico Huayamilpas Av. Nezahualcóyotl esq. Yaquis Col. Ajusco Huayamilpas, Deleg. Coyoacán Tel. 5421-7331	Av. Puebla s/n esquina Nuevo León Col. Villa Milpa Alta Barrio Sta. Martha, Deleg. Milpa Alta, C.P. 12000 Tel. 5844-1921

UAPVIF CUAJIMALPA	UAPVIF TLÁHUAC
Av. José María Castorena No. 187 Col. Cuajimalpa, C.P. 05000 (entre Av. Juárez y Tamaulipas Tel. 5812-5792	Margaritas s/n entre Geranio y Jacarandas Col. Quiahuatla Deleg. Tláhuac. Tel. 5842-5553
UAPVIF CUAUHTÉMOC	UAPVIF TLALPAN
Lucas Alamán 122 P.B., Col. Obrera, C.P. 06800, Deleg. Cuauhtémoc Tel. 5518-5627	Camino a Sta. Úrsulas/n esq. Textitlán Col. Sta. Úrsula Xitla, Deleg. Tlalpan Tel. 5513-9835
UAPVIF GUSTAVO A. MADERO	UAPVIF VENUSTIANO CARRANZA
Oriente 95 y Norte 50, Colonia La Joyita, C. P. 07860, Deleg. Gustavo A. Madero Tel. 5537-0535	Lucas Alamán No. 11, piso 1 Col. Del Parque, C.P. 15960 Deleg. Venustiano Carranza Tel. 5552-5692 y 5768-0043
UAPVIF IZTACALCO	UAPVIF XOCHIMILCO
Av. Sur 8 s/n entre Oriente 237 y Av. Rojo Gómez, Col. Agrícola Oriental, C.P. 08500 Deleg. Iztacalco Tel. 2235-4614	Calle Dalia s/n Barrio San Cristóbal Xochimilco, Edificio de la Plaza de San Cristóbal C.P. 16080, Deleg. Xochimilco Tel. 5675-8270

1.1.1 ⁵PROTOCOLOS DE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN PARA SALVAGUARDAR LA SEGURIDAD Y LA INTEGRIDAD DE LOS ALUMNOS

- 55.** Los Protocolos, tienen por objeto establecer el conjunto de mecanismos y procedimientos normativos que permitan evitar, detener y disminuir el daño de conductas de abuso sexual infantil, acoso escolar y maltrato, atendiendo a los principios de interés superior de la niñez, debida diligencia y pro persona, para garantizar, desde la escuela, la protección del derecho a vivir una vida libre de toda forma de violencia y a que se resguarde su integridad personal, con el fin de lograr las mejores condiciones de bienestar y el libre desarrollo de la personalidad de las niñas, niños y adolescentes de la comunidad escolar.
- 56.** La prevención de la violencia en el ámbito escolar es una obligación del Estado, los hechos de violación de derechos humanos y delitos contra niñas, niños y adolescentes deben ser nombrados, identificados y atendidos con los más altos estándares internacionales y nacionales en la materia.

La SEP a través de la AFSEDF y atendiendo al marco normativo internacional, nacional y programático en materia de mecanismos para detectar, atender y sancionar la violencia en el ámbito escolar, presenta los *Protocolos de prevención y actuación de abuso sexual infantil, acoso escolar y maltrato en las escuelas de Educación Inicial y Básica de la Ciudad de México* como instrumentos normativos que integran los mecanismos y procedimientos de actuación de prevención y atención, tendientes a evitar, detener y disminuir el daño de los fenómenos de

violencia que suceden en los planteles educativos, particularmente de las situaciones de abuso sexual infantil, acoso escolar.⁶

1.5.1.1 PROTOCOLO DE ACCIONES GENERALES PARA LA PREVENCIÓN

57. La prevención de la violencia en el ámbito escolar debe orientar su tarea hacia tender un cerco que evite, detenga y reduzca el daño que dejan los eventos de ésta. Es un proceso intencionado que incluye los dos primeros niveles de actuación, a ejecutarse dentro de la escuela y que puedan incidir incluso fuera de ella:

- **Nivel primario (Protocolo de Prevención):** Evitar. En este primer nivel, las acciones procuran impedir la aparición de la violencia e incidir en su erradicación, en casos en los que se maltrata en nombre de la disciplina, la educación, la crianza y el orden o bien por omisión en los siguientes campos:
 1. Promoción del buen trato y respeto a la dignidad humana, poniendo de manifiesto su factibilidad y beneficios individuales, familiares y sociales que se pueden obtener al practicarlos.
 2. Inhibición de la violencia a través del reconocimiento y desnaturalización de su ejercicio y del conocimiento de sus consecuencias individuales, familiares, sociales y jurídicas, y desarrollando habilidades socioemocionales que favorezcan la resolución no violenta de los conflictos interpersonales.
- **Nivel secundario (Protocolo de Actuación):** Detener. En este segundo nivel, las acciones apuntan a cesar la violencia existente, a través de identificar y atender situaciones de riesgo, detectar víctimas; construir conciencia de daño de las conductas violentas y edificar la necesidad y solicitud de ayuda, con el objetivo de evidenciar y detener la evolución de daño, individual, familiar y/o social.

Responsabilidad de Padres, Madres de Familia y Tutores

- Conocer los documentos normativos y de organización escolar expedidos por la SEP a través de la AFSEDF y los de carácter interno del plantel educativo y firmar de enterado.
- Conocer y ubicar la información de la autoridad educativa y administrativa con quien recurrir para la aplicación de los protocolos de prevención y/o en caso necesario proceda a ejecutar los protocolos de actuación.
- Observar y estar alerta ante cualquier cambio de conducta de los menores e informarlo inmediatamente a la escuela.
- Acudir a la escuela en caso de observar alguna conducta particular en los menores.
- En caso de llegar a algún acuerdo con la escuela responsabilizarse del cumplimiento de los mismos.
- Tener en cuenta que una acción de “Abuso Sexual infantil, Acoso Escolar y Maltrato” (ASIAEM) es una situación asimétrica de poder y guardar silencio sobre esos actos los convierte en corresponsables de omisión.

Responsabilidad de Docentes

- Conocer y aplicar los documentos normativos y de organización escolar expedidos por la SEP a través de la AFSEDF y los de carácter interno del plantel educativo y firmar de enterado. Contar con formación en derechos humanos⁷ para trabajar con el plan y los programas de estudio desde un enfoque de derechos y favorecer los

⁵ El Protocolo de Prevención y Actuación de Abuso Sexual Infantil, Acoso Escolar y Maltrato en las escuelas de Educación Inicial, Básica y para Adultos, en su versión completa se puede consultar en el sitio web de la AFSEDF: <http://www.sepdf.gob.mx/principal/index.html>

⁶ Basado en la Introducción del documento denominado: Protocolos de prevención y actuación de abuso sexual infantil, acoso escolar y maltrato en las escuelas de Educación Inicial y Básica, AFSEDF 2016.

⁷ Para esta acción los docentes deberán formarse a través del "Curso Especializado en Violencia Escolar" ofrecido por la CNDH

- aprendizajes relacionados con valores, actitudes y habilidades en educación para la salud, educación sexual, prevención de la violencia, entre otros como lo establece el Acuerdo 595 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de Comunidades Escolares de Aprendizaje, apartado 1.9. Temas de relevancia social.
- Observar y estar alerta ante cualquier cambio de conducta de los alumnos dentro y fuera del aula e informarlo inmediatamente a la dirección, al padre, madre de familia o tutor y documentarlo.
- Aplicar durante la jornada escolar las acciones que se señalan en este protocolo de prevención e informar a la autoridad inmediata cualquier hallazgo y/o indicador asociado a la posibilidad de abuso sexual infantil y documentarlo.
- Tener en cuenta que una acción de ASIAEM es una situación asimétrica de poder y guardar silencio sobre esos actos los convierte en corresponsables de omisión.

Responsabilidad del personal administrativo y/o personas que no son docentes que forman parte del plantel.

