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

UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS

**OPCIÓN DE TITULACIÓN
TESIS**

**DENOMINADA
APLICAR EL TRABAJO COLABORATIVO CON EL
DESARROLLO DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE
LA ESCUELA PRIMARIA FEDERAL CUAUHTÉMOC PARA EL
CUMPLIMIENTO DE METAS ESCOLARES.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

**PRESENTA
*ZULEMA GUADALUPE AGUIRRE ROSALES***

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Coatzacoalcos, Ver., 28 de mayo 2021.

C. ZULEMA GUADALUPE AGUIRRE ROSALES

PRESENTE:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado: **APLICAR EL TRABAJO COLABORATIVO CON EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE LA ESCUELA PRIMARIA FEDERAL CUAUHTÉMOC PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS ESCOLARES.** Opción: Tesis para obtener el Grado de **Maestría en Educación Básica**, a propuesta de su Director **MTRA. CLAUDIA ANTONIO VICENTE**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos que en materia de titulación exige esta Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



LIC. SAMUEL PÉREZ GARCÍA.
PRESIDENTE DE LA H. COMISIÓN DE TITULACION
UNIDAD REGIONAL 305 UPN.



DEDICATORIAS

El presente trabajo se lo dedico principalmente a DIOS, por brindarme la fuerza necesaria y salud para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi trayectoria académica y superación tanto laboral como personal.

A MI FAMILIA:

Por su amor y su apoyo incondicional, por ser mis ejemplos a seguir y por haberme inculcado buenos valores. Además, por enseñarme que incluso un trabajo de esta dimensión se puede lograr si se hace un paso a la vez.

A LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD 305, DIRECTOR Y MAESTROS:

Por la organización del programa de “Maestrías en Educación Básica”, con la especialidad en “Gestión Educativa”, en donde se brinda el espacio de reflexión, análisis e intercambio de experiencia académicas, lo cual hace mejorar mi práctica docente.

A LA DOCTORA CLAUDIA:

Quien siempre respondió mis dudas en cualquier día y momento, así como orientarme en la realización de este trabajo de investigación. Estoy muy agradecida.

AL MAESTRO RAMÓN:

Por depositar su confianza en mí y siempre alentarme a que yo podría con la realización de este proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DIAGNÓSTICO	9
OBJETIVOS.....	13
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	14
JUSTIFICACIÓN.....	14

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO	16
1.1 Orígenes de la Teoría Organizacional y de Gestión.....	16
1.2 Tipos de Modelo de Gestión Organizacional	25
1.2.1 Modelo de gestión de tipo Normativo.	25
1.2.2 Modelo de gestión de tipo Prospectivo.	25
1.2.3 Modelo de gestión de tipo Estratégico.	25
1.2.4 Modelo de gestión de tipo Estratégico Situacional.	26
1.2.5 Modelo de gestión de tipo de Calidad Total.	26
1.2.6 Modelo de gestión de tipo de Reingeniería.	26
1.2.7 Modelo de gestión Comunicacional.....	26
1.3 Enfoques de Gestión Educativa.....	27
1.3.1 Enfoque institucional.....	28
1.3.2 Enfoque escolar.	28
1.3.3 Enfoque pedagógico.....	29
1.4 Las Dimensiones de la Gestión Escolar	30
1.4.1 Dimensión Pedagógica Curricular.	30
1.4.2 Dimensión Organizativa.	30
1.4.3 Dimensión administrativa.	30
1.4.4 Dimensión de Participación Social.....	31
1.5 Estándares de Gestión para la Educación Básica	31

1.6 Cultura Institucional.....	32
1.6.1 La cultura como una cuestión de familia.	33
1.6.2 La cultura como una cuestión de papeles o expedientes.	33
1.6.3 La cultura como una cuestión de concertación.	33
1.7 El cambio en la organización escolar.....	34
1.7.1 El cambio espontáneo.....	34
1.7.2 El cambio planificado.	34
1.8 Antecedentes de la Gestión Educativa a Nivel Nacional en México.....	36
1.9 La Gestión Desde un Contexto Internacional.....	40
1.10 La Gestión Educativa en el Contexto de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB)	43
1.11 Programa Sectorial de Educación	45

CAPÍTULO II

TRABAJO COLABORATIVO.....	49
2.1 Antecedentes del Trabajo Colaborativo.....	49
2.2 Fundamentación Teórica.....	51
2.3 Conceptualizaciones de Trabajo Colaborativo.....	54
2.4 Diferencias Entre el Trabajo Colaborativo y Trabajo Cooperativo	55
2.5 Trabajar en Equipo.....	57
2.5.1 Mejorar el trabajo en grupo.....	59
2.5.2 Etapas por las que deben pasar los equipos de trabajo.	61
2.5.3 Diseño de los procesos de trabajo en grupo.	62
2.5.4 Recursos y técnicas referidas a la dinámica de trabajo.....	64
2.5.5 Trabajar roles.	65
2.5.6 Propuestas de intervención en grupos basadas en el estudio de los roles.....	67

2.5.7 A la cultura de la colaboración.....	67
2.5.8 El trabajo colaborativo en el centro escolar.....	68

CAPÍTULO III

LIDERAZGO DISTRIBUIDO	73
3.1 Importancia del Liderazgo.....	73
3.2 Conceptualizaciones del Liderazgo.....	74
3.3 Perfil del Líder Educativo	76
3.4 Estilos de Liderazgo	77
3.4.1 Estilo autocrático.....	78
3.4.2 Estilo country club o paternalista.	78
3.4.3 Estilo burócrata.....	78
3.4.4 Estilo democrático.....	78
3.4.5 Estilo transformador.....	79
3.5. Tipos o Modelos de Liderazgo.....	79
3.5.1 Liderazgo transaccional.....	80
3.5.2 Liderazgo transformacional.....	80
3.5.3 Liderazgo facilitador.....	81
3.5.4 Liderazgo persuasivo.....	81
3.5.5 Liderazgo sostenible.....	82
3.5.6 Liderazgo distribuido.....	82
3.6 Cambio en la Cultura del Centro Escolar.....	83
3.7 El Liderazgo en el Centro Escolar	84
3.8 Relación Entre el Trabajo Colaborativo y el Liderazgo Distribuido.....	85

CAPÍTULO IV

MARCO CONTEXTUAL	88
4.1 Contexto Geográfico.....	89
4.2 Contexto Escolar.....	90

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA	97
5.1 Población o Muestra de Estudio	98
5.2 Los Instrumentos de Recolección de Datos	100
5.3 Procedimientos de Análisis y Presentación de Datos	104
5.4 Estrategias a Desarrollar	108

CAPÍTULO VI

PROYECTO DE INTERVENCIÓN	111
6.1 Objetivo Específico 1	114
6.1.1 Desarrollo de la acción 1.....	115
6.1.1.1 <i>Análisis de resultados</i>	116
6.1.2 Desarrollo de la acción 2 “Lectura socializada”	117
6.1.2.1 <i>Análisis de resultados</i>	119
6.1.3 Desarrollo de la acción 3 “Elaboración de herramienta de evaluación”	119
6.1.3.1 <i>Análisis de resultados</i>	121
6.1.4 Desarrollo de la acción 4.....	121
6.1.4.1 <i>Análisis de resultados</i>	124
6.2 Objetivo Específico 2	124
6.2.1 Desarrollo de la acción 1.....	124
6.2.1.1 <i>Análisis de resultados</i>	127
6.2.2 Desarrollo de la Acción 2	128

6.2.2.1 <i>Análisis de resultados</i>	129
6.2.3 Desarrollo de la acción 3.....	129
6.2.3.1 <i>Análisis de resultados</i>	132
6.2.4 Desarrollo de la acción 4.....	133
6.2.4.1 <i>Análisis de los resultados</i>	134
6.3 Evaluación de Seguimiento.....	135
6.4 Objetivo Específico 3	138
6.4.1. Desarrollo de la acción 1.....	138
6.4.1.1 <i>Análisis de resultados</i>	141
6.4.2 desarrollo de la acción 2.	142
6.4.2.1 <i>Análisis de resultados</i>	144
6.4.3 Desarrollo acción 3.....	144
6.4.3.1 <i>Análisis de los resultados</i>	146
6.4.4 Desarrollo de la acción 4.....	146
6.4.4.1 <i>Análisis de los resultados</i>	148
6.5 Objetivo 5.....	149
6.5.1 Desarrollo de la acción 1.....	150
6.5.1.1 <i>Análisis de los resultados</i>	153
6.5.2. Desarrollo de la acción 2.....	154
6.5.2.1 <i>Análisis de los resultados</i>	156
6.5.3 Desarrollo de la acción 3.....	156
6.5.3.1 <i>Análisis de los resultados</i>	158
6.5.4 Desarrollo de la acción 4.....	158
6.5.4.1 <i>Análisis de resultados</i>	160
6.6 Evaluación Final.....	161
CONCLUSIONES	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El trabajo colaborativo, mejora la calidad de los aprendizajes y favorece el desarrollo de competencias sociales en los actores educativos. A nivel mundial, en la Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, se habla de la existencia de una crisis en la educación, donde se menciona que una de las causas del bajo rendimiento académico de los estudiantes depende del rol que juegan los docentes en el aprendizaje de los alumnos, externando que en la actualidad esto mejora con la reflexión acerca de la práctica docente, la cual debe darse de una manera colaborativa entre los docentes del centro escolar, es decir, sitúa como clave la reflexión y el trabajo colaborativo para transformar la práctica del docente.

En uno de sus estudios, Schnellert, (citado por Ávalos, 2011), señala que la transformación docente, no depende de los años de experiencia, más bien surge con el involucramiento de los docentes en indagaciones reflexivas y colaborativas; considerando que es en colectivo que se determinan cuáles son los problemas de aprendizaje, las posibles soluciones entre la comunidad de aprendizaje (compañeros docentes), lo cual posteriormente pasa por un proceso de retroalimentación. Resalta la importancia del trabajo colaborativo en los centros escolares, potencializando la reflexión a través de la colaboración. Es importante mencionar que a pesar de las contribuciones que se tiene a nivel mundial acerca del trabajo colaborativo, a nivel nacional o local no se ha logrado llevar estas aportaciones a la práctica, esto se afirma con la manera en que funcionan los Consejos Técnicos Escolares (CTE), ya que no se realiza un trabajo propiamente de colaboración, más bien, está desarrollado por algunos miembros nada más.

En diferentes investigaciones a nivel Latinoamérica, específicamente las realizadas en Chile se identifica que existe escasa práctica del trabajo colaborativo entre los profesores de la educación; dificultades para integrar los conocimientos profesionales, falta de tiempo, carencia de desarrollo de las relaciones profesionales, resistencia para pedir y recibir apoyo y organización de roles, evidenciando que el trabajo colaborativo en los docentes no es beneficiado. Por esta

razón, en ese país establecen el Decreto 170 / 2009; en el cual se debe otorgar horas a los profesores para realizar el trabajo colaborativo con la modalidad de co-enseñanza en los establecimientos educacionales con Programas de Integración Escolar, donde se pretende fomentar el aprendizaje y participación de todos los alumnos de educación regular. Esta modalidad es caracterizada porque dos o más profesores compartan responsabilidades de enseñar a un grupo específico de estudiantes y se desarrolla mediante un proceso de planificación, instrucción y evaluación colaborativa (Murawski, 2008). Cabe resaltar que el Ministerio de Educación en Chile conceptualiza el trabajo colaborativo, como aquellos apoyos otorgados por equipos interdisciplinarios a los estudiantes, ya sea dentro del aula como fuera de ella (MINEDUC, 2012a, 2012b, 2009, 2008).

En lo que se refiere a nivel Nacional, en la Alianza por la Calidad de la Educación registrado el 15 de mayo de 2008 por el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), surge la necesidad de fomentar el compromiso de la comunidad donde todos crezcan individual y colectivamente tanto estudiantes como docentes, madres de familia o tutores, comprometiéndose íntegramente en el logro de la calidad. De acuerdo con las aportaciones que se mencionan con anterioridad, es necesario que en el contexto local se lleve a cabo acciones que permita la colaboración con los actores educativos para que haya un buen funcionamiento del centro escolar, posibilitando solucionar problemas a nivel escolar, así como favorecer la interacción y comunicación entre los actores educativos, además de crear y cumplir metas escolares, con la contribución de todos.

De igual manera en este contexto nacional se rescata el artículo de Pérez (2015), donde externa que existen diferentes actores de la sociedad que se quejan de los resultados obtenidos con respecto al Sistema Educativo Mexicano, tal es el caso de los docentes, alumnos, directivos, supervisores, jefes de sector, sindicato, padres de familia, entre otros, sin embargo, no asumen la responsabilidad de sus actos y mucho menos trabajan para resolver las diferentes situaciones que se presentan, por esta razón, ella retoma que es importante el trabajo de Sergio Tobón,

autor que considera necesario abordar el trabajo colaborativo, desde un enfoque de socio formación, buscando enriquecer las formas de laborar, sin invadir terrenos, obligaciones, ni mucho menos funciones; prevaleciendo el respeto al liderazgo, a las diferencias individuales y grupales, aceptándose y dialogando en la desigualdad, para trabajar juntos y lograr desenlaces favorables y positivos.

Tomando en cuenta esta habilidad de liderazgo, también ha sido temas de políticas educativas al igual que la variable de trabajo colaborativo. Haciendo referencia de esta variable “Liderazgo”, desde el enfoque internacional se reconoce con los estudios de Waters et al. (2005), Hargreaves y Fink (2008), Spillane (2006), Fullan (2002), Leithwood (2009), Hopkins (2008), Robinson et al. (2009), Elmore (2010), Bolívar y Maureira (2010), MacBeaht (2011), Weinstein y Muñoz (2012), Fundación Fundación Wallace (2012) y Harris (2012), que el liderazgo educativo constituye un factor estratégico de mejora e innovación escolar, y posicionan al liderazgo directivo como un elemento que permite mejorar el funcionamiento y los resultados escolares.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), informa que el liderazgo que practican los directores de las instituciones escolares son el segundo factor intra- escuela, después de las efectividades del docente en el aula, que explica la calidad de los aprendizajes de dichas instituciones, lo que a su vez contribuye de manera relevante para el cambio e innovación escolar. Ya que como se establece en la OCDE (2010, p.137) “Definir el papel de los directores de escuela en términos de liderazgo y de gestión, y determinar los estándares profesionales, es un importante primer paso para la mejora escolar”.

Los primeros estudios internacionales de eficacia escolar (Edmondsm 1983; Purkey y Smith, 1985; Reynolds et al., 1997) distinguen al liderazgo instruccional o pedagógico del director, como una variante consistente en los desempeños excepcionales. De acuerdo con Alig – Mielcarek y Hoy (2005), el liderazgo se expresa con la intervención del director en la definición y comunicación de metas, con el monitoreo y retroalimentación del proceso de enseñanza – aprendizaje, así

como en el fomento de un buen clima escolar. Después, con la investigación y refinamiento de métodos de análisis de datos, dirigidos a resaltar modelos de eficacia escolar integrados, surgen enfoques del liderazgo más orientados a la organización del centro educativo, distinguiendo la importancia de la construcción de la misión y visión del centro escolar.

Tal es el caso de del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional escolar de Leithwood (1994), define las capacidades y habilidades que deben tener los directores. Leithwood define al liderazgo como “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (2009. P.20).

Tomando en cuenta la estructura de las dimensiones del enfoque de liderazgo transformacional, y con las diversas investigaciones sobre los efectos positivos del modelo transformacional, Maureira (2004) y Murillo (cit. En Townsed, 2007), determinan también este enfoque de liderazgo de la dirección de la escuela como modelo para el ejercicio de las direcciones educativas. Sin embargo, con los cambios y reformas Murillo (2006) detalla que, para el cambio de cultura escolar, es necesario que se modifique el modelo de dirección escolar y su liderazgo, sugiriendo así el liderazgo compartido o distribuido. En el 2010 López y Lavié precisan la importancia de un liderazgo distribuido como cimiento de los procesos de innovación. De igual manera Bolívar (2012), externa que se necesita que el liderazgo sea el resultado de un proceso en el que se construya una comunidad, con misiones y propósitos compartidos.

De acuerdo al concepto de liderazgo distribuido, tanto Leithwood Riehl, Spillane y Harris, coinciden en que éste hace referencia en la función de la organización, orientada a distribuir poder para cumplir con los propósitos académicos compartidos. Se realza que dicha distribución debe estar argumentada en promover la interacción social para trasladar poder a los demás, promoviendo condiciones y acciones a terceros, más que ejercer el poder desde una perspectiva unipersonal y jerárquica. Harris (2001) sustenta que “La distribución del liderazgo no hace referencia a la delegación de tareas del director a los demás, sino más bien,

una forma de acción colectiva que integra actividades de muchas personas que trabajan en la escuela para la movilización hacia el cambio y la mejora”. Se hace realce que el hecho de que se distribuyan las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido, más bien, liderazgo distribuido es una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos, en un esfuerzo coordinado hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Como externa Ávalos (2011), en los trabajos colaborativos del colectivo docente, este tipo de enfoque de liderazgo, no hace referencia a designar roles diferenciados, sino en la toma de conciencia de todos y cada uno de que se tiene un rol y un aporte que es esencial para que las tareas que se formulan se concreten. Tomando en cuenta lo anterior, se dice que es importante que exista un liderazgo escolar de manea distribuida, tanto en docentes, como directores, padres de familia, sociedad en la cual se ubica la institución y todos los demás actores educativos, es decir, se requiere de la participación de la comunidad educativa, ya que no se debe hacer aun lado que de ésta manera a través de la gestión de la participación de todos se logra cumplir con los objetivos educativos, no limitando las prácticas de gestión del liderazgo distribuido únicamente a las funciones administrativas, sino a través de competencias colaborativas.

Como una manera de fomentar competencias colaborativas en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc, se implementa un proyecto de intervención que consta de cuatro objetivos específicos, desarrollado en estrategias y propósitos, organizados en acciones, momentos (inicio, desarrollo y cierre), tiempo fecha y responsables. En dicho proyecto se promueve que todos los docentes participen de manera activa y colaborativa en las actividades, en la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar (RME) y en la Estrategia Global de Mejora Escolar (EGME) o metas compartidas a través del liderazgo distribuido, ya que con el involucramiento de cada uno de los docentes participantes se conocen las necesidades educativas de sus aulas, lo que posteriormente permite crear proyectos a nivel escolar que requieran de la colaboración de cada uno de los docentes, poniendo en práctica actitudes de liderazgo, esto con la finalidad de

cambiar la estructura organizacional, olvidándose la práctica tradicional que el único líder es el director de las centros escolares, más bien, reconociendo que todo docente debe ser líder, favoreciendo a tener un entorno más dinámico, buscando que los docentes sean líderes con gestión efectiva, un docente que sabe tomar decisiones, con referente a la organización que se tiene y considerando siempre la filosofía de la institución (misión y visión), generando procesos formativos en los estudiantes, permitiendo esto cumplir con las funciones que debe realizar cada institución educativa, favoreciendo la mejora educativa. Por ello, ambas variables abordadas en este trabajo “Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”, son elementos importantes que, sin duda, fortalecen el desempeño docente, lo que a su vez beneficia en la mejora educativa en los estudiantes.

Es importante mencionar que este trabajo de investigación consta de seis apartados. En el primer apartado titulado “Diagnóstico”, se define el problema u objeto de estudio, el cual surge a través de la interrogante ¿Cómo propiciar el trabajo colaborativo a través del liderazgo distribuido en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc?, además, se determina a los sujetos que intervienen en esta investigación, así como el contexto espacial y temporal del objeto de estudio. Aquí mismo se encuentra identificado el objetivo general de la investigación, así como los cuatro objetivos específicos, siendo estos últimos las acciones a realizar. De igual manera se menciona el objetivo general del proyecto de intervención y los cuatro objetivos específicos de éste. A su vez, se encuentran enlistadas las interrogantes o bien llamadas preguntas de investigación, que permiten indagar acerca del objeto de estudio, se finaliza con la justificación, planteando el por qué es importante analizar este objeto de estudio y explicando el para qué de la investigación.

En el capítulo I “Marco teórico”, se brinda información, la cual, da respuesta a las interrogantes redactadas en el apartado anterior, brindando un panorama literario de las dos variables que sustentan este trabajo “Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”. Considerando que es un trabajo con enfoque de gestión, se ofrece un bagaje de información desde los antecedentes de las teorías

organizacionales y de la gestión educativa, también se describen los tipos de modelos de gestión organizacional, los enfoques y dimensiones de los procesos de la organización de acuerdo con el objeto de estudio. De igual manera, se mencionan los tipos de cultura institucional y los procesos de cambio planificado en la organización escolar. En el mismo capítulo se externan desde el contexto nacional e internacional acerca de la gestión.

Es en el capítulo II “Contextual”, se ubica el escenario o contexto en donde se desarrolla este objeto de estudio; describiendo el entorno donde suscita este objeto de estudio, desde el entorno geográfico como el entorno escolar; en este último se detallan las características de las relaciones de las personas que intervienen, así como el tipo de cultura que prevalece en esta institución escolar.

“La metodología” se posiciona en el capítulo III, donde primeramente se aclara el método que se utiliza en este trabajo, el tipo de investigación, así como se define la población o muestra de objeto de estudio y el tipo de muestra que se lleva a cabo. También se mencionan los instrumentos o herramientas de recolección de datos que se utilizan desde la fase diagnóstica hasta en la aplicación del proyecto, asimismo se describe brevemente la función de cada una de estas herramientas y posteriormente se externan los procedimientos de análisis y presentación de datos.

En el capítulo IV “Proyecto de intervención y resultados”, en esta etapa del trabajo se concentra la planeación estratégica, el cual está estructurado en cuatro objetivos específicos, mismos que se trabajan a través de diversas estrategias siendo éstas el recurso que permite cumplir con dichos objetivos específicos. También se precisa cada una de las acciones que comprenden las estrategias, se establecen los propósitos de cada una de las sesiones, así como su duración, también la secuencia de actividades desarrolladas en tres momentos (inicio, desarrollo y cierre), lo que permite intervenir en esa institución para poner en práctica las dos variables “Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”. Asimismo, se mencionan los recursos materiales y humanos necesarios y la forma de evaluación externando los instrumentos o técnicas que se utilizan.

En el apartado de “Conclusiones” se expone de qué manera se alcanzan los objetivos del trabajo y del proyecto de intervención y en qué medida se logran, de igual manera se explica sobre las contingencias presentadas durante la aplicación del proyecto, así como la aportación que tiene este trabajo de gestión en el ámbito educativo.

También se realiza una sección de “Referencias bibliográficas”, en ella se enlistan las referencias que se han investigado las cuales brindan un soporte a la investigación, dándole fuerza con un respaldo literario, además se hace con la finalidad si el lector requiere profundizar en el tema lo pueda hacer consultando la referencia.

Se tiene un apartado de “Anexos”, siendo estos un material de apoyo para la explicación del trabajo. La última parte del trabajo corresponde a las “Tablas”, en algunas se resume y organiza la información y en otras funciona como una herramienta de análisis de datos.

DIAGNÓSTICO

Con la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) se pretende elevar la calidad de la educación, buscando tener buenas escuelas; mejor preparadas para que atiendan las necesidades específicas de los estudiantes, para ello, es indispensable que los actores educativos (director, docentes, padres de familia y tutores) manifiesten mayor compromiso en su desempeño en el sistema educativo.

Es fundamental para la puesta en práctica de la RIEB, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de organización y colaboración, donde logren identificar las áreas de oportunidades, generando las condiciones pertinentes para hacer un cambio, que los conduzca a la calidad educativa, por consiguiente se requiere transformar la práctica docente de las instituciones educativas, analizando la cultura institucional de los centros escolares; echando un vistazo de manera interna acerca de las costumbres, tradiciones e ideologías que practican como actores educativos.

En esta ocasión, se citan las prácticas que realiza el colectivo perteneciente a la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc, con clave 30DPR0013V, de la zona escolar 270 del sector 28, de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, las cuales se analizan a través de 6 instrumentos de recolección de datos; AQP y CCA, FODA, Diagrama de Ishikawa y lista de cotejo realizadas por el investigador, además se realiza una encuesta a los 14 docentes y una entrevista a la directora. Cabe mencionar que la lista de cotejo, la encuesta y entrevista se categorizan de la misma manera, tomando en cuenta los estándares de gestión correspondiente a la dimensión organizativa, únicamente cambian los indicadores y los ítems, como se puede observar en los anexos 1, 2, 3 y 4. En los resultados emitidos de la encuesta (anexo 5) que es aplicada a los 14 docentes, ellos mencionan que no se promueve un solo equipo de trabajo en colectivo docente, además no se logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados, tampoco se impulsa la participación del colectivo docente en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. No se establece de manera compartida condiciones y

mecanismos para definir acuerdos, de igual manera no se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos. De igual modo en la planeación institucional no se considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración, otra de sus respuestas en la encuesta es que como Consejo Técnico Escolar (CTE) no se toman decisiones con base en las evaluaciones ni se da seguimiento a las actividades propuestas en el plan de mejora.

Cabe resaltar que en la misma encuesta se aprecia que el colectivo es incentivado por su directora para mejorar su práctica pedagógica, además reconocen las fortalezas y debilidades académicas de la institución, rinden cuentas académicas a los padres de familia, contando con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos, estando así los padres de familia satisfechos con la rendición de cuentas. De igual manera saben cómo hacer el espacio en las sesiones de CTE para exponer los problemas que tienen en los procesos de enseñanza, también algo importante mencionar es que distinguen los logros educativos de otras escuelas, igualmente comparten pláticas con otras escuelas para analizar la manera en que los demás colectivos superan los obstáculos que se les presenta en la enseñanza.

Es importante mencionar que otro de los ítems que salieron con puntaje beneficioso o positivo es que establecen una comunicación entre docentes, además de promover las condiciones para una buena convivencia y relación mutua como el respeto y tolerancia a las ideas del colectivo. Cabe aclarar que ese clima organizacional favorable, no es utilizado para tomar decisiones de manera compartidas para la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar (RME) y la Estrategia Global de Mejora Escolar (EGME), lo cual es confirmado en la entrevista que se realiza a la directora de la escuela.

En esta entrevista anexo 6, en uno de los ítems la directora afirma que se le dificulta proponer actividades en colaboración con los docentes, menciona que prefiere dar indicaciones, ya que luego le toma más tiempo el lograr que el colectivo se ponga de acuerdo, por ello, igual menciona que no se toma una visión compartida, sólo solicita que cada docente tome en cuenta su plan y programa del

grado correspondiente. También externa que dedica más tiempo a las cuestiones administrativas que al aprendizaje, ya que los docentes se responsabilizan de ello. Otra de sus respuestas es que sí se propicia que exista un ambiente de libertad para que los docentes expresen propuestas con el colectivo docente, sin embargo, no se concluyen propuestas porque enseguida hacen comentarios descontextualizados, por esa razón igual afirma que no existe condiciones que obligue o responsabilice al docente en trabajar en equipo y no se utilizan procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos, únicamente se nota que no realizan lo acordado, sólo en la junta se menciona que no cumplen con lo establecido. Es necesario mencionar que la directora externa que tanto la RME y la EGME las elabora con apoyo de tres docentes.

En la lista de cotejo contestada por el investigador, se demuestra que de igual manera las áreas de oportunidad en esta institución es la falta de decisiones compartidas y aplicación del liderazgo, ya que ambas categorías no presentan presencia de las afirmaciones expuestas (anexo 7) como ítems.

Con la aplicación de estas tres herramientas sin duda alguna, se aprecia que en esta institución escolar hace falta trabajar de manera colaborativa, teniendo como causas la falta de participación y responsabilidad de los docentes para organizar trabajos en colectivo, ya que solo trabajan de manera individualista, existe ausencia de liderazgo con referente a las actividades o comisiones establecidas, otra de las causas que no exista el trabajo colaborativo en dicho centro escolar es que no se fomenta la reflexión de su práctica o experiencias que tienen. De acuerdo con las causas que se mencionan con anterioridad, se externa que las consecuencias surgidas debido a éstas son la falta de sistematización de resultados de aprendizaje a nivel escolar, incumplimiento de objetivos escolares, así como la inexistencia de proyectos escolares de manera colectiva y ausencia de liderazgo distribuido, lo cual, lo pueden observar en la herramienta de Planificación Avanzada de la Calidad o bien llamada AQP y CCA (anexo 8) Estos resultados también se visualizan en la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas), el cual se encuentra en el anexo 9 y en el diagrama de Ishikawa (anexo 10).

Ciertamente en la institución se determina “La ausencia de trabajo colaborativo”, como una de las áreas de mayor relevancia en el funcionamiento de la institución lo cual, tiene sus antecedentes desde el contexto internacional, nacional y propiamente local. Para ello y con la intención de abordarlos desde una postura investigadora, se propone como aporte trabajar esta ausencia desde los aspectos que plantea el liderazgo distribuido. Por esta razón, este trabajo se problematiza en ¿Cómo propiciar el trabajo colaborativo a través del liderazgo distribuido en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc? Para dar respuesta a este planteamiento del problema surgen las siguientes interrogantes:

- Qué es el trabajo colaborativo.
- Cuál es la diferencia entre trabajo colaborativo y trabajo cooperativo.
- Qué es trabajar en equipo.
- Cómo se crea una cultura de colaboración.
- Cómo se manifiesta el trabajo colaborativo en el centro escolar.
- Por qué es necesario fomentar el trabajo colaborativo entre docentes.
- Cuáles son las ventajas de trabajar en colaboración.
- Cómo son las relaciones laborales y de colaboración entre los docentes de la institución.
- Qué elementos se consideran para llevar a cabo un trabajo colaborativo en los docentes.
- Qué es el liderazgo escolar.
- Cuál es la importancia del liderazgo escolar.
- Cuáles son los estilos de liderazgo.
- Cuáles son los tipos o modelos de liderazgo.
- Por qué es importante que los docentes pongan en práctica el liderazgo distribuido.
- Cómo el liderazgo distribuido influye en las prácticas escolares.

- Qué estrategia de tipo colaborativo son adecuadas para fomentar el trabajo colaborativo a través del liderazgo distribuido en la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.

OBJETIVOS

Las anteriores interrogantes dan a su vez origen a los siguientes objetivos:

Objetivo general del trabajo:

- Aplicar el trabajo colaborativo desarrollando el liderazgo distribuido en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.

Objetivos específicos del trabajo:

- Describir la Teoría Organizacional, el tipo de modelo de gestión, los enfoques y dimensiones en las que se fundamenta el trabajo colaborativo en la Escuela Primaria Cuauhtémoc.
- Definir la cultura y clima organizacional que se promueve en el centro escolar y el rol que juega cada agente educativo.
- Identificar la población en la que se realiza el trabajo y los instrumentos que se utilizan para la recolección de datos.
- Emplear estrategias que faciliten el trabajo colaborativo para promover el cumplimiento de los objetivos educativos.

Objetivo general del proyecto:

- Emplear estrategias que facilite el trabajo colaborativo, aplicando el liderazgo distribuido para transformar la organización y funcionamiento interno de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.

Objetivo específico del proyecto:

- Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela.
- Reconocer la importancia del trabajo colaborativo.

- Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria.
- Practicar el trabajo colaborativo desarrollando el liderazgo distribuido.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante externar que este trabajo tiene las siguientes delimitaciones: temporal; El proceso de investigación – acción se desarrolla durante el período de Mayo 2016 a Septiembre 2017. Espacial; este trabajo se realiza en la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc, con clave 30DPR0013V, de la zona escolar 270 del sector 28, de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Del tema; El tema de investigación es el trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido en docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc. Poblacional; Se trabaja con 12 docentes oficiales frente a grupo, 2 profesores económicos (Educación Física e inglés), es decir, 14 docentes y un directivo. Delimitación económica; en este rubro no hubo necesidad de establecerlo ya que se requiere elementos de carácter cognitivo y actitudinal, pero no económico.

JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las herramientas e instrumentos aplicadas en la escuela primaria Cuauhtémoc, se determina que el área de oportunidad que se tiene en esa institución es la falta de trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido, por ello, es necesario promover esta práctica fomentando el trabajo colaborativo con los docentes de este centro escolar, ya que esto además de fortalecer la calidad educativa permite desarrollar competencias sociales y profesionales en la comunidad escolar.

Es indispensable centrar la mirada en el trabajo colaborativo desde la promoción de un liderazgo distribuido, ya que al relacionar ambas variables se logra cumplir con lo que el plan de estudios propone, al señalar la pertinencia de promover un sentido de colaboración con los estudiantes, lo cual, sin duda se logra si los

docentes practican esta visión de colaboración, dejando atrás las enseñanzas tradicionalistas donde el docente funge como expositor de los temas que deben aprender los educandos, sin embargo, ahora se busca formar ciudadanos capaces de trabajar de manera colaborativa para la solución de los problemas que se le pueden presentar, pero si bien es cierto, nadie puede dar lo que no se tiene, por esta razón, el docente debe desarrollar competencias colaborativas en su ambiente laboral, con el colectivo docente.

La aplicación de este proyecto, es benéfico para cambiar la cultura institucional que se tiene, en el cual es conveniente que el directivo sea también participante activo y apoye en la selección de los roles que debe ejercer cada docente, ya que se comparte la idea de Silvano, Tobón y Vázquez “Se debe establecer roles y actividades cuidando reconocer en el proceso, los logros obtenidos y así, generar entre los docentes, motivación y energía para lograr el alcance de las metas de manera efectiva” (2015, p.119).

Con la elaboración de este trabajo y la aplicación del proyecto de intervención se encuentran diversos beneficios; establecer buena comunicación, aumentar la creatividad, desarrollar valores que ayudan para la mejora de metas escolares, elevar la autoestima del docente, delimitar las tareas, fomentar el liderazgo distribuido, favorecer la investigación, mejorar las relaciones personales y el clima organizacional y trabajar hacia el mismo objetivo

Con lo anterior, se busca concientizar a los docentes para que comprendan que, a través de las competencias de colaboración y liderazgo distribuido o compartido, pueden transformar su práctica docente, desarrollando valores de confianza con sus compañeros, trabajando hacia un mismo fin, respetando las diferentes opiniones y sobre todo mejorar problemas educativos de manera escolar.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo está destinado a realizar una revisión de la literatura sobre la problemática de investigación que se plantea en el apartado anterior, es decir, de las dos variables “Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”, desde el sustento teórico de cada variable y sus características e información que permita dar respuestas a las preguntas de investigación que se han redactado. Tomando en cuenta que este trabajo está dirigido en acciones de gestión, es necesario, brindar un panorama primeramente acerca de los antecedentes de las Teorías Organizacional y de la Gestión Educativa, así como detallar los tipos de modelo de gestión Organizacional, los enfoques y dimensiones de los procesos de la organización, identificando a su vez la problemática en cada aspecto descrito.

De igual forma, para entender desde el escenario donde se desarrolla esta problemática, se expone qué es la cultura institucional, los tipos de cultura institucional que existen, así como los cambios (cambio espontáneo y planificado) que se pueden hacer para tomar acciones y mejorar en esa área de oportunidad que se presenta en las organizaciones escolares.

1.1 Orígenes de la Teoría Organizacional y de Gestión

La calidad es una utopía que durante la historia las personas han querido alcanzar, en cualquier ámbito de su vida diaria; en el ámbito artístico, económico, tecnológico, científico, político, educativo, entre otros, puesto que el ser humano busca la perfección en los procesos que interviene. Es así como surge la interrogante de qué manera una empresa, una escuela, asociación o cierta dependencia pueda mejorar para lograr sus objetivos y para alcanzar la calidad, ante este cuestionamiento, la respuesta se resume en una sola palabra “Organización”.

Por medio de la organización se establecen las acciones y funciones adecuadas de cada miembro de la organización para que las ejecute con los recursos y materiales requeridos para alcanzar lo esperado en un tiempo significativo, por ello, se comparte la idea de Münch (2010):

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.
(P.61)

Sin duda, hoy en día hablar de organización lo escuchamos en la escuela, en los equipos de trabajo de los estudiantes, con los vendedores particulares, en las micros y macros empresas, en los empleados de los centros comerciales e incluso en nuestros conocidos cuando realizan algún evento de tipo social. En todos lados escuchamos esa palabra “Organización”. Es importante mencionar que en la actualidad se dice mucho acerca de la Teoría organizacional, sin embargo, esta Teoría ha estado presente durante toda la historia.

La Teoría Organizacional analiza las estructuras de las organizaciones, así como su diseño y su funcionamiento. La Teoría Organizacional tiene su origen en “**La organización burocrática**” tiene como precursor a Max Weber, quien inicia con el estudio científico de la burocracia en torno a la secularización y racionalización en la sociedad occidental, donde este autor realiza cuatro tipos principales de acción social:

- Acción racional orientada a fines, en la que tanto los fines como los medios son escogidos racionalmente.
- Acción racional orientada a valores, en que se persigue un fin valórico (que en sí puede o no ser racional) mediante medios racionales.
- Acción afectiva o emocional, que no considera una evaluación de medios ni de fines, sino que sólo se basa en el estado emocional del actor.
- Acción tradicional, guiada por los hábitos acostumbrados de pensamiento, por el “Siempre ha sido así”.

Weber señala que el progreso de la sociedad occidental se basa en el comportamiento racional orientado a fines, ya que en épocas anteriores las acciones se dirigen de acuerdo a los valores y costumbres que tienen las personas con respecto a los sentimientos, el compromiso, la pasión, la fidelidad a personas, la gracia y la ética de héroes carismáticos como una organización, pero durante la sociedad occidental moderna con la aplicación del proceso de racionalización, se logra un desencantamiento del mundo en general, es decir, se rompe la idea de ser gobernado por la suerte en los distintos ámbitos de la vida social; político, religioso, legal, administrativo, económico, etc.

Es así como las empresas que presentan gran impacto en el ámbito, político, administrativo y económico cambian a una perspectiva burocrática de organización. La cual se organiza de acuerdo con los siguientes principios racionales:

- División de funciones; cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas.
- Puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato - sueldo).
- La calificación técnica es el escrito básico de selección del personal.
- Registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones.

Pero la Teoría Organizacional no solo tiene como antecedente a la organización burocrática, también a “La escuela de administración científica”, quien realiza sus propias aportaciones a la organización, sin embargo, es necesario conocer que los autores no realizan sus análisis en la comprensión de los procesos de la sociedad, más bien, esta Teoría Organizacional se crea con la finalidad de hacer un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser puesto en práctica, se pretende alcanzar la eficacia. Los principales pioneros de esta Teoría son Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick. Taylor considera que es necesario que haya una división del trabajo y responsabilidad entre asalariados

y administradores. Por esta razón, se comparte la idea de Rodríguez (2002), ya que externa que:

Se podrá lograr una alta eficiencia técnica en el desempeño individual a través de la racionalidad, de la subdivisión de tareas y de la especialización creciente que se desprenderá de la aplicación del trabajador a tareas cada vez más sencillas y racionales. (p. 34)

Esta idea es compartida, puesto que entre mayor división de las funciones hay una especialización en su quehacer. Dentro de la característica de su organización, Fayol clasifica las funciones que debe realizar las empresas para que logren funcionar racionalmente:

- Técnicas: Acciones orientadas al objetivo.
- Comerciales: Deben tener conocimiento del mercado, así como estar informados acerca de la competencia.
- Financieras: Administración de la economía.
- Seguridad: Protección de bienes y personas.
- Contabilidad: Situación económica de la empresa.
- Administrativa: Propone las actividades y se encarga de su aplicación.

Asimismo, Henri Fayol, en la Teoría administrativa científica establece las siguientes 14 condiciones o principios que considera que regulan el buen funcionamiento del cuerpo social:

- División del trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al interés común.
- Remuneración basada en la justicia.
- Centralización en adecuado balance con la descentralización.

- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Estimular la iniciativa personal.
- Sentido de espíritu de cuerpo.

Posteriormente, es a finales de la década 20, cuando surge otra Teoría Organizacional “La Escuela de Relaciones Humanas”, parece cómico, pero esta se crea a partir de no haber encontrado la explicación del resultado de un suceso analizado desde la Teoría de la Escuela Clásica de Administración. Los fundadores de esta Teoría son Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas MC. Gregor y Abraham Maslow. Cabe mencionar que esta Teoría se desarrolla durante los años de la gran depresión mundial (1927 y 1932).

Lo significativo de esta Teoría es que reconoce al hombre como ser social, y comprende su comportamiento cuando está en un grupo o equipo de trabajo. De igual manera algo rescatable en lo que respecta a la organización es que trae consigo una mejora en el conocimiento del fenómeno organizacional, además de que las acciones de los individuos están reguladas como miembros de un grupo. Los principios de esta Teoría Organizacional son:

- La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos, que puede incluso hacer que los seres humanos pasen sobre sus propias disposiciones y que dejen de respetar las normas organizacionales.
- La cantidad de trabajo que puede llevar a cabo un trabajador dado estará determinada por su “Capacidad social”.
- Las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores.
- Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.

- El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefatura.
- La organización racionalmente planificada es sólo un aspecto de lo que ocurre en la organización.
- El supervisor más efectivo es “el centrado en los empleados”.
- La información y la participación en la toma de decisiones son las recompensas que pueden ofrecer para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores.
- Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo.

Con el paso del tiempo las necesidades fueron cambiando, por ello, en 1958 James March y Herbert Simon publican su libro de “Organizations”; donde retoman el tema de la racionalidad (de la Escuela de la Administración) y de los cambios y diseños estructurales, dando así origen a una Teoría Organizacional con enfoque “Neo – clásico”. Esta Teoría se caracteriza por modernizar las técnicas de eficiencia con los cambios tecnológicos, de igual manera adecuan las técnicas de eficiencia en los nuevos sistemas automáticos de transportes, comunicación, carga, descargas, etc.

Los aportes de estos teóricos tratan de mostrar la importancia de adecuar en la organización distintos mecanismos y unidades especializadas para llevar a cabo las funciones requeridas para que la organización se logre de manera eficiente. “Las organizaciones requieren de mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de las órdenes y la adhesión efectiva a los reglamentos” (Rodríguez, 2002, p.43). Se comparte la idea del autor ya que esta teoría se centra en la dimensional formal, permitiendo buscar la eficiencia, dejando a un lado la conducta y el comportamiento, ya que prioriza la modernización de técnicas de eficiencia y racionalización.

Es a finales de la década de los sesenta por consecuencia de las crisis de la escuela científica y de relaciones humanas que surge la “Teoría de Sistemas” con la intención de ocuparse en el estudio de su organización y en la comprensión de

sus diferentes procesos, ya sean internos o bien externos (entorno), buscando la comprensión como sistemas sociales, ya que todo lo que sucede dentro o fuera de las organizaciones están relacionados entre sí. El fundador de esta organización por sistema es Ludwin von Bertalanffy, quien se preocupa por hacer una metodología integradora para resolver los problemas.

Es importante mencionar que la organización como sistemas presenta las siguientes características:

- Importación de energía: Ninguna estructura social es autosuficiente.
- Proceso.
- Output.
- Sistema como ciclos de sucesos.
- Entropía negativa.
- Feed back negativo y el proceso de codificación.
- El estado permanente y la homeostasis dinámica.
- Diferenciación.
- Equifinalidad.

Posteriormente surge la “Teoría Z”, después de la Segunda Guerra Mundial para verificar el control de calidad en el que se encontraba Japón, donde aplican métodos estadísticos, la sorpresa es que este país supera los resultados incluso al país estadounidense. Analizan el estudio de sus organizaciones donde reconocen que la estrategia organizacional de Japón, es “Su propia cultura”, aunado a esto con lo que respecta el sistema económico provee estructuras educativas favoreciendo de esta manera al sector productivo, permitiendo una mayor eficiencia en su sistema organizacional.

Esta forma de organización de Japón tiene un enfoque holista; situando a la empresa en una organización como un todo integrado, lo que hace que los miembros de esta empresa, se sientan parte de ella, además sean autónomos al realizar sus acciones, por ello, de manera inmediata buscan el éxito de su trabajo, ya que la toma de decisiones se realiza de manera colectiva, pero la responsabilidad

es de manera individual. Esto los hace ser parte de una “Teoría Organizacional Z” ya que se basa en la cultura del pueblo; el sentido del humor, la lealtad, sutileza y el nacionalismo con valores. Es importante mencionar que los tres pilares que caracteriza la organización japonesa son; el trato de intimidad, la sutileza y la confianza.

Poco después surgen investigaciones acerca de la forma de organización de Japón, dando lugar a la “Teoría de Cultura de Calidad Total”; donde se adopta la filosofía de administración japonesa para llevarlo a cabo en empresas occidentales, centrando los tres aspectos (intimidad, sutileza y confianza) para tener mayor productividad. En esta organización se establecen 14 etapas por las cuales tienen que pasar las empresas para implementar dicha “Organización de Calidad Total”:

- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
- Adopción de la nueva filosofía.
- Cambio en el control de calidad.
- Reducción de números de proveedores.
- Mejoría constante del sistema.
- Entrenamiento en el trabajo.
- Generación de liderazgo.
- Eliminación del temor.
- Eliminación de límites.
- Eliminación de slogans.
- Eliminación de metas numéricas.
- Eliminación de condiciones que hacen difícil que los trabajadores sientan orgullo por su trabajo.
- Elaboración de un programa de educación y perfeccionamiento para todos.
- Poner a todos manos a la obra.

Hay que destacar que las diferentes Teorías Organizacional que se mencionan con anterioridad, permiten llevar a cabo como su nombre lo indica la

organización de una dependencia particular o pública, las cuales pueden ser adaptadas de acuerdo con los fines, medios y funciones que se requieren. En este proyecto de intervención como se quiere transformar la organización institucional, aplicando el trabajo colaborativo con el desarrollo del liderazgo distribuido en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc, es pertinente realizar el proyecto con base a la Teoría Organizacional de Calidad Total; primeramente transformando la organización y el funcionamiento interno de la escuela, por ello, el director debe motivar al colectivo docente a involucrarse en acciones que permitan alcanzar los objetivos educativos a través del trabajo colaborativo, implicando al profesorado en participar en la toma de decisiones y responsabilizándose de funciones o acciones (liderazgo distribuido), las cuales deben estar orientadas hacia la misión y visión institucional, es decir, considerando la filosofía de la institución para la creación de una estructura participativa donde los docentes manifiesten el sentido de pertenencia en la toma de decisiones, en la elaboración de proyectos institucionales, en la creación de la Ruta de Mejora Escolar (RME), la Estrategia Global de Mejora Escolar (EGM), para la puesta en práctica de acciones o estrategias en colectivo o incluso para la organización de algún evento cultural, académico o deportivo. Es conveniente reformar la cultura institucional; renovando los hábitos del profesorado, así como sus costumbres, valores y tradiciones en acciones profesionales de una manera colaborativa.

Ciertamente el proyecto implica la intervención de los docentes, pero de una manera colaborativa y responsable, favoreciendo de esta forma el clima organizacional de la institución. Mantener un clima organizacional agradable, facilita la delegación de comisiones y acciones, a través de la participación de los miembros, fortaleciendo sus habilidades y potenciando sus capacidades profesionales, es decir, al ejercer el liderazgo distribuido, ya que de esta manera, se sentirán motivados al realizar cierta función o acción delegada, ya que no serán impuestas, sino sugeridas por el mismo docente dentro del colectivo, asumiendo la responsabilidad de su quehacer y facilitando crear una nueva organización o estructura, pero participativa.

1.2 Tipos de Modelo de Gestión Organizacional

Teniendo establecido que el proyecto se desarrolla con base a la Teoría de Cultura de Calidad Total, es necesario que se gestione el cambio a través de una gestión de tipo educativa, siguiendo una línea de acción o modelo de gestión organizacional, que conduzca las prácticas del trabajo, de acuerdo con características específicas. A continuación, se describen las características de los modelos de gestión, categorizados como antecedentes de la Gestión Educativa.

1.2.1 Modelo de gestión de tipo Normativo. El Modelo de gestión de tipo Normativo se establece entre los años 50 y 60, con la intención de incluir la racionalidad para lograr el futuro desde las acciones del presente, lo cual en el ámbito escolar se obtiene a través de la elaboración de planeaciones para alcanzar el futuro esperado, dirigidos al crecimiento cuantitativo (resultados) del sistema y en la asignación de recursos necesarios para expandir la oferta educativa. En este modelo se utilizan técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, una de su peculiaridad es que no se toma en cuenta a la comunidad.

1.2.2 Modelo de gestión de tipo Prospectivo. Posteriormente en la década de los 70, se constituye el Modelo de gestión Prospectivo, el cual plantea la realización de una planeación prospectiva que busca la respuesta a muchos futuros, previniendo ciertas situaciones, con tal de no tener incertidumbre. También sugiere emplear estrategias como la micro planeación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de recursos.

1.2.3 Modelo de gestión de tipo Estratégico. Luego en los años 80 surge el Modelo de gestión Estratégico, este modelo es de índole normativo (normas) como instrumental (los medios para alcanzar lo que se desea) se da cuando se es capaz de articular los recursos (humanos, financieros, técnicos y materiales) de la organización de manera óptima para el cumplimiento de lo esperado. También se logra a través del diagnóstico; reconociendo su identidad institucional a través del análisis FODA (misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

1.2.4 Modelo de gestión de tipo Estratégico Situacional. Mas tarde aparece el Modelo de gestión Estratégico Situacional el cual se crea durante los años 80 y principios de los 90, en este se toma en cuenta la planificación educativa, analizando los problemas que se presentan durante la aplicación, buscando cumplir con los objetivos esperados. Se redefine la unidad de gestión educativa, no teniendo la visión del sistema en general o en conjunto, más bien permite analizar de manera específica ciertas áreas, en las cuales se adaptan los recursos pertinentes, para la solución de cierta situación que no esté permitiendo cumplir con el objetivo deseado. Es importante mencionar que la descentralización educativa debilita este modelo de gestión.

1.2.5 Modelo de gestión de tipo de Calidad Total. Después de la descentralización de la educación en los años 90, se instaura el Modelo de gestión de Calidad Total, caracterizándose por identificar las necesidades del usuario, el diseño de normas y estándares que permitan mejorar el proceso hacia la búsqueda de la calidad, lo cual para verificarlo surge la medición y evaluación para identificar los errores y con ello establecer nuevos compromisos de calidad.

1.2.6 Modelo de gestión de tipo de Reingeniería. Es a mediados de los 90 al aceptar la existencia de contextos cambiantes se buscó generar un cambio cualitativo y radical desarrollando el Modelo de gestión de Reingeniería con el que se reconoce mayor jerarquía y exigencia sobre la calidad que se espera de la educación.

1.2.7 Modelo de gestión Comunicacional. En la segunda mitad de los 90, se desarrolla el Modelo de gestión Comunicacional; el cual pretende comprender la organización como entidad y pone en práctica habilidades comunicativas para coordinar las acciones, mismas habilidades comunicativas logran facilitar o impedir el logro de los objetivos. En este tipo de Modelo de Gestión ubica al líder como un coordinador.

Es importante mencionar que los siete Modelos de Gestión tienen su propia trayectoria evolutiva. Sin embargo, al llevar a cabo estos traen consigo ciertos

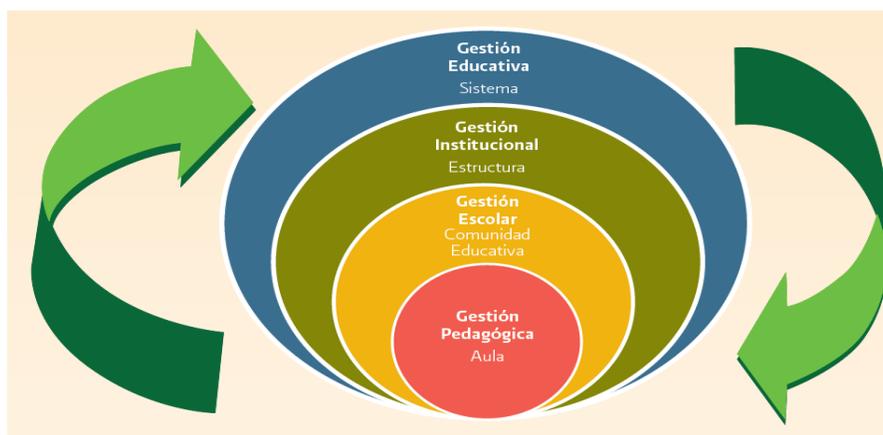
beneficios para los centros educativos; más insumos y recursos provenientes de los padres, mayor uso de los recursos, crean un entorno más flexible, implica la participación de los sujetos educativos en las acciones, así como en la toma de decisiones, logrando una satisfacción para todos y no a unos cuantos.

Para el desarrollo de este proyecto de intervención se dirige en el Modelo de Gestión “Comunicacional” porque se requiere que los docentes utilicen la buena comunicación que han generado, pero para realizar trabajos institucionales de una manera colaborativa, poniendo en práctica el liderazgo distribuido, para favorecer la participación activa de los docentes de este centro escolar; asumiendo primeramente la responsabilidad individual para el establecimiento de acuerdos y el cumplimiento de compromisos de forma colaborativa, de esta manera al realizar esta gestión educativa se pretende atender el área de oportunidad que se tiene en la institución.

1.3 Enfoques de Gestión Educativa

Efectivamente es adecuado limitar los alcances de esta gestión educativa; determinando los agentes educativos que se involucrarán, las prácticas que pueden realizarse, las funciones, etc. Para ello, este proyecto de intervención debe orientarse en uno de los enfoques de la gestión educativa; ya sea institucional, escolar o pedagógica, los cuales se pueden observar en el cuadro 1.

Cuadro 1. La Gestión Educativa y sus enfoques.



Tomando en cuenta, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, los enfoques de la gestión educativa:

Apuestan a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centra la atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parte de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar. (SEP, 2010, p.57)

Estos enfoques tienen la intención que en contextos inciertos y en condiciones cambiantes, se debe reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas. Para mayor comprensión de estos enfoques se describen a continuación.

1.3.1 Enfoque institucional. En cuanto a la gestión con enfoque institucional es caracterizada más bien en la estructura, enfocándose en las acciones de carácter administrativo, de planificación, de regulación y orientación, permitiendo así plasmar el sistema en proyectos o acciones contextuadas, mismas que deben estar relacionadas entre sí. Es una gestión que promueve el desarrollo de los campos de la educación, a través de acciones elaboradas con base a una dirección, para alcanzar esa intencionalidad pedagógica, misma que se someta a evaluaciones para así poder mejorar la práctica educativa.

1.3.2 Enfoque escolar. Con respecto a la gestión con enfoque escolar indiscutiblemente se fomenta el trabajo colaborativo, para poder diseñar y evaluar el quehacer educativo, en la organización de la escuela. En este se involucra a todos los sujetos educativos de la comunidad educativa, con la finalidad de apoyar el trabajo docente y del directivo a través de proyectos educativos creados con base a la misión y visión institucional. En la gestión escolar se busca planificar y direccionar el desarrollo escolar de una manera colaborativa, implica a su vez una

relación entre los objetivos y propósitos establecidos en el plan de estudio, con la necesidad de la escuela, definiendo así las técnicas, recursos y forma de evaluación. Por ello, se comparte la afirmación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, se entiende por gestión escolar:

El conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (SEP, 2010, p.60)

1.3.3 Enfoque pedagógico. Por lo que se refiere a la gestión pedagógica sintetiza los demás enfoques en la puesta en práctica, a través del proceso de enseñanza ya que se enfoca al aula, a las maneras y/o estilos para enseñar, así como en las alternativas que ofrece a sus alumnos para que éste aprenda y en las herramientas de evaluación para verificar si los aprendizajes son movilizados como competencias en sus alumnos. De acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica:

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (SEP, 2010, p.62)

Por lo que se menciona anteriormente, se afirma que este trabajo se orienta en el “Enfoque escolar”, ya que al propiciar el trabajo colaborativo a través del liderazgo distribuido, se requiere de la participación del colectivo escolar, en donde los docentes ponen en juego sus capacidades, habilidades y valores, para establecer acciones y estrategias de manera participativa y colaborativa, para el cumplimiento de las metas académicas, considerando la misión y visión como herramientas fundamentales en la orientación de sus actividades y en la organización de un plan integral, privilegiando así el trabajo en equipo.

1.4 Las Dimensiones de la Gestión Escolar

Los tres enfoques de gestión (institucional, escolar y pedagógica) se analizan de manera específica con las dimensiones de la gestión escolar: dimensión pedagógica curricular, dimensión organizativa, dimensión administrativa y la dimensión de participación social. Dichas dimensiones requieren de análisis profundo y de reflexión para identificar lo que sucede en la escuela, para así determinar la situación actual con el fin de cambiar o fortalecer lo que sea necesario. En seguida se describe brevemente a qué se refiere cada una de las dimensiones.

1.4.1 Dimensión Pedagógica Curricular. La dimensión pedagógica curricular analiza las acciones referidas al docente, lo que hace en su clase, si considera los estilos y ritmos de aprendizajes en los alumnos, si toma en cuenta el contexto social, cómo favorece o perjudica el clima organizacional y el ambiente áulico, es decir, se busca reflexionar acerca del quehacer docente.

1.4.2 Dimensión Organizativa. En cuanto a la dimensión Organizativa predominan los valores y actitudes de los actores escolares. En esta dimensión es fundamental tener cimentado la misión institucional para su cumplimiento y como base para la toma de decisiones, de igual manera las organizaciones escolares tienen asimismo su propia visión para obtener lo que desean con respecto a resultados de calidad, igualmente se ocupa de mejorar los procesos y resultados. Algo rescatable es que en esta dimensión se delegan responsabilidades a los actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa, guardias, entre otros), así como la operación del Consejo Técnico Escolar (CTE). Esta dimensión tiene nueve estándares: liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares y funcionamiento efectivo del CTE.

1.4.3 Dimensión administrativa. Es en la dimensión administrativa donde se valora el grado de optimización de los recursos humanos, materiales, financieros

y de tiempo, además de garantizar el control de la información de la escuela, a través del cumplimiento de las funciones de los actores educativos.

1.4.4 Dimensión de Participación Social. Por último, la dimensión de Participación Social considera la participación del Consejo Escolar de Participación Social de la Escuela (CEPSE), de los padres de familia con la finalidad de satisfacer las demandas de éstos, de igual manera los involucra en actividades del centro escolar, para que desde casa ellos favorezcan los aprendizajes en sus hijos.

Como se ha de entender las cuatro dimensiones son importantes por sí mismas, sin embargo, para este trabajo es necesario apoyarse en la dimensión Organizativa, ya que los nueve estándares (liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares y funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social) que considera, son relacionados con las dos variables “Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”. Además tomando que una de las fortalezas de este centro escolar es el buen clima que impera, éste debe transformarse hacia el trabajo, es decir, no sólo mantener un clima cordial de compañeros, sino que sea utilizado hacia el trabajo escolar, promoviendo el trabajo colaborativo, permitiendo a sus vez mejorar los procesos y resultados a nivel escolar, además es viable ya que se puede constatar si las prácticas que conlleva el liderazgo distribuido se están cumpliendo en el colectivo, al supervisar, observar, criticar e interpretar los hechos que suceden en la organización y funcionamiento de la institución, por ejemplo, si se da seguimiento a los acuerdos y compromisos, a las distribuciones de las comisiones o división del trabajo, los canales de comunicación que se mantiene, entre otros.

1.5 Estándares de Gestión para la Educación Básica

Si bien es cierto, las dimensiones anteriormente descritas permiten identificar los procesos que se llevan a cabo al interior de una organización escolar, con la finalidad de identificar nuevas formas de incrementar su mejora. Para ello, resulta

necesario analizar esta organización a través de los estándares educativos, con la intención de identificar los asuntos básicos que se deben hacer en el centro escolar y en el aula de clases, permitiendo así una visión comparativa entre lo que se debe hacer y lo que en realidad se hace, aportando elementos para la toma de decisiones con lo que el colectivo se compromete a aprender y hacer para mejorar los resultados educativos, siendo así una orientación o guía para la realización de la planeación escolar. De acuerdo con la SEP:

Los estándares para la gestión de escuelas de educación básica representan los parámetros del quehacer educativo a escala escolar; se establecen como guías sobre cómo y para qué la escuela se organiza para constituirse en plataforma del aprendizaje de los alumnos. Los estándares pretenden ser orientadores en las comunidades escolares, tanto en procesos de autoevaluación como en referentes para identificar grados de avance en la mejora académica. (2010, p.78)

Es importante externar que al tomar en cuenta los estándares como criterios de calidad para favorecer la mejora continua, se llevan a cabo relaciones colaborativas entre el colectivo docente para así poder acordar compromisos y metas, que permitan mejorar los resultados del centro escolar, así como fortalecer la cultura organizacional de la institución.

1.6 Cultura Institucional

La Teoría Organizacional de Calidad Total, el Modelo de Gestión Comunicacional, el enfoque de gestión escolar y la dimensión organizativa y los estándares, facilitan transformar la estructura del colectivo docente, reformando su cultura institucional; impulsando el trabajo colaborativo y favoreciendo el liderazgo distribuido, permitiendo dirigirse hacia la mejora de la calidad educativa. Por lo que se refiere a cultura institucional son los valores, costumbres, creencias e ideologías de las instituciones educativas, incluyendo además los objetivos educativos, las normas de conducta y las ideologías que se ponen en práctica en la organización. Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) definen la cultura institucional de la siguiente manera:

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (p.35)

Es importante mencionar que, de acuerdo con las características de los centros escolares, en función de la cultura institucional, se clasifican en tres tipos; cuestión de familia, cuestión de papeles o de expediente y la última cuestión de concertación. Ver tabla 1.

1.6.1 La cultura como una cuestión de familia. Este tipo de cultura está fundamentada en las relaciones interpersonales, basada en un modelo de gestión casero, es decir, las acciones se rigen de acuerdo con ciertas lealtades invisibles. En este tipo de institución el currículo es ignorado, porque se prioriza lo afectivo por encima de los contenidos escolares, por lo tanto, se pierde el objetivo educativo. No existe la división de tareas, no se asignan funciones y roles.

1.6.2 La cultura como una cuestión de papeles o expedientes. En la institución escolar como una cuestión de papeles o expedientes, en este tipo de cultura se da mayor importancia a lo administrativo, se preocupa por acatar las normas y las reglas, se rige bajo el organigrama en funciones, no son vinculados las ideas afectivas tampoco las emociones. Ciertamente siguen el currículo como su guía o instructivo. Su modelo de gestión es de tipo tecnocrático porque predominan las estructuras y reuniones formales. Se da un canal de comunicación formal de manera escrita.

1.6.3 La cultura como una cuestión de concertación. La institución como una cuestión de concertación permite la negociación, se pone en diálogo la libertad individual como un medio por el cual se realizan las acciones como ellos crean conveniente, con la finalidad de dar solución al problema. El currículo funge como un organizador institucional, que está sujeto a ser moldeado. Este tipo de cultura institucional se caracteriza por un modelo de gestión profesional, reconociendo que

el personal tiene intereses propios. Tiene una perspectiva objetiva, pero a través de la adaptación del currículo o en la solución de problemas.

1.7 El cambio en la organización escolar

Ciertamente, sin importar el tipo de cultura institucional que predomina en el centro escolar, siempre es necesario llevar a cabo un cambio planeado en la organización, si ésta presenta alguna área de oportunidad o debilidad, ya que se requiere implementar acciones que permitan alcanzar lo deseado, es decir, necesitan de un “cambio”, el cual se puede dar de dos formas; un cambio espontáneo o un cambio planificado.

1.7.1 El cambio espontáneo. El cambio espontáneo es entendido como aquel cambio que va surgiendo de modo natural, de acuerdo con el desenvolvimiento de las acciones habituales, sólo se aplican las acciones de manera inmediata, sin analizarla a fondo, sólo busca una respuesta rápida de momento.

1.7.2 El cambio planificado. Por el contrario, el cambio planificado es cuando surge el intento consiente de diseñar, de poner en práctica y de controlar el conjunto de acciones de un proceso de cambio. Busca mantener el equilibrio general de la organización, donde cada acción propuesta sea razonada, en busca de lo esperado (metas). Para ello, se debe determinar acciones, tiempos, recursos, lo cual a su vez permite prever imprevistos. Por esta razón, su probabilidad de éxito es alta ya que todo está minuciosamente organizado. Para Nieto (2003):

La idea de cambio surge cuando se reconoce un vacío o discrepancia entre lo que ocurre (situación real) y lo que debería ocurrir (situación ideal), y se toma la decisión de emprender acciones (soluciones) con el propósito de, bien evitar o mitigar lo indeseable, bien crear o acercarse a lo deseable.
(p.244)

Dos ejemplos de cambios planificados son el cambio de reforma y de innovación. El cambio por reforma intenta satisfacer las necesidades en general de

la sociedad, sus bases son estrictamente políticas, con regulaciones formales, en éste los agentes educativos no participan, su diseño resulta ser poco motivador para ellos, siendo así rechazado, trabajándolo no como debe ser. A diferencia, el cambio por innovación normalmente es creado por los sujetos educativos de los centros escolares, donde determinan sus necesidades, y las acciones a realizar sirven de motivación para mejorar lo deseado.

Algo muy importante mencionar es que, en los dos tipos de cambios planificados, se debe valorar los resultados o avances, para determinar si hay mejora o no, pero se tiene que dar a través de juicios de valores, ya que el trabajo es con personas y no objetos. Por ello, la mejora se determina a través del cumplimiento de dos variables; Eficacia y eficiencia. El cambio planificado debe estar regulado por estrategias coherentes, que además tengan dirección, para conducir a lo esperado. Existen tres estrategias generales importantes para buscar un cambio planificado; estrategia tecnológica (proceso de investigación, desarrollo, diseminación y adopción), estrategia coercitiva (estructura de poder que busca inducir a los sujetos) y estrategia generativa (cambiar el modo de pensar cognitiva y afectivamente).

Indiscutiblemente este proyecto de intervención persigue un “Cambio” eliminando el aislamiento o individualismo por parte de los docentes, posibilita la realización de trabajos de manera colaborativa, además de eliminar la idea que sólo el directivo es el único líder en la institución, transformando el pensamiento de que el profesorado funge de igual manera en la toma de decisiones dentro de la institución, por ser parte de la estructura organizativa, además se responsabiliza de funciones siendo éste líder a la hora de desempeñar sus acciones. Se requiere el cambio de la cultura institucional, el cual es fundamentado en un cambio planificado, sin embargo, primeramente reformando el tipo de escuela que se tiene, pasando de ser de tipo familia a una escuela de cuestión de concertación, ya que para fomentar el trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido, se tiene que poner en práctica el diálogo efectivo a través de un clima de confianza, para la toma de decisiones, ya que las decisiones no recaen en una sola persona sino del colectivo docente.

Además, ese cambio planificado debe ser por innovación porque se requiere la participación de todo el colectivo para el diseño y aplicación de las estrategias que se establezcan, ya que siendo partícipes de este cambio y organización serán motivados de manera personal, profesional y colectivamente promoviendo la motivación en los demás participantes del colectivo, mejorando su práctica docente, cumpliendo así con las metas escolares y reforzando la cultura institucional. De igual manera se requiere que los docentes cumplan con tres condiciones preponderantes; sean responsables, comprometidos para que haya la movilización de dicho cambio y éste sea apoyado.

1.8 Antecedentes de la Gestión Educativa a Nivel Nacional en México

En este apartado se aborda el desarrollo histórico de la gestión en México, permitiendo conocer el progreso que esta acción gestora ha tenido en el transcurso de diferentes épocas, en un período comprendido desde la época de la Revolución Mexicana, hasta la actualidad. Conocer la trayectoria histórica de la gestión en México, posibilita a que se reconozcan las gestiones realizadas anteriormente, además de identificar los sustentos o antecedentes que permiten formar el sistema educativo nacional que hoy en día está vigente.

Dentro de las gestiones se menciona que, a mitad del siglo XIX, se crea el sistema educativo moderno, el cual se establece poco después de que en la Constitución de 1857 se decreta que la educación elemental pública fuera laica, obligatoria y gratuita, por esta razón, se considera que este sistema promueve que todos los niños de educación elemental tengan acceso a la educación. Desde esa fecha hasta el año de 1917, el manejo de la educación se descentraliza del gobierno federal, quedando la administración de la educación delegada en cada estado. Es importante externar que el gobierno federal se hace responsable de las escuelas pertenecientes al distrito y de los territorios federales. Sin embargo, como el gobierno federal quería tener mayor manejo del sistema educativo nacional vigente, funda la Secretaría de Educación Pública (SEP), en 1921, luego de que se aprobara la Constitución de 1917. Cabe mencionar que, con la implementación de la SEP, se

logra determinar a la escuela como el espacio en donde se puede construir un país culto y democrático.

Más tarde surge la necesidad de además de forjar individuos cultos y democráticos, también de formar personas libres de prejuicios y fanatismo religiosos, buscando una sociedad igualitaria, por ello, se gestiona en 1934 durante la presidencia de Lázaro Cárdenas “La educación socialista”. Permitiendo acabar con las diferencias de clases sociales, un claro ejemplo es que la educación en ese tiempo era laica, gratuita y obligatoria para todos los individuos mexicanos, quitando la idea de que la educación no sólo era para los que tienen un estatus económico elevado, sino para todo tipo de clase social. Esta ideología solamente dura hasta 1945.

Esta idea socialista se sustituye por Jaime Torres Bodet, promoviendo “La escuela de unidad nacional”, dando pauta a la política de modernización educativa. Pero como esta política educativa considera que la educación era abierta a todos los individuos, como consecuencia se sufre una explosión demográfica, en donde para resolver dicha situación el secretario de Educación Pública planifica el desarrollo del sistema actual. De igual manera con la intención de resolver el problema de expansión demográfica en las escuelas, permitiendo que todos los alumnos sean atendidos, desde luego favoreciendo la capacidad de atención por parte del sistema educativo, se rescata que Jaime Torres Bodet gestiona el Plan Nacional de Educación “El plan de once años” durante el sexenio de Adolfo López Mateo 1958 – 1964.

Este Plan permite gestionar el doble turno en las escuelas, además fomentar el Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), gestionando también el aumento de las escuelas normales para preparar a más profesores, de acuerdo con el perfil establecido y permitiendo a su vez se atendiera dicha demanda demográfica. Desde ese tiempo el objetivo es crear programas que fomenten la calidad de la enseñanza, considerando resolver una de las problemáticas de los contextos “La explosión demográfica”. De igual manera a través de ese programa gestionan el programa de libros de texto gratuitos, para todos los grados de la

enseñanza primaria, porque en la mayoría de las poblaciones los padres de familia no cuentan con los recursos suficientes para apoyar a sus hijos con referente al rubro educativo. Como resultado, se observa una mayor matrícula en el nivel medio superior y superior, por lo tanto, durante el sexenio de Luis Echevarría Álvarez se hacen trámites en donde se fundan nuevas instituciones de ambos niveles. Asimismo, se gestiona una reforma curricular, lo cual obviamente dirige a que se elaboraren nuevos libros de texto gratuitos, los cuales son dados a las instituciones de nivel primaria.

Otra gestión que surge en México es que se crea una “Ley Federal de Educación Superior”, también se instaura el “Instituto Nacional de Educación de Adultos y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología”. Otro ejemplo de gestión es en 1977, se realiza una planeación dando vida al “Plan Nacional de Educación”, en donde se analiza el sistema educativo y algunos factores como la formación de profesores, educación tecnológica, entre otros. Sin embargo, como dicho plan no establece las metas para los meses siguientes, pues dio cabida a que con la llegada del próximo secretario de Educación Pública no continuara con dicho Plan, donde se toma la decisión de optar por otras políticas, pero más prácticas, los cuales son a través de los “Programas y Metas del Sector Educativo”.

Posteriormente en 1982, se consigue que más alumnos asistan al primer grado de primaria, debido a que se implementan ciertas estrategias; se dan clases en albergues, se tiene instructores comunitarios, además se cuenta con transporte porque los niños vivían en comunidades muy lejanas y las escuelas estaban lejos, desde luego no podían asistir. En ese mismo año, durante el sexenio de Miguel de la Madrid, las políticas educativas se proyectan en el “Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte”, en donde se promueve elevar la calidad a partir de la formación integral de docentes, además racionalizar el uso de los recursos y ampliar el acceso a servicios, dando prioridad a zonas y grupos desfavorecidos, vinculando la educación y el desarrollo, regionalizando la educación básica y normal. Sin embargo, no se lleva acabo tal y como se planea, debido a la falta de recursos, originado por la crisis económica del país.

“La modernización”, es un concepto que se retoma y adquiere relevancia en 1988, cuando se tiene en mente que México estuviera dentro de los países desarrollados, por ello, se da mayor importancia a la educación, pues a través de ésta se obtendría dicho objetivo. Cabe mencionar que esto se logra a través de los avances de la ciencia y la tecnología, por ello, “La modernización”, era el cimiento indispensable dentro del sistema educativo. Dicho Programa de Modernización de la Educación (1985 – 1994), abarca demasiados aspectos o temas trascendentales en el campo educativo, no obstante, para no redundar se menciona aquellos que en años anteriores no se implementan “educación básica, educación para adultos, capacitación para el trabajo, postgrado y la investigación, sistemas abiertos, evaluación e inmuebles educativos”. Todos estos elementos son promovidos a través de este programa.

En ese mismo período, se ven avances reales en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994), la secundaria pasa a ser obligatoria, también surgen nuevos planes de estudio, por lo consiguiente se reparten nuevos libros de texto, se reestructura la nueva “Ley General de Educación y las reformas del artículo 3° de la Constitución”. Además, en mayo de 1992 con Ernesto Zedillo frente a la Secretaría de Educación Pública, se logra la descentralización, por consiguiente, los 31 estados de la República y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) firman con el gobierno federal el “Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB)”. De igual modo otra acción gestora durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari es que se implementa un “Programa Compensatorio y el Programa de Apoyo de Rezago Escolar”, el cual es financiado por el Banco Mundial. A pesar de que la responsabilidad es descentralizada, se procura la equidad, permitiendo al gobierno federal apoyar a ciertos municipios con mayor rezago escolar.

Durante el sexenio de Ernesto Zedillo (1994 – 2000), se dan grandes avances e impulsos que posteriormente son sustentos de futuros sexenios. Miguel Limón, dirige el “Programa de Desarrollo Educativo”, dicho programa considera en nivel básica los seis grados de primaria y los tres de secundaria, se fomenta programas

compensatorios con financiamiento internacional y trabajos con recursos propios, de la mano con las Secretarías de Salud y de Desarrollo Social. De igual manera se gestiona una importante reforma curricular para primaria. Asimismo, se impulsan proyectos innovadores para fortalecer áreas de lecto-escritura, matemáticas, ciencias sociales, entre otros. Además, México continúa participando en evaluaciones internacionales.

Es en el sexenio de Vicente Fox (2000- 2006), cuando se implementa el “Programa Sectorial de Educación del sexenio”, donde se procura dar continuidad y cambio; es decir, conservando propuestas de los dos sexenios que se citan anteriormente (Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo), así como dar un cambio innovando o adecuando gestiones de acuerdo con las nuevas demandas de la época, sin quitar los objetivos modernizadores, pero ahora aunado a la calidad y la equidad. Además, como se buscan acciones que favorezcan los niveles de cobertura, eficiencia terminal y aprendizaje de educación básica, media superior y superior que permitan disminuir las desigualdades sociales, así como interactuar con otros países más desarrollados con los cuales se relacionan mediante el fenómeno de globalización.

1.9 La Gestión Desde un Contexto Internacional

Considerando que lo global viene del término globalización, es necesario definir dicho concepto, de acuerdo con Mittelman (1996) “Es una fase en la historia del capital cuyo linaje ha unido a distintas sociedades en un mismo sistema” (p.231). Ciertamente abarca todos los aspectos de la vida social: económico, cultural, educativo, comunicativo, informativo, de ideología, etc. De acuerdo con programas y políticas educativas, se da vida a la ciencia y la tecnología, por lo cual es importante mencionar que ambos elementos son importantes para que México logre alcanzar los estándares internacionales.

Por esta razón, las nuevas demandas de gestión con un enfoque internacional o global, requieren de nuevas concepciones en las políticas

educativas, primeramente debe haber demasiada habilidad gestora, también dichas políticas tienen que fomentar el conocimiento científico, buscar a través de programas la profesionalización docente, identificar las competencias básicas para la vida que se deben promover en los alumnos, además de modificar su forma de enseñanza, con la finalidad de que los alumnos adquieran dichas competencias para que internacionalmente sean competitivos con alumnos de otros países. Cabe mencionar que los trámites, organizaciones, o gestiones deben contribuir para alcanzar los objetivos de cobertura y de calidad para la educación básica, en un enfoque internacional, mismos que son establecidos en distintos eventos, programas y conferencias. A continuación, se mencionan programas y conferencias que permiten lograr los objetivos:

En la “Conferencia Mundial sobre Educación para Todos” (Jomtien Tailandia, marzo 1990), se establece la necesidad de garantizar el acceso universal con una visión ampliada, esto con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas de los individuos; niños, jóvenes o adultos. Posteriormente, en 1994 surge “La Declaración de Salamanca”, la cual plantea en su marco de acción las medidas para resolver las necesidades educativas especiales, proponiendo que las organizaciones gubernamentales locales y los directores de las escuelas deben contribuir en gran medida a que las escuelas atiendan más a los niños con necesidades educativas especiales, proporcionando la autoridad necesaria y la capacitación adecuada, esto con la gestión de procedimientos más flexibles, así como con la reasignación de los recursos pedagógicos, permitiendo la ayuda mutua entre los alumnos, buscando respaldar a los alumnos que experimentan dificultades y establecer relaciones con los padres y la comunidad. En esta declaración se determina que la buena gestión escolar depende de la participación creativa de los profesores y el resto del personal, la colaboración y el trabajo en equipo para satisfacer las necesidades de los alumnos.

De igual manera “La Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI dominada por Jacques Delors (1996)”, en su informe que presenta a la UNESCO, hace mención que la educación básica tiene que llegar a todos los niños,

jóvenes y adultos, resalta que los contenidos educativos deben ser significativos, de esta manera se pueda fomentar el deseo de aprender por parte de los estudiantes así como tener el anhelo de aprender durante el resto de su vida, es decir, que los individuo sean contagiados con el ímpetu de terminar la educación básica, y querer acceder al nivel medio superior, superior y algún posgrado.

Asimismo “La Declaración Universal de los Derechos Lingüísticos” permiten llegar a ese fenómeno de globalización, esto al darle el derecho de la enseñanza de su propia lengua y cultura, ya que a nivel global se pretende brindar servicio de enseñanza tomando en cuenta la diversidad de los países y en este caso considerando las diversidades lingüísticas y culturales, enriqueciéndose así esas comunidades de conocimiento de su propia cultura, así con el de otras culturas ya sea nacionales e internacionales.

Con lo que respecta a la gestión educativa en el marco internacional de Educación, se rescata que en “El Foro Mundial sobre la Educación (Dakar, África, 2000)”, también contribuye a la gestión a través del enfoque global, ya que la comunidad internacional se compromete a asegurar el acceso a una educación de calidad para el 2015, esto lográndose a través de la diversificación de la oferta educativa a fin de asegurar el respeto y fortalecimiento de las diferentes culturas. De igual manera en el 2000, mediante “La Cumbre del Milenio”, se crean objetivos de desarrollo para el año 2015, llamados “Objetivos de desarrollo de la ONU para el milenio” donde se pretende gestionar para lograr la enseñanza primaria universal, así como fomentar acciones para promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.

En mayo del 2015 ocurre “La Declaración de Incheon”, con el “Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)”, el cual tiene por finalidad movilizar a todos los países y asociados en torno al ODS relativo a la educación y sus metas conexas, proponiendo maneras de realizar el ODS en la 4° Educación 2030, así como de coordinarlo, financiarlo y realizar su seguimiento, con acciones para garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad. En la reunión se plantea que se debe dar gran importancia a la eficiencia, la eficacia y la

equidad de los sistemas educativos, este último tiene que llegar a las personas actualmente excluidas o que corren el riesgo de resultar marginadas, también atraerlas y retenerlas. Además, para garantizar la calidad de la educación y crear condiciones que permitan obtener resultados eficaces en este ámbito, los gobiernos también deben reforzar los sistemas educativos mediante la creación y mejora de mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas adecuados, eficaces e inclusivos; sistemas de gestión e información de la educación; procedimientos y mecanismos de financiación transparentes y eficaces; y acuerdos institucionales de gestión, así como procurar que se disponga de información fiable, oportuna y accesible.

Asimismo, se debe gestionar la innovación de “Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)”, para que se fortalezcan los sistemas educativos, se difundan conocimientos, se brinde acceso a la información, se promueva un aprendizaje de calidad y efectivo, y se preste servicios de forma más eficaz. El refuerzo de los sistemas se debe basar en formular y aplicar políticas de gestión del personal docente de manera inclusivas, equitativas y que tengan en cuenta la perspectiva de género, las cuales abarca la contratación, la formación, la asignación, la remuneración, el desarrollo profesional y las condiciones laborales; y mejorar tanto el estatus de los docentes y educadores como la calidad de la enseñanza. Tras la globalización en los compromisos decretados a nivel internacional, la escolaridad obligatoria se ha ido incrementando. Esto se puede ver hoy en día ya que la educación primaria y secundaria es obligatoria, y en algunos países se establece que dos o más años de preescolar de igual manera son obligatorios, con la finalidad de preparar a los alumnos en ciertas competencias que desarrollen en las siguientes etapas.

1.10 La Gestión Educativa en el Contexto de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB)

En el año 2011 se establece la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), donde se afirma que, para lograr la calidad educativa, es necesario brindar atención

al área de gestión. Considerando que para llevar a cabo una gestión escolar eficiente los colectivos escolares deben desarrollar nuevas formas de relación, colaboración y organización, con la finalidad de ofrecer ambientes de aprendizaje, en donde la diversidad sea atendida de manera diferenciada, fomentando así valores de respeto, solidaridad, salud y seguridad. Algo muy importante mencionar es que la RIEB propone en el plan de estudios 2011, “Los Estándares de Gestión para la Educación Básica”, establecidos como normas que orienten la organización escolar; especificando cómo deben ser las prácticas y las relaciones entre los actores educativos (directivos, maestros, alumnos, padres de familia, etc). Todas las decisiones que tomen en común acuerdo los actores educativos se deben dirigir en los aprendizajes en los alumnos, así como a la rendición de cuentas de éstos.

Para innovar la gestión en el campo educativo, la RIEB considera primordial orientar la organización escolar en los aprendizajes de los alumnos, tomando en cuenta la participación de cada actor educativo, la visión y misión escolar. Sin embargo, para que esto suceda, es necesario el liderazgo por parte del director escolar, donde éste dirija las acciones que se llevan en el centro escolar, además oriente el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, incluso promueva la participación activa de los padres de familia. De igual manera, es necesario que el director realice una planeación estratégica escolar, dando apertura a las planeaciones pedagógicas de cada docente, así como considerar ciertos ejercicios de evaluación para asegurar los propósitos educativos que se desean alcanzar, de acuerdo con lo establecido en la RIEB. Estas nuevas acciones buscan que exista comunicación entre docentes con respecto al ambiente educativo.

Algo de igual manera importante que promueve la RIEB, con base a la gestión, es el apoyo para la inversión pública, debido que con la descentralización los centros escolares tienen mayor dificultad para recibir beneficios, es por ello, que la creación de “Regiones para la Gestión de la Educación Básica (RGEB)”, apoyan instituciones que carecen de infraestructura, teniendo como objetivo la visión integral de la Educación Básica y un enfoque de desarrollo regional. Ciertamente para llevar a cabo dicho apoyo se necesita de un proceso de acompañamiento en

las escuelas seleccionadas, dicho acompañamiento lo realizan los Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP). Se propone gestionar asesorías académicas en las escuelas, por parte del personal especializado. También la RIEB propone nuevas formas de organización del servicio educativo, en escuelas multigrado y telesecundaria.

Incluso con esta reforma se promueve la gestión para avanzar hacia una Escuela de Tiempo Completo con la finalidad de ampliar las oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo de los alumnos, favoreciendo a los estudiantes al estar en contacto con otro tipo de formas de trabajo. Asimismo, se realizan gestiones del tiempo en jornada ampliada, para fortalecer y profundizar el estudio del currículo, el uso de las Tecnologías de Información y la Comunicación. Además, se gestionan tiempo propuesto en las escuelas de medio tiempo.