- Conocer y aplicar los documentos normativos y de organización escolar expedidos por la SEP a través de la AFSEDF y los de carácter interno del plantel.
- Aplicar durante la jornada escolar las acciones que se señalan en este protocolo de prevención e informar a la autoridad inmediata cualquier hallazgo y/o indicadores asociados a la posibilidad de abuso sexual infantil y documentarlos.
- Reportar cualquier situación de riesgo para los niños, niñas y adolescentes que se observe en las áreas de servicio, patios e instalaciones a su autoridad inmediata.
- Tener en cuenta que una acción de ASIAEM es una situación asimétrica de poder y un menor y guardar silencio sobre esos actos los convierte en corresponsables de omisión.

Responsabilidad del Director de plantel educativo y Subdirector de Gestión Escolar

- Dar a conocer a la comunidad educativa los documentos normativos y de organización escolar expedidos por la SEP a través de AFSEDF y los de carácter interno del plantel.
- Verificar que durante las jornadas escolares se apliquen las acciones que se señalan en este protocolo de prevención e informar a la autoridad inmediata cualquier hallazgo y/o indicador asociados a la posibilidad de abuso sexual infantil y documentarlos.
- Generar las condiciones para que él y los docentes se actualicen continuamente en materia de derechos humanos para que se vean reflejados en la ruta de mejora, los trabajos docentes y la organización escolar y así prevenir situaciones de riesgo.
- Establecer en los espacios colegiados y CTE las estrategias de revisión para la prevención del abuso sexual infantil.
- Documentar todas las actuaciones relacionadas con la prevención.
- Tener en cuenta que una acción de ASIAEM es una situación asimétrica de poder y un menor y guardar silencio sobre esos actos los convierte en corresponsables de omisión.

Responsabilidad de la Supervisión Escolar

- De acuerdo a las atribuciones establecidas para la Supervisión de planteles educativos públicos y particulares, tendrá que verificar que cualquiera de las responsabilidades definidas a cada uno de los actores escolares de la comunidad en este protocolo sean cumplidas a través de evidencias documentadas.
- Contar con formación en derechos humanos y prevención del abuso sexual infantil para orientar y enfocar los trabajos escolares que se establecen en las Rutas de mejora, y propiciar el fortalecimiento de los aprendizajes.

- Promover acciones pedagógicas y psicológicas que orienten a la sana convivencia escolar y a la integridad del niño, niña y adolescente.
- Confirmar con base en evidencias documentales, estrategias educativas y medidas de protección en los ambientes escolares, la aplicación de las acciones que se señalan en este protocolo de prevención e informar a la autoridad inmediata cualquier hallazgo y/o indicador asociados a la posibilidad de abuso sexual infantil y documentarlos.
- Actuar inmediatamente en cuanto se identifique una situación que ponga en riesgo la salvaguarda de la seguridad e integridad de cualquier alumno del plantel escolar.
- Tener en cuenta que una acción de ASIAEM es una situación asimétrica de poder y un menor y guardar silencio sobre esos actos los convierte en corresponsables de omisión.

Instrumento de identificación de acciones mínimas a realizar por las comunidades educativas.

Responsable	Tareas	Mecanismos
Padres, madres de familia y tutores/as	Observación activa y detección de factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Observo constantemente a mi hijo (a). - Estoy alerta de cómo se relaciona con sus compañeros y maestros. - Observo los cambios de conducta repetidas en casa.
	Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Platico con mi hijo(a) sobre las características del autocuidado y las situaciones que debe evitar para que no sea lastimado o maltratado. - Leo y firmo de enterado los documentos y normas sobre la organización del plantel y procedimientos de atención en casos de ASIAEM en la escuela. - Ubico la información sobre las instancias que pueden apoyar en caso de ASIAEM o cualquier otra situación que se presente en el interior del plantel. - Mantengo comunicación constante con la escuela a través de comunicados escritos y visitas.
	Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - En caso de observar alguna conducta de sospecha de ASIAEM de mi hijo(a) informo de inmediato al Director. - Presento por escrito mi observación a la autoridad escolar. - Utilizo, si es necesario, medios de comunicación para reportar cualquier inconformidad con relación al servicio educativo del plantel. - Colaboro con la autoridad escolar en las acciones que permitan mantener la seguridad de mi menor hijo(a).
Responsable	Tareas	Mecanismos
	Observación activa y detección de factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Observo constante la dinámica del aula y fuera de ella la interacción de mis alumnos. - Estoy alerta del regreso de mis alumnos cuando solicitan salir del aula. - Evito realizar actividades que pongan en riesgo la seguridad de mis alumnos. - Mantengo la visibilidad en ventanas e iluminación del salón de clases.