1.11 Programa Sectorial de Educación

Como parte fundamental de las reuniones mundiales de educación, valorando los resultados, metas y objetivos, surge “El Acuerdo 716” el cual se establece en el año 2013 en consecuencia de la reunión de Jomtien, Tailandia y Dakar, Senegal, con el que se gestiona la participación de la sociedad de una manera integradora. Con ello el Consejo Escolar de Participación Social en la Educación (CEPSE) surgen durante la gestión de José Vasconcelos, sin embargo, es durante los años 90 que esta idea se plasma en una política oficial, la firma de varios acuerdos a lo largo de esa década consolida la intervención de la ciudadanía en las políticas educativas para que los gobiernos locales, las escuelas y la comunidad en general requiera un acercamiento con la intención de reorganizar el sistema educativo. La promulgación del “Programa Sectorial de Educación”, abre las vías para la gestión escolar participativa, de esta manera la toma de decisiones se comparte a la par de la responsabilidad, permitiendo así una mayor transparencia en la rendición de cuentas. Uno de los propósitos de su función es proponer acciones y políticas para el mejoramiento de la educación básica del país. De igual manera el CEPSE permite fortalecer el trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido,

al analizar los proyectos y actividades que al involucrar a los actores sociales buscan el mejoramiento del centro escolar, al funcionar cada uno de los comités de participación, junto con los docentes, se logra llegar a la calidad educativa.

El 20 de mayo del 2013 se publica en el diario de la federación “El Programa Sectorial de Educación”, el cual se encuentra regido por cinco metas; México en paz, México incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global. Para mejorar la gestión en el sector educativo, el Programa Sectorial de Educación establece dos estrategias; la primera estrategia enfocada en “Fortalecer los procesos de planeación y evaluación del sector educativo”, y la segunda con la estrategia de “Impulsar la perspectiva de género y derechos humanos en los procesos de planeación y evaluación del sector educativo”.

Para llevar a cabo ambas estrategias es necesario aplicar ciertos principios o acciones; en lo que respecta a la primera estrategia se debe operar un “Sistema de Información y Gestión Educativa” que permita a la autoridad tener en una sola plataforma datos para la planeación, administración y evaluación del Sistema Educativo, posibilitando a que haya una estructura organizativa donde sea visible la información o datos, como plantillas docentes, trayectoria profesional del personal, etc., permitiendo que la información sea actualizada. De igual manera busca mejorar las acciones asociadas al proceso de planeación, programación y presupuesto al interior del sector y con las entidades federativas, para que haya un mejor diálogo entre ambas dependencias del gobierno, caminando rumbo a un mismo fin educativo. Proponiendo vincular los resultados de las evaluaciones a la toma de decisiones, en los procesos de gestión y la operación de los servicios, valorando así los resultados para formular nuevas políticas. Cabe mencionar que los resultados deben ser emitidos por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), favoreciendo o mejorando la calidad de la educación para que haya mayor equidad e igualdad social, puesto que una de las metas de este Programa Sectorial es “México con Educación de Calidad”.

Lo que respecta a la segunda estrategia anteriormente mencionada también consta de tres principios o líneas de acciones que son imprescindibles llevar a cabo; uno de ellos es impulsar en todos los niveles educativos el acceso y permanencia a las mujeres en el Sistema Educativo, así como la conclusión oportuna de sus estudios, esta es una de las acciones extraordinarias donde se busca realizar acciones que permitan erradicar con la desigualdad de género, en donde las mujeres tengan las mismas oportunidades de estudio al igual que los hombres. Otra de las acciones es incorporar en los planes y materiales de estudios las perspectivas de igualdad entre mujeres y hombres, de derechos humanos y de no discriminación, como apoyo para eliminar la desigualdad de género. Y otra importante acción es la de incorporar de manera transversal en el sector educativo el principio de interés superior de la niñez y la adolescencia.

En la búsqueda de que todo individuo tenga derecho a recibir una educación de calidad y garantice el logro máximo de los aprendizajes esperados, con base a los objetivos, resultados y procesos mediante las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad surge “El Acuerdo 717 (2014)” en el que se marcan los lineamientos que fortalecen “La Autonomía de Gestión en las Escuelas”. Con el que se destacan los objetivos de usar los resultados para la mejora continua, además de realizar las metas, planeación y rendición de cuentas a la autoridad y comunidad escolar, centrando la actividad en el logro de los aprendizajes, generando las condiciones necesarias para todos y cada uno de los aprendizajes. Con este acuerdo se gestiona acciones pertinentes para evitar carga administrativas, contar con una infraestructura, mobiliario y equipamiento digno, también promueve una mejor convivencia escolar y la participación informada y eficaz del CEPSE en el logro de un servicio educativo de calidad, de igual manera se busca establecer el seguimiento y evaluación de los elementos de gestión escolar, fortaleciendo la autonomía de gestión, contribuyendo al desarrollo de capacidades de directivos y docentes para utilizar los resultados de las evaluaciones para la creación del plan anual y para la construcción del desarrollo, ajuste y valoración de su ruta de mejora.

Como parte de la actualización de los lineamientos “La escuela al centro”, tiene su objetivo en mejorar la organización de las escuelas para que todos los miembros de la comunidad se involucren en la mejora continua de las escuelas, llevando la reforma educativa a las aulas. Buscando que las instituciones cuenten con directores capaces y líderes que trabajen colaborativamente para mejorar los resultados de las evaluaciones y de igual manera retroalimentar, trabajando la metacognición de los contenidos, acciones marcadas en el acuerdo 717. Ciertamente al realizar actividades de gestión, se contribuye al logro de estándares internacionales, se afirma que cada vez los estudiantes son más competitivos, y como efecto o consecuencia cuando salgan de la escuela para dirigirse al campo laboral, su trayectoria académica mínimo tiene que ser superior a 10 años, cuando años atrás menos personas podían tener diversos tipos de empleos y mejores puestos, sin necesidad de tanta trayectoria académica.

Ahora bien, este capítulo además de informar acerca de los Antecedentes de la Teoría Organizacional y de la Gestión en el contexto nacional e internacional, también cita los antecedentes de las dos variables “Trabajo colaborativo y “Liderazgo distribuido”, siendo éstas el área de oportunidad de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.

CAPÍTULO II

TRABAJO COLABORATIVO

2.1 Antecedentes del Trabajo Colaborativo

En la actualidad se puso de moda hablar acerca del trabajo colaborativo en el ámbito educativo, sin embargo, esto no es nada novedoso ya que el trabajo colaborativo se remonta desde que ha existido el hombre, ya que fue la colaboración entre los hombres primitivos lo que permite su evolución, esto con la práctica del proceso de socialización e intercambio en grupos para realizar las actividades laborales.

De igual manera, en diversos escritos antiguos como la Biblia y el Talmud aparecen referencias que indican la necesidad de colaborar entre las personas. En el caso del Talmud establece que para aprender se debe tener un igual que facilite el aprendizaje y a su vez facilitarle uno el aprendizaje al otro. También Sócrates, siendo uno de los filósofos que propicia la colaboración, puesto que él enseñaba a los discípulos en grupos pequeños, permitiendo que se involucren en diálogos en su famoso “arte del discurso”.

En el siglo I, el educador Quintiliano considera que la enseñanza mutua es un beneficio necesario, haciendo referencia a la necesidad de trabajar en conjunto, remitiendo que cada aprendiz enseñe a los demás a través de la colaboración. Ahora bien, durante la edad media los gremios de arte valoran la necesidad de que aquellos aprendices trabajen juntos en grupos pequeños, posibilitando a que los más hábiles apoyen a los que tienen alguna dificultad o necesidad.

No obstante, es hasta el siglo XVII que se considera a Juan Amos Comenius, como precursor de la didáctica moderna; implementando alternativas metodológicas en la enseñanza basada en grupos, lo cual se visualiza en la Carta Magna, donde él hace énfasis en el papel de la imitación y de los juegos colectivos como modo de intercambio y de colaboración en la solución de un problema de aprendizaje.

Es en el siglo XVIII cuando Joseph Lancaster pone en práctica los grupos colaborativos, lo cual, es adaptado en la enseñanza inglesa como una pedagogía del trabajo. Es a este personaje quien se le reconoce que da vida a “la noción de equipo”. Por otro lado, el filósofo norteamericano John Dewey realiza un proyecto metodológico de instrucción, en el que propicia el uso de los grupos de aprendizaje colaborativo, del cual se reconoce a la persona como el “órgano” de la sociedad, que necesita ser preparada con la finalidad de aportar.

De igual manera otro de los antecedentes que se tienen del trabajo colaborativo en centros educativos es “El Método de Aprendizaje Colaborativo”, el cual surge en la década de los años 90. Es en 1993 que el trabajo colaborativo se reconoce como una estrategia pedagógica con la promulgación de La Ley General de Educación, lo cual agarra fuerza en el 2006 en el plan escolar de ese año, ya que dicha Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) establece que el trabajo se basa en competencias, es decir, se requiere del trabajo conjunto con los demás para llegar a un fin determinado en grupo, retomando uno de los pilares de la educación el cual es “Aprender a convivir con los demás”.

Es importante mencionar que la RIEB establece que para elevar la calidad educativa, es necesario llevar a cabo prácticas de gestión escolar, por lo tanto, es indispensable que el colectivo docente realice prácticas basadas en la comunicación y reorganización, por tal motivo, en el plan de estudios se sitúa “Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje”, como uno de los principios pedagógicos que indiscutiblemente permite transformar la práctica docente y desde luego elevar la calidad educativa.

Este principio pedagógico se refiere tanto a estudiantes como a maestros, conduce las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo. Promoviendo el trabajo colaborativo para enriquecer las prácticas, en lo cual sugiere tomar en cuenta:

- Que sea inclusivo.

- Que defina metas comunes.
- Que favorezca el liderazgo compartido.
- Que permita el intercambio de recursos.
- Que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad.
- Que se realice en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asíncrono.

La RIEB también determina que para su buena aplicación es necesario que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización escolar; es indispensable la relación o vinculación de los actores educativos, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine las acciones cotidianas de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación de los padres de familia y otros actores sociales. Se resalta que llevando a cabo un trabajo colaborativo se favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión, el diseño de objetivos, estrategias, metas, compromiso y responsabilidad para el cumplimiento de estos. Con lo anterior, se afirma que la RIEB plantea una gestión con prácticas flexibles de acuerdo a las necesidades de cada centro escolar, pero debe darse a través de las relaciones de colaboración, dejando a un lado el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo.

2.2 Fundamentación Teórica

Con el trabajo colaborativo además de encontrar sus antecedentes para reconocer desde cuando existe esta modalidad de trabajo, de igual manera existen teóricos que sustentan el trabajo colaborativo. En palabras de Bruffee externa que el enfoque del trabajo colaborativo ocurre en la epistemología socioconstructivista o también llamada “Psicología social del conocimiento” entendiendo el conocimiento como un proceso de negociación conjunta de significados, haciendo hincapié que no se trata de la aplicación de técnicas grupales, sino de promover el intercambio y la participación de todos en la construcción de una cognición compartida. En el enfoque de colaboración se orienta a tres teorías; teoría del conflicto sociocognitivo,

la teoría de la intersubjetividad y la teoría de la cognición distribuida, siendo estas materias socioconstructivista en la psicología y en la educación.

La teoría del conflicto sociocognitivo acepta que la colaboración involucra al sujeto en una situación social donde éste es capaz de tomar conciencia de las opiniones diferentes de las suyas, permitiendo así la elaboración de una respuesta cognitiva nueva. El conflicto sociocognitivo (CSC) permite la explicación de diferentes puntos de vista sobre una tarea en específico que se esté llevando a cabo con otras personas. Esta teoría hace referencia a que se trata de un conflicto cognitivo porque busca la explicación o fundamento de su accionar o quehacer, y es social porque se lleva a cabo a través de la interacción, la solución de éste implica progresos cognitivos para las personas involucradas en esa tarea o situación. En palabras de Roselli (2016)

El conflicto cognitivo que posibilita el progreso operacional es ante todo social, o sea que ocurre en una situación de intercambio (cooperativo) con otros. Antes de ser individual, el conflicto es social. Es gracias a este que el sujeto puede superar el egocentrismo cognitivo (centración en sus esquemas propios preexistentes). Solo a través del conocimiento de las perspectivas ajenas, el sujeto puede modificar sus propios esquemas. (p.226)

Pero para que se lleve a cabo ese conflicto sociocognitivo no debe existir los siguientes impedimentos; que exista una actitud dominante, ya que esto no permite que el sujeto reconozca la existencia de posturas diferentes, o bien que la situación sea muy fuerte, pero sin producir un cambio en la manera de pensar en los involucrados. Bourgeois y Nizet sustentan que para que se logre el CSC debe haber cuatro condiciones; la simetría de la relación, es decir, que exista un grado elevado de asimetría no conduce a una resolución cognitiva del conflicto, la intensidad que se tenga en la interacción sociocognitiva (puede ser la frecuencia de la interacción verbal, presencia de desacuerdos o la forma de argumentación), pueden tener un efecto benéfico, otra es que en el clima social se puede impactar de manera positiva y por último se debe conocer los requisitos sociales y cognitivos que se deben tener para llevar a cabo dicha interacción e intercambio de ideas.

Con lo que respecta a la Teoría de la Interdependencia Social, la intersubjetividad hace referencia al proceso por el cual dos individuos logran la construcción de un campo compartido de significados cuando resuelven una actividad en conjunto (Roselli, 2016). Entendiendo que surge a través de la colaboración y quitando esa idea de la suma de las actividades de manera individual. El que haya esta colaboración permite la variedad de perspectiva que además tiene diversos beneficios; el andamiaje, ayuda mutua, estimulación recíproca, ampliación o visión del campo de acción, complementación de roles, en pocas palabras con la interacción las personas o sujetos involucrados logran construir objetos comunes de conocimientos y desde luego transmitir saberes.

Para que exista la intersubjetividad es necesario que haya comunicación verdadera con las personas implicadas en la interacción, de esta manera se puede compartir las ideas individuales para comprenderlas en la interacción, siendo así el lenguaje o comunicación como fundamento necesario.

La teoría de la cognición distribuida se basa en una corriente heterogénea, considerando desde un enfoque sociocultural, un paradigma de cognición situada hasta los modelos sistémicos de procesamiento social cognitivo. El concepto de cognición distribuida deja en claro que no se limita al procesamiento de información meramente individual, mental o interno, más bien aclara que se ubica en el contexto social y cultural en el que ocurre, por ello, el autor Roselli (2016) explica que:

El funcionamiento cognitivo no debe considerarse en términos de conciencia individual, sino distribuido, en el entorno de herramientas y agentes sociales intervinientes. Esto implica que el grupo puede ser considerado una unidad de funcionamiento cognitivo, o sea, un sistema cognitivo. (p.228)

En esta teoría vale la pena hacer una distinción entre la cognición repartida de la cognición socialmente distribuida, entendiendo la primera como aquella acción donde los sujetos implicados se reparten los cuadernos, apuntes, carpetas, calculadoras, computadoras, entre otros materiales, en cambio, la cognición

repartida socialmente distribuida hace referencia a los equipos o grupos de trabajo, así como a las organizaciones.

Las tres fuentes teóricas mencionadas como sustentos “La teoría del conflicto sociocognitivo, la teoría de la intersubjetividad y la teoría de la cognición distribuida” tienen un enfoque constructivista y socioconstructivista en la psicología y la educación, como se comenta anteriormente, poniendo importancia al proceso de negociación y construcción de significados compartidos del trabajo en colaboración.

2.3 Conceptualizaciones de Trabajo Colaborativo

Si bien es cierto, en la actualidad hablar de trabajo colaborativo ciertamente retumba en todos los ámbitos, ya sea político, económico, social, educativo, entre otros, sin embargo, por muy trillado que suene esta modalidad de trabajo, es importante conocer la definición de este término, la cual se entiende como una modalidad de trabajo que permite que las personas colaboren para lograr un fin en común, compartiendo opiniones, recursos, herramientas, estrategias, etc. Por ello, se comparte la definición que da Sagol (2011):

Un trabajo colaborativo es una actividad sostenida por un grupo de personas que realizan diferentes tareas con un objetivo común que depende de la acción de todas ellas. Cada uno es responsable por el grupo y el objetivo se logra a partir de la interacción grupal. (p.26)

Indiscutiblemente para llevar a cabo un trabajo colaborativo se debe partir de una previa organización para delegar las tareas de cada miembro del grupo, lo cual permite contribuir al cumplimiento de lo establecido. Considerando que el trabajo colaborativo se basa en un modelo de enseñanza que tiene como pilar la interacción y la construcción colectiva, es necesario externar el concepto de trabajo colaborativo, de acuerdo con Rodríguez y Pico (2011) “El trabajo colaborativo es invitar a docentes y estudiantes a caminar juntos, sumando esfuerzos, talentos y competencias, promoviendo el aprender haciendo, el aprender interactuando y el aprender compartiendo” (p. 9). Este concepto es pertinente tomarlo en cuenta ya

que para hablar de trabajo colaborativo tiene que existir el intercambio o correspondencia de aprendizajes para concretar algún proyecto, actividad o acciones previamente organizadas en equipo. Lo que a su vez permite compartir la definición que dan Guitert y Giménez (2000) “Proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo” (p.21).

Dentro del bagaje de definiciones expuestas en este trabajo, es necesario incluir el que se menciona en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica:

Es un equipo, es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. (SEP, 2010, p.95)

Por lo anterior, se informa que colaborar posibilita tener una cultura de apoyo, encaminar el trabajo con una visión compartida, definiendo desde a dónde se quiere ir y cómo se logrará, incluyendo los diversos liderazgos, las aportaciones individuales de cada miembro lo cual permite la construcción colectiva. Es importante mencionar que, el trabajo colaborativo tiene un enfoque socio-constructivista permitiendo sin duda que los agentes construyan ese aprendizaje, proyecto o acciones a través de la interacción con las demás personas. Sin duda alguna, estas definiciones del trabajo colaborativo, brinda un panorama de las condiciones de manera general de lo que es trabajar en equipo, posibilitando ciertas características que deben tener los trabajos de colaboración en los docentes pertenecientes a un centro escolar.

2.4 Diferencias Entre el Trabajo Colaborativo y Trabajo Cooperativo

Para la comprensión de este trabajo de investigación resulta factible hacer una diferenciación entre lo que es el trabajo colaborativo y trabajo cooperativo, con la finalidad de conocer las características de cada uno. Considerando las

definiciones anteriores, se entiende que el trabajo colaborativo son todos aquellos procesos intencionales de un grupo para alcanzar los objetivos específicos, involucrándose muchas personas en el trabajo. Es la actividad que se da en grupos de trabajo, con la participación de todos los miembros del equipo, ya que con la suma de individuos se puede llegar al fin determinado. En este tipo de trabajo se establecen responsabilidades compartidas.

En cambio, en el trabajo cooperativo es un trabajo individual que requiere la unión de todas las partes para poder cumplir con las metas u objetivos determinados, aquí se da la asignación de tareas y responsabilidades al interior de un grupo para alcanzar el objetivo. En este tipo de trabajo la coordinación, planificación e interacción entre las personas es nula, ya que ciertamente varias personas han cooperado en el trabajo, sin embargo, no son coordinadas, ni planificadas, ni mucho menos hay interacción entre ellos, es decir, en este tipo de trabajo no se requiere que se coordinen ni planifiquen con más personas.

Ciertamente los términos colaboración y cooperación pudieran parecer iguales, sin embargo, es necesario externar las diferencias entre ambos conceptos; en la colaboración se requiere la interacción entre los miembros del grupo, donde todos son responsables de las acciones, por el contrario, la cooperación solo requiere el cumplimiento de cada sujeto involucrado, pero no existe la interacción entre los miembros. Pero si bien es cierto, el trabajo colaborativo se lleva a cabo con la cooperación de los miembros, además es importante resaltar que los miembros de la institución logran sus objetivos, a medida que los demás sujetos alcancen los suyos, es decir, no es sumar cada logro de manera aislada, es implicar la interacción conjunta para alcanzar objetivos previamente determinados. Por esta razón, el trabajo colaborativo se caracteriza por una metodología de enseñanza y aprendizaje del trabajo en equipo.

Panitz (1998) hace una diferenciación de trabajo cooperativo y colaborativo, externando que en el proceso de cooperación hay una estructura predefinida de la actividad, dándole mayor importancia a las actividades o tareas asignadas, lo que en el colaborativo se da mayor responsabilidad individual al sujeto, teniendo una

estructura libre con mayor importancia en el proceso. (p.3) Entendiendo la cooperación como una división de tareas o funciones, lo que después se debe juntar de manera grupal, en cambio en el trabajo colaborativo es más bien un proceso colectivo donde todos intervienen desde el inicio de manera conjunta. Para tener una mayor comprensión del trabajo colaborativo, en el siguiente apartado se especifican las características de éste.

2.5 Trabajar en Equipo

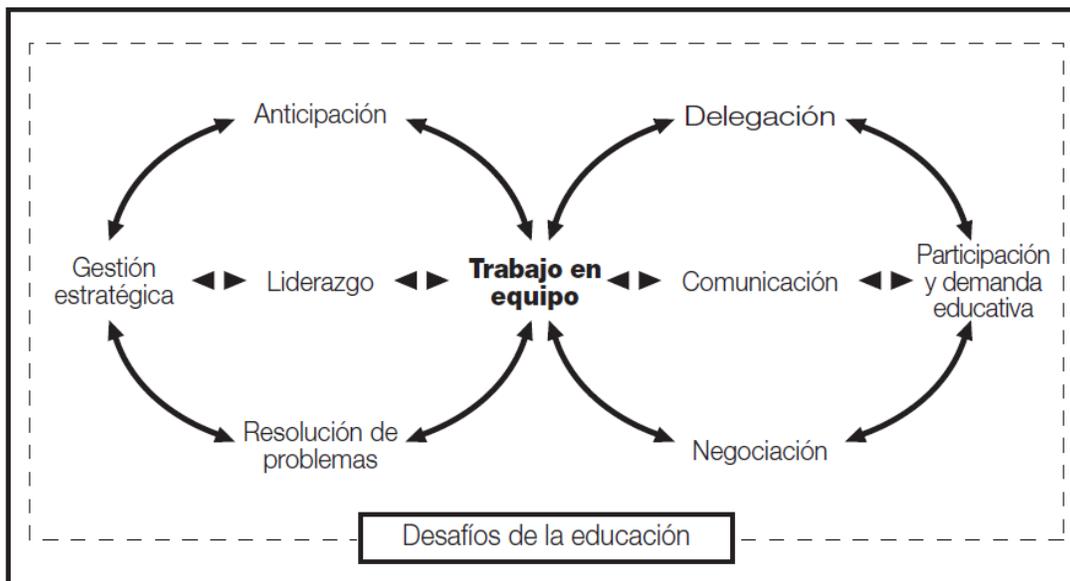
Para hablar de trabajo colaborativo indiscutiblemente se tiene que aludir al trabajo en equipo, ya que de esta manera se organizan los integrantes para llevar a cabo sus actividades laborales en torno a un conjunto de metas. De acuerdo con IIFE (2000) “El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo” (p.5). Se concuerda con esta afirmación, porque el trabajar en equipo indiscutiblemente permite organizar las actividades o acciones laborales de los sujetos implicados enfocándose en la misma meta para alcanzar. El trabajar en equipo favorece estimar la interacción, colaboración y solidaridad entre los miembros del equipo, de igual manera facilita la comunicación fluida entre los miembros del grupo, basadas en confianza, lo que a su vez garantiza la negociación para la toma acuerdos o decisiones. De acuerdo con IIFE (2000) establece que para trabajar en equipo se debe cumplir con el siguiente perfil;

Un objetivo, una finalidad o una meta en común; un grupo de personas comprometidas, personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa, la construcción de un espacio definido por un saber – hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas), una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno, una instancia efectiva para la toma de decisiones, una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea y un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado. (p.5)

Es necesario aclarar que no porque ciertas personas pertenezcan a una misma organización o espacio geográfico, signifique que estén trabajando en equipo, éste se da cuando las personas están comprometidas hacia una misma finalidad, meta o proyecto en común, puesto que, puede lograrse a través de un trabajo que es complemento e interdependiente de los demás miembros. También es preciso reconocer que los equipos de trabajo se encuentran integrados por personas con sus propias características (competencias, nivel de desempeño, intereses, etc.), sin embargo, el buen desempeño del equipo es beneficiado si en el conjunto de las diferentes individualidades se logra desarrollar una dinámica colectiva que supere sus propias individualidades, creando así red de interacciones la cual por su flexibilidad y agilidad se considere una alternativa a la organización burocrática vertical, es decir, pudiendo reorganizar las prácticas, disminuyendo los hábitos rutinarios pocos eficaces donde siempre la cúspide es capaz de resolver problemas, más bien, removiendo esas viejas prácticas con la interacción y comunicación del equipo de trabajo.

Trabajar en equipo es benéfico porque crea una potente red de relaciones e interacciones que fortalecen el liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso, para ello, es indispensable que exista comunicación fluida, construyendo así un elevado desempeño y capacidad que les permite resolver problemas a través de decisiones compartidas, generando a su vez participación para la ejecución de proyectos o incluso en la resolución de problemas. No se puede dejar a un lado que la participación de los integrantes de los equipos depende de la modalidad que se practique el liderazgo, ya sea, de una manera positiva (permita la participación) o negativa (ahoga la participación), también tiene que ver en las culturas de trabajo practicadas. A continuación, se muestra el cuadro 2 que resume lo anterior:

Cuadro 2. Desafíos de la educación.



Ahora para que haya un buen desempeño en el equipo de trabajo, todos los miembros deben tener claridad de la misión institucional, además se tiene que encarar los problemas como oportunidades para aprender y dar respuestas a nuevas demandas, la organización escolar debe trabajar para aumentar su capacidad de comunicación y el liderazgo, promover altos niveles de autonomía y responsabilidad, establecer procesos de monitoreo y seguimiento de los proyectos en marcha, los integrantes de los equipos tienen la posibilidad de participar en los proyectos desde la explicitación de los objetivos en los que están involucrados, así como establecer criterios de evaluación de desempeño individual e institucional y darlos a conocer a todos los miembros del colectivo. De acuerdo con IIFE (2000) otro de los beneficios con el trabajo en equipo son:

Que se promueve el profesionalismo colectivo, ya que motiva la transformación de la cultura de trabajo, estimula la capacidad de trabajar en redes de colaboración, valoriza las reuniones de trabajo, articula el trabajo alrededor de proyectos y estimula la formación continua de los equipos de gestión. (p.15)

2.5.1 Mejorar el trabajo en grupo. Para aumentar la capacidad de trabajo en equipo o grupo Joan Bonals sugiere diversos recursos y técnicas; primeramente,

menciona que se debe trabajar en mejorar las relaciones en los equipos docentes, ya que a la medida que se producen ganancias en el bienestar docente, la eficacia del trabajo del grupo es beneficiado. También sugiere que se establezcan objetivos; ya que externa que la consecución de un objetivo del grupo suele ser imaginado como punto final, o como un estado que se desea y requiere una acción unida de los miembros del grupo. De igual manera sugiere la división del trabajo y la coordinación. Menciona que para que una escuela funcione es necesario que los docentes se reúnan con frecuencia para transmitir información, organizar el centro, repartir trabajos, coordinarlos y para coordinar las actuaciones referidas al qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. En la cual debe haber reuniones informativas y reuniones de coordinación.

Con lo que respecta a las reuniones informativas hace referencia a toda aquella información que se debe comunicar, por lo cual, se tome en cuenta el contenido, los miembros informadores, a quiénes se dirige la información, la manera de comunicarla, los momentos adecuados para hacerlo, el lugar apropiado y el motivo por el que se informa. En la tabla 2 se mencionan los aspectos a contemplar en las reuniones informativas. Ver tabla 2. En estas reuniones de información, los informantes deben además de tener preparado el contenido, deben hacerlo de una manera clara, breve, utilizando un lenguaje adecuado.

En cambio, en las reuniones de tipo coordinación, tienen la finalidad de articular de manera apropiada las actuaciones de los diferentes miembros de la institución, en este tipo de reuniones sin duda se requiere más habilidad de trabajo en grupo. De acuerdo con el objetivo que se plantean, se puede diferenciar 2 tipos de reuniones de coordinación; las organizativas y pedagógicas.

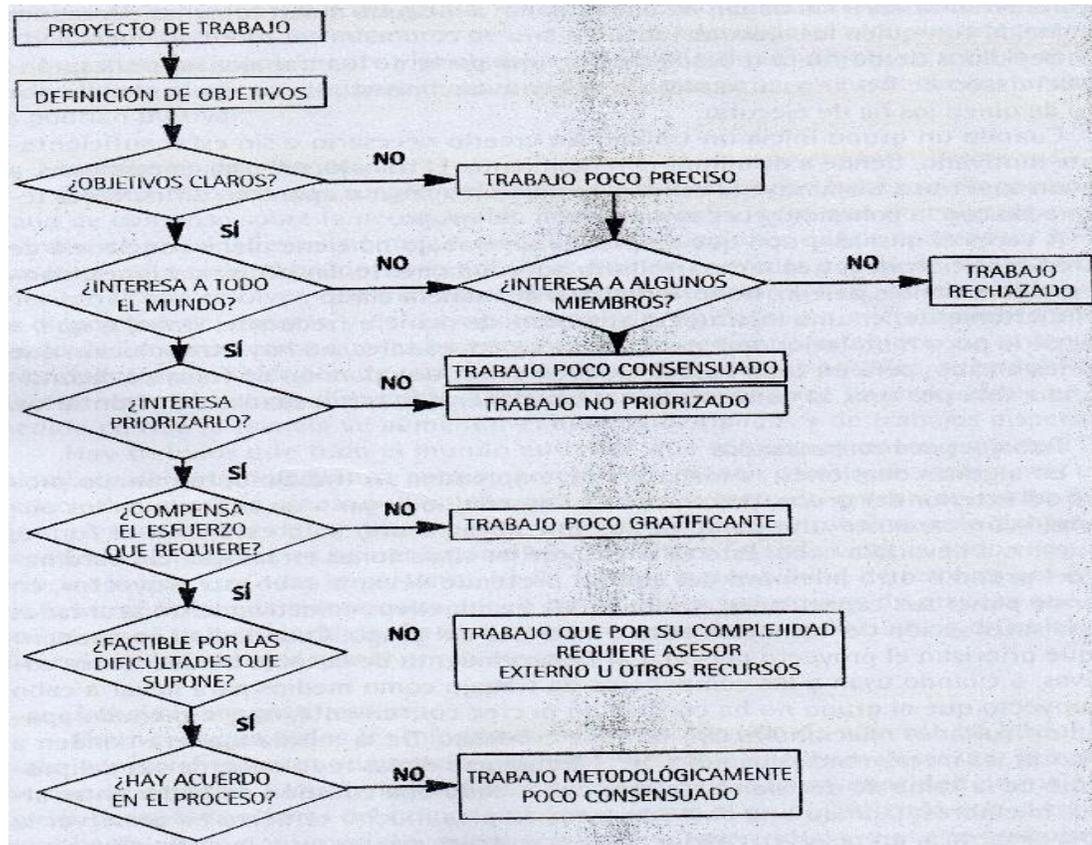
Las reuniones organizativas se destinan para organizar la institución, repartir los trabajos y funciones entre los profesionales y realizar el seguimiento de la organización, para garantizar el funcionamiento óptimo. Ciertamente en cada centro se debe acordar qué trabajos y funciones asumirá cada persona. El equipo docente debe precisar en cada uno de estos trabajos las personas que estará al cuidado, los objetivos que se proponen, y cómo y cuándo los llevarán a cabo. Al mismo tiempo,

se debe establecer cómo y cuándo se hará la revisión y quién participará. Para las reuniones organizativas se puede tomar en cuenta la tabla 3 que se muestra a continuación, sólo es cuestión de adaptar los trabajos de acuerdo con las necesidades del centro escolar. Véase tabla 3. Para la revisión de objetivos o cargos, pueden tomar la tabla 4 como ejemplo.

En lo que se refiere a las reuniones pedagógicas, se utilizan para establecer los acuerdos que tomen como colectivo con referente a lo que van a enseñar, cómo lo enseñarán, en qué momento y cómo lo evaluarán. En otras palabras, se dice que en este tipo de reuniones el colectivo docente debe ponerse de acuerdo sobre el tipo de enfoque que pondrán en práctica para enseñar las diversas asignaturas, así como organizar las sesiones de clases.

2.5.2 Etapas por las que deben pasar los equipos de trabajo. En esta sección se recomiendan las seis etapas por las que debe pasar el equipo docente cuando inicien un proyecto en colaboración. Se puede considerar una secuencia temporal de seis momentos; la precisión de los objetivos, y del trabajo, el nivel de consenso para llevarlos a término, el acuerdo en su prioridad, el nivel de gratificación que aporta a los miembros que lo realizan, el grado de complejidad y el nivel de consenso, referido a la metodología que el grupo utilizará para abordarlos. Esto se resume en el cuadro 3.

Cuadro 3. Abordaje de los trabajos en grupo.



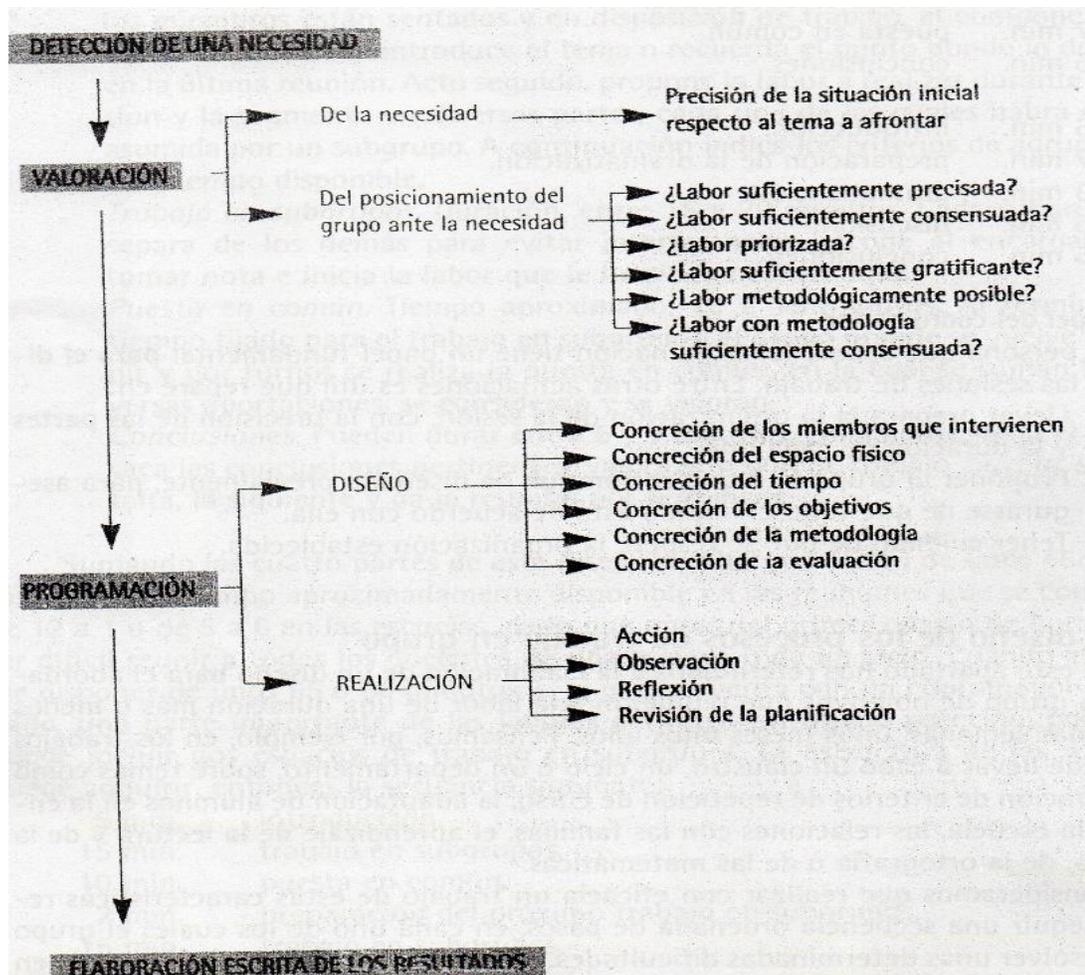
Joan Bonals para mejorar el trabajo en grupo, también propone llevar a cabo las siguientes técnicas:

- Las discusiones breves en grupos de dos o tres maestros.
- La rueda de intervenciones.
- El trabajo en pequeños grupos.
- La lluvia de ideas.
- El trabajo en comisiones.
- Las dramatizaciones.
- El diseño de los procesos de trabajo en grupo.

2.5.3 Diseño de los procesos de trabajo en grupo. Ciertamente para realizar un trabajo en equipo o grupo, es conveniente seguir una secuencia ordenada de ciertos pasos, para ello, se considera apropiado el diseño de los

procesos de trabajo en grupo, propuesto por Joan Bonals, el cual considera cuatro momentos; detección de una necesidad, la valoración (de la necesidad y del posicionamiento del grupo ante la necesidad), la programación y la elaboración escrita de los resultados. Mismos momentos están resumidos en el cuadro 4.

Cuadro 4. Diseño de procesos de trabajo en grupo.



El primer momento hace referencia a que todo proyecto inicia con la detección de una necesidad o con la intención de mejorar en algún aspecto. Como segundo paso es importante que se lleve a cabo la valoración de la propuesta o necesidad detectada, así como la valoración del posicionamiento del grupo y de cada integrante del equipo o grupo. Posteriormente deben pasar a la etapa tres, en la cual se debe diseñar una programación que permita recorrer desde la situación

actual a la que se pretende llegar, además de realizar dicho plan o diseño, es decir, ponerlo a la práctica para que finalmente lleguen al cuarto y último paso en el cual se elabora un documento escrito en el que se anoten los resultados obtenidos.

2.5.4 Recursos y técnicas referidas a la dinámica de trabajo. De acuerdo con Joan Bonals para mejorar la dinámica del trabajo se debe tener cuidado de la posición adecuada de cada miembro en el trabajo en grupo; ya que es necesario que los miembros del equipo o grupo se sientan cómodos para que permita la participación y la toma de decisiones dentro del grupo, para aprovechar sus potencialidades y evitar disfuncionalidades. Además, se debe garantizar el respeto a la diversidad; el trabajo docente obliga a convivir y a coordinarse con personas con opiniones, creencias, maneras de sentir y de hacer no coincidentes. Articular el trabajo a partir de esta gran diversidad requiere de unas actitudes suficientemente flexibles y tolerante por parte de los miembros integrantes de los equipos. También se debe instalar el proceso de complementación; en esta parte los miembros del grupo pretenden articular cada una de las diferentes aportaciones para conformar un conjunto que las incluya en todo lo posible. Aclarando que no se trata de imponer el propio pensamiento, de defenderlo de los ataques de los demás miembros o bien de destruir otros comentarios, más bien, se trata de enriquecer entre todos de la suma de propuestas diversas, permitiendo que cada uno aporte lo que esté a su alcance y presten atención a las demás propuestas, ideas o sugerencias.

Para mejorar la dinámica del trabajo de igual manera se debe disminuir las ansiedades; tanto en las comunicaciones ascendentes y descendentes generan ansiedades persecutorias en cuya base suelen haber inseguridades y temores que no se expresan como tales, y se da una polarización en los equipos docentes ya que en el interior de cada subgrupo cada miembro se siente unido e integrado a los otros. En ocasiones los equipos de trabajo llevan al exterior las ansiedades, es decir, buscan culpar a los alumnos o padres de familia. También la resistencia al cambio de algo nuevo genera ansiedades en el grupo, ya que se aferran a lo que ya tienen. Aunque por otro lado también se generan ansiedades con esos miembros del grupo que si esperan cambios a través de lo nuevo. Asimismo, se debe tener cuidado de

las ansiedades en los equipos; como equipo de trabajo es necesario que expresen en grupo las tensiones institucionales, permitiendo la reflexión sobre las exigencias que sienten, los temores ante los cambios para enfrentarlos.

2.5.5 Trabajar roles. Cuando se requiere hacer un trabajo en grupo, es necesario que los miembros del equipo asuman una serie de roles, los cuales deben articularse para llevar a cabo el trabajo requerido. Es importante mencionar que existen 2 tipos de roles; el primer tipo de rol se distingue como una característica formal; en este se explica en el organigrama quién es el director, subdirector, secretario y el otro tipo es el organigrama funcional; en este no se tiene una asignación de roles formal, estos roles surgen de las decisiones del grupo, de una manera espontánea o planificada de manera interna. Este autor menciona los diferentes roles que aparecen de manera frecuente en los equipos de maestros. En los diferentes tipos de roles hay unos positivos como negativos; como se observa en la tabla 5.

Dentro de los roles favorecedores del trabajo son aquellas personas que; tienen iniciativa, proponen ideas, ofrecen y dan información, piden y dan opiniones, sintetizan, controlan el tiempo, registran, evalúan, centran el tema y coordinan. El “rol de iniciar”; en este tipo de rol el miembro del grupo inicia el tema para propiciar la realización del trabajo. En cuanto al rol del “proponer ideas”; es necesario que algunos miembros hagan una serie de propuestas y sugerencias de estrategias para llevar a cabo. El cuanto al rol de “ofrecer y pedir información” es muy necesario este rol ya que hay maestros capacitados para dar información. “Dar y pedir opiniones”; en el trabajo en grupo es necesario realizar este ejercicio de brindar opiniones propias, externando así las opiniones de una manera clara, con un lenguaje entendible, lo cual resulta enriquecedor. “Sintetizar”; hay personas que tienen la habilidad de sintetizar toda la información o ideas recabadas, lo cual, permite clarificar las ideas para avanzar con mayor ligereza y no todo el cúmulo de información.

También existe un rol de “Controlar el tiempo”, en este existen personas que tienen facilidades para este rol el cual ayuda a iniciar y terminar el trabajo en tiempo.

“Registrar”; este rol no necesariamente tiene que ser asumido por el secretario, también cualquier persona puede tomar nota de las decisiones, acuerdos y conclusiones del grupo. “Evaluar” algunas personas tienen la capacidad de diseñar la manera en qué evaluarán cierto proceso o proyecto realizado en grupo. “Centrar el tema” en este rol hay personas que tienen la capacidad de intervenir cuando se está saliendo del objetivo, logran que el grupo retome el objetivo. “El rol de “coordinar” hay miembros con facilidad para unir la actividad de los diferentes componentes del grupo.

En la segunda columna de la tabla se observan los roles orientados a la cohesión del grupo, estos son roles que ayudan al grupo a aumentar la cohesión interna y mantenerla a lo largo del trabajo. Entre estos roles están; animar, conciliar, facilitar la comunicación, transigir, seguir pasivamente, disminuir tensión y proponer normas. Animar; hace referencia a las intervenciones dirigidas a estimular la participación y las aportaciones de los miembros, promueven un clima agradable. Los que poseen el rol de “Conciliar” aquí intentan conciliar en los desacuerdos, propone soluciones aceptables para todos, prever y crear las bases para resolver los conflictos del grupo.

“Transigir” en este tipo de rol la persona que posee esta cualidad tiene la facilidad de admitir las propias equivocaciones y aceptar los errores de los otros. “Seguir pasivamente”; muestran atención e interés en la labor y aceptan las propuestas de los otros componentes. “Disminuir la tensión”; hay miembros que apoyan con estrategias que permitan desviar la tensión. “proponer normas”; siempre en cada grupo hay una persona que se preocupa que se establezcan normas que permitan el buen funcionamiento del grupo.

La tercera columna son roles que afectan la cohesión del grupo, en ellas están; bloquear, retraerse, jugar, llamar la atención, agredir, dominar y competir. “Bloquear”; este rol se desempeña por tener un efecto obstaculizador de la buena marcha del trabajo, atraen la discusión, dicen cuestiones irrelevantes. El rol de “retraerse” manifiestan una actitud no participativa y de exclusión. El “Rol del juego”, esta persona o miembros se desempeña haciéndose el payaso cuando no es el

momento y su participación significa para el resto del grupo una interferencia. “Llamar la atención”, en este tipo de rol la persona externa acciones extremas, irrealizables. “Agredir” existen personas que se desempeñan por ridiculizar algún miembro de grupo, lo critica, lo llega a tratar despectivamente, o simplemente lo desacredita. “Dominar” aquí este agente se siente superior y le gusta manipular al grupo. Por último, el rol de “Competir”, se preocupan por competir y ven todas las posibilidades para ganar.

2.5.6 Propuestas de intervención en grupos basadas en el estudio de los roles. Este autor precisa que los roles favorecedores de la cohesión son adecuados en la medida que responder a las necesidades del grupo, pero la práctica de algunos roles en momentos no adecuados logra tener resultados negativos para la cohesión del grupo. Es pertinente que los roles que se mencionan anteriormente como favorecedores del trabajo o cohesión de grupo se lleven a cabo en una medida justa, ya que también pueden tener efectos inhibidores tanto si aparecen de manera escasa como por arriba de lo que en realidad requiere el grupo. Se sugiere llevar a cabo un análisis en la cual se pueden apoyar en la tabla 6.

2.5.7 A la cultura de la colaboración. Para que haya colaboración se requiere de destrezas, aptitudes y competencias profesionales de los miembros de un equipo de trabajo, pero no solo se requiere de eso, sino el cambio de cultura institucional, donde se promueva la horizontalidad de las estructuras y motive la modificación de la participación de los involucrados, además donde se promueva una ética comunicativa que ayude en la participación de los aportes entre las individualidades y el conjunto. La nueva actitud de colaboración parte del reconocimiento de la existencia de conflictos, los cuales deben resolverse a través de la tolerancia, evidenciando la igualdad entre todos los miembros del equipo de trabajo, brindando un espacio propio para expresar esas diferencias y saber solucionar conflictos.

La confianza y la responsabilidad también se deben practicar si se quiere cambiar hacia la cultura de la colaboración. Ciertamente la confianza se gana al margen que las personas sean comprometidas con su trabajo profesional y

emocionalmente, esto trae consigo la implicación de las responsabilidades de los demás. Una responsabilidad compartida significa según IIPE (2010) “Una transferencia de responsabilidad en el desarrollo de un liderazgo” (p.16). El diálogo, también debe ponerse en práctica para la creación de una nueva cultura de trabajo, en este caso, la cultura de colaboración, reconociendo que a través de éste se redefinen las relaciones y esta red de relaciones permite el intercambio de conocimientos, opiniones, ideas, etc.

También se debe estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración, ya que ésta permite, según el IIPE (2010)

La multiplicación de la experiencia individual y colectiva, y puede llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos por su capacidad de innovación. Para ello, es necesario un cambio verdadero de las reglas del juego que buscan responsabilidad y capacidad de autoorganización. (p.17)

Cuando se pone en marcha el trabajo colaborativo, crea una red de relaciones e interacciones si éstas se valen de confianza, comunicación y respeto. Se sugiere que los equipos de gestión habiliten el trabajo en redes, creando condiciones para la transmisión a toda la red de información importante para la práctica educativa, propiciando el intercambio de experiencias, permitiendo a su vez desarrollar una autonomía interdependiente.

2.5.8 El trabajo colaborativo en el centro escolar. Como se menciona anteriormente, una de las maneras para elevar la calidad de la educación, es que los centros escolares cambien la cultura que tiene, a una cultura colaborativa, puesto que, es indispensable la práctica colaborativa por toda la plantilla docente, posibilitando así alcanzar las metas educativas esperadas y elevar la calidad educativa. En palabras de López (2007) “Los profesores trabajan juntos en la planificación pedagógica y en resolución de problemas de aprendizajes, participan en procesos continuos de aprendizaje profesional colectivo y demuestran un fuerte sentido de autoconfianza profesional” (p.32). Si bien es cierto, cuando los profesores ponen en práctica las actividades docentes se potencializan sus competencias, mejoran su quehacer docente y se logra el aprendizaje entre profesores. Pero

hablar de trabajo colaborativo no se limita únicamente al hecho de que los profesores o docentes se integren en equipo, se trata de que el grupo o equipo de trabajo persigan metas comunes, posibilitando que cada integrante del colectivo logre alcanzar sus propios objetivos siempre y cuando los demás docentes adquieran los suyos, es decir, se crea la “Interdependencia positiva de metas”, pues en el trabajo colaborativo, no se busca que ganen algunas personas del equipo de trabajo, sino el colectivo en general, ya que trabajar en colaboración no valora el triunfo o fracaso de manera individual, más bien, todos ganan o todos pierden, ya que el éxito o fracaso no se valora en uno de los miembros, sino con los resultados en colectivo docente.

Lo importante al trabajar en colaboración es la meta que se tiene en común, es decir, los objetivos que los une como equipo de trabajo, la cual se establece desde el inicio, siendo ésta responsabilizada por cada miembro del colectivo docente, además se externa que dependiendo de la meta es la forma de actuar, las acciones que se llevan a cabo, así como la creación de relaciones de trabajo. De acuerdo con López (2007) ofrece los siguientes indicadores para la creación de metas:

- Que los profesores estén de acuerdo con los objetivos educativos que se plantea el centro.
- Que aprueben las formas de enseñar del resto de profesores.
- Que ayuden a los compañeros que no estén haciendo un buen trabajo.
- Que sus valores sean similares a los del resto del claustro. (p.19)

Pero para crear una cultura de colaboración en los centros escolares, es necesario transformar las prácticas; requiriendo de destrezas, aptitudes, competencias profesionales y organización del equipo de trabajo. Algo muy importante mencionar es que es necesario promover la horizontalidad de las estructuras; motivando de esta manera la participación de los miembros del equipo de trabajo, fomentando un carácter democrático en las acciones, formas de actuar y la manera de tratarse. Además de establecer metas compartidas o en común, se

requiere realizar diversas acciones y manifestar ciertas actitudes por parte de los profesionales de la educación. A continuación, se mencionan las actividades que deben realizar los profesores para fomentar una cultura de colaboración, según López (2007)

- Implicar fuerte y progresivamente en un diálogo sobre las prácticas de la enseñanza.
- Observar a menudo y proporcionar críticas positivas sobre su trabajo docente.
- Plantear, diseñar, investigar, evaluar y preparar conjuntamente los materiales de la enseñanza.
- Aprender de los demás sobre la práctica docente.(p.22)

Para que haya presencia de una cultura de colaboración, también se debe crear un proceso de reciprocidad positiva, el cual surge cuando los proyectos del colectivo docente se ven favorecido mutuamente, además de que se instaura relaciones de confianza básica, considerando así a su compañero como un colaborador en los proyectos. De igual manera, es importante mencionar que el liderazgo que manifiesten los miembros del colectivo docente determina el cumplimiento de las metas compartidas, motivando así a la colaboración. También deben estar presente los siguientes valores; tolerancia, confianza, responsabilidad y el diálogo. Tener una cultura de colaboración, sin duda alguna permite el crecimiento individual de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, fomenta mayor compromiso organizacional, permitiendo de esta manera fortalecer la gestión educativa participativa.

Dentro de las ventajas de la cultura colaborativa, es que potencializa diversas habilidades o competencias como la negociación, la concertación y la gestión profesional, sin duda, otras de las ventajas expuestas son:

- Facilita el acceso a nuevas ideas.
- Establece relaciones personales más positivas.
- Estimula la creatividad.

- Se adapta el currículo al contexto y a las necesidades de los alumnos.
- Aumentan las oportunidades que tienen los profesores para aprender y fortalecer su desarrollo profesional.
- Creación de vínculos efectivos entre los sujetos educativos.
- Establece relaciones sociales.
- Satisface necesidades personales, de instrucción y de organización.
- Facilita la investigación, la innovación y la reforma curricular.
- Apoya la transformación social y el cambio de valores.
- Mejora las relaciones personales y sociales.
- Promueve el desarrollo profesional.

Además, que el profesorado trabaje en colaboración con sus compañeros docentes, sin duda alguna permite la mejora de la enseñanza a nivel institucional, la consecución de una adecuada inserción del centro en su entorno y la construcción de una fuerte profesionalidad docente. Ciertamente la enseñanza de calidad depende de la práctica de un modelo educativo apoyado y practicado por todo el centro escolar, en la cual debe existir participación de todos los miembros desde el diseño y desarrollo del proyecto escolar, permitiendo así la mejora escolar a través del cambio e innovación. Las acciones democráticas, es necesario, que se lleven a la práctica a través de la colaboración, no viéndola como una regla o norma, sino una acción puesta en práctica de manera habitual, apropiándose poco a poco de la cultura democrática.

De acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y en la resolución de conflictos, la confianza, la armonía y el respeto en las relaciones interpersonales, donde se llegue a acuerdos y se cumplan. (SEP. 2010, p.95)

Trabajar en colaboración también es sugerido por el plan de estudios actual (2011), colocándolo como uno de los 12 principios pedagógicos, siendo éste condición esencial para la implementación del currículo, la transformación de la práctica docente, el logro de los aprendizajes esperados y desde luego la mejora de la calidad educativa. Posicionándolo como el cuarto principio pedagógico el cual debe tener las siguientes características; defina metas comunes, favorezca el liderazgo compartido, permita el intercambio de recursos y desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad. Otro de los principios pedagógicos es “El liderazgo”, el cual está situado como la segunda variable de este trabajo, describiéndola a continuación.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO DISTRIBUIDO

3. 1 Importancia del Liderazgo

Se puede hablar de liderazgo en diferentes ámbitos de la vida cotidiana, sin embargo, el liderazgo en el quehacer educativo es de suma importancia, por ello, en la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) se considera como un principio pedagógico, el cual sin duda alguna permite transformar la práctica docente y elevar la calidad educativa. Por esta razón, es necesario exponer lo más importante de este tema, además tiene relevancia en este trabajo ya que, de acuerdo con los resultados de las herramientas aplicadas en la fase diagnóstica resulta ser que una de las causas imperantes de que no exista trabajo colaborativo con los docentes en la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc es la falta de liderazgo en los docentes de dicha institución.

Con la RIEB, se determina que es indispensable la práctica del liderazgo, ya que de esta forma se asegura el cumplimiento de los propósitos educativos, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes, en general, que exista un alineamiento de la estructura educativa hacia el logro educativo, por ello, se establece en la SEP (2011) que “El liderazgo se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello, se requiere mantener una relación de colegas que, además de contribuir a la administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles” (p.41). Si bien es cierto para hablar de liderazgo, primeramente, se debe definir el concepto para conocer de qué se está hablando y bajo qué ámbito, para ello, se define lo que es un líder y liderazgo a través de varios autores y fuentes, se describe el perfil que debe cubrir un líder, se citan los estilos y modelos de liderazgo y la importancia de elegir un tipo de liderazgo.

3.2 Conceptualizaciones del Liderazgo

El término "líder" viene del inglés leader, que es una forma derivada de la raíz leden que significa "viajar", "guiar" o "mostrar el camino". De acuerdo con Lourdes Münch (2010) "El líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento". (p.148). Esta autora resalta que hablar de líder no hace referencia al cargo o nivel que desempeñe la persona, más bien, se refiere a los conocimientos, cualidades y competencias que aplica de manera diaria en su trabajo. De igual manera, esta autora resalta la diferencia que existe entre el líder y el jefe; puesto que, ocupar un cargo de director no asegura su posición como líder.

El líder, debe ser capaz de propiciar ambientes de colaboración, donde todos los integrantes del centro escolar sean participativos, por lo tanto, se comparte la idea de los autores Ogawa y Bossert (1997), pues afirman que "El líder es el individuo capaz de influenciar en el desempeño de los demás mediante la doble función de fijar objetivos y desarrollar estructuras adecuadas para alcanzarlos" (p.8). En lo que respecta a la palabra "liderazgo", no tiene una raíz latina, como en su mayoría de las palabras españolas, este término de igual manera tiene un origen inglés derivándose del vocablo "lead". El verbo "to lead", se refiere a "guía", es decir, a la capacidad de conducir hombres. Ciertamente son demasiadas investigaciones acerca del concepto de liderazgo y líder, sin embargo, enseguida se exponen algunas definiciones encontradas del concepto de líder y liderazgo, con referente al ámbito educativo.

Siliceo, Cáseras y González (1999) "Explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales" (p.494). Considerando así al líder como la principal persona interesada en que los objetivos educativos se cumplan.

De acuerdo con Leithwood (2009) el liderazgo hace referencia a “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. (p.84). Se comparte la idea de este autor, debido a que el liderazgo permite dirigir las acciones o actuaciones de los miembros del grupo, hacia una misma meta.

Por otro lado, Lorea (2003) establece que:

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (p.88)

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) (2010) establece que “El liderazgo es un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos” (p.90). Ciertamente se debe conceptualizar al liderazgo como la acción o actuación que involucra a un grupo de personas, la cual no está delimitada a la función del director, ya que no puede existir un líder sino hay un equipo de trabajo integrado por más personas, teniendo así un equipo de trabajo al que tiene que guiar para el cumplimiento de los objetivos educativos. Por ello se comparte el concepto que tiene Delgado (1994) con respecto al liderazgo:

El liderazgo es una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano, lo mismo que es inherente la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros. (p.370)

Por las definiciones expuestas anteriormente, se afirma que los conceptos de líder y liderazgo guardan cierta relación; ya que el liderazgo son todas aquellas acciones, compromisos o motivaciones que lleva a cabo el líder, reconociéndose éste como parte de la organización y actuando en colaboración para el cumplimiento de alguna meta. Cabe resaltar que, en el ámbito escolar, el liderazgo es asociado a las funciones del directivo, ya que tomando en cuenta el organigrama institucional el directivo es el que encabeza esta estructura, sin embargo, es indispensable reconocer la estructura organizativa de la institución, así como el rol de los actores educativos, para así reconocer los diferentes liderazgos que suscitan, ya que roles son muchos, así como actores educativos. Hay que reconocer que en los centros escolares hay personas que ejercen un liderazgo institucional, pero otros tienen un liderazgo natural.

3.3 Perfil del Líder Educativo

Ciertamente hablar de líder en el ámbito educativo, es necesario, que esta persona que se posesiona como líder, sea preparada, además de que aplique sus habilidades y competencias profesionales. De acuerdo con Münch (2010, p.150), un líder debe cubrir con el siguiente perfil:

En lo que respecta a los conocimientos debe tener:

- Educación. Conocimientos en pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didáctica.
- Humanísticos. Sea formador de actitudes y conductas.
- Administrativos. Deben tener la capacidad para administrar y lograr la máxima calidad en los resultados.

En las cualidades o características de personalidad deben tener:

- Amor a la educación. Manifieste compromiso en la escuela, caracterizado por un espíritu de servicio.

- Creatividad. Una de sus características peculiares es que tienen iniciativa; fomenta innovaciones, toma decisiones acertadas, resuelve conflictos y establece un clima agradable hacia el trabajo.
- Visión de futuro. Tienen claro las expectativas para plantearse así un ideal definido orientado hacia el futuro.
- Optimismo. Sabe transmitir una actitud amable y optimista en sus demás colaboradores, así como el deseo de mejorar. Además, debe demostrar alegría, gentileza y amabilidad con los demás.
- Sinceridad, justicia y lealtad. Sin duda alguna, una persona que es líder debe tener la característica de ser confiable en su forma de actuar con todos los actores educativos y miembros de la institución educativa.

3.4 Estilos de Liderazgo

Las cualidades de los líderes se hacen notar en la actitud que manifiestan durante la práctica. Algo importante mencionar, es que, de acuerdo con el comportamiento del líder y la manera de actuar al proponer y resolver las situaciones presentadas, dan origen a estilos de liderazgo. Las diferentes características manifestadas por las personas líderes y sus peculiaridades logran categorizar el liderazgo en estilos. Por ello, para la comprensión de este trabajo es necesario citar la rejilla o Grid administrativa, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton, estos autores determinan que existen 81 estilos de liderazgo, pero que existen cinco que cuyas combinaciones se originan todos los restantes. La rejilla se interpreta de la siguiente manera, el eje vertical corresponde al interés de las personas, mientras que el eje horizontal alude al interés por los resultados. En ambos ejes existen nueve puntos en donde el número nueve corresponde al grado más alto y el 1 al grado más bajo, es así como estos autores distinguen los 81 estilos de liderazgo, siendo 81 el número de rejillas que tiene el Grid. Como se muestra en el siguiente cuadro número 5 los cinco estilos de liderazgo que predominan son el autocrático, el estilo country club o paternalista, el estilo burócrata, el democrático y el estilo transformador.

Cuadro 5. Estilos de liderazgo. Grid gerencial.

Alto	Interes por la gente	1.9	9.9
		Atención a la satisfacción del personal, ambiente amistoso, ritmo adecuado de trabajo	Equipos de trabajo, compromiso interrelación hacia un objetivo comun. Confianza y respeto
		5.5	5.5
		Un buen desempeño a través del equilibrio entre el trabajo y la moral del personal en un nivel satisfactorio	
Bajo	Interes por la producción	5.5	9.1
		Esfuerzo minimo permite permanecer en la organización	Autocracia , la eficiencia Proviene de una buena organización en el trabajo
		Alto	

3.4.1 Estilo autocrático. El estilo autocrático, se caracteriza por tener alto interés por los resultados y una mínima preocupación por las personas. Aquí el líder resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que obviamente se manifiesta en descontentos afectando la productividad, en este tipo de estilo se tiene nula motivación.

3.4.2 Estilo country club o paternalista. Por lo que se refiere al estilo country club o paternalista, éste se rige por hacer más énfasis en las personas que en los resultados, se puede decir, que en este liderazgo las personas están satisfechos pero la productividad es descuidada, teniendo así incluso resultados pobres, ya que las personas solo trabajan si existe algún incentivo.

3.4.3 Estilo burócrata. El estilo burócrata no demuestra interés por las personas ni por los resultados, permitiendo al equipo de trabajo, trabajar de la manera que mayor les convenga, evitándose así problemas, en este estilo, igualmente los resultados pueden ser muy bajos.

3.4.4 Estilo democrático. Con respecto al **estilo democrático**, este se basa en ser conciliador, suele ser justo pero firme, hace concesiones a cambio de

resultados, es decir, permite arreglos de las prácticas culturales que se realizan y busca mejoras, en este tipo de estilo utiliza la negociación para la solución de conflictos, ciertamente propicia la producción y satisfacción del personal en términos medios o promedio, no obteniendo el óptimo de los resultados porque considera la negociación haciendo que su personal no muestren el interés al 100%.

3.4.5 Estilo transformador. En cambio, en el estilo transformador se distingue por tener un grado alto interés en los resultados como en el interés por las personas implicadas. Solucionan los desacuerdos de una manera abierta, promoviendo la comprensión mutua y un compromiso total de los miembros de la institución educativa. Impulsa el trabajo en equipo y promueve la participación de todos en la toma de decisiones. A palabras de Münch, Galicia, Jiménez, Patiño y Pedronni (1994) este estilo propicia:

Óptimas relaciones humanas, promueve una cultura organizacional en la que se trata al personal como adulto mediante la creación de un trabajo significativo que lo compromete a lograr productivamente la misión y los objetivos de la institución educativa, que inciden no sólo en la productividad sino en la mejora de la calidad de vida; de esta manera se satisfacen las necesidades organizacionales y las necesidades del personal de la institución.(p.153)

Cabe resaltar que en una misma institución educativa pueden estar presente varios estilos de liderazgo, sin embargo, uno siempre prevalece más que otros, lo verdaderamente importante es tomar estos estilos como alternativas para saber cuál se debe elegir para mejorar las prácticas de la organización escolar.

3.5. Tipos o Modelos de Liderazgo

No sólo es necesario reconocer el estilo de liderazgo que debe desempeñar los líderes en la práctica, tampoco el hecho de conocer las funciones o conductas que éste deben tener, también es indispensable que sus conductas o comportamientos las dirijan de acuerdo con un modelo o tipo de liderazgo, mismos que tienen características particulares, que los hará seleccionar el estilo de líder y

tipo o modelo de liderazgo para ponerlo en práctica en el centro escolar. Estos modelos de dirección sin duda permiten cumplir con los fines educativos. En este trabajo se describen seis tipos de liderazgo; El liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo, el liderazgo sostenible y el liderazgo distribuido que se suscitan en el ámbito educativo.

3.5.1 Liderazgo transaccional. En palabras de Elizondo (2008, p.71) el liderazgo transaccional se caracteriza por “Basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción, con los que aquél incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos”. Este liderazgo se manifiesta en dos formas; esfuerzo y castigo eventual. Se destaca como esfuerzo eventual cuando el directivo promete recompensas en función del esfuerzo realizado y el logro de tareas. Por ejemplo, una nota laudatoria por su buen desempeño. En cambio, el castigo eventual se toma como una medida correctiva impuesta por el líder cuando no se cumple con una tarea o función. Este tipo de liderazgo también llamado institucional da mayor importancia al reconocer las responsabilidades y las tareas que los profesores deben realizar que está dentro de sus funciones, en este modelo de liderazgo los líderes transaccionales se dan cuenta de lo que sus colaboradores necesitan y desean y se esfuerzan por tenerlo, los colaboradores son motivados a lograr los objetivos previamente establecidos, a cambio de una recompensa o simplemente evitar cierta sanción.

3.5.2 Liderazgo transformacional. En contraste, el liderazgo transformacional como menciona Elizondo (2008):

Es propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores, que tratan de que sus colaboradores acepten; procuran transformar – en lugar de adaptarse a ellas- las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo, y motivan a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional. (p.70)

En este tipo de liderazgo se constituyen metas y objetivos con el propósito de transformar en líderes a sus profesores. En este tipo de liderazgo se requiere desarrollar talentos, capacidades y conocimientos de los profesores, para que decidan su forma de actuar, conduce a los participantes a ser capaces de autodirigirse, asumir la responsabilidad y a obtener gratificaciones por sí mismos, es decir, llegan a ser como sus líderes. Practicar este tipo de liderazgo en la institución requiere como dice Leithwoow y Steinbach (1993) de la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal. Tomando como referente el liderazgo transformacional surgen posteriormente tres tipos de liderazgo; el facilitador, el persuasivo y el sostenible.

3.5.3 Liderazgo facilitador. El liderazgo facilitador es el tipo de liderazgo que ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos, el poder de éste recae en la existencia de una estructura, donde la persona que tenga la autoridad legal sigue siendo el líder, pero partiendo a través de un ambiente facilitador para iniciar una tarea e implicar a los demás a participar, este modelo se caracteriza por la negociación y comunicación.

3.5.4 Liderazgo persuasivo. Por otro lado, el liderazgo persuasivo el cual no tuvo apogeo como los demás tipos de liderazgo, se distingue por tener las siguientes características:

- Optimismo: el líder mantiene altas expectativas para los otros.
- Respeto a la individualidad de cada ser humano, respeto que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto.
- Confianza: dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana.
- Intencionalidad: los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

3.5.5 Liderazgo sostenible. En cambio, el liderazgo sostenible se caracteriza por sus siete principios: genera y mantiene un aprendizaje sostenible, asegura el éxito en el tiempo, apoya el liderazgo de otros, dirige su atención a la justicia social, desarrolla los recursos humanos y materiales, desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno y mantiene un compromiso activo con el entorno. Algo importante mencionar es que tanto el liderazgo facilitador, como el persuasivo y sostenible no tienen auge, sin embargo, tiempo después surge el liderazgo distribuido.

3.5.6 Liderazgo distribuido. Desde los primeros años del siglo XXI surgen aportes que buscan generar un nuevo marco teórico-práctico que esté basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto. Murillo (2006) expresa que:

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar, en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles. (p.19)

El liderazgo distribuido busca una dirección que persigue el cambio y la mejora escolar, basado en el liderazgo compartido en el centro escolar en su conjunto, en este modelo se busca renovar el papel del director, cambiando el enfoque de ser un gestor burocrático a ser un agente de cambio que considera las habilidades, conocimientos y actitudes del colectivo docente para la mejora escolar, tomando en cuenta una práctica distribuida, más democrática “dispersada” en el conjunto de la organización. Es una iniciativa hacia un liderazgo compartido, constituida desde el centro o institución para que los docentes y directivos aprendan entre ellos mismos, pretendiendo eliminar el individualismo o aislamiento en las prácticas docentes, creando una visión compartida de la escuela, ya que requiere de la participación de todos los implicados y no únicamente del director, por esta razón, se exige mayor profesionalismo por parte del profesorado, quien debe asumir

responsablemente sus funciones de liderazgo en los acuerdos estipulados a través de un clima de colaboración, apertura y confianza. Dicho por Murillo (2006)

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación. (p.20)

Es importante mencionar que el liderazgo distribuido no se refiere a la idea de repartir funciones o comisiones, más bien es aprovechar las capacidades y destrezas del colectivo, para ejecutar las tareas de una manera coordinada, además propicia a tener una mayor coordinación con las personas del colectivo docente. Los límites entre líderes o seguidores se eliminan, ya que todos los participantes practican ambos roles de “líder o seguidores”, ya que está encaminado hacia una misma meta, y todos trabajan de una manera coordinada.

3.6 Cambio en la Cultura del Centro Escolar

Efectivamente el liderazgo distribuido propicia el cambio en la cultura del centro escolar, desde el cambio de la concepción de que la dirección del centro escolar no sólo lo debe desempeñar el director, sino debe ser una tarea compartida por la comunidad escolar. Ciertamente con esta afirmación no se pretende quitar autoridad al director, más bien se reconceptualiza su postura, ya que todo el colectivo docente es agente educativo de cambio, y todos deben participar en la toma de decisiones para la transformación del centro escolar. Pero si bien es cierto, esta reconceptualización o cambio en la cultura alude a que el profesorado debe implicarse en el centro escolar, adquirir mayor compromiso, trabajar en equipo, ya que como dice Murillo (2006) “Cada uno de los miembros de la comunidad escolar son responsables del centro en su conjunto, de su organización y funcionamiento, y de sus resultados”. (p.21)

El liderazgo distribuido prioriza a las personas, y no la documentación o papeles que hay que llenar, el director al propiciar en la organización escolar la

práctica del liderazgo distribuido o compartido debe concentrarse en el desarrollo del personal, proponiéndose altas expectativas y comunicarlas. Ciertamente el director debe ser un líder preocupado por lo pedagógico y no sólo por el ámbito administrativo, el director es más un líder que un gestor, ya que si el directivo no es líder no puede dirigir hacia ese cambio que se requiera en el centro escolar. Para que se lleve a cabo este tipo de liderazgo es necesario que el líder centre la dirección en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, además propicie una dirección visionaria, donde asuman los compromisos que permitan hacer una mejora en el ámbito educativo.

3.7 El Liderazgo en el Centro Escolar

En la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), se considera el liderazgo como una de las gestiones educativas presentes que se requiere que se ponga en práctica para lograr las metas educativas, sin embargo, se necesita reorientar el liderazgo. Hoy en día, no se puede limitar en la gestión burocrática ya que no cubre con las necesidades de las escuelas, no situándolas como una escuela al centro, más bien se requiere de un modelo colaborativo con liderazgo distribuido o compartido. Como afirma Murillo (2006) “Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales” (p.21). El liderazgo compartido o distribuido tiene su impacto directamente en los aprendizajes de los alumnos, ya que centra su atención en constituir una cultura centrada en los aprendizajes de los alumnos, para alcanzar la calidad educativa, para ello el director tiene que promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollando las visiones de lo que se requiere.

A través del liderazgo distribuido o compartido se genera mayores alternativas para la solución de problemas existentes en el centro escolar, ya que depende de las acciones o actuaciones de los implicados. Murillo (2006) “El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las

distintas partes” (p. 27). Si bien es cierto, el comportamiento o estilo elegido de un líder depende del contexto en el que se desarrolla. Ciertamente no basta con definir el estilo de liderazgo, o el tipo de liderazgo, para que el liderazgo sea eficaz se debe tener la disposición de los docentes, a esta disposición Hersey y Blanchard (1997) lo definen como madurez, a la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea, concreta. Cabe mencionar que en esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencias necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad).

Si bien es cierto hablar de liderazgo en la actualidad, se tiene que prescindir de los modelos o tipos de liderazgos con enfoque burocrático para realizar la gestión escolar, más bien se requiere de un modelo de gestión que atienda las demandas de los centros escolares del siglo XXI, donde se cambia la visión limitada al director en la gestión administrativa, más bien un director que persigue el liderazgo escolar a través de un liderazgo distribuido para la búsqueda de los logros educativos y así mejorar la calidad educativa.

3.8 Relación Entre el Trabajo Colaborativo y el Liderazgo Distribuido

Para el desarrollo de este proyecto de intervención, es necesario tomar en cuenta las dos variables expuestas anteriormente, “trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”, puesto que, para que exista una mejora en los centros escolares, se debe trabajar de manera conjunta, generando acciones que los guíen a un fin compartido, a través del involucramiento de todos los actores, poniendo en práctica sus habilidades o destrezas, así como su responsabilidad hacia el trabajo, resaltando el mismo nivel de liderazgo en todas las partes involucradas, es decir, estableciendo el liderazgo de una manera distribuida. Por ello, se comparte la idea de Crawford (2005):

La mejora se logra en la medida en que se realiza una acción conjunta, debe existir sinergia en las acciones que se establecen como necesarias, con lo cual será vital la generación de equipos de trabajo que no

compitan entre sí, sino que se dispongan a desarrollar tareas que los conduzca hacia un fin compartido. (p.19)

Al implicar el liderazgo distribuido se impulsa el trabajo colaborativo en el centro escolar, ya que, requiere el compromiso de la comunidad, lo que a su vez trae la transformación de la organización; eliminando el aislamiento o individualismo entre profesores, manifestando las habilidades, destrezas y fortalezas de cada docente. Asimismo se externa que ambas variables requieren una de la otra ya que para transformar la cultura del colectivo docente, para que trabajen de manera colaborativa, es necesario, que se practique el liderazgo escolar, pero de una manera compartida o distribuida, lo que propicia la confianza entre el colectivo, motivándose y comprometiéndose de manera individual y colectiva, asumiendo responsabilidades en las acciones que se deben realizar, no hay que olvidar que una persona motivada en su quehacer la realiza de una manera destacada. Por ello, se comparte la idea de López (2004) "Transformar a un grupo de personas en un equipo de trabajo suficiente, constituye un gran esfuerzo para quién ejerce un liderazgo y un desafío para cada uno de sus integrantes". (p.22)

De igual manera, Stephen Anderson (2019), externa que:

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destaca el crear acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Un líder fomenta el trabajo en conjunto: planificaciones pedagógicas, monitoreo y análisis de resultados, toma de decisiones y perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales. (p. 43)

Al fomentar el trabajo colaborativo, se implica el liderazgo distribuido, lo cual beneficia a:

- Aumentar la motivación de los participantes que tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- Mayor compromiso. Participan en el análisis y toma de decisiones comprometidas con las metas del equipo y los objetivos

organizacionales. Si se fomenta la participación en la toma de decisiones, los miembros se implican y aceptan en mayor grado las soluciones o decisiones adoptadas.

- Mayor número de ideas. Los equipos permiten manejar un mayor número de información, conocimientos y habilidades.
- Más creatividad. La creatividad se estimula con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas, y con la diversidad de puntos de vista, lo que posibilita una perspectiva más amplia.
- Mejorar la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo se proporciona mayor seguridad y confianza en las decisiones tomadas frente al carácter autocrático y arbitrario que se percibe en las decisiones individuales.
- Desarrollar la identidad grupal. El trabajo en equipo proporciona medios para desarrollar una “identidad grupal” que potencia el compromiso y la implicación de los miembros entre sí, en relación con la tarea y otros objetivos. Sin embargo, trabajar en equipo no está exento de dificultades.

Algo importante externar es que tanto el trabajo colaborativo como el liderazgo, son componentes del Modelo de Gestión Educativa estratégica (MGEE), los cuales de acuerdo con el MGEE (2010)

El objetivo de los componentes del Modelo es intervenir de manera proactiva, en función de logros educativos concretos y de las circunstancias del contexto, para orientar el cambio y la transformación escolar a través del fortalecimiento del liderazgo y del trabajo colaborativo, guiados por una misión y visión compartida, apoyadas en la corresponsabilidad social; en este sentido, se convierten en pilares fundamentales para impulsar el cambio y la transformación de los centros escolares. (p. 87)

CAPÍTULO IV

MARCO CONTEXTUAL

Para iniciar con este apartado, es necesario definir el concepto de contexto para habituarse a este término y comprender acerca de qué escenario se está hablando. Si bien es cierto, el contexto hace referencia al entorno que rodea a la institución escolar; su organización escolar, organigrama, clima organizacional, cultura institucional, misión, visión institucional, los recursos o servicios con los que cuenta la escuela, los espacios escolares, ubicación, contexto económico, político y social. En este sentido, la revista de “Federación de enseñanza” (2009) menciona que:

El contexto es inseparable de contribuciones activas de los individuos, sus compañeros sociales, las tradiciones sociales y los materiales que se manejan. Desde este punto de vista, los contextos no han de entenderse como algo definitivamente dado, sino que se construyen dinámicamente, mutuamente, con la actividad de los participantes. (p.1)

Por otro lado, en palabras de Zayas (2010) define al contexto como:

El conjunto de factores externos, como el medio físico y social donde se inserta la escuela, las características y demandas del ambiente socio – económico de los educandos y sus familias, su radio de influencia y relación con otras instituciones. Las cuales impactan en la escuela y condicionan de alguna manera su gestión y el accionar del plantel docente. Así como variables internas, tales como los recursos, infraestructura edilicia, actores escolares, etc. (p.16)

Una vez definido el término de contexto, es necesario describir el escenario en el que se suscitan las dos variables; Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido. Se describe tanto el contexto geográfico como el escolar para que se conozca el entorno en el que se encuentra este objeto de estudio.

4.1 Contexto Geográfico

Este trabajo se lleva a cabo en la Escuela Primaria Cuauhtémoc, con clave 30DPR0013V, perteneciente a la zona escolar 270, del sector 28, del turno matutino. Misma que se encuentra localizada en la calle Jaguares esquina San Lorenzo, de la Colonia Ciudad Olmeca, situada al poniente de la ciudad de Coatzacoalcos, del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Es importante mencionar que esta colonia colinda con las colonias de Fraccionamiento Paraíso Las Dunas, Lomas de Barrillas, Santa Martha y San Martín, mismas que se encuentran enclavadas dentro de un contexto urbano. Geográficamente la colonia se encuentra al poniente de la ciudad, con coordenadas longitud -94.553611 y latitud 18.149722 . Se encuentra a una mediana altura de 10 metros sobre el nivel del mar. Está exactamente a 16.55 km hacia el este del centro geográfico de este municipio, considerablemente a 30 minutos de la zona centro. A continuación, se inserta el cuadro 6 la ubicación de la colonia, la parte resaltada con un globo gris es la ubicación exacta de la institución.

Cuadro 6. Ubicación de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.



La institución escolar está ubicada en una zona urbana; las viviendas de esta colonia son de interés social, siendo construidas por la constructora grupo Roma, contando con los servicios de agua, luz, drenaje, transporte público, calles pavimentadas, una biblioteca de la colonia, dos canchas sintéticas de fútbol rápido construidas por el gobierno municipal, una gasolinera y 2 mini supermercados.

Con respecto a las vías de comunicación se externa que es factible la comunicación en la colonia o colonias aledañas para llegar a la escuela, ya que, al estar pavimentadas las calles y avenidas, transitan bicicletas, autos particulares y transporte público como taxis y camiones.

4.2 Contexto Escolar

Ahora bien, en lo que respecta el contexto escolar se informa que la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc es una escuela de organización completa; su plantilla escolar está integrada por una directora, 12 docentes frente a grupo; de los cuales nueve son de sexo femenino y tres masculinos. También se tiene un maestro de Educación Física e inglés, quienes reciben un pago por parte de los padres de familia y tutores. Por lo que se refiere al área de USAER, no se tiene apoyo de éste en la institución, no hay psicólogo, maestro de educación especial ni trabajadora social. La escuela atiende una alta matrícula escolar de 430 alumnos.

Es importante mencionar que se tiene una persona encargada de lo administrativo en la dirección, fungiendo como secretaria la cual es pagada por la Asociación de Padres de Familia (APF), de igual manera el señor que presta sus servicios de intendencia, es pagado por la APF, ya que la escuela no cuenta con el recurso de intendencia. Para conocer bien el contexto interno de la institución se describe el perfil de cada uno de los docentes, omitiendo sus nombres, refiriéndose a ellos por un número.

La directora quien funge como directora con nombramiento en la institución, tiene una Licenciatura en Educación Primaria, la cual la estudió en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). Ella tiene una antigüedad de ocho años como directora en esta escuela. La profesora quien atiende el 1ºA, es Licenciada en Educación Primaria, hasta el momento ella tiene una antigüedad de tres años en esta institución. El profesor responsable del 1ºB, tiene un perfil académico de Licenciatura en Educación, la cual la estudió en la UPN, él en este centro escolar tiene cinco años de servicio.

El 2ºA es atendido por una profesora quien tiene Licenciatura en Educación Primaria, la cual la estudió en la Normal Manuel C. Tello, ella cuenta con 7 años de servicio docente en esta institución. Por otro lado, la profesora de 2ºB estudió la Licenciatura en Educación, en la UPN, cuenta con cinco años de servicio en esta escuela.

La profesora que atiende el 3ºA, tiene licenciatura en Educación Primaria, la cual la estudió en la Escuela Normal Manuel C. Tello, contando con siete años de antigüedad en este centro escolar. El profesor responsable del 3ºB, tiene una antigüedad de 10 años de servicio en el centro escolar, él tiene su título de Licenciado en Educación Media Superior, Licenciado en Educación Primaria y una maestría en Educación Básica.

La profesora de 4º "A", tiene Licenciatura en Educación Primaria, la cual la estudió en el Instituto Villa del Espíritu Santo, ella tiene 10 años de servicio en esta institución. En 4ºB, se encuentra laborando una profesora quien es Licenciada en Pedagogía y Licenciada en Educación Primaria. Ella tiene cuatro años de servicio en este centro escolar.

La profesora quien atiende el 5º "A", tiene seis años de servicio en esta institución, ella estudió en la Escuela Normal Rosario María Gutiérrez Eskildsen", en Villahermosa, Tabasco. Ella tiene un título de Licenciada en Educación Primaria. El profesor de 5ºB quien tiene una formación de Licenciado en Educación, tiene 12 años de servicio en la escuela.

Asimismo, la profesora de 6ºB tiene 12 años de servicio en la escuela, ella es Licenciada en Educación. La profesora responsable del 6ºA es Licenciada en Educación, además tiene la Licenciatura en Educación Primaria, ella tiene 10 años de servicio en esta escuela.

El maestro de Educación Física tiene el perfil de ser Licenciado en Educación Deportiva, él es el encargado de la asignatura de Educación Física en todos los grupos escolares. El maestro de Inglés quien tiene licenciatura en idiomas, él lleva

2 años trabajando en esta escuela impartiendo clases de inglés. A continuación, se muestra la información del perfil académico de los docentes de la plantilla escolar, a través de una tabla, con la finalidad de analizar qué perfiles académicos prevalecen en la institución por parte de la plantilla escolar. Véase tabla 7.

Con esta tabla de información se aprecia que varios docentes de esta institución tienen un perfil académico de Licenciatura en Educación, sin embargo, prevalece la Licenciatura en Educación Primaria, siendo esto pieza fundamental en la institución, ya que son profesionistas que reconocen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben desempeñar en su quehacer docente, es decir, se considera el perfil académico como fortaleza para la institución.

De igual manera como parte del contexto interno escolar, es necesario describir la cultura institucional que se lleva a cabo en este centro escolar, para ello, es prioritario definir qué es cultura institucional con la finalidad que tengan una visión de este panorama. De acuerdo con Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) la cultura institucional es:

Es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (p.35)

Se entiende que la cultura institucional, es la representación mental que se tiene del centro escolar, es reconocer la personalidad que se tiene de éste, la cual se construye con las prácticas que realizan en el día a día los actores educativos que pertenecen a éste, desde director, docentes, padres de familia y alumnos, es decir, hablar de cultura institucional es identificar la identidad o estilo de cada una de las instituciones. La cual en ocasiones se identifica por frases como “aquella escuela es conservadora, moderna, exigente, entre otras”.

Por lo que se refiere a la cultura institucional que se ha construido en la Escuela Primaria Cuauhtémoc, se afirma, que es de tipo familiar; ya que en dicha organización la directora de la escuela es la precursora de esta cultura, ya que en todo momento dice frases “Como pasamos mucho tiempo juntos, somos una familia”, lo cual sin duda ha generado que las tomas de decisiones estén basadas en acciones subjetivas, y no objetivas (currículo o lineamientos). Tal es el caso que en su mayoría los profesores no respetan los rasgos de la normalidad mínima, llegan de manera impuntual, provocando esto no iniciar de manera puntual las clases, en ocasiones incluso no llegan a trabajar sin avisar, es la directora quien tiene que ponerse en comunicación con el docente para preguntar si llegará a trabajar y conseguir en ese momento a una persona que atienda ese grupo escolar.