Docentes	Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Cuido mi forma de expresar y el vocabulario que uso para dirigirme a mis alumnos. - Escucho con respeto y atención lo que mis alumnos manifiestan. - Trabajo con mis alumnos los temas relacionados con protección y autocuidado de acuerdo a los Programas. - Informo a padres, madres de familia y tutores sobre las medidas de protección y autocuidado que se practican en el aula y en la escuela. - Enseño a mis alumnos a identificar las conductas que les incomodan. - Leo y firmo de enterado los documentos y normas sobre la organización del plantel y los procedimientos de actuación en casos de ASIAEM en la escuela. - Informo a mi autoridad sobre los hechos relevantes que ocurren en mi aula por escrito.
	Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Implemento una bitácora en la que registro los hechos relevantes en el aula relativos a cambios de conducta y necesidades que manifiesten mis alumnos. - Pongo en función un buzón de aula para que los alumnos expresen sus ideas, sus emociones o cualquier acción que no les agradan. - En caso de presentarse alguna situación de probable ASIAEM informo de inmediato a mis autoridades y también lo hago por escrito. - En caso de no actuación de mi autoridad inmediata, lo reporto a la instancia correspondiente. - Si detecto alguna conducta irregular en algún compañero docente o no docente lo informo de inmediato al director del plantel educativo por escrito. - Cuento con formación en Derechos Humanos y temas afines. Entrego mi certificado de capacitación vigente al director del plantel.
Responsable	Tareas	Mecanismos
Director de plantel educativo y Subdirector de Gestión Escolar	Observación activa	<ul style="list-style-type: none"> - Mantengo estrecha supervisión sobre la forma en la que se relaciona el personal docente con el alumnado. - Realizo visitas periódicas de supervisión a las aulas. - Identifico los espacios físicos de riesgo. - Constituyo mensualmente un grupo rotativo de docentes para la vigilancia en lugares de tránsito escaso o temporal (talleres, aulas de cómputo, patios traseros, bodegas, etc.) - Observo y controlo el manejo de espacios físicos no utilizados por los docentes.

Supervisión Escolar	Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Informo a los docentes y personal de apoyo a la escuela sobre la normatividad y la organización del plantel, de convivencia escolar, así como los procedimientos de actuación en casos de ASIAEM y firman de enterados. - Doy a conocer a padres, madres de familia y tutores, la normatividad sobre organización del plantel, convivencia escolar y procedimientos de actuación en casos de ASIAEM y recabo su firma de enterados. - Informo a los padres sobre las medidas de seguridad adoptadas por la escuela para los alumnos y sobre las acciones de información, sensibilización, concientización y formación en materia de prevención del ASIAEM y recabo su firma de enterados. - Mantengo comunicación constante con los padres, madres de familia y tutores y llevo una bitácora para registrar las visitas, citas y acuerdos con ellos. - Coloco a la vista de los padres, madres de familia y tutores y la comunidad educativa, información para reportar cualquier irregularidad con el servicio que ofrece la escuela. - Escucho atentamente los casos de probable ASIAEM que me refieren cualquier integrante de la comunidad escolar y sin prejuizar sobre los hechos actúo conforme a los procedimientos de actuación específicos.
	Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilo la documentación en la que constan las firmas de padres, madres de familia y tutores, así como de docentes sobre la información y las medidas adoptadas por la escuela sobre ASIAEM. - Coloco un buzón de quejas y sugerencias en la Dirección a la vista de la comunidad educativa. - En CTE organizo al grupo rotativo de docentes para la vigilancia en lugares de tránsito escaso o temporal (talleres, aulas de cómputo, etc., patios traseros, bodegas etc.) y se registra en el acta de CTE. - Establezco estrategias por escrito acerca de la forma en la que se va a disminuir o eliminar los espacios físicos de riesgo del plantel educativo. - Implemento una bitácora de atención a padres, madres de familia y tutores avalado por la autoridad. - Constituyo y mantengo actualizados los archivos con los documentos y las solicitudes de los padres, madres de familia y tutores. - Incorporo los certificados vigentes de capacitación cada docente a sus expedientes personales. - Reviso periódicamente las bitácoras del personal docente e identifico asuntos relevantes de conducta.
	Observación activa	<ul style="list-style-type: none"> - Superviso la aplicación de mecanismos de estos protocolos por parte del Director con padres, madres de familia y tutores, docentes y demás personal de cada plantel educativo que visito. - Visito las aulas para observar que (adicional a la práctica docente), se lleven a cabo las acciones para