Tampoco todo el tiempo se destina para las actividades de aprendizaje, ya que, de manera seguida y sin previo aviso la directora realiza juntas, lo cual, en su mayoría de veces no cumplen con objetivos escolares, por lo cual, al querer algún docente retirarse de la junta para continuar con las clases, la directora menciona “Qué razón tiene el docente para no querer convivir o relacionarse con los demás del personal”. Ella por costumbre se ocupa de que haya buenas relaciones entre docentes; en cierta reunión cuando algún docente externa la falta de compromiso de otro de los compañeros con respecto algún trabajo a nivel escolar, la directora surge como mediadora externando “Todo sale bien y nadie se debe preocupar de quién hace las cosas bien y quién no, ya que lo importante es que se mantenga una buena relación en el equipo de trabajo, puesto que los padres de familia no tienen conocimiento de las actividades, por lo tanto, no saben si las cosas se hicieron de manera adecuada”.

Dentro de las prácticas más usuales es que la directora cada inicio de ciclo escolar, realiza la Ruta de Mejora Escolar (RME) y la Estrategia Global de Mejora Escolar(EGME) de una manera aislada, nada integradora ya que ella las organiza con el apoyo de 3 maestras. Tampoco dirige la participación del Consejo Técnico Escolar (CTE) para la elaboración de estos materiales, ella por costumbre organiza la RME y el EGME sin tomar en cuenta los promedios escolares sin considerar la

misión, visión institucional, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes (información que tienen los docentes), los intereses y edades de los alumnos, es decir, no se lleva a cabo una sistematización de resultados. Tanto la RME y el EGME se muestran al colectivo escolar de manera general, cuando ya la revisa y aprueba el supervisor escolar, sin embargo, no es funcional ni atractiva para los alumnos y docentes porque no es adecuada a las necesidades y características de los educandos. La RME y la EGME se crean por cumplimiento, pero no son eficaces. Tampoco involucra al personal en la toma de decisiones para la organización de eventos culturales o deportivos, ella sólo organiza y da instrucciones al personal. Cabe mencionar que la directora no propicia la realización de proyectos académicos a nivel escolar, los únicos que prioriza en la organización son los culturales y deportivos, además da mayor importancia a las actividades administrativas que a las académicas.

La directora cuando reúne al personal en horarios de recreo, únicamente da instrucciones de qué comisiones o acciones debe ejercer cada docente, manteniendo una actitud autoritaria, sin considerar las opiniones o ideas del personal, porque afirma que al escuchar las demás ideas, además de ocupar más tiempo, no se logra nada en concreto, incluso, en ocasiones divide al personal docente, realizando tres reuniones al día, informando las indicaciones por ciclos escolares, de esa manera los docentes no participan en colectivo en la organización de algún proyecto a nivel escolar. La división de roles lo establece de manera oral, no lleva a la práctica los canales formales de comunicación, en ocasiones los anota en la bitácora, pero no son firmados por ninguno de los docentes. Sin embargo, es importante externar que, aunque de momento asigna roles o comisiones para algún evento, no da seguimiento para verificar el nivel de cumplimiento de éste. Tocando el punto de roles, se menciona que la directora no establece roles o comisiones al inicio escolar que se deben llevar a cabo durante el ciclo escolar vigente, tales como, el periódico mural, Programa Nacional de Lectura, guardias, acoso escolar, seguridad, higiene y salud, entre otros, el único que asigna es el de cooperativa escolar. Como se dice anteriormente, ella da mayor prioridad a las actividades

administrativas, haciendo a un lado las comisiones o funciones académicas que se deben realizar durante el ciclo escolar.

Con lo que respecta a los docentes tienen desconocimiento de la RME y la EGME, por lo que no cumplen con las acciones que se establecen en estas herramientas, ciertamente las fotocopias de éstas se encuentran pegadas en la bitácora de la dirección, pero los docentes como no tienen fotocopia de ellas, sólo se limitan a no hacer lo estipulado. De igual manera se informa que los profesores son poco participativos en las sesiones de CTE, ya que la directora únicamente propicia la realización de comentarios de experiencias durante el mes de trabajo, sin seguir la guía técnica del CTE, además los docentes no cumplen con el material requerido por la guía técnica, desde luego tampoco elaboran los productos requeridos por la misma guía. Ciertamente se manifiesta falta de responsabilidad docente y profesionalismo. De igual manera se menciona que cuando se llevan a cabo los eventos culturales o deportivos, se externa que la mayoría de los docentes no se responsabilizan por los roles o comisiones asignadas, de lo cual, no reciben alguna observación, ya que la directora no da seguimiento; no verifica si se está cumpliendo o no lo establecido previamente por ella, es decir, no respetan lo asignado por la directora.

Como parte del contexto interno escolar, también se describe que en esta escuela impera un clima institucional agradable entre la plantilla docente, ciertamente este aspecto es tomado como fortaleza, ya que existe respeto, buen trato, se respetan las jerarquías considerando el organigrama (Anexo 12), existe empatía incluso por algunas situaciones personales que le sucede algún compañero del colectivo, es decir, existe sana convivencia entre los docentes, aunque esta fortaleza no sea utilizada para organizar proyectos académicos a nivel escolar. Como parte del contexto interno, se menciona a continuación la filosofía de la institución la cual le da su identidad:

Visión: Nuestra misión es desarrollar en los alumnos capacidades, habilidades, actitudes y valores, es decir, aprendizajes significativos para que le sirvan en su vida diaria y se puedan desarrollar en la sociedad.

Misión: Garantizar que los estudiantes, adquieran los conocimientos básicos para su vida diaria, para que desarrollen sus habilidades y destrezas para formar alumnos capaces de resolver problemas, además de formar alumnos con valores en beneficio de la sociedad.

Es importante mencionar que como contexto interno tanto la misión como la visión están escritas en los documentos oficiales que se entregan a la Secretaría de Educación de Veracruz, sin embargo, se rotulan hace más de 15 años, pero con el paso del tiempo y debido al poco mantenimiento de las bardas al no pintarlas, ocasiona el deterioro, por lo consiguiente se borra, por lo cual en estos momentos no está visible en la comunidad escolar, tampoco los maestros tienen conocimiento de éstas.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

En este apartado se describe la estructura metodológica que se utiliza en el proyecto de intervención diseñado para aplicarse en la escuela Primaria Federal Cuauhtémoc, perteneciente a la zona escolar 270, del sector 20, de la ciudad de Coahuacoalcos. Como se menciona en capítulos anteriores, esta institución es de organización completa, atendiendo una matrícula de 430 alumnos, contando con 12 docentes frente a grupo, una directora efectiva, un maestro de inglés y un maestro de educación física pagados ambos por los padres de familia, al igual que la persona de intendencia y secretaria. Haciendo un total de 14 docentes y una directora.

Es importante mencionar que el método que se utiliza en este proyecto es mixto; utilizando los 2 enfoques de investigación “cuantitativo y cualitativo”, el cual según Sampieri y Mendoza (2008), representa:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.546)

Este método es aplicable para este trabajo, ya que de esta manera se apoya en la investigación, combinando técnicas e instrumentos, permitiendo la recolección de datos de manera numérica y no numérica. Ciertamente ambos paradigmas metodológicos tienen su propia fundamentación epistemológica, técnicas o instrumentos, sin embargo, en este trabajo no son métodos excluyentes, sino complementarios porque por un lado, se requiere utilizar el método cuantitativo para usar análisis estadísticos, para deducir conclusiones cuantificables, pero por otro lado, se necesita de la investigación cualitativa, para realizar conclusiones con base a las conversaciones, observaciones y opiniones de los sujetos (docentes y directivo). Ciertamente en este trabajo se da una mayor inclinación por el método cualitativo porque es necesario describir de qué manera la práctica del liderazgo

distribuido en esta organización escolar favorece el trabajo colaborativo en los docentes.

Caracterizando esta investigación de tipo correlacional, esto se afirma ya que en el capítulo del marco teórico se brinda un panorama literario donde se exponen las características de las dos variables “Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”, pero no sólo por brindar un bagaje de información que existe de ambas variables, sino el enfoque que se pretende dar en este estudio, es decir, la medida en que una variable complementa a la otra, suponiendo una relación entre ellas. La finalidad del estudio de tipo correlacional es determinar si las dos variables están o no relacionadas. Mismo que en palabras de Hernández (2008) “En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía” (p.73).

Es importante destacar que en este capítulo se define la población y selección de la muestra, así como se describen las técnicas y herramientas que se utilizan para la recolección de datos desde la parte diagnóstica como en la aplicación del proyecto, también se expone el procedimiento de análisis y presentación de datos que se realizan.

5.1 Población o Muestra de Estudio

Si bien es cierto, en todo proyecto de investigación e intervención se requiere conocer quiénes son los sujetos u objetos de estudio, por ello, en este apartado se mencionan los sujetos de estudio quienes proporcionan la información necesaria para la investigación. Primeramente, es necesario entender qué es la población. En metodología de la investigación, Hernández (2008) define que “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 262). Compartiendo esta cita, se externa que la población a estudiar en esta investigación son los 14 docentes y la directora de la escuela Primaria Cuauhtémoc, siendo ellos la totalidad o bien llamado conjunto, en este caso de docentes en los que se hace la investigación y aplica el proyecto de intervención.

Siendo los 14 docentes y directora la población, ya que es en ellos en lo que este estudio está basado, compartiendo ellos las siguientes características; son docentes y directivo activos, cuentan con un perfil casi igual, solo varía que unos docentes tienen licenciatura en educación pero la mayoría cuenta con una licenciatura en educación primaria, desde luego trabajan en el mismo nivel “Educación primaria”, son docentes y directivo que trabajan en un mismo lugar y en una misma jornada laboral de 8:00 am a 12:30 pm.

Algo muy importante mencionar, es que además de la población se define la unidad de análisis y muestra. De acuerdo con Hernández (2008) “La unidad de análisis es el quiénes van a ser medidos, dependiendo de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” (p. 261). En este caso las unidades de análisis son las acciones que realiza el directivo y docentes, así como las respuestas que proporcionan en las entrevistas, encuestas y acciones a ejecutar durante el proyecto de intervención.

Considerando que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, 2008, p.263). En este trabajo se selecciona a los docentes y directivo como la muestra de este trabajo de investigación e intervención. El tipo de muestra es no probabilística porque es una muestra dirigida porque se necesita a los 14 docentes y la directora para saber cómo se propicia el trabajo colaborativo desarrollando el liderazgo distribuido en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc (planteamiento del problema de investigación) y no se requiere de una selección aleatoria, más bien una selección de todos los docentes de esa institución y directora.

Como en este caso, si se puede medir a la población en su totalidad (14 docentes y directivo), ya que se tiene el alcance de éste, al pertenecer estos sujetos de estudio a una misma institución, facilitando el trabajo e investigación con ellos, por esta razón, se afirma que tanto la población y muestra son los 14 docentes y la directora.

5.2 Los Instrumentos de Recolección de Datos

Como parte de la metodología, es necesario informar los instrumentos y técnicas que se utilizan para la recolección de datos, mismas que son el soporte o cimiento de este proyecto de intervención. Si bien es cierto, se conoce que cada técnica de evaluación se acompaña de instrumentos de evaluación, los cuales son recursos estructurados diseñados para algún fin específico.

En un primer momento en la fase diagnóstica como modo de autoevaluación se aplican 6 instrumentos de recolección de datos; guía de observación, entrevista, encuesta, la Matriz FODA, el diagrama de Ishikawa y el AQP con el CCA, haciendo uso de diversas técnicas; observación, entrevista, encuesta, etc. Ciertamente tanto las técnicas como los instrumentos para la recolección de datos se seleccionan de manera cuidadosa y objetiva, con la finalidad de obtener la información veraz.

En cuanto a la técnica de Observación se utiliza en esta fase diagnóstica porque en palabras de la SEP (2011) “Un método de evaluación que permite la captación inmediata del objeto, la situación y las relaciones que se establecen” (p.21). Dicha técnica se desarrolla con el instrumento de “lista de cotejo”, mismo que se auto aplica el investigador. La lista de cotejo “Es un método que registra la presencia o ausencia de una característica”. (SEP, 2011, p.54). Esta lista de cotejo se categoriza en una tabla de tres entradas; en la primera columna se toman en cuenta los estándares de gestión correspondiente a la dimensión organizativa (liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares y funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar) como variables, en la segunda columna se describen los indicadores traducidos en una sola palabra en acciones y en la última columna los ítems, los cuales se consideran los criterios operativos de cada variable del estándar, resultando así 27 afirmaciones; tres afirmaciones por cada variable. Para ordenar esta categorización en la lista de cotejo sólo se escriben los 27 ítems y el nivel de logro para que cada una de las afirmaciones sean valoradas a través de un juicio

dicotómico ya sea “Si o no”, es decir, indicando la presencia o ausencia de cada afirmación.

La técnica de la entrevista se utiliza en esta parte diagnóstica con el instrumento de preguntas para entrevistar a la directora de la institución, esta técnica se elige por el supuesto que “Mediante ella se puede recoger información a través de preguntas sobre determinados aspectos” (SEP,2011, p. 6). Ciertamente se decide aplicar una entrevista estructurada, de esta manera el investigador sigue un guion, previamente organizado y diseñado. Dicha entrevista se caracteriza por tomar en cuenta como variables los nueve estándares de gestión correspondiente a la dimensión organizativa, los cuales ya se mencionan con anterioridad. Para la categorización de esta como se dijo se toman en cuenta las nueve variables, además se describen los indicadores considerando con una sola palabra la acción concomitante, además se redactan 27 ítems, los cuales son adaptados como preguntas. Algo importante mencionar es que estos cuestionamientos son muy parecidos a las afirmaciones o ítems de la lista de cotejo resuelta por el investigador.

La entrevista se lleva a cabo cuando el grupo escolar del investigador se encuentra en clases de Educación Física, además la directora dispone ese espacio para responder las preguntas con calma, ya que se había agendado para ese día y hora la entrevista. Las preguntas se realizan de manera oral a la directora por parte del investigador, quien a su vez escribe lo que ella responde. Cabe resaltar que las preguntas se redactan de una manera clara, para que facilite la comprensión de éstas y así no hacer tediosa la entrevista, para no alargarse en tiempo, además se pide que su respuesta sea concreta.

Tomando en cuenta que tanto las técnicas de observación (en este caso la lista de cotejo) como la entrevista proporcionan información la cual puede ser sesgada por la percepción e interpretador del observador o entrevistador. Para evitarse esto es necesario hacer una triangulación de información

La triangulación es el mecanismo que permite superar esta dificultad y consiste en comprobar un dato utilizando diferentes caminos; por ejemplo,

indagando en distintas fuentes, consultando a otros evaluadores, administrando la misma técnica en diferentes momentos y aplicando distintas técnicas al mismo objeto. (SEP, 2011, p.10)

Por lo que se refiere a la lista de cotejo y la entrevista ciertamente se obtiene información cualitativa, pero como se requiere indagar a profundidad acerca de qué variables resultan como ausentes en esta organización escolar, es necesario, que se aplique una técnica que brinde datos cuantitativos, en este caso, se elige “La encuesta”.

Esta es una técnica de investigación basada en las respuestas orales y/o escritas de una población. El sujeto encuestado no elabora la respuesta, solo identifica la que considera correcta entre un conjunto de opciones dadas. Esta modalidad permite incluir gran cantidad de preguntas que cubren un amplio espectro de contenidos y dimensiones a evaluar, y ofrece una visión integral del tema o problemática evaluada. (SEP, 2011, .p10)

La encuesta que se aplica en la fase diagnóstica se categoriza en 9 variables, las cuales son tomados en cuenta con los estándares de gestión según la dimensión organizativa, a cada variable se le asigna tres ítems, teniendo así un total de 27 ítems en la encuesta. Ésta se aplica a los 14 docentes de la institución; a los 12 docentes efectivos y al profesor de inglés y el de Educación Física. Algunos docentes se le aplica la encuesta durante la hora de recreo, mientras que a otros en las sesiones de Consejo Técnico Escolar (CTE). Esta encuesta se entrega a cada profesor, ellos la resuelven de manera individual, para esto, se indica que deben anotar una tacha (X) a la frecuencia con la que sucede cada una de las afirmaciones (ítems), los niveles de frecuencia son: nunca, en ocasiones y siempre.

Cabe mencionar que tanto la guía de observación, la encuesta y entrevista se categorizan de la misma manera, tomando en cuenta los estándares de gestión correspondiente a la dimensión organizativa (liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares y funcionamiento

efectivo del Consejo Técnico Escolar) como variables. Esto se observa en el anexo 1.

También se aplica la herramienta de la matriz FODA, en la cual se realiza una evaluación interna de la institución; considerando los factores fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades), así como una evaluación externa; en la cual se identifican las oportunidades y amenazas. Algo importante de destacar es que en esta herramienta se vacía toda la información que se conoce de la institución. Tomando en cuenta que la variable “Decisiones compartidas”, sale como deficiente en los instrumentos anteriores y al reconocer las debilidades externadas en la matriz FODA, surge la necesidad de realizar una triangulación de esta información, teorizando esta variable como “Trabajo colaborativo”, ya que a través de este tema se revisa la literatura en diversas fuentes. Hasta ese momento se identifica con las herramientas aplicadas que “El trabajo colaborativo y el liderazgo” como las variables que no se está realizando y son ejes regulador para alcanzar los objetivos educativos.

Tomando en cuenta las variables “El trabajo colaborativo y el liderazgo”, se prosigue a realizar el diagrama de Ishikawa o bien llamado diagrama de Causa efecto, también conocido como “Gráfico de Ishikawa o espina de pescado”, creado por Kaoru Ishikawa, en el cual se pretende mejorar el control de calidad. Se trata de una herramienta para el análisis del problema, que representa básicamente la relación entre un efecto (problema) y las posibles causas que lo ocasionan. En esta herramienta, se coloca en la cabeza el problema, en este caso “Trabajo colaborativo y liderazgo”. Además, se anotan 4 categorías “directora, docentes, Asociación de Padres de Familia (APF) y Consejo Escolar de Participación Social de la Educación (CEPSE)”, dentro los cuales se identifican las causas del problema, mismas que están en cada espina de acuerdo con la categoría de análisis.

Teniendo las causas del diagrama de Ishikawa , se continua con el método AQP y CCA. Primero se realiza el método de AQP, el cual es el inicio y punto de partida, para ello, se escriben o dibujan tres cuadros, cada cuadro representa una letra; donde la A se refiere al lugar dónde se hace la investigación, el cual debe ser

accesible y limitado, la Q es con quiénes se realiza la investigación, con qué personas, cosas o procesos se lleva a cabo el trabajo, en cuanto a la P se considera el problema, es decir, lo que debe estar pasando en la organización escolar. Teniendo resuelto estos tres cuadros, se realiza el CCA, ya que éste es complemento del AQP. Tomando en cuenta la C como las causas, escribiendo todas las causas que se consideran origina ese problema, interrogándose por qué se da ese problema o por qué ocurre, anotando las posibles causas, en la segunda C son las consecuencias, debe anotar qué pasa o qué puede pasar si esa situación problema continúan en esa organización escolar, en la última letra (A), se refiera a los aportes que como profesional del área se sugiere hacer para solucionar la problemática identificada.

5.3 Procedimientos de Análisis y Presentación de Datos

En la lista de cotejo (anexo 7), la cual se auto aplica el investigador, se revisa cada uno de los ítems contestados mediante el juicio “Si o no”, para interpretar los resultados, esta herramienta ciertamente es de tipo cualitativo, sin embargo, es necesario asignarle un valor numérico a cada juicio, dándole un enfoque cuantitativo para reconocer de una manera más práctica los resultados, a la respuesta “Si”, se le asignó el valor de dos puntos, mientras que a la negación “No” se le adjudica el valor de un punto, posteriormente se vacía en la tabla la suma de los puntos obtenidos por cada variable, es decir, se suman los puntos obtenidos de acuerdo con los tres ítems correspondientes a cada variable. Como se observa en la tabla 8 “Decisiones compartidas y Liderazgo efectivo” son las variables donde existe menor puntaje resultando estas donde se debe mejorar en colectivo. Ver tabla 8.

En la entrevista (anexo 11) que se realiza a la directora, ciertamente los resultados son de tipo cualitativos, siendo de tipo descriptivos y no cuantificables. La investigación cualitativa no mide variables a diferencia de la investigación cuantitativa, únicamente describe, sin embargo, si se pueden recolectar datos, creencias, emociones, aunque sea difícil esta parte, en este caso se recopila información de experiencias y formas de organización de ese centro escolar.

En la tabla se escriben los 27 ítems o preguntas que se realiza a la directora, así como las respuesta que ella dice, a modo de facilitar la interpretación de las variables o prácticas que están presentes en esta institución de acuerdo a lo respondido por ella, se hace factible asignar un color a cada respuesta, tomando como punto de partida el color verde el cual debe ser lo que establecen los estándares de gestión correspondiente a la dimensión organizativa, asignando el color amarillo a lo que no cumple es en su totalidad el nivel de logro de lo que establece los estándares de gestión pero tampoco está nulo, en cambio el color rojo, es aquello que está ausente con referente a lo citado. Se puede apreciar que en la variable 1 y 4 muestran 3 respuestas marcadas de color rojo, es decir, que sus 3 ítems son negativos, resultando así el “liderazgo y decisiones compartidas” como el área de oportunidad de acuerdo con la entrevista que se realiza a la directora de esa institución, lo cual también se puede apreciar en el anexo 11 donde se identifican los puntos obtenidos de color rojo por cada variable.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada por la directora, tomando como referencia los colores descritos. Ver tabla 9.

En la encuesta que se realiza a los docentes (anexo 5) para el análisis de los datos, como es de tipo cuantitativo, es necesario recoger los datos a través del método de “Escala tipo Likert”, donde se asigna un valor numérico a cada escala o nivel de frecuencia (nunca, en ocasiones y siempre), a la frecuencia de “nunca” se le asigna el valor de un punto, la de “En ocasiones” el valor de dos puntos y se designa el valor de tres puntos a la frecuencia de “Siempre”. Se aclara que en esta encuesta el sujeto encuestado indica el nivel de frecuencia con el que sucede cada afirmación. En la tabla 10 se anota el valor numérico de la frecuencia que anota cada encuestado, permitiendo así observar de manera vertical la puntuación que tiene cada ítem. Véase tabla 10.

En la tabla 11 se observan los resultados obtenidos por cada variable, es decir, se suman los puntos de cada ítem por variable. Véase tabla 11.

Con los tres instrumentos anteriores se aprecia que tanto la variable de “Liderazgo efectivo y decisiones compartidas”, son las que están ausentes en esta organización. Para tener un mayor acercamiento a la realidad también se realizan tres instrumentos más; como lo es la Matriz FODA, Ishikawa y el AQP. En La matriz FODA se identifica como fortalezas que esta institución cuenta con alta matrícula escolar, impera un clima institucional agradable, hay respeto por la jerarquía (organigrama) y los docentes presentan actitud para realizar proyectos para su grupo escolar.

Dentro de las debilidades se identifica que la directora no da seguimiento a los roles o comisiones establecidas, da mayor importancia a las actividades administrativas, realiza juntas improvisadas, redacta el informe de fin de ciclo sola sin pedir apoyo a ningún docente, en cuanto a la RME y la EGME no propicia que se realice de manera integradora. En cuanto a los docentes falta disposición para el trabajo colaborativo, no existe liderazgo académico, no organizan proyectos escolares a nivel escolar, existe incumplimiento en las actividades establecidas, no hay organización como CTE, falta que realicen una sistematización de resultados a nivel escolar. Como oportunidades se tiene apoyo de un maestro de Educación Física y un maestro de inglés, además la ubicación de la escuela permite el acceso a transportes particulares y públicos, también es una escuela reconocida por la comunidad como “Excelente”. En las amenazas se aprecia que las calles se inundan rápido, la mayoría de los alumnos pertenecen al nivel socioeconómico bajo, existe apatía de los padres para apoyar en las tareas de sus hijos, hay resistencia al cambio o a lo novedoso por todos los actores educativos, hay mucha inseguridad social, alto índice en familias disfuncionales y violencia intrafamiliar.

En el Diagrama Causa – efecto o Ishikawa (Anexo 10), se explican las causas de la falta de trabajo colaborativo y liderazgo en esta institución a partir de cuatro categorías de análisis; directora, docentes, APF y CEPSE. En la parte del director se identifica como causa que la RME y la EGME no son funcionales, además la directora da mayor importancia a las actividades administrativas, no involucra al personal en la toma de decisiones, no hay roles establecidos o los que se

establecen no se verifica su cumplimiento, falta de acompañamiento docente y no toma en cuenta la visión y misión escolar. En la categoría de docentes, se aprecia el desconocimiento de la RME y EGME, no se ejerce el CTE como se indica en las guías técnicas, falta de disposición para el trabajo colaborativo, además no respetan acuerdos académicos ni toman en cuenta al igual que la directora la misión y visión escolar. En el CEPSE no funciona el comité, no se hacen las actas de manera objetivas, no existe plan de trabajo, tampoco hay trabajo colaborativo entre ellos ni con los docentes. Por otro lado, la APF desconoce las funciones que deben ejercer, al igual que el CEPSE no tienen plan de trabajo ni funciona el comité.

Con el AQP y CCA (Anexo 8), se permite problematizar las variables. En el AQP, se identifica como A (a dónde se realiza la investigación), en este caso en la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc, como Q (con quiénes se trabajará) respondiendo que con los docentes y directora y la P (problema) en este caso se establece la variable que predomina “El trabajo colaborativo”. Para desarrollar el CCA es necesario interpretar a lo que hace referencia cada letra y resolver con base a la organización escolar y las herramientas anteriores. La C (Causas), se cita la disposición, organización, liderazgo, cultura institucional, responsabilidad, participación y retroalimentación. En la segunda C se refiere a las consecuencias, anotando así el incumplimiento de objetivos escolares, inexistencia de proyectos escolares, sistematización y ausencia de liderazgo. En cuanto a la A, se interpreta como los aportes, obteniendo la siguiente lluvia de ideas; implementación de la RME, capacitar al colectivo, gestionar capacitaciones, concientizar al colectivo, fortalecer la cultura institucional y fomentando el liderazgo distribuido. Ciertamente permite problematizar las dos variables “El trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido (seleccionado de las causas y aportes)”, quedando así ¿Cómo propiciar el trabajo colaborativo a través del liderazgo distribuido en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc?

Esta problematización debe ser atendida mediante estrategias que impliquen a los docentes a llevar a la práctica ambas variables, orientando estas estrategias en propuestas para la realización del proyecto de intervención.

5.4 Estrategias a Desarrollar

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las herramientas e instrumentos aplicados en la fase diagnóstica, se sabe que en esta institución se requiere promover “el trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido”, para ello, se crea un proyecto de intervención el cual está enfocado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), ya que una de las características de éste es que su sustento es la gestión estratégica, la cual se relaciona con organizaciones que se concentran en la atención de asuntos sustantivos y desarrollan prácticas y relaciones que se ocupan de asegurar los resultados esperados, permitiendo así que las organizaciones transformen, la orientación de la gestión, sus prácticas y relaciones burocráticas a tener un enfoque estratégico, enfocándose en lo relevante, es decir, en el logro de los objetivos y las metas que permitan cumplir con su misión.

De acuerdo con el MGEE (2010),

El MGEE apoya a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen y los aprendizajes de los estudiantes, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica del liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua.
(p.83)

Como se puede observar en la cita anterior, tanto el liderazgo compartido como el trabajo colaborativo, son componentes del MGEE, su aplicación y correlación promueven las competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión, que facilitan que cada actor escolar asuma su compromiso, renovando las prácticas y relaciones de los actores educativos, el cual transcurra en un clima organizacional, innovador propiciando así avances en las formas de gestión que permitan el logro de los objetivos educativos.

Para la creación del proyecto se consideran los Estándares de Gestión para la Educación Básica, siendo estos el punto de partida de lo que se está haciendo

en la gestión escolar y también el punto de llegada, mostrando lo que debe lograrse, es importante mencionar que en este caso se considera los Estándares de Gestión de tipo organizativa, se recuerda que éstos mismos son categorizados como variables para la elaboración de las herramientas.

Se externa que para la creación del proyecto se toma en cuenta la planeación estratégica, ya que se aplica en la gestión educativa estratégica y considera los propósitos institucionales fundamentales, los cambios que se deben realizar en las formas tradicionales de gestión y cómo se van a realizar esos cambios. El MGEE (2010, p.97) “Establece que la planeación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y oportunidades”.

Con lo que respecta a las estrategias a ocupar deben ser visualizadas como el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos y las metas planteadas, asumiendo que los compromisos son la garantía que se establece para cumplirlos. es importante mencionar que este plan se toma en cuenta 4 diferentes estrategias; Taller, conversatorio, exposición y el trabajo colaborativo. Con lo que respecta al Taller se selecciona ya que es una estrategia didáctica que busca la construcción del conocimiento a través de las aportaciones de los participantes, ya que se brinda un espacio donde se enseña cierto material bibliográfico, pero también se busca que aprendan mediante la participación de los integrantes del colectivo. Es importante mencionar que esta estrategia del Taller se implementa en el primer y tercer objetivo específico del proyecto de intervención.

La estrategia del conversatorio se selecciona para ser desarrollada en dos acciones del objetivo específico 2. Esta estrategia se elige ya que permite el intercambio de ideas, se resuelve dudas, se llega a una conclusión en colectivo, es decir, permite el aprendizaje de una manera colaborativo. La exposición también es otra estrategia tomada en cuenta para el proyecto de intervención, ya que con ésta se busca que el colectivo docente haga una selección relevante de lo que presentará, para ello, debe organizar lo que se expondrá, así como dialogar en equipo acerca de qué es lo que se explicará, fortaleciendo además el lenguaje oral.

La estrategia del “Trabajo colaborativo” se posesiona como la última estrategia a poner en práctica en el proyecto de intervención ya que con los aprendizajes adquiridos durante las sesiones anteriores se pretende que el colectivo construya en colaboración la RME y EGME. Es importante mencionar que esta estrategia indiscutiblemente reduce el aislamiento, además favorece la comunicación y la productividad a partir de la colaboración.

Se externa que en el proyecto de intervención se diseñan actividades para realizar en equipo con la intención que aprendan a trabajar en colaboración y a desarrollar habilidades de liderazgo. Este proyecto busca un compromiso compartido por los implicados (colectivo docente), además pretende que los docentes:

- Tengan claridad en la misión y la visión.
- Consideren los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Contemplan la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Organicen acciones y tomen decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evalúen los procesos y los resultados en los diferentes planos.

Tomando en cuenta el último punto descrito, se externa que durante este proyecto se lleva a cabo la evaluación en tres momentos; en la fase diagnóstica la cual ya se ha descrito, sin embargo, también se realiza una evaluación intermedia y una final. Tanto para la evaluación intermedia y final se aplica la encuesta nuevamente a los docentes y la entrevista a la directora, esto con la finalidad de medir avances. La evaluación intermedia se hace al término de la aplicación de la octava secuencia, mientras que la evaluación final se hace al término de la dieciseisava secuencia aplicada. Los resultados de la segunda y tercera evaluación se observan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Para dar solución al planteamiento del problema “Cómo propiciar el trabajo colaborativo a través del liderazgo distribuido en los docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc”, descrito en el apartado de diagnóstico, es necesario llevar a cabo un proyecto de intervención, ya que a través de éste se permite accionar de tal manera que se logra tener mejoras. El propósito del proyecto de intervención, según Stagnaro (2012) consiste en “diagnosticar y caracterizar un problema de orden práctico o una situación problemática para plantear estrategias que permitan articular acciones para su superación” (p.157). Efectivamente, se comparte la idea de esta autora ya que todo proyecto de intervención propone transformar la realidad, ocupándose en superar sus necesidades.

En otras palabras, un proyecto de intervención resulta ser un plan de acción que permite realizar mejoras en los procesos donde se requiera. Es importante mencionar que para la elaboración de un proyecto de intervención se toman en cuenta cuatro etapas, de acuerdo con Stagnaro (2012) “Suelen considerarse como fases o etapas generales: diagnóstico, diseño, desarrollo y evaluación”. (p.157). Con respecto a la intervención se informa que debe ser planificada, además la ejecución debe ser flexible a imprevistos, lo cual, permita adaptaciones de la planificación y en cuanto a la evaluación debe ser permanente.

Por lo anterior, se afirma que el proyecto de intervención se lleva a cabo a través de la investigación – acción, destacando que la investigación participa en cuatro momentos de la intervención: al inicio al realizar el diagnóstico; en el diseño, cuando se elaboran los indicadores, en el proceso, al estar monitoreando en todo momento y al finalizar, al evaluar y analizar los resultados de dicha evaluación. En palabras de Colmenares y Piñeros (2008):

La investigación acción tiene como esencia el espíritu de formación y capacitación de los investigadores y coinvestigadores para que se apropien de ella y puedan desarrollar de manera independiente sus proyectos, con miras a generar

cambios o transformaciones en las prácticas sociales o educativas que se llevan a cabo en la cotidianidad (p.110)

Ciertamente la investigación – acción es una herramienta metodológica que permite tanto la comprensión como la transformación de la realidad, ya que al accionar se promueve la participación e intervención que atrae mejoras o incluso posibilita a lograr lo esperado. Por ello, para transformar la práctica docente de la Escuela Primaria Cuauhtémoc con referente a la puesta en práctica de dos variables “Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido”, se diseña este proyecto de intervención, dirigido al colectivo, estableciendo como objetivo general “Emplear estrategias que facilite el trabajo colaborativo, aplicando el liderazgo distribuido para transformar la organización y funcionamiento interno de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc”, el cual se estructura en los siguientes cuatro objetivos específicos:

- Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela.
- Reconocer la importancia del trabajo colaborativo.
- Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria.
- Practicar el trabajo colaborativo desarrollando el liderazgo distribuido.

Cada objetivo específico se compone a su vez de cuatro acciones, teniendo así un total de 16 acciones. Las primeras 12 acciones y la 16 se llevan a cabo con una duración de una hora, mientras que las acciones de la 13 a la 15 se ocupan cuatro horas. Las acciones se desarrollan a través de la implementación de alguna estrategia, a su vez cada estrategia se desarrolla en una secuencia donde se especifican las actividades planificadas en tres momentos; inicio, desarrollo y cierre. En cada secuencia se establece la fecha y duración de la sesión. También se mencionan las herramientas que se utilizan para evaluar la sesión. Asimismo, se dispone un apartado dentro de las secuencias donde se observan los recursos materiales y humanos necesarios.

Es importante mencionar que en todo el proyecto se gestiona con anticipación dos tipos de recursos, tanto humanos como materiales. En lo que

respecta a los recursos humanos hace referencia al colectivo escolar, donde se solicita su participación y disposición, ya que está dirigido a ellos. Si bien es cierto, como una manera de aprovechar los recursos materiales se piden desde antes a la directora, los siguientes materiales con los que ya se cuenta en dirección; los rotafolios, plumones, hojas blancas, bitácora escolar, lapiceros, las 3 computadoras, el proyector, la bocina, la impresora, las cartulinas (para hacer las tarjetas) y hojas de colores. Cabe destacar que el recurso económico no se gestiona ya que no se requiere para la aplicación de este proyecto, únicamente los materiales y humanos

Algo importante mencionar es que independientemente de las evaluaciones que se realizan de cada una de las secuencias didácticas, se aplican 2 evaluaciones; una evaluación después de terminar la octava secuencia, es decir, al término de cumplir con el objetivo número dos y la otra al final de la dieciseisava secuencia, al término del objetivo 4. Estas evaluaciones tienen la finalidad de medir avances para valorar el resultado final, haciendo una comparación de estos resultados con los obtenidos en la fase diagnóstica. Para poder hacer una comparación, se aplican los mismos instrumentos tanto de la entrevista a la directora como la encuesta a los docentes, las cuales constan de 27 ítems.

Tomando en cuenta que una de las variables a abordar es “El liderazgo distribuido”, el cual no está sujeto a una sola persona, es necesario que en este proyecto se gestione la participación de la directora, subdirectora, ATP (Apoyo Técnico Pedagógica) y una psicóloga para que coordinen algunas sesiones, estando así ellas a cargo de la gestión directa de las intervenciones. Cabe mencionar que las sesiones ya están previamente organizadas, lo único que se pide días antes de la sesión es su participación como coordinador; se explica el propósito, las acciones, actividades y temas abordar. A los demás docentes no se les solicita su participación como coordinadores de este proyecto, ya que en este primer proyecto de intervención no se pretende espantarlos responsabilizándolos, siendo coordinadores de las sesiones, más bien se valora su disposición de participar en este proyecto, el cual, sin duda, los implica a participar de una manera activa para trabajar en colaboración con los demás docentes.

Dentro de todo lo relevante de este proyecto, es que sin duda sirve tanto para el presente como para el futuro, ya que cuando el colectivo decida realizar algún proyecto, evento, trabajo o actividad en colaboración, pueden checar la bitácora escolar para referirse a los pasos o metodología (sugerido por Joan Bonas) a seguir. Ya que una de las actividades permanentes que se asigna en el proyecto es que tanto acuerdos, como análisis y nuevos aportes enriquecedores, se registren en la bitácora escolar, la cual, ya está al alcance para el uso del colectivo. Es importante mencionar que la mayoría de las actividades se desarrollan durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar (CTE), con un horario de 8 a 9 horas, ya que este es el espacio acordado con la directora. En la sesión 13, 14 y 15 se ocupa toda la sesión del CTE, es decir, las cuatro horas. Únicamente las que no se organizan durante el CTE son la 1,5,9 y 12, las cuales se asignan con un horario de 11:30 a 12:30 horas, permitiendo el supervisor que los estudiantes salgan temprano para que el colectivo preste atención a las sesiones.

A continuación, se describe detalladamente cada una de las secuencias, las cuales se organizan de acuerdo con los objetivos específicos del proyecto.

6.1 Objetivo Específico 1

Para lograr el objetivo específico 1 “Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela”, se lleva a cabo la estrategia de “Taller”. Se establece al Taller como la estrategia ya que un Taller pedagógico es una reunión de trabajo, donde los participantes se reúnen en grupos pequeños o en equipos para construir aprendizajes de una manera práctica. De acuerdo con Sánchez (2007):

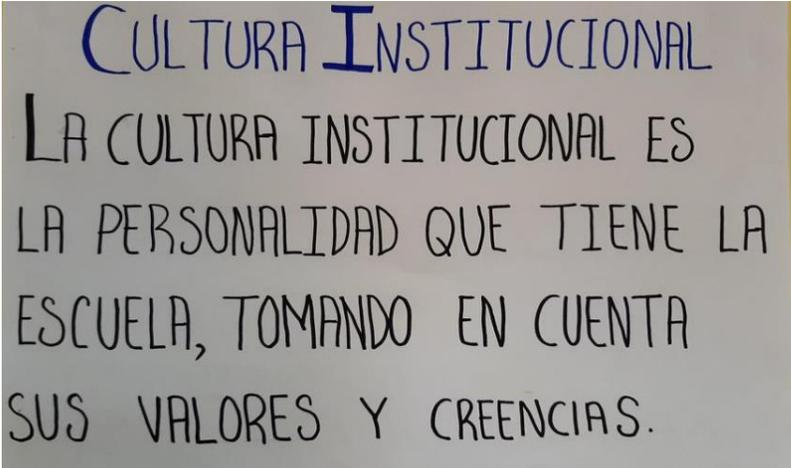
El taller es un espacio pedagógico donde se busca capacitar, investigar, orientar, investigar, e intercambiar experiencias sobre un tema determinado; es un proceso de actualización como modalidad formativa, en el cual las acciones deben estar destinadas a contribuir al mejor desempeño del proceso de Enseñanza – Aprendizaje. (p 5)

Esta estrategia se conforma por las siguientes 4 acciones:

- Lectura socializada.
- Lectura socializada.
- Elaboración de una herramienta de evaluación.
- Construcción de la misión y visión escolar.

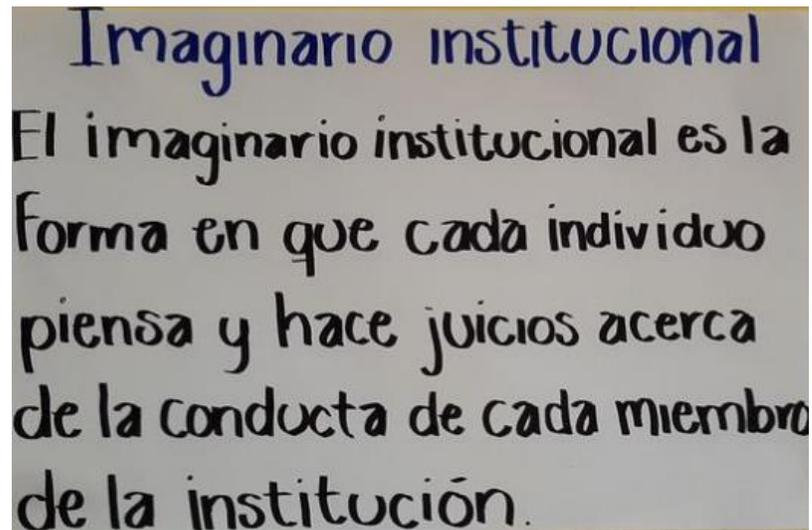
6.1.1 Desarrollo de la acción 1. El desarrollo de la primera acción “Lectura socializada” se establece el propósito “Que los docentes conozcan el concepto de cultura e imaginario institucional, a través de la lectura de estos conceptos para que identifiquen como se caracteriza su institución escolar”. Esta sesión se lleva a cabo el 15 de octubre del 2016, de 11:30 a 12:30 horas. Para ello, se organiza al colectivo en equipos para que compartan las ideas que tienen acerca de los cuestionamientos realizados en las tarjetas con referente a ambos conceptos “Cultura institucional e imaginario institucional”. Posteriormente se pide que lean en equipo la definición de ambos conceptos y escriban en un papel rotafolio con una lluvia de ideas los elementos que componen la cultura institucional, lo que después se socializa en plenaria con el colectivo para que encuentren las semejanzas. Finalmente se indica que, en colectivo, escriban en un rotafolio una definición de ambos conceptos, además se propicia la realización de comentarios acerca de cómo se caracteriza su institución escolar. Se pide que peguen las definiciones en un lugar visible dentro de la dirección y además las escriban información en la bitácora escolar.

Cuadro 7. Construcción de la definición de cultura institucional.



CULTURA INSTITUCIONAL
 LA CULTURA INSTITUCIONAL ES
 LA PERSONALIDAD QUE TIENE LA
 ESCUELA, TOMANDO EN CUENTA
 SUS VALORES Y CREENCIAS.

Cuadro 8. Construcción de la definición de imaginario institucional.



Imaginario institucional
El imaginario institucional es la forma en que cada individuo piensa y hace juicios acerca de la conducta de cada miembro de la institución.

En esta primera sesión la mayoría de los integrantes del colectivo muestran disposición al participar en la dinámica de integración de equipos, además se observa que manifiestan una actitud de respeto al escuchar las opiniones e ideas de los demás integrantes de su equipo al realizar la lluvia de ideas. Al momento de socializar las lluvias de ideas de los demás equipos, se nota que están atentos para escuchar a los docentes y se aprecia su interés por participar en la definición en colectivo de “Cultura institucional e imaginario institucional”.

6.1.1.1 Análisis de resultados. En esta sesión se evalúa de manera individual a cada docente, a través de una escala estimativa, la cual contiene 4 ítems o aspectos a evaluar; Participa acerca de qué es la cultura institucional, da su opinión con respecto al imaginario institucional, menciona las características de la cultura institucional de su centro de trabajo y muestra disposición al trabajar en colectivo. Para esto, se utilizan los siguientes niveles de logro “Siempre, a veces y nunca”. Para la recogida de datos se da un valor numérico a cada nivel; tres puntos al nivel de siempre, dos al nivel de a veces y un punto al de nunca.

En la tabla 12, se puede observar que son cuatro profesores quienes tienen el puntaje más bajo, son quienes no participan acerca de qué es la cultura institucional, tampoco dieron su opinión con respecto al imaginario institucional, al

no participar no demuestran que reconocen las características de la cultura institucional de su centro de trabajo y desde luego no muestran disposición al trabajar en colectivo. Véase tabla 12.

Se externa que ciertamente es un avance lo que se tiene ya que como se menciona en el apartado del diagnóstico, son cuatro profesores los que regularmente siempre participan, en este momento únicamente fueron cuatro docentes quienes aún no manifiestan disposición al trabajar, ya que se la pasan en el celular o platicando.

6.1.2 Desarrollo de la acción 2 “Lectura socializada”. Para la segunda sesión se tiene el propósito “Que el colectivo docente explique los tres tipos de cultura institucional, de acuerdo con el material de las instituciones educativas de Cara y Seca, para que reconozcan las características de cada tipo de cultura institucional”. Esta sesión se lleva a cabo el día 30 de octubre a las 8:00 horas. En esta sesión se organiza al colectivo en tres equipos, a cada uno se le asigna por sorteo uno de los tipos de cultura institucional (una cuestión de familia, una cuestión de papeles o expedientes y una cuestión de concertación).

Se pide que den lectura al tipo cultura asignado, para que escriban en la tabla elaborada en diapositiva (archivo electrónico) las características de la cultura institucional, además se menciona que en equipo expliquen al grupo las características de la cultura institucional asignada. Después de la explicación de cada equipo, se socializan las características de cada tipo de cultura institucional, con la finalidad de exponer las ventajas y desventajas de cada tipo de cultura, lo cual, a su vez se añade en la tabla anterior, es decir, se registran dos columnas más de “ventajas y desventajas”.

Durante el desarrollo de esta sesión los docentes manifiestan una actitud participativa, desde el momento del inicio donde se hace el juego de Mar y Tierra, todos los docentes participan en dicha actividad, así como en la técnica donde se hace un baile para la integración de grupo, ocasionando esto romper el hielo al inicio. Ciertamente cada equipo se dispone de leer el material asignado de acuerdo

al tipo de cultura institucional correspondiente, así como se observa que intercambian diversas opiniones para redactarlas en la tabla (archivo electrónico), algo notorio es que hay maestros que no dominan el uso de las tecnologías, entonces se escucha que comienzan a organizarse, de quiénes van leyendo en voz alta la lectura, así como quién va escribiendo y quiénes expondrán.

Al momento de socializar en colectivo las ventajas y desventajas de cada tipo de cultura institucional, se vuelve un poco bochornoso ya que varios docentes querían hablar al mismo tiempo, por más que se dijo que se da la palabra por turnos. Para esto se tuvo que enumerar a las personas para que dieran su opinión de una forma ordenada, sin embargo, lo grato es que finalmente se completa en la tabla (archivo electrónico) las ventajas y desventajas de cada tipo de cultura, tomando en cuenta las opiniones de los docentes, esto se observa en el cuadro 9.

Cuadro 9. Características de los tipos de cultura institucional

Tipo de cultura	Características	Ventajas	Desventajas
Una cuestión de familia	El currículo no se toma en cuenta. Las acciones son dirigidas de manera subjetiva de acuerdo a las emociones o sentimientos. La comunicación no es formal.	Trabajo autónomo. No hay consecuencias en las acciones. Facilidad de comunicación.	Trabajo desorganizado. No todos cumplen con lo requerido. No hay respeto entre docentes y directora.
Una cuestión de papeles	Es tecnocrático. Poca comunicación entre comunidad y docentes. Comunicación formal. Las discusiones no se toman en cuenta.	Cumplimiento en todo lo solicitado en los programas de estudio. Diálogo formal.	El trabajo no se contextualiza. No hay comunicación entre docentes y padres de familia.
Una cuestión de concertación	Existe la flexibilidad en los planes y programas. Busca la profesionalización docente. Existe trabajo colaborativo.	Se cumple con los planes y programas pero son contextualizados. Se preocupan por hacer las cosas bien.	En ocasiones se toman decisiones en la que no todos están de acuerdo.

6.1.2.1 Análisis de resultados. A diferencia de la sesión 1, en esta se evalúa al colectivo con una rúbrica de evaluación, las cuales contienen los cinco aspectos: El colectivo menciona las características de la cultura institucional de tipo “concertación”; el colectivo menciona las características de la cultura institucional de tipo “cuestión de papeles”; el colectivo menciona las características de la cultura institucional de tipo “familia”; el colectivo identifica ventajas entre cada tipo de cultura; y el colectivo identifica desventajas entre cada tipo de cultura. Se evalúa con los siguientes niveles de logro “Regular, bien y muy bien”.

En esta evaluación se nota que el propósito de esta sesión se cumple, ya que los resultados en los aspectos que se consideran en la rúbrica de evaluación resultan en el máximo nivel de “Muy bien”, obteniendo 15 puntos, como se muestra en el área sombreada de la tabla 13. Ver tabla 13.

Es importante mencionar que antes de iniciar con el desarrollo de esta sesión, la directora solicita en privado la disposición de los cuatro docentes que no habían demostrado actitud positiva hacia el trabajo, (en la sesión anterior). Es por ello, que en esta ocasión se muestran participativos con lo que respecta a las actividades asignadas. Ciertamente el resto del grupo, se les nota más sus aportaciones, ya que, desde la aplicación de la técnica para organizar al grupo en equipos, manifestaron actitudes divertidas, ya que, al bailar, sonrían y algunos dicen en voz alta a los demás, frases que los invite a moverse de una manera graciosa.

6.1.3 Desarrollo de la acción 3 “Elaboración de herramienta de evaluación”. El 28 de octubre se lleva a cabo la tercera acción, en el horario de 8 a 9 horas, durante la sesión del CTE. El propósito de la tercera acción es “Que el colectivo identifique el tipo de cultura institucional que se practica en la escuela, a través de la elaboración y aplicación en equipo de una herramienta de evaluación”. Se organiza al grupo en tres equipos de cinco integrantes cada uno para que realicen un instrumento de evaluación donde tomen en cuenta como aspectos, indicadores o ítems las características de los tres tipos de cultura institución al, para ello, se les facilita una fotocopia de la tabla que se realiza en la sesión anterior. Una vez que terminan de elaborar la herramienta de evaluación, se indica que

intercambien la herramienta con otro equipo, con la finalidad que cada equipo tenga un instrumento distinto al que realizan. A continuación, se observa en el cuadro 10 una de las herramientas de evaluación.

Cuadro 10. Herramientas de evaluación de los equipos.

Herramienta para valorar el tipo de cultura institucional .		
Aspectos	Si (2)	No(1)
Una cuestión de familia		
1 Se presentan escenas de tipo familiar.	✓	
2 El plan y programa es ignorado.	✓	
3 Su organización es informal.	✓	
4 Los permisos se otorgan de forma impersonal.	✓	
TOTAL	8	
Una cuestión de papeles		
5 No se permiten escenas emocionales.		✓
6 El plan y programa es rígido.		✓
7 Su organización es formal.		✓
8 Los permisos se solicitan mediante un oficio		✓
TOTAL		4
Una cuestión de concertación.		
9 Se permite la negociación.	✓	
10 El programa se adapta.		✓
11 Su organización es democrática.		✓
12 Los permisos se consiguen mediante el diálogo y se concretan de forma escrita.		✓
TOTAL		3

Después de intercambiar el instrumento, se disponen a resolver la evaluación, respondiendo de acuerdo con lo que sucede en la institución. Finalmente se hacen comentarios acerca del tipo de cultura escolar que tiene la institución, de acuerdo, a cada equipo. Esta actividad se nota objetiva para los docentes ya que a los 3 equipos les da como resultado el mismo tipo de cultura institucional “Cuestión de familia”, lo que entre comentarios los docentes reconocen que dentro de las ventajas o atributos de que se practica este tipo de cultura es que la directora no es exigente, es flexible con todos los docentes, además cuando sucede alguna situación de conflicto ya sea entre el colectivo de una manera informal, es decir, la directora no extiende ninguna nota de exhorto ni extrañamiento.

Varios docentes mencionan que les gustaría que en la institución se practicara la cultura institucional de tipo de concertación, pero dicen que puede

llegar a ser difícil acordar llevarlo a la práctica. Situación por la cual, la directora aporta sus comentarios al colectivo diciendo que ella siempre ha querido mantener buenas relaciones entre docentes, pero al conocer esta información por parte de las aportaciones y opiniones del colectivo, ella pone de su parte para que se inicien nuevas prácticas en el colectivo, pero extiende la invitación a todos para que todos estén dice ella en la misma sintonía.

6.1.3.1 Análisis de resultados. En esta sesión se evalúa el instrumento de evaluación de cada equipo, a través de una lista de cotejo. Los aspectos que se determinan son si el equipo; realiza el instrumento de evaluación, el instrumento contiene los ítems con las características del tipo de cultura institucional de cuestión de familia, el instrumento contiene los ítems con las características del tipo de cultura de cuestión de papeles o expedientes; el instrumento contiene los ítems con las características de tipo de concertación y si se identifica el tipo de cultura institucional que prevalece en la escuela. La lista tiene dos niveles de logro con una valoración dicotómica (si/no). En donde para la recogida de datos a la presencia (si) de cada aspecto se asigna un punto y a la ausencia (no) del aspecto o ítems, se da un valor de cero puntos. En la tabla 14 se muestra el concentrado de la evaluación de cada equipo. Ver tabla 14.

Como se aprecian los tres equipos acertaron en el nivel de logro de que existe presencia de los ítems que se mencionan en dicha herramienta de evaluación.

6.1.4 Desarrollo de la acción 4. La cuarta sesión se realiza el día 25 de noviembre, durante la sesión de CTE, se asigna una hora de 8 a 9 horas. Esta sesión se orienta en la cuarta acción “Construcción de la misión y visión escolar”. Para esto se establece el propósito de “En colectivo se construye o reconstruye la misión y visión escolar, para favorecer el sentido de pertenencia a la institución”. Para ello se organiza al colectivo docente en cinco equipos de tres integrantes cada uno, para que construyan una misión y una visión escolar tomando en cuenta los elementos escritos en el pintarrón, además de considerar otros que sean necesarios, se hace hincapié que la misión y visión sea realista para que se lleve a cabo. Además, se pide que lo escriban en un papel rotafolio y lo peguen en el

pintarrón, para que por turnos cada equipo explique su misión y visión. Al término de cada exposición se solicita a nivel grupal que se identifiquen palabras claves de cada trabajo y se subrayen, para reconocer los elementos necesarios que debe tener, así como valorar las similitudes entre cada trabajo.

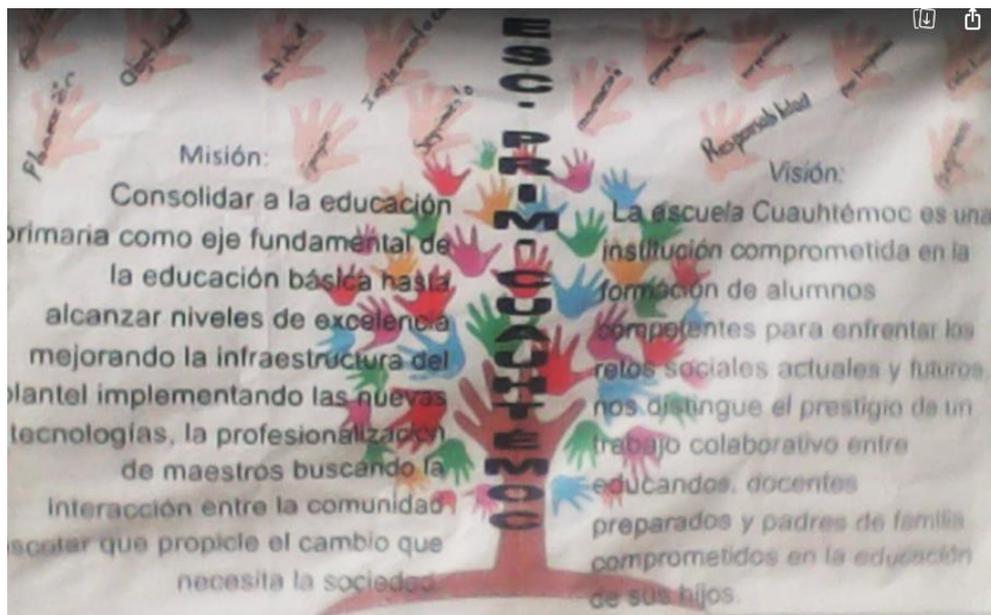
Ya organizados en plenaria se pide que tomando en cuenta las misiones y visiones expuestas, se organicen y construya la misión y visión que les guste que sea para la institución, se indica que pueden tomar en cuenta las que ya están construidas de la institución o las elaboradas en equipo y si algún aspecto les agrada, se debe considerar para reconstruirlas nada más. Como cierre se presenta una lona impresa donde cada docente debe escribir por lo menos un valor institucional y compromiso que se tiene que poner en práctica para cumplir con la misión y visión escolar.

En esta sesión se observa que los integrantes de los equipos muestran interés por construir en equipo la misión y visión institucional, por lo cual, muchos de ellos se acercan en repetidas ocasiones al pintarrón para revisar los elementos que deben contener. De igual forma los docentes se muestran participativos al momento de reconocer las palabras claves de las misiones y visiones, de igual manera al identificar las similitudes entre los trabajos elaborados en equipo. Se nota la actitud responsable al tomar con seriedad y responsabilidad en colectivo la construcción de la misión y visión escolar, ya que, varios de los comentarios son “Pero mejor cambiemos a algo que esté en nuestras manos”, “debe ser innovador”, “implementemos el trabajo colaborativo”, “que incluya las tecnologías que es donde debemos aprender más” “que hable de la participación de los padres de familia”.

Como contingencia o imprevisto se menciona que la actividad de cierre no se realiza en ese día ya que solo se tiene destinado 1 hora del CTE y la actividad se ha extendido por la cantidad de participaciones, por lo que la directora sugiere que se termine esta actividad el lunes a las 7:45am, ya que solo es breve. Ciertamente la actividad se lleva a cabo en ese horario, como ya se tiene la misión y visión escolar se hace una adecuación donde se imprime otra lona donde el colectivo debe aún escribir los valores y compromisos institucionales, pero dicha lona ya tiene

escrita la misión y visión que se elabora en colectivo, así se coloca arriba del pizarrón de la dirección, siendo éste un lugar visible dentro de la dirección. Se destaca que la directora una noche antes envía un mensaje en el grupo de WhatsApp donde recuerda al colectivo que deben asistir puntual para concluir con la sesión. Evidentemente, los docentes llegan puntual, enseguida preguntan en dónde se tiene que anotar los valores y compromisos, toman los plumones y escriben, esto se observa en el cuadro 11. El interés se hizo notar, incluso hasta cuando un profesor solicita a la directora que el intendente sea quien coloque la lona arriba del pizarrón, utilizando tornillos para que el material dure y no se resbale. Además, durante la hora del recreo la mayoría de los docentes fue a ver si ya estaba colgada la lona. Una maestra comenta que estaría bien que se pinte la misión y visión en la barda, para difundirla de manera externa, por lo cual, la directora menciona que es importante que sea difundida para la comunidad, y dice que gestionará con la Asociación de Padres de Familia para que coticen la rotulación de la misión y visión en la barda de afuera de la escuela.

Cuadro 11. Valores y compromisos institucionales para cumplir con la misión y visión escolar.



6.1.4.1 Análisis de resultados. Se evalúa al colectivo la construcción de la misión y la visión, por lo cual, se utiliza dos herramientas de listas de cotejo, las cuales únicamente tienen una escala de valoración dicotómica (si/no). Dentro de los criterios que se consideran para la evaluación de la construcción de la visión son: es formulada por el colectivo, manifiesta la dimensión del tiempo, es integradora, es realista (posible) y se difunde. Para la evaluación de la misión se considera los criterios de: Es formulada en colectivo, se identifica el propósito general de la organización, considera a los usuarios, es innovadora y es clara. Como se observan en la tabla 15 y 16, tanto la misión como la visión escolar que se construye cumplen con todos los ítems o características establecidas. Ver tabla 15 y 16.

6.2 Objetivo Específico 2

Para desarrollar el objetivo específico 2 “Reconocer la importancia del trabajo colaborativo entre docentes”, se utiliza la estrategia del “conversatorio”, ya que esta estrategia permite un espacio de discusión entre los saberes que tienen los participantes con la información del orador del conversatorio, quien posee la información temática. Se selecciona esta estrategia porque permite la interacción entre los integrantes del grupo. En palabras de Évano (2005, p.1) afirma que “El conversatorio responde positivamente como estrategia pedagógica, como un proceso mental desde el diálogo de los saberes”.

Este objetivo se desarrolla a través de las siguientes cuatro acciones:

- Diálogo reflexivo.
- Dirigir el trabajo en plenaria.
- Elaboración de una herramienta de evaluación.
- Autoevaluación.

6.2.1 Desarrollo de la acción 1. En la acción 1 “Diálogo reflexivo”, se tiene el propósito “En colectivo dialogar acerca de las actitudes y comportamientos que se deben manifestar para trabajar en colaboración, tomando en cuenta los aspectos de reciprocidad, posición de cada docente, confianza básica, posiciones

existenciales, respeto a la diversidad, gratificaciones, ansiedades y poder”. Esta sesión se realiza el día 16 de diciembre del 2016 a las 11:30 horas. Previo a la sesión se gestiona la participación de la directora para que sea ella quien coordine esta sesión, ciertamente se explica el desarrollo de la secuencia, así como el propósito. Se inicia informando al colectivo que se realizará un conversatorio, con la temática “La importancia del trabajo colaborativo en nuestro centro escolar”. Luego se organiza al grupo en cinco equipos de tres integrantes cada uno, se explica que deben generar argumentos para el conversatorio. Asimismo, se menciona que deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para la creación de argumentos:

- Por qué consideran importante la colaboración entre docentes de una escuela.
- Por qué es importante las relaciones en los equipos de trabajo.
- Qué elementos o características tiene el trabajo colaborativo entre docentes.
- Existe reciprocidad entre docentes.
- En grupo o equipo docente se procura que cada miembro disfrute de una posición gratificante y participativa.
- En grupo o equipo docente tienen confianza en sus posibilidades y en la de sus compañeros.
- En grupo o equipo docente consideran a los docentes en términos positivos.
- En grupo se respeta las diferentes maneras de pensar, de hacer y de ser de sus componentes.
- Los componentes del grupo se transmiten recíprocamente gratificaciones.
- En las relaciones internas hay una solución satisfactoria de las relaciones de poder, atendiendo al bajo nivel de conflictos que generan y en las relaciones a la cohesión y comunicación del grupo.

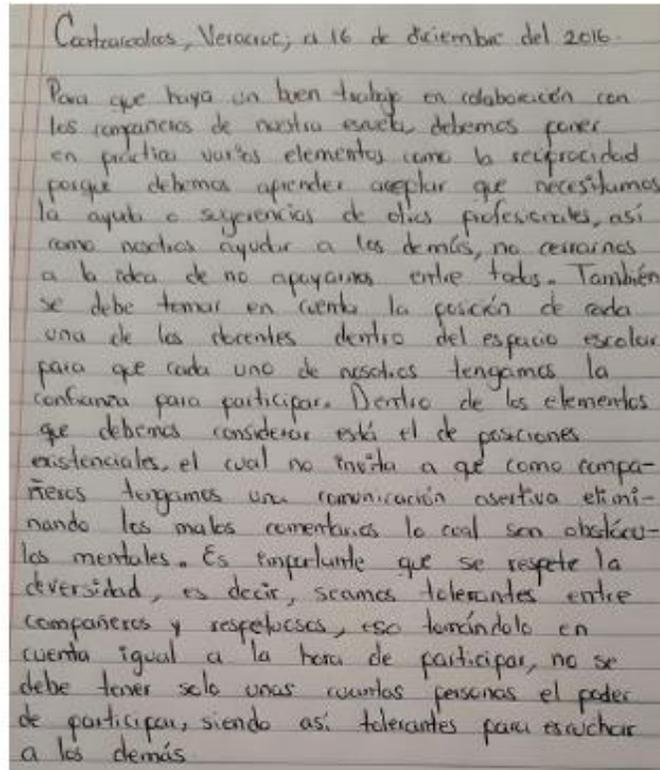
Además, se explica que deben elegir un representante del equipo, quien es la persona que participa en el conversatorio, llevando la información analizada en equipo. Durante el conversatorio, la directora se sienta en medio y los participantes alrededor haciendo un círculo, el resto de los docentes, están sentados observando el desarrollo de éste tomando nota de lo relevante del conversatorio. Al término del conversatorio se pide que en colectivo se redacte un texto en el cual escriban la importancia del trabajo colaborativo en su centro escolar, además establezcan los comportamientos y actitudes que deben manifestar para trabajar en colaboración, no deben olvidar los aspectos que se han mencionado al inicio. Dicho texto lo deben pegar en la bitácora escolar.

En esta sesión se observa que los docentes no ponen ningún pretexto o algún pero por participar en la dinámica de integración de equipos, al contrario se notan participativos, de igual manera se aprecia que trabajan en equipos, dando sus opiniones con referente a los elementos que se proponen considerar para el conversatorio. Es sorprendente ver que dos de los equipos por iniciativa fueron anotando sus argumentos en una hoja para que antes de que se lleve a cabo el conversatorio el representante del equipo leyera nuevamente la hoja con los apuntes. Los demás integrantes de los otros equipos explican de manera oral a su representante los argumentos que realizan. Antes de iniciar el conversatorio se pide que no estén nerviosos ya que se notaban ciertos docentes preocupados, ya que la finalidad de esto es tener un diálogo acerca de las experiencias que como docente viven con referente a los aspectos que se han mencionado.

Durante el conversatorio se nota que inicia algo tenso, solo se limitan a responder lo cuestionado, sin embargo, conforme avanzan en repetidas ocasiones algunos docentes piden la palabra para externar su opinión, para fortalecer la opinión del docente que en ese momento estaba participando. Al finalizar el conversatorio, se hace el escrito a nivel grupal, considerando la participación de todo el colectivo, ya que todos antes de iniciar el conversatorio intercambian argumentos en equipo. Una docente es quien toma la iniciativa de decir que ella

quería escribir el texto, por lo cual se da la oportunidad y es ella quien va redactando de acuerdo con las opiniones del colectivo. Este texto se observa en el cuadro 12.

Cuadro 12. Texto elaborado en colectivo “La colaboración en mi institución”.



Coahuila de Zaragoza, Veracruz, a 16 de diciembre del 2016.

Para que haya un buen trabajo en colaboración con los compañeros de nuestra escuela, debemos poner en práctica varios elementos como la reciprocidad porque debemos aprender a aceptar que necesitamos la ayuda o sugerencias de otros profesionales, así como nosotros ayudar a los demás, no cerrarnos a la idea de no apoyarnos entre todos. También se debe tomar en cuenta la posición de cada uno de los docentes dentro del espacio escolar para que cada uno de nosotros tengamos la confianza para participar. Dentro de los elementos que debemos considerar está el de posiciones existenciales, el cual no invita a que como compañeros tengamos una comunicación asertiva eliminando los malos recuerdos lo cual son obstáculos mentales. Es importante que se respete la diversidad, es decir, seamos tolerantes entre compañeros y respetuosos, eso tomándolo en cuenta igual a la hora de participar, no se debe tener solo unas cuantas personas el poder de participar, siendo así tolerantes para escuchar a los demás.

6.2.1.1 Análisis de resultados. La participación del representante en el conversatorio se evalúa con una escala estimativa, la cual contiene ocho ítems; Explica la importancia del trabajo colaborativo en el centro escolar, considera necesaria la reciprocidad para llevar a cabo un trabajo colaborativo, toma en cuenta la posición de cada docente para el trabajo en colaboración, menciona que es necesaria la confianza para el trabajo en colaboración, reconoce la importancia de las posiciones existenciales para llevar a cabo el trabajo colaborativo, menciona que es necesario el respeto a la diversidad para el trabajo colaborativo, considera las gratificaciones necesarias para llevar a cabo el trabajo en colaboración y considera necesario tratar las ansiedades para llevar a cabo un trabajo en colaboración. La escala estimativa concentra tres niveles de logro; siempre, a veces y nunca. En la cual se da un valor numérico a cada nivel para medir el nivel de logro de los

resultados. El nivel de nunca se asigna el valor de un punto, dos puntos al nivel de a veces y tres puntos al de siempre.

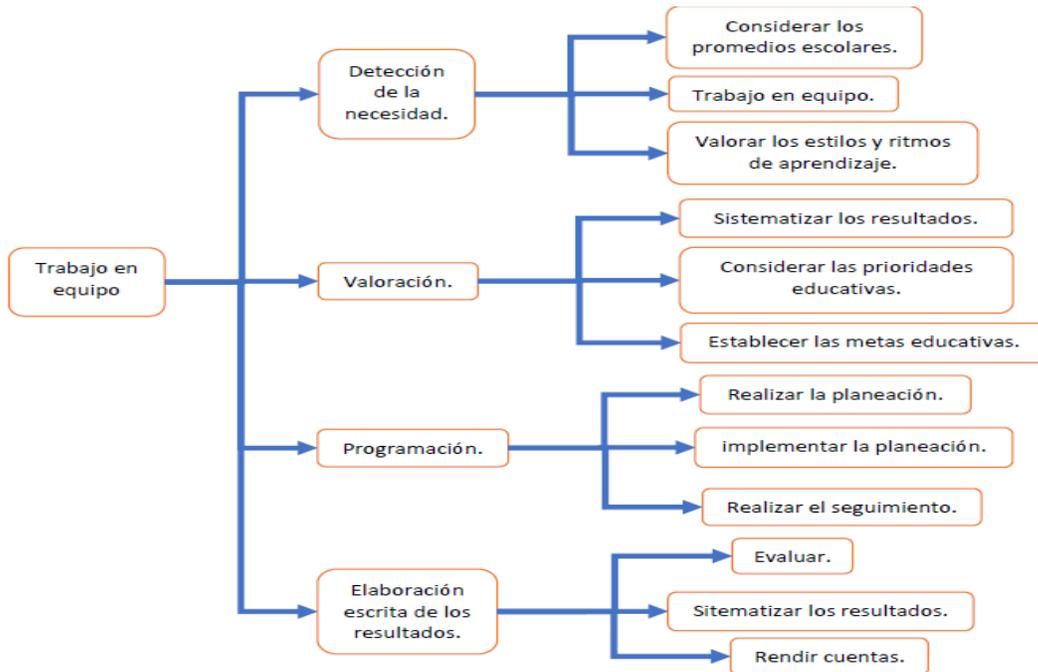
De acuerdo con la tabla 17, se observa que se cumple con el propósito de los aspectos a considerar ya que el nivel más bajo hace referencia a 8 puntos, como se nota todos los equipos tienen el puntaje mayor a 16 puntos. Ver tabla 17.

6.2.2 Desarrollo de la Acción 2. En la acción 2 “Dirigir el trabajo en plenaria” correspondiente al objetivo específico 2 se tiene el propósito de “El colectivo docente reconozca la importancia de tomar en cuenta los momentos (detección de la necesidad, valoración de la necesidad, la programación y la elaboración escrita) o pasos que deben seguir al elaborar un proyecto en colaboración”. Esta sesión se lleva a cabo el día 27 de enero del 2017 a las 8:00 horas.

Se inicia esta sesión con un juego de memorama estratégico, el cual las tarjetas incluyen frases correspondientes al diseño de los procesos de trabajo en grupo, para que los docentes vayan visualizando este proceso. Posteriormente se explica el diseño de los procesos de trabajo en grupo de acuerdo al libro “El trabajo en equipo del profesorado”, de Joan Bonals. Se solicita que en colectivo realicen un esquema del diseño de los procesos de trabajo en grupo, tomando en cuenta los cuatro momentos que se explican del autor Joan Bonals, se dice que es necesario que dicho esquema lo relacionen con el proceso de elaboración de la RME.

En esta sesión se aprecia que los docentes dan opiniones acerca de la importancia de tomar como base los pasos que se deben seguir para la elaboración de la RME o la EGME, externando que incluso es resumir los pasos que se mencionan en la guía técnica, de esta manera tienen visible los pasos o momentos que deben tomar en cuenta para la elaboración de algún proyecto académico o incluso algún evento como algún festival. En el cuadro 13 se observa el esquema que realiza el colectivo.

Cuadro 13. Esquema elaborado en colectivo.



6.2.2.1 Análisis de resultados. Se evalúa el esquema elaborado en equipo con una lista de cotejo que consta de cinco aspectos a considerar; se reconoce el paso de la detección de la necesidad, toma en cuenta la valoración de la necesidad, se considera la programación como un paso a seguir, se sugiere elaborar todo por escrito y se relaciona los cuatro momentos del diseño de trabajo en grupo con la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar. Esta lista de cotejo tiene una valoración dicotómica (si/no), donde se señala con el símbolo de una palomita en la columna “Si”, si existe presencia en el diagrama de los aspectos o se coloca la palomita en la columna de “no”, si existe ausencia de cierto aspecto.

En la tabla 18, se observa que el esquema elaborado en equipo cumple con los cinco aspectos que se consideran, por ello, el símbolo de la palomita está presente en el nivel de “Si”. Ver tabla 18.

6.2.3 Desarrollo de la acción 3. Para que se realice la acción 3 “Elaboración de una herramienta de evaluación”, se pone en práctica la estrategia de exposición, ya que a través de ésta se presenta la herramienta de evaluación que realiza cada

equipo de docentes. Se considera a esta estrategia debido a que en un primer momento permite delimitar el tema, se prepara un borrador de la información que desean dar a conocer, organizando las ideas principales del tema, además posibilita el manejo y dominio del tema por parte del docente y lleva a cabo una organización en colaboración desde el diseño del material hasta su presentación ante el grupo. Esta sesión se presenta el día 24 de febrero, durante la sesión de CTE, a las 8 horas.

Para esta sesión se gestiona la participación de la Asesora Técnica Pedagógica (ATP) de la supervisión escolar para que sea la encargada de coordinar esta sesión. Primeramente, se colocan en el escritorio varias tarjetas que tienen escritas acciones, se pide que cada docente seleccione una tarjeta, la lea en voz alta y la peguen en la tabla que está en el pizarrón, la cual tiene doble entrada (ventajas y desventajas), se debe pegar la tarjeta en el apartado de ventaja si la acción de la tarjeta se considera como una ventaja de tener una cultura de colaboración, por el contrario colocarla en el apartado de desventaja si así lo consideran. Se realizan comentarios a nivel grupal.

Posteriormente se integra al grupo en tres equipos, de cinco integrantes cada equipo y se pide que integrados en equipo realicen un instrumento de evaluación en la computadora, el cual permita evaluar el proceso del trabajo de colaboración en equipo, tomando en cuenta el diseño de los procesos de trabajo en grupo (los cuatro momentos), además de tomar en cuenta otros aspectos que ellos consideran necesarios. Se indica que cada equipo debe pasar a exponer su herramienta de evaluación. Propicie la realización de comentarios acerca de cada una de las herramientas que se exponen, para dirigir al colectivo a seleccionar una o bien reconstruir una, para que haya una herramienta en colectivo, la cual se revise cada vez que se pretenda realizar un trabajo en grupo. Pida que se imprima y se pegue en la bitácora escolar. Finalmente se propicia la realización de comentarios acerca de cuáles son las ventajas que se tiene al trabajar en colaboración con los docentes, tomando en cuenta los ítems considerados en la herramienta de evaluación.

Se nota que para los docentes es sorprendente que la ATP asista a la escuela a dirigir la sesión, ya que sólo en una ocasión ha asistido de visita para verificar la asistencia del CTE, pero no para ofrecer algún otro apoyo a la institución. Al inicio se nota la actitud de los docentes un poco tensos ya que es una persona externa al colectivo escolar, sin embargo, la ATP se encarga de romper el hielo haciendo comentarios de que está feliz por ser invitada a la escuela, además al hacer la técnica para organizar equipos, le pone motivación y actitud, haciendo incluso algunas bromas con los docentes.

Al momento de solicitar que en equipo construyan la herramienta de evaluación, los docentes rápidamente se acomodan por equipo en un lugar de la dirección, para ello, la ATP menciona al grupo algunas herramientas de evaluación, así como las ventajas de cada una, los docentes aprovechan esta información y se muestran atentos, incluso piden cinco minutos más del tiempo asignado, ya que tardan tiempo en decidir qué herramienta diseñar. La maestra pregunta entre momentos a los equipos, cómo van, qué les hace falta, así como se escuchan algunas sugerencias que ella brinda a los equipos.

Ciertamente cada equipo expone su herramienta de evaluación, dos equipos hacen una lista de cotejo mientras que el otro equipo hace una escala estimativa. Al momento de unificar las herramientas a nivel grupal, se realizan diversos comentarios acerca del por qué consideran esos ítems y por qué no deben faltar. De igual manera explican que prefieren tomar en cuenta la lista de cotejo como la herramienta a utilizar cuando se quiera hacer un proyecto en colaboración, ya que solo brinda dos parámetros “Si y no”, facilitando solo leer los ítems y determinar el nivel de logro o cumplimiento. Finalmente se toman 5 minutos para referirse a las ventajas que tiene el trabajar en equipo, como tener en claro una meta, no olvidarse de la misión y visión escolar, practicar valores, así como apoyarse entre compañeros docentes. Para esta actividad se tiene establecido en la secuencia didáctica diez minutos, sin embargo, se disponen solo cinco porque para la elaboración de la herramienta ocuparon cinco minutos de más. En el cuadro 14 se observa la herramienta de evaluación que realizan en colectivo.

Cuadro 14. Herramienta de evaluación elaborada en colectivo.

Herramienta de evaluación.				
		Si (2)	No(1)	Total
Detección de una necesidad				
1	Considerar los promedios escolares.			
2	Tomar en cuenta la lectura, escritura y matemáticas.			
3	Valorar los estilos y ritmos de aprendizaje			
Valoración				
4	Sistematizar los resultados.			
5	Considerar la prioridades educativas.			
6	Establecer las metas educativas.			
Programación.				
7	Realizar la planeación.			
8	Implementar la planeación.			
9	Realizar el seguimiento.			
Elaboración escrita de los resultados.				
10	Evaluar.			
11	Sistematizar los resultados			
12	Rendir cuentas.			

6.2.3.1 Análisis de resultados. En esta ocasión se evalúa la herramienta de evaluación que realiza el colectivo, es decir, la lista de cotejo, la cual es evaluada con una lista de cotejo, la cual tiene cuatros aspectos a estimar; considera la detección de la necesidad como un aspecto a evaluar, incluye la valoración de la necesidad como un aspecto a evaluar, establece la programación como un aspecto a evaluar y menciona la elaboración escrita como un aspecto a evaluar. Esta lista de cotejo maneja dos niveles de logro “si y no”, observar tabla 19.

De acuerdo con la tabla 19, se observa que la lista de verificación que elabora el colectivo docente cumple con los cinco aspectos a considerar, ya que se coloca incluso el símbolo de palomita en el nivel de sí, dando a demostrar que existe presencia de los aspectos.

6.2.4 Desarrollo de la acción 4. La cuarta acción “Autoevaluación”, del segundo objetivo específico, tiene el propósito de “Que los docentes realicen una autoevaluación utilizando la lista de verificación elaborada por el colectivo (sesión anterior) para que reconozcan cómo es el desempeño del colectivo actualmente al trabajar en colaboración”. Esta sesión se desarrolla a través de la estrategia de la exposición, el día 31 de marzo durante la sesión de CTE, de 8 horas. Es importante mencionar que solo se asigna una hora para la sesión.

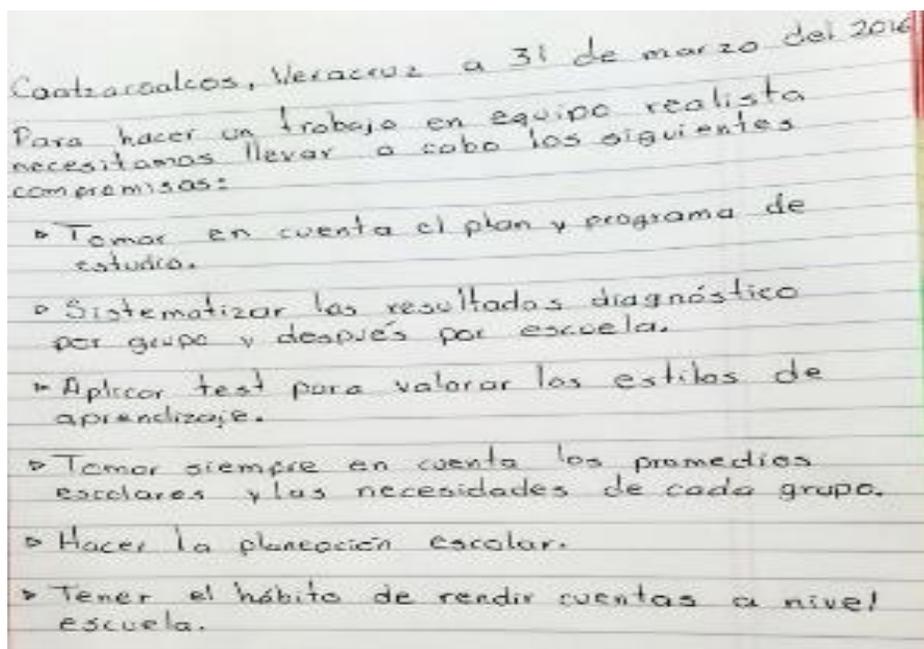
Primeramente, se informa al colectivo el propósito de esta sesión, además se cuestiona acerca de:

- Qué ventajas tiene el construir una herramienta de evaluación.
- Qué beneficios pueden encontrar al resolver la herramienta de evaluación.

Después de escuchar diversas opiniones, se proporciona a cada docente una fotocopia de la lista de verificación que realizan en la sesión anterior, se pide que la resuelvan con honestidad no es para señalar a nadie, sino ver de qué manera se trabaja en colaboración, para posteriormente poder mejorar. Después de que todos los docentes autoevalúan el trabajo en colaboración, se proyecta en diapositiva una lista que permita vaciar el concentrado de los resultados de todos los docentes, permitiendo así que cada docente vaya anotando sus resultados y exponiendo docente por docente el por qué de sus respuestas, para reconocer que es lo que piensan y sienten con respecto al desempeño que tiene el colectivo al trabajar en colaboración. Esta actividad es breve, aunque todos los docentes pasaron a exponer sus resultados, sin embargo, solo se toman máximo dos minutos por cada docente.

Tomando en cuenta los resultados, en colectivo se hace una lluvia de ideas con los diversos compromisos que se deben poner en práctica para mejorar el desempeño del colectivo ante esta situación. Ciertamente los docentes son participativos externando diversos compromisos, lo cual se nota en el cuadro 15.

Cuadro 15. Compromisos para mejorar el desempeño del colectivo.



6.2.4.1 Análisis de los resultados. Esta sesión se evalúa a través de una escala estimativa la participación de los docentes de manera individual. Esta herramienta considera solamente tres aspectos; muestra disposición al responder la herramienta de evaluación, participa en colectivo al decir los resultados que asignó en la lista de verificación y reflexiona acerca de la importancia de trabajar en colaboración. Esta escala estimativa comprende tres niveles de logro; regular, bien y muy bien, a cada nivel se asigna un valor para poder identificar el nivel de logro de cada docente. Al nivel de logro de regular se asigna un punto, al nivel de logro bien se asignan 2 puntos y al nivel máximo que es el de muy bien se asignan tres puntos. Ver tabla 20.

En la tabla 20 se observa que todos los docentes cumplen con los aspectos a considerar, ya que se estima que el menor puntaje que se puede tener es de tres puntos en total de sus respuestas, situación que ningún docente se encuentra en ese nivel. Tomando cuenta el máximo nivel es de nueve puntos, y en la tabla se observa que hay nueve docentes con ese puntaje y cinco docentes con el puntaje de siete puntos y un docente con cinco puntos.

6.3 Evaluación de Seguimiento

Como se menciona en el apartado de la metodología, después de la octava sesión se aplica nuevamente la encuesta a los docentes y la entrevista a la directora, mismas herramientas que se realizan en el primero momento (fase diagnóstica). Esto con la intención de reconocer si después de 8 acciones o secuencias puestas en práctica hay algún avance, por esta razón se utilizan los mismos instrumentos con respecto a la encuesta y la entrevista. Ver en las tablas 21 y 22, donde se observan los resultados de la fase diagnóstica y los resultados en este momento.

Se menciona que el puntaje máximo que debe obtenerse es de 42 puntos. Como se observa en la tabla 21 en la variable de liderazgo primeramente se obtiene un puntaje de 14 puntos en cada una de los tres ítems, es decir, que los docentes asignan con el menor puntaje (con el nivel de logro de nunca) las siguientes tres afirmaciones; se promueve un solo equipo de trabajo en el colectivo docente, se logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados y se impulsa la participación de sus compañeros en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. En cambio, en la tabla 22 los resultados hasta este momento cambian, donde la primera afirmación asciende de 14 a 40 puntos, indicando con esto que a través de las dinámicas de integración y actividades que se han realizada hasta el momento, el colectivo en totalidad considera que se promueve un solo equipo de trabajo como colectivo docente. En el segundo ítem crece de igual manera de 14 pero este a 35 puntos, es decir, no se logra en su totalidad, pero se aprecia avances en esto y en el tercer ítem de 14 puntos sube a 34 puntos, determinando que de igual manera hay avances.