		la prevención del ASIAEM.
	Información y comunicación	- Verifico que los padres, madres de familia y tutores, docentes y demás personal administrativo hayan recibido la información sobre la organización del plantel, sobre convivencia escolar y sobre los procedimientos de actuación de casos de ASIAEM y se cuente con la evidencia documental.
	Procedimiento	- Verifico que el Director tenga colocado en lugar visible el letrero con la información para reportar cualquier irregularidad o queja con el servicio que ofrece la escuela. - Reviso y autorizo las bitácoras de atención a padres, madres de familia y tutores implementadas por la dirección. - Reviso que los expedientes y/o archivos con las constancias de acción realizadas por el director se encuentren en orden, así como los certificados de formación en la materia por parte de cada docente. - Corroboro que se encuentre en el contenido del acta de CTE mensual la constitución del grupo rotativo de docentes para la vigilancia de lugares con tránsito escaso o temporal (talleres, aulas de cómputo, patios traseros, bodegas, etc.) - Superviso el cumplimiento de esta función por parte de los docentes asignados. - Realizo recorridos de supervisión para evaluar el funcionamiento de las medidas adoptadas por el Director y los docentes. Hago observaciones por escrito al Director sobre las fortalezas y/o debilidades encontradas.

Todos los mecanismos que se establecen en este protocolo deberán contar con evidencia documental (informes, fotografías, bitácoras, entre otros) que se mostrarán en las visitas ordinarias del Supervisor Escolar para escuelas públicas y escuelas particulares.

1.5.1.2 PROTOCOLO DE ACCIONES GENERALES DE ACTUACIÓN

En caso de que a pesar de la aplicación del protocolo de prevención se diera un probable caso de ASIAEM, el Director del plantel educativo en coordinación con el Subdirector de Gestión Escolar deberá dar atención a las solicitudes de intervención y/o quejas relacionadas con acoso escolar, maltrato escolar, violencia escolar, y/o abuso sexual infantil hacia los alumnos y en la comunidad educativa documentando evidencias, o bien, cuando exista presunción de participación del algún integrante del personal conforme al siguiente procedimiento de actuación:

ACOSO ESCOLAR

Cuando en los planteles educativos se detecte o se reciba denuncia de que presuntamente algún alumno ha sido víctima de acoso escolar (revisar glosario), el Director procederá a:

- a. Implementar medidas para la salvaguarda de la integridad del alumno con el apoyo en su caso del *Comité de Desaliento de las Prácticas que generen violencia y el consumo de sustancias nocivas para la salud* del CEPSE.

- b. Comunicar por escrito a su autoridad inmediata superior sobre la denuncia o detección realizada.
- c. De forma inmediata y sin prejuzgar sobre la veracidad de los hechos, deberá iniciar la investigación correspondiente para esclarecer la situación y documentarla.
- d. Citar al padre, madre de familia o tutor del presunto agredido para informar las acciones que se van a implementar.
- e. En otra cita, convocar a los padres, madres de familia o tutores del presunto(s) agresor(es).
- f. De considerar que no se cuenta con elementos contundentes para esclarecer la situación o si los padres no quedan satisfechos con las acciones emprendidas para salvaguardar la integridad de los involucrados, solicitar la intervención de la Unidad de Atención al Maltrato y Abuso Sexual Infantil (UAMASI).
- g. Después de resolver los hechos, realizará acciones que refuercen la sana convivencia escolar entre los miembros de la comunidad.
- h. En caso de que se trate de una denuncia, dar respuesta escrita al padre, madre de familia o tutor.