Con respecto a la variable de decisiones compartidas, se aprecia que el ítem que existe un ambiente de libertad para expresar propuestas en colectivo, en la primera fase de evaluación se obtiene 20 puntos, pero para esta fase de evaluación asciende a 37, notando así que los docentes consideran que no se ha logrado en su totalidad (42 puntos), pero si hay avances ya que aumenta 17 puntos. En la

afirmación de que se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos (ítem 11) se observa que en el primer se obtiene 14 puntos, lo que en la tabla se aprecia que crece considerablemente a 41 punto, externando que casi alcanza el logro máximo y en el ítem de se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos también se logra apreciar avances, ya que en la primera fase se tiene 14 puntos mientras que ahora se obtiene 36 puntos, es decir, aumenta 22 puntos.

Algo notorio es que en ambas tablas el ítem 14, 26 y 27 se mantiene en el mismo puntaje. Con respecto a esta afirmación 14 hace referencia a que en la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración, se afirma que en esta afirmación no se tiene mejoras ya que hasta el momento con las acciones llevadas a cabo aún se ha realizado el plan de trabajo, es por ello, de esta puntuación, sucede lo mismo con el ítem 26 y 27 ya que hace referencia a lo mismo, pues el 26 es acerca de que se toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances, indiscutiblemente no se obtiene avances porque como se comenta no se ha elaborado la RME y EGME, por ello, sucede lo mismo con la afirmación 27 ya que no se ha dado seguimiento a las actividades y resultados del Plan de Mejora Escolar en este caso de la RME y la EGME.

Tomando en cuenta la variable de “Liderazgo” se describe las respuestas de la directora ante la entrevista que se le realiza en este segundo momento. Con respecto al ítem de cómo impulsa la participación del colectivo en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje, ella responde que tomando en cuenta sus opiniones lo que les permite a los docentes querer seguir participando. En el segundo ítem acerca de qué manera desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua, ella externa que primero pide respeto por las sesiones para que todos los docentes estén atentos, luego cuestiona aquellos docentes que casi no participan para que lo que piensen contribuya en el trabajo colectivo, esto dice lo ha puesto en práctica en las sesiones del Consejo Técnico Escolar (CTE). En el tercer ítem acerca de que si

considera que dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos, ella afirma que sí, ya que la guía técnica en las sesiones de CTE se toma en cuenta, así como los promedios de los alumnos.

Considerando la variable de “Decisiones compartidas”, ante el ítem de qué manera propicia que exista un ambiente de libertad para expresar propuestas con el colectivo docente, la directora externa que solicita a los docentes que interfieren en la participación de otro docente que en ese momento tiene la palabra, le dice que espere su turno y con gusto se le escuchará también a él, pero que se debe respetar que cada docente exprese sus ideas sin ser interrumpidos. Cuando se cuestiona acerca de que, si promueve la creación de condiciones y mecanismos para definir acuerdos a nivel grupal, ella externa que como en las ocho sesiones que se han realizado de este proyecto se escriben al finalizar la sesión los acuerdos de manera grupal, entonces automáticamente los docentes han tomado como actividad permanente después de una sesión de CTE escribir los acuerdos en la bitácora escolar. En el cuestionamiento de qué procedimientos se establecen para actuar conforme a los acuerdos decididos, en este ella afirma que ella en cada sesión va anotando el nombre de los docentes que no traen el material solicitado por la guía técnica, además les pide que firmen dicha hoja.

Ciertamente las respuestas de la entrevista que se realiza a la directora son de carácter cualitativo, sin embargo, si aprecia el anexo 16 que la directora con apoyo de las ocho sesiones que se han realizado ella se apoya para cimentar actividades permanentes, lo cual de manera directa implica la responsabilidad del docente, tal es el caso que hace que firmen los acuerdos y compromisos anotados en la bitácora escolar que se redactan al final de cada sesión del CTE. De igual manera tiene mayor control en cuanto a los turnos de participación ya que anteriormente varios docentes hablaban al mismo tiempo, a lo que ella recurría era hacer sus juntas divididas, ahora las hace de manera grupal sin dividir al grupo pero si insiste en respetar el turno del docente que esté hablando en ese momento, de igual manera en el caso de los maestros que casi no participan ella los cuestiona

directamente para que lo que ellos piensen también contribuya al grupo además de que así queden conforme.

6.4 Objetivo Específico 3

El tercer objetivo específico es “Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria” para el desarrollo de éste se lleva a cabo la estrategia de capacitación docente con la modalidad de “Taller”, ya que ésta estrategia promueve la participación de los docentes, quienes construyen su conocimiento a partir de su propia experiencia con la ayuda y orientación del coordinador de las sesiones. Además, esta modalidad promueve el interés y compromiso por parte de los integrantes de dicho grupo a mantenerse actualizados a nivel profesional.

Para el desarrollo de este objetivo, se organizan 4 sesiones, en donde cada sesión a su vez se destina al cumplimiento de una acción y su propósito. Las acciones estructuradas en este objetivo son:

- Autoevaluación.
- Plática de sensibilización.
- Dramatización.
- Tabla de doble entrada.

6.4.1. Desarrollo de la acción 1. La primera acción de este objetivo 3 es la “Autoevaluación”, la cual tiene como propósito “Que el docente conozca los tres tipos de roles que aparecen de manera frecuente en los equipos de maestros para que identifique qué tipo de rol ejerce ya sea positivo o negativo”. Esta acción se desarrolla el día 28 de abril de 11:30 horas a 12:30 hora.

Antes de llevar a cabo la sesión, días antes se gestiona a la directora su disposición y participación para que sea ella quien coordine dicha sesión, para ello, se muestra el desarrollo de la secuencia, de igual manera se explica en qué consiste. El día de la sesión la directora explica al colectivo los tres tipos de roles

que aparecen de manera frecuente en los equipos de maestros, “roles favorecedores del trabajo, roles favorecedores de la cohesión y roles negativos”, de acuerdo con el material del autor Joan Bonals. Seguidamente se proporciona a cada docente una lista de verificación, la cual se pide que respondan anotando una palomita si hay presencia (si) de dicho ítems o aspecto o bien coloquen la palomita en ausencia de este aspecto (no). Es importante mencionar que los ítems que se establecen son de acuerdo con las características de cada tipo de rol. Se pide a los docentes que sumen sus resultados, considerando que las respuestas con nivel de logro “si” se le asigna un valor de dos puntos, mientras que a la respuesta no se le atribuye el valor de un punto, permitiendo así realizar las sumas por variables y así determine cada docente qué tipo de rol ejerce. Luego, se solicita que cada docente escriba su nombre en dos tarjetas (amarilla y verde), se indica que coloquen el letrero amarillo en el pintarrón en el tipo rol que ejercen y el letrero verde el que les gustaría desempeñar, no importa si se repite el mismo tipo de rol que coloquen ambos letreros. En plenaria, se propicia la realización de comentarios que permite la reflexión acerca de los tipos de rol que se practican cuando se trabaja en colaboración (tarjetas amarillas) y el tipo de rol que quisieran que desempeñe el colectivo, es importante que acuerden qué deben hacer para que el rol que quieren que el colectivo desempeñe se cumpla, dichos acuerdos y compromisos pide que lo anoten en la bitácora escolar para que quede registrado.

En esta sesión los maestros se muestran atentos ante la información que la directora proporciona acerca de los tipos de roles que ejerce cada docente, ciertamente se da el espacio de participación ya que los docentes no son solo receptores de la información que menciona la directora, también ella da el espacio de intercambio de ideas y opiniones entre el colectivo, permitiendo así que comprendan y reconozcan las características de cada tipo de rol. Cuando se dice que deben autoevaluarse a través de la lista de verificación que se proporciona de manera individual se dijo que no se preocupen por los resultados ya que este ejercicio es solo de reconocimiento para valorar qué tipo de rol ejerce para considerar en colectivo qué tipo de rol les gustaría ejercer. Esos comentarios son

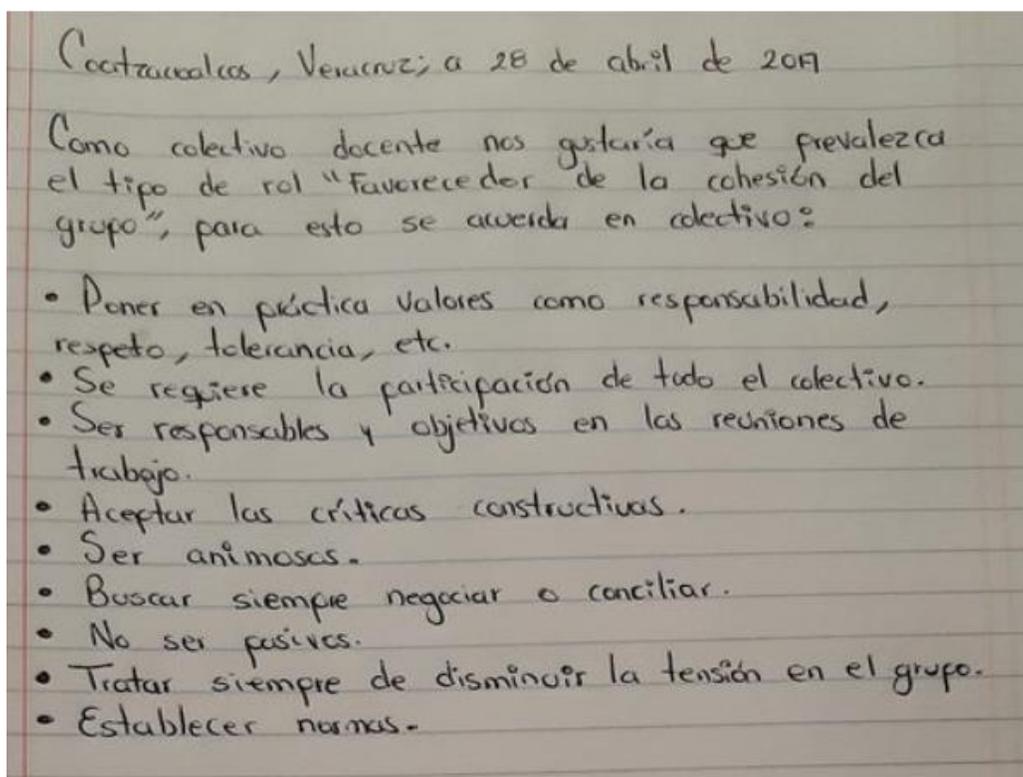
benéficos ya que se nota la preocupación por parte de ellos como si esto afectase, al contrario, se dice que es para mejorar.

Cada docente coloca sus tarjetas como se solicita; una debajo del letrero del tipo de rol que desempeña actualmente y la otra en el tipo de rol que le gustaría ejercer. Esta dinámica fue grata para los docentes, donde realizan bromas ya que se aprecia que varios docentes colocaron su tarjeta amarilla en el letrero de tipo rol negativo. Se hacen comentarios por parte de la directora tales como, en ocasiones se preocupan más por decir las desventajas o contras de las ideas de los compañeros, en vez de proponer ideas, ante este comentario se percibe un silencio entre el colectivo, sin embargo, es la directora quien continúa hablando y dice que esta actividad le gusta mucho y no es para juzgar a nadie, más bien, es para que cada uno de manera personal reconozca qué es lo que le está haciendo falta hacer para contribuir en ejercer un tipo de rol de tipo favorecedor de la cohesión en el grupo.

Finalmente se cuestiona al grupo acerca de qué acciones, compromisos o acuerdos se pueden hacer para avanzar y mejorar en el tipo de rol que está prevaleciendo en la institución, para esto, una docente externa que es necesario que se estipule que se deben poner en práctica los valores, ya que muchas veces hace falta más respeto y tolerancia a la hora de que algún docente brinda su opinión. Otra docente hace hincapié en que es relevante la participación de todo el colectivo, ya que siempre participan unos cuantos profesores, lo cual al final de las juntas o reuniones de CTE se escucha comentarios que no les parece lo que se ha establecido, cuando en ningún momento muestran interés ya que externan su inconformidad al final. Ciertamente la directora en esta ocasión interviene diciendo que por eso prefiere dividirlos en diferentes juntas, aunque es más tardado, pero afirma que así no se ponen a platicar de otras cuestiones. Es por ello, que uno de los acuerdos que se establece en la bitácora escolar es que sean objetivos en las reuniones de trabajo, además que la directora debe preguntar a maestro por maestro acerca de lo que se va organizando o estableciendo, de este modo todos quedan satisfechos y aportan algo al equipo de trabajo. Otros de los comentarios

es que también se debe aprender a recibir críticas constructivas y no tomarlas de una manera desagradable, ya que esto es lo que ha ocasionado en diversas situaciones, momentos de dimes y diretes cuando la intención es ser consiente de tomar decisiones adecuadas de acuerdo con un objetivo. En el cuadro 16 se aprecian todos los acuerdos y compromisos establecidos por el colectivo.

Cuadro 16. Acuerdos y compromisos que se establecen en colectivo.



6.4.1.1 Análisis de resultados. Para el cumplimiento de este propósito se evalúa con una lista de verificación a cada uno de los docentes, los ítems o aspectos evaluar son muy prácticos y sencillos; muestra disposición al resolver la lista de cotejo, se autoevalúa, responde todos los ítems y reconoce el tipo de rol que ejerce. Para observar si todos los docentes presentan ausencia de los cuatro aspectos que se mencionan, se hace la tabla 23. Para la valoración de estos ítems se coloca una palomita en el docente si cumple con dicho ítem, si presenta ausencia se coloca una tacha. Como se puede apreciar en dicha tabla todos los docentes cumplen con los aspectos. Ver tabla 23.

6.4.2 desarrollo de la acción 2. Para el desarrollo de la acción 2 “plática de sensibilización”, se gestiona la participación de la psicóloga, con ella se organiza esta sesión y se pide que sea ella quien coordine esta sesión el 26 de mayo del 2020 a las 8:00am, durante la sesión de CTE, esta sesión tiene el propósito de “Que el colectivo refuerce el clima organizacional, desde la valoración de cada docente con respecto a sus habilidades y destrezas lo cual permita el trabajo en colaboración”.

Primeramente, se inicia con una dinámica de presentación donde cada docente se presenta al grupo externando sus fortalezas y debilidades que manifiestan al trabajar en colaboración con el colectivo docente. Posteriormente la psicóloga explica lo siguiente:

- La importancia que exista un clima agradable en el colectivo docente.
- Cómo se relacionan el clima escolar con las emociones y el trabajo colaborativo.
- Valorar las fortalezas de cada uno de los compañeros para ocuparlo como herramienta para trabajar en equipo.
- La manera en que se fortalece nuestro carácter.

A modo de cierre, se integra al grupo en cinco equipos para que construyan un barco con un papel rotafolio, al cual le deben poner un nombre, se pide que escriban palabras claves de los valores necesarios para trabajar en colectivo con un clima escolar positivo, también pueden anotar las habilidades y destrezas que estén presentes para cumplir con la meta, cada equipo debe explicar el trabajo que realiza. Al final se realiza un análisis de esta sesión y se escribe en la bitácora escolar.

En el inicio de esta sesión se nota que para la mayoría de los docentes es fácil decir sus debilidades que tienen al trabajar en colaboración, pero les es difícil mencionar por lo menos tres cualidades o destrezas, para esto varios docentes recurren a preguntar al docente más cercano para que éste le apoye, ante esta situación, la psicóloga menciona por qué es más fácil decir lo “malo” que lo “bueno”

y de ellos mismos. Asimismo, dice que es más fácil ver en todos sus defectos o debilidades que agradecer por las destrezas que éstos aportan al trabajo en equipo.

Cuando la psicóloga explica los puntos mencionados con anterioridad, los docentes se muestran participativos y atentos a los temas. Al momento de construir en equipo su barco, se notan nerviosos por hacer un buen barco, externan que les recuerda su infancia el hacer barcos de papel, también se acercan a preguntar acerca de las especificaciones que éste debe contener. Dentro de los nombres que le asignaron a los barcos son “el transatlántico, el líder, el maestro, el plan maestro y todos abordos”. Alrededor del barco anotan palabras claves que deben tener presente para cumplir con un buen clima organizacional y los objetivos educativos, dentro de los cuales sobresalen “valores, comunicación, seguimiento, puntualidad, misión, visión, compañerismo, equidad, equipo docente, diversión, entre otros”. Cada equipo establece de una manera temática como si fuesen navegantes.

Cuadro 17. Fotos del Taller.



Es importante mencionar que este día no se contaba con energía eléctrica en la escuela, por lo tanto, la directora junto con la psicóloga realiza algunas llamadas para saber qué escuela de la zona escolar, puede prestar algún salón. En ese momento se consigue un salón del Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos (ITESCO), todos los docentes se trasladan a dicho lugar. Ciertamente no se puede suspender la sesión ya que la psicóloga con la que se gestiona este taller, tiene agendado para este día, sin embargo, ningún docente hace comentarios negativos, al contrario, se aprecia que en lo que la directora llama

por teléfono, los docentes preguntan qué se pueden llevar como bocinas, cañón, computadoras, para que lo subieran a sus carros.

6.4.2.1 Análisis de resultados. Se evalúa lo que escriben en el barco y su explicación ante el grupo, a través de una escala estimativa que tiene los siguientes aspectos; se mencionan los valores adecuados para trabajar en un clima escolar adecuado, se reconocen las habilidades que deben estar presentes, se identifican las destrezas que deben estar presentes, existe integración y colaboración entre los docentes y respetan las opiniones de sus compañeros. En la tabla 24 se aprecian los resultados obtenidos por equipo, para ello, se asigna un valor numérico a cada nivel de logro, al nivel de poco se asigna el valor de un punto, al valor de regular dos puntos y al nivel de muy bien se asigna tres puntos. Ver tabla 24.

En la tabla 24, se puede apreciar que el valor máximo que se puede obtener es el de 15 puntos y el más bajo es el de 5 puntos, por lo cual con los resultados obtenidos se nota que se cumple en su mayoría con lo esperado, ya que dos equipos aciertan a los 15 puntos, sin embargo, los otros tres equipos no tienen puntuaciones tan bajas.

6.4.3 Desarrollo acción 3. Para llevar a cabo la tercera acción “Dramatización”, se tiene el propósito de “Que los docentes reconozcan la importancia de llevar a cabo el liderazgo escolar en la Escuela Primaria, identificando el perfil que debe tener un líder educativo y el estilo de liderazgo que se debe poner en práctica”, desarrollada en una sesión el día 30 de junio, a las 8:00am.

Para esto se gestiona previamente la participación de la subdirectora para que sea ella la encargada de coordinar esta sesión, la cual ya está planificada con anticipación. Primeramente, la subdirectora presenta el juego de “Caricaturas, presenta”, al docente que va perdiendo en el juego, les hace una de las siguientes preguntas; crees que es lo mismo, líder que liderazgo; qué roles se llevan a cabo en la organización interna del centro escolar, qué es liderazgo natural y qué es liderazgo institucional. Posteriormente la subdirectora explica el perfil que debe

tener un líder tomando en cuenta los conocimientos que debe tener como las cualidades o características, asimismo explica los cinco estilos de liderazgo de acuerdo con Robert Blake y Jane Mountón; estilo autocrático, estilo country club o paternalista, estilo burócrata, estilo democrático y transformador. Se organiza al grupo en equipos, se pide que en equipos dramaticen el estilo de liderazgo asignado, considerando el perfil que debe tener un líder educativo. Finalmente se propicia la realización de comentarios para destacar las características representadas en cada estilo de liderazgo, además de que seleccionen cuál es el estilo de liderazgo que se debe practicar en el centro escolar, se pide que lo registren en la bitácora escolar y argumentar el por qué.

Durante la dramatización se nota la participación de todo el colectivo, ya que cada equipo se integra por tres docentes, haciéndolo de esta manera para que a todos los integrantes les toque involucrarse en la organización del trabajo y en la representación, en dicho trabajo se nota que todos los equipos representan el estilo de liderazgo asignado, algunos lo hacen de manera cómica como es en el caso del equipo que representa al estilo autocrático, en su representación hace notar que en este tipo de liderazgo el líder impone su opinión y no le interesa motivar al equipo de trabajo. En el estilo country club o paternalista hacen notar que el equipo de trabajo se motiva siempre y cuando se le retribuya con algún incentivo, representando cómicamente que la directora regala un día económico o notas laudatorias. En el estilo burócrata deja a la vista que no se tiene interés tanto en el equipo de trabajo como en los resultados que se obtienen, solo que prioriza el cumplimiento de las acciones, estén bien o mal pero que se hagan. En el estilo democrático demuestran que el líder puede ser mediador, siendo flexible en adecuar algunas acciones, pero siempre y cuando dirijan al cumplimiento de lo esperado. En el estilo transformador se aprecia que se promueve el trabajo en equipo o grupo, es decir, el trabajo en colaboración, permitiendo que todos participen en la toma de decisiones para llevar un trabajo enriquecedor y todos estén a gusto, lo ejemplifican con la elaboración de un festival navideño.

6.4.3.1 Análisis de los resultados. Para la evaluación de esta sesión se utiliza una rúbrica en colectivo, de acuerdo con las dramatizaciones de cada equipo y los comentarios que se hacen. Esta herramienta considera 7 aspectos; muestra disposición para participar en la dramatización; representa el perfil que debe tener un líder, representa las características del estilo de liderazgo autocrático, representa las características del estilo de liderazgo paternalista, representa las características del estilo de liderazgo paternalista, representa las características del estilo de liderazgo burócrata, representa las características del estilo de liderazgo democrático y representa las características del estilo de liderazgo transformador. Se asignan tres niveles de logro poco, regular y totalmente. En cada nivel de logro se hace una descripción, lo cual se observa en la secuencia didáctica. En la tabla 25 se observa el resultado que se obtiene en la rúbrica de evaluación en colectivo, se logra apreciar que alcanzan el máximo nivel de logro. Ver tabla 25.

6.4.4 Desarrollo de la acción 4. Para desarrollar la acción 4 “Tabla de doble entrada”, la cual tiene el propósito de “Que el docente conozca las ventajas y desventajas de los tipos de liderazgo (liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo facilitador, liderazgo persuasivo, liderazgo sostenible y liderazgo distribuido) que se practican en el ámbito educativo, para que seleccionen en colectivo el tipo de liderazgo que favorece el trabajo en colectivo en su institución”. Esta sesión se lleva a cabo el día 14 de junio a las 11:30.

Para el desarrollo de esta sesión primeramente se pone el juego de “Mar y Tierra” para recuperar los conocimientos previos en los docentes, el docente que pierde se le cuestiona acerca de las siguientes interrogantes; qué perfil debe tener un líder educativo, qué estilo de liderazgo beneficia al trabajar en equipo docente, qué estilo de liderazgo no beneficia al trabajar en equipo docente, qué tipos de liderazgos consideran que existe. Posteriormente se aplica la dinámica de formas para que se organice el grupo en 6 equipos. Se proporciona a cada equipo un material (fotocopias) del tipo de liderazgo asignado, los cuales pueden ser, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo, el liderazgo sostenible y el liderazgo distribuido. Se dice que

tienen 15 minutos para dar lectura al material proporcionado y expongan las características del tipo de liderazgo que se ha asignado, lo pueden hacer a computadora, rotafolio o como ellos gusten.

Al término de cada una de las exposiciones, se presenta en diapositiva una tabla de doble entrada (archivo electrónico), en la primera columna se encuentran las ventajas y en la segunda las desventajas, por ello, se externa al colectivo que de acuerdo a las seis exposiciones se debe completar la tabla con sus participaciones. Finalmente se reflexiona en grupo con respecto a qué tipo de liderazgo beneficia para trabajar en colaboración.

Ciertamente los docentes se muestran participativos, desde el momento de realizar el juego de “Mar y Tierra”, de igual manera manifiestan buena actitud a la hora de formar los equipos. Se tiene planeado realizar seis equipos; tres equipos de tres integrantes y tres equipos de dos integrantes, sin embargo, en este día no asisten por cuestiones médicas dos docentes, entonces se organiza al grupo en cinco equipos de dos integrantes y un equipo de tres integrantes, haciendo de esta manera una adecuación. En la dirección solo se cuenta con tres computadoras, sin embargo, la directora, el investigador y otra docente prestan sus computadoras haciendo de esta manera un total de seis computadoras, por esta razón, los seis equipos docentes realizan la exposición del tipo de liderazgo que se asigna a través de diapositivas. Es sobresaliente que se mencione que durante la exposición de cada equipo, se da el espacio de unos minutos porque varios docentes hacen preguntas con respecto a lo expuesto.

Al término de la exposición el colectivo inicia haciendo diversos comentarios, los cuales se dice que se toman en cuenta para completar la tabla de doble entrada (ventajas y desventajas) de cada tipo de liderazgo. Es notable la participación del colectivo en general ya que todos participan en decir tanto ventajas como desventajas, aunque no fuese el tipo de liderazgo que le toca exponer, es decir, se nota que si prestan atención a las exposiciones de los equipos. Una vez terminada la tabla, se da lectura y se cuestiona al grupo acerca de qué tipo de liderazgo

beneficiaría al colectivo para trabajar en colaboración, por el cual se lleva a consenso y determinan que el liderazgo distribuido.

Cuadro 18. Tabla de doble entrada.

	Ventajas	Desventajas
Liderazgo transaccional	Los colaboradores son motivados para cumplir con los objetivos.	Se exhibe el castigo. Trabajan bajo méritos.
Liderazgo transformador	Se crean metas y objetivos. Se busca que los profesores sean líderes.	Los resultados se notan a largo plazo.
Liderazgo facilitador	Promueve un ambiente facilitador. Favorece la comunicación y la negociación.	Se pierde lo formal.
Liderazgo persuasivo	Existen altas expectativas. Existe interdependencia.	Convence al personal que sus ideas son las idóneas
Liderazgo sostenible	Es el mayor responsable de la institución.	Toda la responsabilidad de las consecuencias recaen en el líder.
Liderazgo distribuido	Se distribuyen las tareas en función de las aptitudes de cada miembro. Fomenta el trabajo en equipo. Permite la colaboración.	Requiere mucho tiempo organizar un plan de manera integral. La toma de decisiones lleva más tiempo.

6.4.4.1 Análisis de los resultados. En esta ocasión se evalúa en colectivo la tabla de doble entrada realizada en colaboración. Esta lista de verificación consta de 13 aspectos; reconoce las ventajas del liderazgo transaccional, reconoce las desventajas del liderazgo transaccional, reconoce las ventajas del liderazgo transformacional, reconoce las desventajas del liderazgo transformacional, reconoce las ventajas del liderazgo facilitador, reconoce las desventajas del liderazgo facilitador, reconoce las ventajas del liderazgo persuasivo, reconoce las desventajas del liderazgo persuasivo, reconoce las ventajas del liderazgo sostenible, reconoce las desventajas del liderazgo sostenible, reconoce las ventajas del liderazgo distribuido, reconoce las desventajas del liderazgo distribuido y el último aspecto identifica el tipo de liderazgo que beneficia trabajar en colectivo.

Esta lista de verificación o bien llamada de cotejo, tiene dos niveles de logro “Ausencia o Presencia” los cuales determinan por la palabra Si (presencia) o por la palabra no (ausencia) de los ítems a considerar. Como se observa en la tabla 26 se coloca una palomita en el nivel de logro alcanzado, en esta tabla se aprecia que el

colectivo cumple con todos los ítems o aspectos en la elaboración de la tabla de doble entrada. Ver tabla 26.

6.5 Objetivo 5

El cuarto objetivo específico del proyecto de intervención es “Practicar el trabajo en colaboración desarrollando el liderazgo distribuido”, para ello, se establecen cuatro acciones, las cuales se llevan a cabo a través de la estrategia “Trabajo colaborativo”. Ciertamente esta estrategia se utiliza porque propicia una relación de interdependencia positiva entre los integrantes de un grupo, permitiendo notar que es en colaboración la manera en que se alcanza lo esperado y para ello se implica a todos los integrantes de un grupo y no a unos cuantos. Sin duda alguna se dice que el trabajo colaborativo como estrategia busca desarrollar un alto grado de responsabilidad individual por cada miembro del grupo para que se lleve a cabo el logro de la meta, por ello, se comparte la idea de Panitz y Panitz la estrategia de trabajo colaborativo es un “Proceso de interacción cuya premisa básica es la construcción de consenso. Se comparte la autoridad y entre todos se acepta la responsabilidad de las acciones del grupo”. (1998, p.118)

Es evidente decir que el trabajo colaborativo requiere además de responsabilidad por parte de los involucrados, también se pide que desarrollen habilidades comunicativas, relaciones simétricas y recíprocas, así como el interés de cumplir con la meta. Es importante mencionar que cuando se lleva a cabo un trabajo en colaboración los integrantes deben compartir el liderazgo, tomando ciertas decisiones. Por ello, se comparte la afirmación de Gros (2000)

Proceso en el que las partes se comprometen a aprender algo juntas. Lo que debe ser aprendido solo puede conseguir si es trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, y cómo dividir el trabajo o tareas a realizar. La comunicación y la negociación son claves en este proceso.

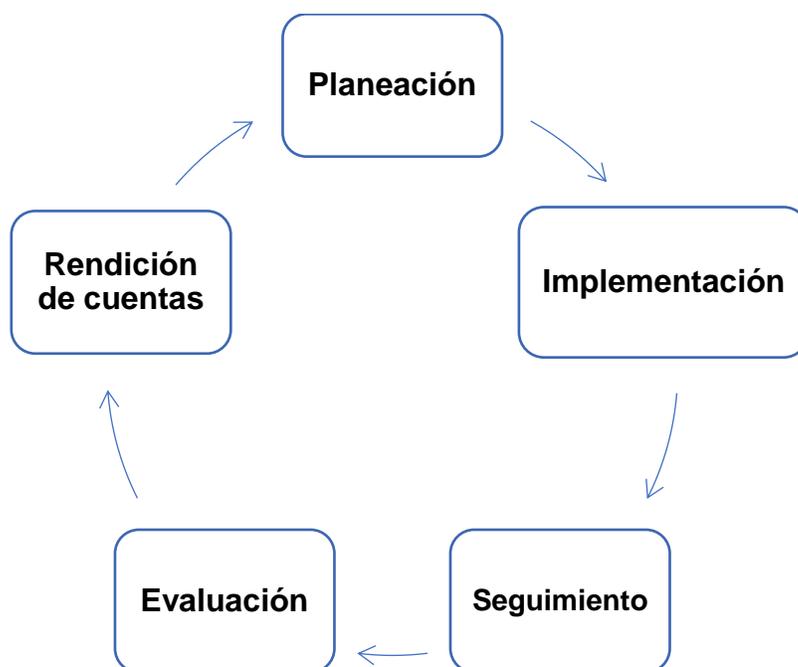
Este objetivo se desenvuelve en las siguientes cuatro acciones:

- Organización de objetivos y metas.
- Planeación de la Ruta de Mejora.
- Diseñar las Estrategias Globales de Mejora Escolar.
- Organizar las acciones para la rendición de cuentas.

6.5.1 Desarrollo de la acción 1. Para el desarrollo de esta acción de “Organización de objetivos y metas” se tiene el propósito que “Que el colectivo docente organice los objetivos y metas que se atenderán en este nuevo ciclo anterior, tomando en cuenta las prioridades, objetivos y metas de la Ruta de Mejora Escolar. Esta sesión se desarrolla durante la fase intensiva del CTE el 14 de agosto, desde las 8 horas hasta las 12 horas, tomando las cuatro horas de la sesión de CTE. En esta primera sesión de fase intensiva del CTE, se pide con anticipación a la directora que sea ella quien coordine esta sesión, ciertamente se organiza dicha sesión en colaboración con ella días anteriores. La directora inicia dando la bienvenida a este nuevo ciclo escolar, externa palabras motivacionales, invitando a trabajar en equipo, tomando siempre en cuanto tanto la misión como la visión escolar, pidiendo su disposición para hacer un buen trabajo durante este ciclo escolar, además obsequia a cada uno de los docentes una libreta y un paquete de lapiceros y dice que los acuerdos que se tomen o lo que ellos reconozcan importante lo deben anotar en su libreta, asimismo informa si gustan sacarle copias a lo que se estipule en la bitácora y solo lo peguen en su libreta. Luego facilita al colectivo una fotocopia donde se pide que tomando en cuenta la escala del 6 al 10, califiquen el desempeño del colectivo con referente a ciclos anteriores, al momento de poner en marcha los procesos de la Ruta de Mejora Escolar. Luego la directora propicia la realización de comentarios de acuerdo con la calificación asignada por cada docente, así como se da el espacio para que cada docente explique los motivos de la calificación que asigna.

Se presenta el cuadro 19 de las etapas de la Ruta de Mejora Escolar (RME) y se cuestiona acerca de en qué consiste cada etapa de la RME, además la directora explica el esquema paso a paso. Se proporciona a cada docente fotocopias de la RME del ciclo anterior. Posteriormente se presenta en diapositiva una tabla como la que se muestra en la tabla 27. Ver tabla 27.

Cuadro 19. Etapas de la RME.



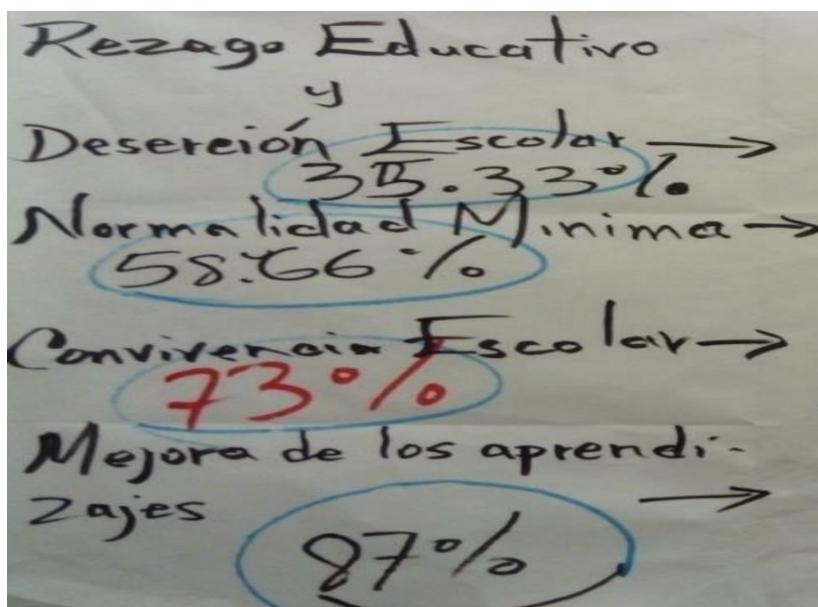
Se dice que tomando en cuenta la tabla y las fotocopias, identifiquen las prioridades que se deciden atender, así como los objetivos y metas que se plantean el ciclo anterior, para que en colectivo determinen el porcentaje de logro de las metas y objetivos planteados. Finalmente se solicita que, a partir de los porcentajes de logro, se establezca en colectivo los objetivos y metas que se atenderán en este nuevo ciclo escolar, se indica que se sistematice la información en una tabla elaborada a computadora, se imprima y entregue una a cada docente, además se pegue una en la bitácora escolar.

Ciertamente esta es la primera reunión de Consejo Técnico Escola del nuevo ciclo escolar el cual los maestros llegan puntualmente y entusiasmados, además se

nota que muestran interés por iniciar la sesión. Durante la actividad de asignar una calificación al desempeño del colectivo, se notan pensativos, incluso intercambian opiniones entre docentes, lo cual se permite para que con las opiniones de sus compañeros se apoyen para asignar una calificación razonable. De los 15 docentes, nueve docentes asignan la calificación de seis, tres docentes la calificación de siete y tres docentes la calificación de ocho. Ciertamente al mencionar las calificaciones se anotan en el pintarrón para que se observen los resultados, haciendo la suma de estas calificaciones se tiene un promedio de 6.6, por lo cual la directora quien es la coordinadora en ese momento, menciona que esta calificación que se asigna de manera real no tiene por qué asustarlos, más bien, dice que ya el colectivo cuenta con información bibliográfica además de ser socializada en las sesiones anteriores, lo cual ella pide se ponga en práctica, ya que son acuerdos en colectivo y no de ella, lo cual beneficia a todos.

Cuando ella explica los pasos o etapas que se realizan para hacer la RME se nota a los docentes atentos, con interés de involucrarse, ya que, en ciclos anteriores, como se menciona en el capítulo de diagnóstico se visualiza en el diagrama de Ishikawa, en la RME como en la EGME no se realizan de manera integradora. Como la RME del ciclo anterior se realiza solo con la ayuda de unos maestros y la directora, pues a la hora de identificar el nivel de porcentaje de logro que se alcanza resulta de controversia, porque al no elaborarlas en colectivo, además como no tienen una fotocopia para ir revisando que se tenía que hacer, por lo consiguiente ningún docente realiza lo establecido. En ese momento la directora pregunta de manera oral a cada uno de los docentes que hicieron durante el ciclo para favorecer la lectura, escritura y el pensamiento matemático, ante esto mencionan que cada docente si realiza estrategias para su grupo, estrategias que de manera individual cada docente opta por poner en práctica, sin tomar en cuenta la RME, es decir, no se concretan en colectivo, ante esto la directora menciona que muchos hicieron las acciones sin ser sistematizados, entonces ella va preguntando en cada una de las prioridades lo que hizo cada docente de esta manera en colectivo se asigna el nivel de logro con los comentarios de los profesores, como se observa en el cuadro 20.

Cuadro 20. Nivel de logro determinado en colectivo escolar.



Considerando estas opiniones ciertamente la guía técnica del CTE establece que pueden retomar los objetivos y metas, sin embargo, como en esta institución no se había elaborado la RME en colectivo, entonces se decide iniciar determinando las prioridades, objetivos y metas considerando la lectura, escritura y matemáticas, se puede observar en el anexo 17. Esta tabla se imprime y se proporciona una impresión a cada docente y una se pega en la bitácora escolar.

6.5.1.1 Análisis de los resultados. Para el análisis de la primera sesión de CTE se utiliza una lista de verificación, en la cual se evalúa la tabla elaborada en colectivo. La lista de verificación consta de cinco aspectos a considerar; se establecen los objetivos, se organizan los objetivos en colectivo, se establecen las metas, se organizan las metas en colectivo y las opiniones de todos son tomadas en cuenta. Ciertamente como es una lista de verificación o bien llamada de cotejo, ésta tiene una valoración dicotómica (sí/no), señalando con palomita en la columna “Sí” si existe presencia del aspecto a considerar o se coloca la palomita en la columna de “no”, si existe ausencia de cierto aspecto.

En la tabla 28 se observa que la tabla que se crea en colectivo, donde determinan las prioridades, objetivos y metas si cumple con los cinco aspectos que mencionan. Ver tabla 28.

6.5.2. Desarrollo de la acción 2. En la acción 2 “Planeación de la Ruta de Mejora Escolar” como se tiene el propósito de “Que el colectivo docente planifique la Ruta de Mejora Escolar en colaboración para construir una mejor institución educativa, que tenga en el centro de su ocupación a los alumnos y su aprendizaje”. Esta segunda sesión de fase intensiva se desarrolla el día 15 de agosto durante la jornada escolar de 8 a 12:00 horas.

En esta sesión se inicia con el juego de la telaraña, al docente que le toca agarrar la telaraña se le hacen algunas de las siguientes preguntas:

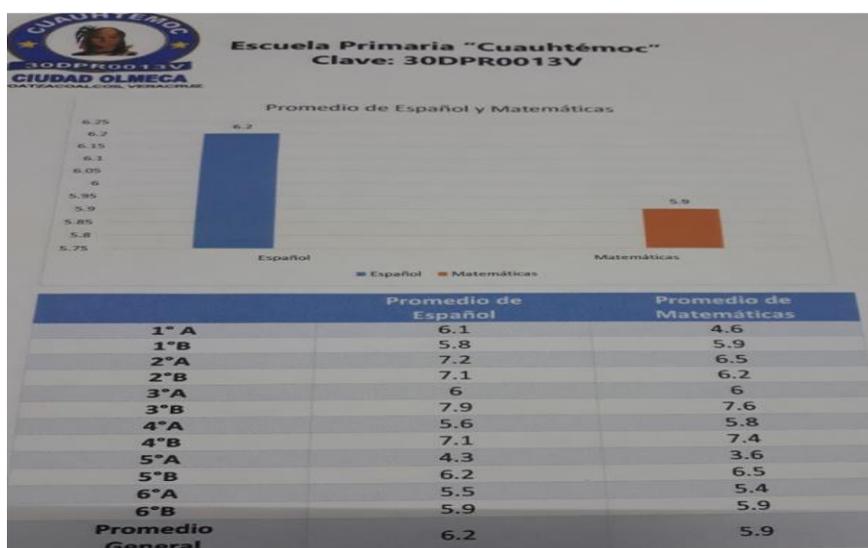
- Qué ventajas se tiene al realizar en colectivo la Ruta de Mejora escolar.
- En qué beneficia tomar en cuenta el diseño de los trabajos en grupo, sugerido por Joan Bonals (ya se tiene un esquema de estas etapas)
- Por qué es conveniente poner en práctica el estilo de liderazgo transformador y el tipo de liderazgo distribuido.

Posteriormente se indica que se elaborará en colectivo la RME, en el que se identifican primero las necesidades, para luego establecer prioridades, trazando los objetivos y metas verificables para plantear las estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio educativo que brinde la escuela. Para esto, se pide que tomen en cuenta la tabla de la sesión anterior para observar las prioridades, objetivos y metas y si es necesario se dice que pueden replantearlos. Después de analizarlo se pide que definan en colectivo las acciones a considerar, así como asignar los responsables, recursos y establecer las herramientas necesarias para llevar a cabo la autoevaluación.

Esta sesión es llevada a cabo paso a paso, tomando en cuenta el diagrama presentado (cuadro 19). Cada docente tiene a la mano el concentrado de promedios de fin de ciclo del grupo que atenderá, se anotan los promedios en una tabla (cuadro

21), además se cuenta con las fichas descriptivas de los logros de aprendizajes de los alumnos, con esto ellos redactan un texto el cual escriben sus expectativas de avance y las maneras en que se pueden cumplir, haciendo énfasis en la lectura, escritura y matemáticas, además en los niños que obtuvieron promedios de 6 y 6.9, así como en aquellos que promueven con condición y los que no promueven. Ciertamente cada docente lee su escrito al colectivo, se da el espacio para que se apoye a cada docente con estrategias que puede incluir ya que muchos docentes han trabajado en otras ocasiones con el mismo grupo, permitiendo conocer así a los alumnos. Se da un intercambio de experiencias en la cual es productivo porque se nota que muchos docentes fueron anotando en su libreta las nuevas estrategias que escuchan de sus compañeros.