MALTRATO ESCOLAR Y/O VIOLENCIA ESCOLAR

Cuando en los planteles educativos se identifique un hecho o se reciba denuncia relacionada con maltrato escolar y/o violencia escolar (revisar glosario), el Director procederá a:

- a. Implementar medidas que garanticen la integridad psicoemocional del o la menor a través de la supervisión constante de las actividades que realice al interior del plantel educativo.
- b. De forma inmediata y sin prejuzgar sobre la veracidad de los hechos, deberá iniciar la investigación correspondiente para esclarecer la situación y documentarla.
- c. De considerarlo necesario, en el caso de maltrato, podrá retirar al o los presuntos responsables de la atención frente a grupo y de contacto con menores, con el propósito de salvaguardar la integridad de los alumnos a su cargo y de la población infantil en general, instrucción que deberá otorgarse por escrito. En el caso de que la conducta sea de un trabajador administrativo, el Director del plantel educativo dará parte a su superior jerárquico para que se realice un cambio de adscripción con el fin de salvaguardar la integridad de los afectados.
- d. Comunicar por escrito a su autoridad inmediata superior.
- e. Girar citatorio inmediatamente a los involucrados para elaborar Acta de Hechos.
- f. Dar solución a la situación con los elementos recabados.

De considerarlo necesario o requerir orientación, solicitar la intervención de la UAMASI.

ABUSO SEXUAL INFANTIL

Cuando en los planteles escolares se identifique o se reciba una denuncia acerca de un presunto abuso sexual infantil (revisar el glosario), el Director procederá a:

- a. Retirar de manera inmediata al presunto responsable de la atención frente a grupo o contacto con alumnos.
- b. Implementar medidas que garanticen la integridad psicosexual del menor involucrado a través de la supervisión de las actividades que realice al interior del plantel educativo, así como la confidencialidad de la población estudiantil en general.
- c. De forma inmediata y sin prejuzgar sobre la veracidad de los hechos, deberá iniciar la investigación correspondiente para esclarecer la situación y documentarla.

- d. Citar inmediatamente al padre, madre de familia o tutor del menor presuntamente afectado.
- e. Elaborar el Acta de Hechos.
- f. Solicitar la intervención de la UAMASI y anexar las documentales que se hayan recabado.
- g. Informar por escrito a su autoridad inmediata las acciones pedagógicas garantizando los derechos de las niñas, niños y adolescentes, emprendidas en cada etapa de la atención, adjuntando a dicho informe las evidencias documentales recabadas en el proceso.
- h. Generar evidencias documentales que permitan sumar conclusiones sobre la verdad histórica de los hechos motivo de la queja o denuncia.

En los casos en los que se detecten conductas que presuntamente pudieran constituir un delito, el Director del plantel educativo conjuntamente con el Supervisor Escolar deberán asegurarse de que se haga del conocimiento de la autoridad ministerial competente, además de informar a la CAJ, así como al Área Jurídica del Nivel Educativo correspondiente de la DGOSE, DGSEI, DGEST o de la DGENAM para los efectos legales conducentes. En estos casos, procederá de inmediato a implementar medidas de salvaguarda y documentar el caso, elaborando un acta de hechos y notificando la situación a las autoridades superiores.

En el caso de Educación Preescolar, la docente de grupo, conjuntamente con el maestro especialista de la UDEEI, tendrá la responsabilidad de integrar el expediente del alumno que permita dar cuenta de la situación en cuestión y entregarlo al Director del plantel educativo para lo conducente. En los CENDI- SEP los psicólogos de los centros serán los responsables de cubrir esta función.

Si se sospecha de indicadores físicos o quejas físicas, el director del plantel educativo debe citar inmediatamente al padre, madre de familia o tutor del menor presuntamente afectado y seguir las indicaciones del presente protocolo de actuación.

Fuente: Guía Operativa SEP 2016-2017