Cuadro 21. Promedios de fin de ciclo escolar.



Considerando el diagnóstico anterior, se prosigue a que en colectivo se establecen las prioridades, para ello, se enlistan en lluvia de ideas las necesidades educativas que se mencionan, dichas necesidades educativas se anotan en la bitácora escolar por la secretaría de CTE. Se pide a cada docente que consulte la impresión de la tabla realizada en la sesión anterior de CTE y tomando en cuenta la lista de las necesidades detectadas se replantean si es necesario los objetivos y metas. En este caso, se menciona que la tabla queda igual, únicamente se definen

las acciones que pretenden atender las prioridades. Finalmente se toma casi una hora para determinar las acciones. Para determinar las acciones, los docentes externan las habilidades y destrezas de cada docente para ir consensuando el por qué algún docente beneficia en cierta acción, también cada docente muestra la confianza de externar en qué acción se siente seguro. Para asignar las acciones se toman casi una hora y para asignar a los docentes como responsables les toma casi 25 minutos aproximadamente.

Se aprecia que todos los docentes se involucran en la elaboración de la RME, además comparten experiencias e intercambian opiniones, se respeta el turno de participación de todos los docentes, además se nota que el colectivo queda conforme ya que se asignan a los responsables realzando sus habilidades y destrezas, además de darles esa oportunidad de que ellos también tomen decisiones de las acciones a implementar. En el anexo 18 pueden observar la RME.

6.5.2.1 Análisis de los resultados. Para valorar si se cumple con el propósito y acción se evalúa la Ruta de Mejora Escolar a través de una rúbrica de evaluación, la cual contiene 12 aspectos; se toma en cuentas la necesidades de los alumnos, se establecen prioridades, se trazan los objetivos, se trazan las metas, se hace énfasis en la lectura, se hace énfasis en la escritura, se hace énfasis en matemáticas, se considera a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6, se considera a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.9, se considera a los estudiantes que promueven con condiciones, y por último se considera a los estudiantes que no promueven. Esta rúbrica tiene tres niveles de logro; totalmente, notablemente y pocas veces. Como se muestra en la tabla 29 la RME cumple con todos los aspectos, se aprecia que alcanzan el nivel máximo de logro "Totalmente". Ver tabla 29.

6.5.3 Desarrollo de la acción 3. En la acción 3 "Diseñar las Estrategia Globales de Mejora Escolar" se tiene el propósito que "El colectivo defina las Estrategias Globales de Mejora Escolar en colaboración que le permita organizar la implementación de las acciones planeadas para atender las prioridades educativas de la escuela". Esta sesión se realiza el día 16 de agosto a las 8:00am. Esta sesión

es coordinada por la directora, ella inicia cuestionando acerca de qué ventajas ofrece realizar en colectivo la EGME, así como qué beneficios se tiene si las acciones se organizan por ámbitos de gestión y qué beneficios se tiene en la institución si se organiza de manera integradora la EGME.

Se organiza al colectivo en cuatro equipos, tomando en cuentas las prioridades (convivencia, mejora de los aprendizajes, rezago escolar y normalidad mínima), se da un breve espacio para que las acciones acordadas en la sesión anterior se analicen, pidiendo así si encuentran algún detalle, que se mencionen al colectivo, para que en colectivo se hagan los ajustes necesarios. Después de socializar en colectivo cada una de las acciones que se requieren hacer ajustes, se prosigue a organizar las actividades para atender las prioridades educativas de forma integral, tomando en cuenta los ámbitos de gestión (entre maestros, en el salón de clases, en la escuela, con los padres de familia, para medir avances y asesoría técnica) en función de los objetivos y metas a lograr.

Ciertamente esta actividad es tomada con responsabilidad y compromiso por el colectivo docente, ya que es un plan que se llevará a cabo durante el ciclo escolar, por lo siguiente se toman el tiempo necesario para ir construyendo las acciones y actividades, considerando aquellas que sean relevantes pero que estén a su alcance, ya que como menciona la subdirectora no se trata de querer sorprender en la supervisión con tantas actividades, más bien se trata de llevarlas a cabo y mostrar evidencias y avance de esto. Es en ese momento la directora interviene diciendo que como se ha aprendido no se debe descuidar en primer momento la misión y visión escolar, así como los acuerdos tomando con referente a realizar un trabajo en colaboración poniendo en práctica el liderazgo en todos los docentes de una manera distribuido, pero para ello se requiere hacer tanto la RME y la EGME en colectivo, lo cual deben verlos como una guía o manual que debemos seguir.

Ante los comentarios de la directora, diversas opiniones surgen por parte de los docentes, siendo estas positivas y de agrado para el colectivo, solo una docente externa que hasta que se harán las cosas como debe ser, por lo cual, la directora externa que del pasado solo debemos tomarlo para aprender, pero no para estar

reprochándolo para mantener un clima agradable de respeto y mirar siempre hacia adelante. Posteriormente se nota que los docentes se muestran participativos al organizar las acciones, actividades, así como ir designando los responsables de cada acción, considerando para ello, las habilidades y destrezas de cada docente, así como su iniciativa para liderar cierta acción. De igual manera se establecen los materiales, así como las herramientas a utilizar para evaluar el cumplimiento y pertinencia de las acciones. En el anexo 19 pueden observar la EGME elaborada en colectivo.

6.5.3.1 Análisis de los resultados. En esta sesión se evalúa la Estrategia Global de Mejora Escolar en colectivo, con una lista de cotejo que contiene los siguientes aspectos; considera las cuatro prioridades educativas, considera el diagnóstico, se toman en cuenta todos los ámbitos de gestión, se establecen acciones, considera los materiales y recursos, establece las fechas, designa responsables y define las herramientas de evaluación. El nivel de logro es “Si y no”, es decir, se coloca una palomita a la columna de “sí”, siempre y cuando se cumpla con los aspectos a considerar o en la columna de “no”, si existe ausencia de esto aspectos. En la tabla 30 se observa que la EGME cumple con todos los aspectos a considerar. Ver tabla 30.

6.5.4 Desarrollo de la acción 4. Para el desarrollo de la cuarta acción “Organizar las acciones para la rendición de cuentas” se tiene el propósito que “El colectivo docente establezca en colaboración las acciones necesarias para dar a conocer la rendición de cuentas a la comunidad escolar, a fin de ciclo escolar”. Esta sesión se lleva a cabo el 17 de agosto a las 8:00am. Antes de iniciar las inscripciones escolares se asigna 1 hora para que en colectivo definan las acciones pertinentes para dar a conocer los resultados académicos.

- Primeramente, se cuestione al grupo acerca:
- Por qué es necesario sistematizar los resultados obtenidos en grupo.
- Qué beneficios aporta que la comunidad escolar conozca los resultados obtenidos por grupo escolar y grado escolar.

- De qué manera les gustaría dar a conocer los resultados académicos.

Los docentes ante este cuestionamiento se muestran participativos, sin embargo, ante el último cuestionamiento se escribe una lluvia de ideas en el pintarrón con propuestas; dar resultados por grado escolar en una reunión con los padres de familia, otra que los resultados se entreguen por ciclo escolar (1° y 2°, 3° y 4°, 5° y 6°), en una reunión general con todos los padres de familia de todos los grupos, a través de una tabla que contenga los promedios por grado y grupo escolar, así como la publicación de esta tabla pero en la página oficial de la escuela y con un video de las actividades realizadas. Después de dialogar acerca de las ventajas de todas las propuestas en colectivo deciden crear una página oficial de la institución con carácter informativo y académico, donde se publicarán al final del ciclo escolar los avances y promedios obtenidos, además de aprovechar para subir avisos importantes y los productos que realizan los alumnos en sus clases. La acción seleccionada se escribe en la bitácora escolar.

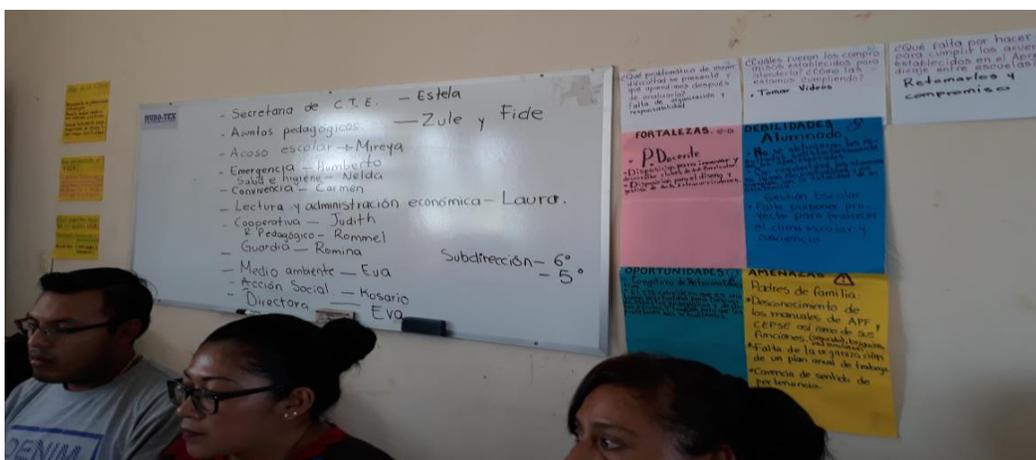
Como se pide que construyan una herramienta de evaluación que se ocuparía a fin de ciclo escolar para rescatar las opiniones de la comunidad escolar, ellos deciden hacer una lista de verificación, la cual, se observa en el cuadro 22.

Cuadro 22. Lista de verificación realizada en colectivo.

Herramienta de evaluación.		
		Si (2)
PADRES DE FAMILIA		
1	La escuela presenta información transparente y clara de los resultados de los alumnos.	
2	Los maestros entregan en tiempo y forma los resultados de los trimestres.	
3	El maestro realiza observaciones en las actividades de su hijo.	
4	El maestro retroalimenta los contenidos que su hijo no domina.	
5	El maestro proporciona material extra en temas que se le dificulte a su hijo.	

De acuerdo con lo organizado hasta ahí se consideran las actividades, sin embargo, a petición de varios docentes solicitan a la directora organizar en este momento las comisiones que se realizan en el ciclo escolar, por lo cual, la directora acepta, menciona que se tiene un tiempo máximo de 30 minutos ya que se inicia ese día con el proceso de inscripción. Ciertamente platicando con la directora, ella externa que está de acuerdo con lo requerido porque ella no quita ni quitará en ningún momento el interés de los docentes, además dice que es grato ver que el colectivo esté interesado en la organización interna de la institución. En el cuadro 23 se observa que se anotan las comisiones en el pintarrón, para determinar quién es el responsable, el colectivo considera las habilidades y destrezas de cada uno de los docentes.

Cuadro 23. Asignación de comisiones o roles.



6.5.4.1 Análisis de resultados. Para analizar esta sesión se evalúa con una lista de verificación la cual solamente contiene tres aspectos a considerar; definen las acciones para dar a conocer la rendición de cuentas, las acciones se asignan en colectivo y se escriben las acciones en la bitácora escolar. Como se observa en la tabla 31, la lista de verificación que realiza el colectivo cumple con los aspectos que se mencionan, por ello, esto se aprecia porque el símbolo de la palomita está anotado en el nivel de “si”, es decir, que hay presencia de esos aspectos. Ver tabla 31.

6.6 Evaluación Final

Como se establece en el apartado de la metodología, al término de la aplicación de todas las secuencias, se vuelve aplicar la misma encuesta a los docentes y la misma entrevista a la directora para identificar el nivel de logro de las variables. En comparación a la encuesta respondida en un inicio (fase diagnóstica) con este tercer momento se afirma que en la variable de “liderazgo y decisiones compartidas” se ha tenido avances. En la variable de liderazgo con lo que respecta al ítem que si se promueve un solo equipo de trabajo se aprecia que hay gran avance ya que en comparación en la primera sesión se tiene 14 puntos y en esta última encuesta se tiene 42 puntos, llegando al valor máximo. En el cuestionamiento de si se logra el apoyo a la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados, se observa en la tabla 32 que hay un avance de 14 a 40 puntos, indicando de esta manera que ciertamente no se logra al nivel máximo el cual consta de 42 puntos, pero no se queda con la misma puntuación del inicio, asimismo en el ítem de sí se impulsa la participación de sus compañeros en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje igual se tiene avance ya que con la respuesta de los docentes del inicio (14 puntos) en comparación de esta evaluación obtienen 39 puntos, ciertamente no se llega a 42 pero si se logra un avance significativo.

En la variable de “Decisiones compartidas” se aprecia en la tabla que existe un ambiente con mayor libertad para expresar propuestas en colectivo ya que de un puntaje de 20 asciende a 39 puntos. Por otro lado, los docentes afirman que se definen condiciones y mecanismos para definir acuerdos ya que de estar en 12 puntos llegan a asignar 42 puntos en la última evaluación y de igual forma mejoran en asegurar procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos. Es importante mencionar que en los ítems 14, 26 y 27, pese que no son de las variables que se han determinado como las variables a tratar, se aprecia en la tabla 32 que de igual manera mejoran ya que en la fase diagnóstica se tenía en estos tres ítems un valor de 12 puntos lo cual en esta fase final se logra el máximo nivel de acuerdo

con las respuestas de los docentes. Esta comparación la pueden realizar al observar las tablas 32 y 33.

Para reforzar los resultados que han dado los docentes se hace la entrevista a la directora, por lo cual, se describe sus respuestas tomando en cuenta en los tres ítems de las dos variables. En este momento final de la entrevista la directora menciona que impulsa la participación del colectivo en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje en los alumnos, solicitando al colectivo que en las acciones que se realicen deben enfocarse tanto en la misión como en la visión escolar, además se debe tomar en cuenta el rendimiento académico de los alumnos, de igual forma externa que para desarrollar una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica, ella gestiona con la APF para que rotulen la misión y visión escolar así como siempre tenerlas presente, es decir, mencionarlas durante las juntas generales y en las reuniones con los docentes.

Es importante mencionar que en la primera entrevista ella externa que dedica mayor tiempo a la carga administrativa, dejando a un lado el aprendizaje de los alumnos, sin embargo, ante esto menciona que para elegir una estrategia, acción y organizar algún evento académico debe priorizar al tomar en cuenta el rendimiento académico de los alumnos, además de hacer énfasis en lectura, escritura y en matemáticas, aquí aclara que es indispensable la participación de los docentes, donde ellos mencionen tanto los promedios académicos de los alumnos, como las necesidades y características del grupo, por ello, es necesario que cada uno aporte lo que sucede en las aulas para determinar en conjunto las estrategias a implementar. También externa que en las sesiones recientes de CTE propicia un ambiente de libertad para que cada docente exprese sus propuestas ante el colectivo, por ello, favorece que todos participen haciendo respetar su opinión, así como el turno de participación para que cada docente pueda ser escuchado. Ante la pregunta de que sí promueve la creación de condiciones y mecanismos para definir acuerdos a nivel grupal ella externa que lo que hace a partir de la implementación de este proyecto es que establece un propósito por cada reunión lo

cual lo finaliza con acuerdos al que el colectivo llega y se escribe en la bitácora escolar, además dice que para que se respeten los acuerdos consensuados ella da seguimiento a éstos, revisando la bitácora escolar o la RME o bien la EGME, en caso de que un docente esté faltando a algo requerido se lo notifica y lo invita a través de un oficio a cumplir con lo acordado.

De acuerdo a la pregunta de cómo distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo, menciona que en esta ocasión permite que sea el colectivo quien decida en qué roles responsabiliza a cada uno, para ello, orienta al colectivo de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada uno de ellos, además de tomar en cuenta la propia iniciativa de cada uno de los docentes, ya que esto los involucra automáticamente a querer hacer de una manera excelente lo que le corresponde.

Otras de las respuestas que aunque no corresponden a las variables que se mencionan resulta importante externar las respuestas de estos dos ítems o interrogantes que se realiza, menciona que a partir de las sesiones de este proyecto y de acuerdo a los compromisos considerados a nivel grupal cada trimestre se publica en la página de la institución (Facebook) los promedios por grado escolar con respecto a todas las asignaturas, además de tomar en cuenta el nivel de lectura de cada uno de los estudiantes y dar seguimiento a las acciones de la RME y EGME.

CONCLUSIONES

Para que toda institución educativa, ya sea pública o particular, alcance los logros educativos, es necesario que el colectivo docente gestione una cultura colaborativa dentro de sus prácticas, ya que de esta manera los docentes van a compartir metas, desarrollar habilidades y apoyo en grupo que permita alcanzar los logros de cada uno de los docentes de la plantilla escolar de una institución, es decir, fomentar la interdependencia positiva de metas; que cada docente alcance su objetivo siempre y cuando los demás adquieran los suyos.

Es importante resaltar que lo valioso de trabajar en colaboración es la meta que se tiene en común, misma meta que tiene que ser responsabilizada por todos los miembros del colectivo docente o equipo de trabajo. El nivel de cumplimiento de dicha meta está determinado de acuerdo con el liderazgo que manifiestan los colaboradores o integrantes, en este caso, de la plantilla escolar. Se debe fomentar el liderazgo a cada uno de los docentes, ya que se debe romper con esa práctica o ideal tradicional que es la directora quien tiene solo las responsabilidades en la institución, más bien, se invita a que se practique el liderazgo compartido o bien llamado distribuido, ya que de esta manera se distribuye el poder y responsabilidad para que cada miembro del colectivo trabaje en función de la meta compartida.

Se gestiona que cada docente sea líder con gestión efectiva quien tome decisiones con referente a la institución, buscando siempre la mejora y por ende la calidad educativa. Tanto el trabajo colaborativo como el liderazgo son variables que implica a los docentes en el centro escolar, donde se requiere mayor compromiso por su parte, trabajar en equipo, porque cada uno es responsable del centro en su conjunto, desde la organización, funcionamiento como en los resultados. El trabajar en colaboración y hacerlo desde un liderazgo distribuido genera un proceso de reciprocidad positiva porque los proyectos educativos se ven favorecidos de manera mutua, además mejora la confianza entre el equipo de trabajo.

De acuerdo con el diagnóstico recabado con los resultados obtenidos en las técnicas y herramientas aplicadas, las cuales están descritas en el capítulo V, se

identificó que en la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc hace falta que el colectivo docente trabaje de manera colaborativa además hay ausencia de trabajar con habilidades de liderazgo. Para ello se establece un proyecto de intervención el cual tiene como objetivo general “Emplear estrategias que facilite el trabajo colaborativo, aplicando el liderazgo distribuido para transformar la organización y funcionamiento interno de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc”. Es importante externar que como todo proyecto ciertamente presenta algunas contingencias, en este caso se hace referencia a todas aquellas sucedidas durante la puesta en práctica de las secuencias didácticas; en la cuarta sesión por ejemplo se tiene destinada solo una hora, debido a las participaciones de los maestros se extiende dicha sesión, por lo cual se solicita a la directora terminarla otro día, por lo que ella responde que el lunes antes de la hora del homenaje. Asimismo, sucede que en la doceava sesión se planea organizar al grupo en seis equipos, pero, como no asisten ese día dos docentes por cuestiones médicas, entonces se organiza de otra forma al colectivo. Ciertamente las dos situaciones descritas con anterioridad no perjudican al logro del objetivo, ya que lo que se hace en la primera situación es concluir la sesión otro día para no dejarla inconclusa y en la segunda sesión se adaptan los equipos a la cantidad de integrantes de ese día.

Otra de las situaciones que se presentan, es que en las primeras tres sesiones algunos docentes estaban algo apáticos, no comentaban nada, si participaban en lo que se les pide, pero, ellos por sí solo no toman la iniciativa en estas sesiones, por lo cual, la directora de manera personal habla con cada uno de ellos pidiendo que la única intención de esto es mejorar el trabajo en la institución y si no muestran disposición no se logra, ya que debe ser un trabajo en equipo. De igual manera, la directora pide respeto por el mal uso del celular ya que estos maestros estaban jugando con éste, lo cual se toma como uno de los acuerdos registrados en la bitácora, el no hacer mal uso del teléfono móvil. Algo importante mencionar es que dentro de las sesiones se toma un día para tomar acuerdos y compromisos que se deben respetar durante las reuniones de trabajo o de Consejo Técnico Escolar, lo cual, se hace con la finalidad de cumplir con los propósitos de cada una de las sesiones.

Con respecto a los objetivos del trabajo se externa que se cumplen ya que se describe la Teoría organizacional, el tipo de modelo de gestión, los enfoques y dimensiones en las que se fundamenta el trabajo colaborativo en la Escuela Primaria Cuauhtémoc. De igual manera se definen la cultura y clima organizacional que se promueve en el centro escolar y el rol que juega cada agente educativo. También se identifica la población en la que se realiza el trabajo y los instrumentos que se utilizan para la recolección de datos y se emplean estrategias que facilitan el trabajo colaborativo para promover el cumplimiento de los objetivos educativos. Considerando este último objetivo, el cual, se sitúa como el objetivo general del proyecto de intervención, se afirma que sus objetivos específicos se cumplen, ya que como se muestra en los resultados de la encuesta que se realiza a los 14 docentes en la primera fase tanto la variable de liderazgo efectivo como el de decisiones compartidas se obtienen menor puntaje, en cambio, con la aplicación de la misma encuesta, pero al final de las 16 secuencias, se observa que ambas variables obtienen mayor puntaje, es decir, se tiene avance en la práctica de éstas.

De igual forma se tiene avances ya que con el desarrollo de las secuencias didácticas, se logra involucrar no a un solo docente, sino a todo el colectivo, ciertamente al principio pocos maestros muestran apatía, pero son los mismos docentes quienes van implicando a sus compañeros para realizar las actividades en equipo y colectivo. Con las actividades que se asignan en colaboración, ya sea en equipo y colectivo se logra mejorar el clima organizacional que ya imperaba en esta institución, la cual ahora la utilizan como una herramienta para trabajar en colaboración, pues como se indica en el apartado de diagnóstico, existe un clima cordial pero no se ocupa para el trabajo. Esto facilita que en la penúltima secuencia se delega sin inconformidades los roles o comisiones que debe ejercer cada docente.

Se expone que durante la elaboración de la Ruta escolar de Mejora Escolar y la Estrategia Global de Mejora Escolar, todos se implican con una actitud positiva, demostrando que tienen disposición e interés en la construcción de ésta, además toman en cuenta la misión y visión escolar, la cual la tienen a la vista (arriba del

pintaron de la dirección) y en la bitácora escolar, además por iniciativa de la directora y una docente solicitan a la Asociación de Padres de Familia que rotulen la misión y visión escolar. Realmente el colectivo muestra una actitud participativa al asumir una nueva organización, donde todos se responsabilizan al crear una visión compartida por todos los miembros del colectivo, donde cada uno es responsable por el grupo. Consideran en colectivo que para tomar decisiones se deben orientar siempre a los aprendizajes de los alumnos y considerar la filosofía de la institución.

Como aporte se tienen en este trabajo es que a pesar que su alcance en esta ocasión es con la plantilla escolar, permite que cuando los docentes dominen en colectivo la habilidad o destrezas de liderazgo, lo puedan distribuir con los demás miembros de la comunidad escolar, tal es el caso al organizarse con la Asociación de Padres de Familia (APF), con el Consejo Escolar de Participación Social (CEPSE), con los padres de familia, alumnos, entre otros, ya que con la participación de todos se alcanzan los objetivos. Otro de los aportes de este trabajo es que al trabajar en colaboración mejora el clima organizacional entre el profesorado, establece una cultura de colaboración y democrática además de mejorar el funcionamiento escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolivar, A. (2010). **¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis.** Revista Internacional de Investigación en Educación. España. Vol 3 (Nº5). P. 79 -106. Recupeado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v25n49/a07v25n49.pdf>.
- Centro de Capacitación en Educación a Distancia. (2013). ¿Qué son las estrategias didácticas?. Recuperado de: https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Estaticos/contenidos_curso_2013.pdf.
- Friigerio, G.; Póggi, M. y Tiramontti, G. (1992). **Las instituciones educativas cara y ceca, elementos para su gestión.** Argentina: Troquel.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1991). **Metodología de la investigación.** México. McGraw-Hill.
- IIFE-UNESCO. (2000). **Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.** Buenos Aires: UNESCO.
- López, A. (2007). **14 ideas clave. El trabajo en equipo del profesorado.** España: Graó.
- Müch L.; Galicia E.; Jiménez S.; Patiño F. Y Pedronni F. (2010). **Administración de instituciones educativas.** México: Editorial Trillas.

- Müch, L. (2010). **Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos**. México: Pearson.
- Murillo, T. (2006). **Una dirección Escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido**. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 4.(nº4e). España: REICE.
- Nieto, J. (2004). **El cambio planificado en los centros escolares. Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos**. España: Pearson.
- Pico, L y Rodríguez, C. (2011). **Trabajo colaborativo**. Buenos Aires: Educar S.E.
- Pirela, de F. (2010). **Liderazgo y cultura organizacional en instituciones Educativas Básica. Revista Venezolana de Gerencia**. Volumen15 (Nº51). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>
- Podesta, P. (2014). **El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC**. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/lalunaesmilugar/el-trabajo-colaborativo-entre-docentes-podesta-paula> . Buenos Aires.
- Revelo, O.; Collazos, C. Y Jiménez J.(2018). **El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura**. Volumen 21 (Nº41), p.115 -134. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/teclo/v21n41/v21n41a08.pdf>.

Rodríguez, D. (2002). **Teoría Organizacional. En Gestión organizacional, elementos para su estudio.** Chile: Universidad Católica de Chile.

Roselli, N. (2016). **El aprendizaje colaborativo: bases teóricas y estrategias aplicables en la enseñanza universitaria.** V°4, (n°1 de revista), p.219 - 280. Buenos Aires. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5475188.pdf>

Sagol, C. (2011). **El módulo 1 a 1. Notas para comenzar.** Buenos Aires: Ministerio de la Educación de la Nación.

Secretaría de Educación Pública. (2010). **Modelo de Gestión Educativa Estratégica.** México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2010). **Módulo I Modelo de Gestión Educativa Estratégica.** México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2011). **Plan de estudios 2011 Educación Básica.** México: SEP.

ANEXOS

Anexo 1

Categorización con los Estándares de la dimensión Organizativa.

La categorización se realiza con base a los Estándares de la Dimensión Organizativa, tomándolos como variables, esta categorización se utiliza para la elaboración de la encuesta dirigida a los docentes, para la entrevista a la directora y la lista de cotejo del investigador, únicamente cambian los ítems y los indicadores, como se observa en las siguientes páginas.

CATEGORIZACIÓN/ VARIABLES
• Liderazgo efectivo.
• Clima de confianza
• Compromiso de enseñar
• Decisiones compartidas
• Planeación institucional
• Autoevaluación
• Comunicación del desempeño
• Redes escolares
• Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar

Anexo 2

Categorización para la realización y aplicación de lista de cotejo dirigida al investigador.

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo efectivo.	<p>Equipo de trabajo.</p> <p>Apoyo.</p> <p>Decisiones.</p>	<p>Se promueve un solo equipo de trabajo en el colectivo docente.</p> <p>Se logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.</p> <p>Se impulsa la participación de sus compañeros en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.</p>
Clima de confianza	<p>Comunicación.</p> <p>Intercambio.</p> <p>Convivencia.</p>	<p>Existe comunicación sincera entre todos los docentes.</p> <p>Existe intercambio de ideas y material para el aprendizaje entre colectivo.</p> <p>Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua como el respeto, tolerancia a las ideas del colectivo.</p>
Compromiso de enseñar	<p>Motivación.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Participación.</p>	<p>Se incentiva para mejorar su práctica pedagógica.</p> <p>Se compromete el colectivo a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos junto con maestros.</p> <p>Se involucra en el plan de mejora para cumplir con las necesidades asumidas.</p>
Decisiones compartidas	<p>Tolerancia.</p> <p>Acuerdos.</p> <p>Compromiso.</p>	<p>Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas en colectivo.</p> <p>Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos.</p> <p>Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.</p>
Planeación institucional	<p>Aprendizaje.</p> <p>Participación.</p> <p>Aplicación.</p>	<p>Prioriza el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>En la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración.</p> <p>Se involucra el colectivo en la coordinación y ejecución de actividades.</p>

Autoevaluación	<p>Análisis.</p> <p>Autoevaluación.</p> <p>Sistema.</p>	<p>El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc.</p> <p>Se reconoce en colectivo las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.</p> <p>Cuentan con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.</p>
Comunicación del desempeño	<p>Rendición de cuentas.</p> <p>Información.</p> <p>Responsabilidades.</p>	<p>Se rinde cuentas a los padres de familia.</p> <p>Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas.</p> <p>Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos</p>
Redes escolares	<p>Reconoce logros.</p> <p>Experiencias.</p> <p>Colaboración.</p>	<p>El colectivo conoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar.</p> <p>Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza.</p> <p>Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.</p>
Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar.	<p>Da a conocer.</p> <p>Seguimiento.</p> <p>Cumplimiento.</p>	<p>El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza.</p> <p>Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.</p> <p>Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.</p>

Anexo 3

Categorización para la realización y aplicación de entrevista realizada a la directora.

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo efectivo.	Equipo de trabajo. Apoyo. Tiempo.	Explique cómo impulsa la participación del colectivo en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje. De qué manera desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua. Considera que dedica tiempo necesario y suficiente a las tareas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.
Clima de confianza	Comunicación. Convivencia. Cooperación.	De qué manera propicia que exista una comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar. Cómo promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, en su colectivo. Considera que existe cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.
Compromiso de enseñar	Motivación. Compromiso. Participación.	De qué manera incentiva a los maestros para que mejoren cotidianamente su práctica pedagógica. Cómo se involucran con el Plan de Mejora y a cumplir con la responsabilidad de asumirla. Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.
Decisiones compartidas	Tolerancia. Acuerdos. Compromiso.	De qué manera propicia que existe un ambiente de libertad para expresar propuestas en colectivo. Promueve la creación de condiciones y mecanismos para definir acuerdos a nivel grupal. Qué procedimientos se establecen para actuar conforme a los acuerdos decididos.

<p>Planeación institucional</p>	<p>Participación.</p> <p>Roles.</p> <p>Cumplimiento.</p>	<p>Para a la elaboración de la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar.</p> <p>Cómo distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar.</p> <p>Qué tipo de actividades considera para el cumplimiento de las metas y compromisos asumidos para la mejora de la escuela.</p>
<p>Autoevaluación</p>	<p>Análisis.</p> <p>Autoevaluación.</p> <p>Sistema.</p>	<p>El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc.</p> <p>Cómo promueve la identificación en colectivo las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.</p> <p>Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.</p>
<p>Comunicación del desempeño</p>	<p>Rendición de cuentas.</p> <p>Información.</p> <p>Satisfacción.</p>	<p>De qué manera se rinde cuentas a los padres de familia y a la comunidad escolar.</p> <p>De qué medios se dispone para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos.</p> <p>En qué medida están satisfechos los padres de familia con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas.</p>
<p>Redes escolares</p>	<p>Reconoce logros.</p> <p>Experiencias.</p> <p>Colaboración.</p>	<p>Reconoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar.</p> <p>Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza.</p> <p>Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.</p>
<p>Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar.</p>	<p>Da a conocer.</p> <p>Seguimiento.</p> <p>Cumplimiento.</p>	<p>El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza.</p> <p>Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.</p> <p>Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.</p>

Anexo 4

Categorización para la realización y aplicación de la encuesta dirigida a docentes.

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo efectivo.	Equipo de trabajo. Apoyo. Decisiones.	Se promueve un solo equipo de trabajo en el colectivo docente. Se logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados. Se impulsa la participación de sus compañeros en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.
Clima de confianza	Comunicación. Intercambio. Convivencia.	Existe comunicación sincera entre todos los docentes. Existe intercambio de ideas y material para el aprendizaje entre colectivo. Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua como el respeto, tolerancia a las ideas del colectivo.
Compromiso de enseñar	Motivación. Compromiso. Participación.	Se incentiva para mejorar su práctica pedagógica. Se compromete el colectivo a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos junto con maestros. Se involucra en el plan de mejora para cumplir con las necesidades asumidas.
Decisiones compartidas	Tolerancia. Acuerdos. Compromiso.	Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas en colectivo. Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos. Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.
Planeación institucional	Aprendizaje. Participación. Aplicación.	Prioriza el aprendizaje de los alumnos. En la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración. Se involucra el colectivo en la coordinación y ejecución de actividades.

Autoevaluación	Análisis. Autoevaluación. Sistema.	El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc. Se reconoce en colectivo las fortalezas y debilidades académicas de la escuela. Cuentan con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.
Comunicación del desempeño	Rendición de cuentas. Información. Responsabilidades.	Se rinde cuentas a los padres de familia. Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas. Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.
Redes escolares	Reconoce logros. Experiencias. Colaboración.	El colectivo conoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar. Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza. Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.
Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar.	Da a conocer. Seguimiento. Cumplimiento.	El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza. Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances. Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.

Anexo 5

Encuesta para docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.

Esta encuesta tiene el objetivo de reunir información del trabajo docente. Su opinión es personal y confidencial, pidiendo que sus respuestas sean lo más sincero posible. No existen respuestas correctas o incorrectas. Se trata de recoger información sobre la institución educativa, con la finalidad de mejorar.

Instrucción: Se presentan 27 afirmaciones, en las cuales usted anotará una (X) la frecuencia con la que más sucede en su centro de trabajo. Sólo debes marcar una opción por reactivo.

N°	Reactivo	ESCALA		
		Siempre (3)	En Ocasiones (2)	Nunca (1)
1	Se promueve un solo equipo de trabajo en el colectivo docente.			X
2	Se logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.			X
3	Se impulsa la participación de sus compañeros en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.			X
4	Existe comunicación sincera entre todos los docentes.	X		
5	Existe intercambio de ideas y material para el aprendizaje entre colectivo.			X
6	Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua como el respeto, tolerancia a las ideas del colectivo.		X	
7	Se incentiva para mejorar su práctica pedagógica.	X		

8	Se compromete el colectivo a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos junto con maestros.		X	
9	Se involucra en el plan de mejora para cumplir con las responsabilidades asumidas.			X
10	Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas en colectivo.			X
11	Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos.			X
12	Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.			X
13	Prioriza el aprendizaje de los alumnos.	X		
14	En la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración.			X
15	Se involucra el colectivo en la coordinación y ejecución de actividades.			X
16	El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc.		X	
17	Se reconoce en colectivo las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.	X		
18	Cuentan con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.	X		
19	Se rinde cuentas académicas a los padres de familia.	X		
20	Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas.	X		
21	Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.	X		

22	El colectivo conoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar.	X		
23	Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza.	X		
24	Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.	X		
25	El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza.	X		
26	Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.			X
27	Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.			X

Anexo 6

Entrevista realizada a la directora de la institución, fase diagnóstica.

Esta entrevista tiene el objetivo de reunir información de su función directivo y del personal docente, con la finalidad de escoger información sobre la situación educativa que impera en la institución. Su opinión es personal y confidencial, pidiendo que sus respuestas sean lo más sincero posible.

N°	Entrevista	Respuesta
1	Explique cómo impulsa la participación del colectivo en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.	Honestamente prefiero dar indicaciones, ya que luego me toma tiempo para que se pongan de acuerdo o bien enfocarnos a lo que debe ser.
2	De qué manera desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.	No desarrollo una visión compartida, solo se pide que cada docente tome en cuenta su plan y programa de estudio.
3	Considera que dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.	El tiempo lo invierto más en cuestiones administrativas, apoyo a los docentes cuando tienen alguna dificultad en la conducta de los alumnos o con respecto a la enseñanza de un tema.
4	De qué manera propicia que exista una comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.	Pidiendo siempre actuar con valores, sobre todo el respeto y solidaridad.
5	Cómo promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, en su colectivo.	Cuando hay un malentendido lo aclaro con los docentes involucrados.
6	Considera que existe cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.	No exactamente, es que cada uno se centra en su grupo escolar.
7	De qué manera incentiva a los maestros para que mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.	A través de las felicitaciones en cada homenaje, como reconocimiento.
8	Cómo se involucra con el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad de asumirla.	Tanto la Ruta de Mejora Escolar y la Estrategia Global de Mejora es realizada con ayuda de 3 maestras y una servidora.

9	Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.	Aquí cada uno realiza su función, ejemplo, el docente en su aula, el padre de familia en casa y yo verifico las aulas periódicamente.
10	De qué manera propicia que exista un ambiente de libertad para expresar propuestas con el colectivo docente.	Si se propicia, sin embargo, no se concluyen propuestas porque enseguida hacen comentarios descontextualizados.
11	Promueve la creación de condiciones y mecanismos para definir acuerdos a nivel grupal.	Realmente no existen condiciones que obligue o responsabilice al docente en el trabajo en equipo.
12	Qué procedimientos se establecen para actuar conforme a los acuerdos decididos.	En ocasiones al tomar acuerdos, yo noto que no realizan lo acordado, pero en las juntas solo se dice quiénes no cumplieron lo establecido, incluso ellos mismos mencionan quiénes si o no.
13	Para la elaboración de la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar.	No, reitero me apoyo con la ayuda de esas tres maestras.
14	Cómo distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar.	Considerando las fortalezas de cada docente.
15	Qué tipo de actividades considera para el cumplimiento de las metas y compromisos asumidos para la mejora de la escuela.	Estrategias prácticas de enseñanza.
16	El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc.	Si, más en el Consejo Técnico Escolar, pero no se reúne la información completa porque luego no llevan el material requerido.
17	Cómo promueve la identificación en colectivo de las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.	En todo momento menciono las fortalezas, así como las debilidades en las que debemos trabajar.
18	Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.	Ciertamente además de entregar copia de las boletas con calificaciones, se muestra el avance de cada alumno, lo cual, cada docente es responsable de entregarlo al tutor.

19	De qué manera rinde cuentas académicas a los padres de familia y a la comunidad.	Al final de cada trimestre verifico que los docentes hayan entregado la boleta al tutor.
20	De qué medios se dispone para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos.	De las boletas otorgadas por los docentes y la bitácora de evaluación continua.
21	En qué medida están satisfechos los padres de familia con la información que les da sobre las actividades académicas.	Totalmente.
22	Reconoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar.	Si, cuando voy a junta de directivos en Consejo Técnico Escolar (CTE) o en las reuniones entre escuelas.
23	Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza.	Si, cuando regreso del Consejo Técnico Escolar de directivo, les comparto información además cuando escuchamos a las demás escuelas en CTE con otras escuelas. Externan cómo han sido beneficiados en superar cierta dificultad.
24	Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.	Si, cada vez que se pide durante el CTE con las demás escuelas.
25	El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza.	Si, en varias ocasiones.
26	Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.	No, cada docente tiene la idea de avanzar enfocándose solo en su grupo.
27	Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.	Honestamente no, porque dicen los docentes que no les da tiempo, lo toman como una actividad administrativa más que pedagógica.

Anexo 7

Guía de observación del investigador.

Guía de observación del investigador con herramienta de lista de cotejo, dirigida al investigador de este trabajo. Esta herramienta tiene el objetivo de reunir información sobre las acciones que realiza el colectivo docente (una directora y 14 docentes) de esta institución educativa, con la finalidad de mejorar. Su opinión es personal y confidencial, pidiendo que sus respuestas sea lo más sincero posible. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Instrucción Tacha (X) sobre la opción que se parezca a lo que sucede en su centro de trabajo.

N°		SI	NO
1	Se promueve un solo equipo de trabajo en el colectivo docente.		X
2	Se logra el apoyo de la comunidad para alcanzar los objetivos escolares planeados.		X
3	Se impulsa la participación de sus compañeros en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.		X
4	Existe comunicación sincera entre todos los docentes.	X	
5	Existe intercambio de ideas y material para el aprendizaje entre colectivo.		X
6	Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua como el respeto, tolerancia a las ideas del colectivo.	X	
7	Se incentiva para mejorar su práctica pedagógica.	X	
8	Se compromete el colectivo a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos junto con maestros.		X
9	Se involucra en el plan de mejora para cumplir con las responsabilidades asumidas.		X
10	Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas en colectivo.		X
11	Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos.		X

12	Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.		X
13	Prioriza el aprendizaje de los alumnos.	X	
14	En la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar para su elaboración.		X
15	Se involucra el colectivo en la coordinación y ejecución de actividades.		X
16	El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc.		X
17	Se reconoce en colectivo las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.	X	
18	Cuentan con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.	X	
19	Se rinde cuentas académicas a los padres de familia.	X	
20	Los padres de familia están satisfechos con la información que les da la escuela sobre las actividades académicas.	X	
21	Se reconocen responsabilidades en los resultados académicos de los alumnos.	X	
22	El colectivo conoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar.	X	
23	Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza.	X	
24	Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.	X	
25	El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza.	X	
26	Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.		X
27	Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.		X

Anexo 8

Herramienta AQP Y CCA

<p>CAUSAS</p> <p>Disposición.</p> <p>Organización.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Cultura institucional.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Participación.</p> <p>Retroalimentación.</p>	<p>A (A dónde voy a trabajar)</p> <p>Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.</p> <p>Q (Con quiénes)</p> <p>Docentes y directora.</p> <p>P (Problema)</p> <p>Trabajo colaborativo.</p>	<p>CONSECUENCIAS</p> <p>Incumplimiento de objetivos escolares.</p> <p>Inexistencia de proyectos escolares.</p> <p>Sistematización.</p> <p>Ausencia de liderazgo distribuido.</p>
<p>APORTES</p> <p>(De qué manera aportamos como profesionales.)</p> <p>Implementación de la Ruta de Mejora.</p> <p>Capacitar al colectivo.</p> <p>Gestionar capacitación.</p> <p>Concientizar al colectivo.</p> <p>Fortalecer la cultura institucional.</p> <p>Fomentar el liderazgo distribuido.</p>		
<p>CÓMO SACAR EL TÍTULO.</p> <p>Variable 1 (AQP)</p> <p>Trabajo colaborativo.</p> <p>Variable 2 (CCA)</p> <p>Liderazgo distribuido.</p>	<p>AQP y CCA EN Q DE A</p> <p style="text-align: center;">(Solución)</p> <p>Trabajo colaborativo y el liderazgo distribuido en docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.</p>	

Anexo 9

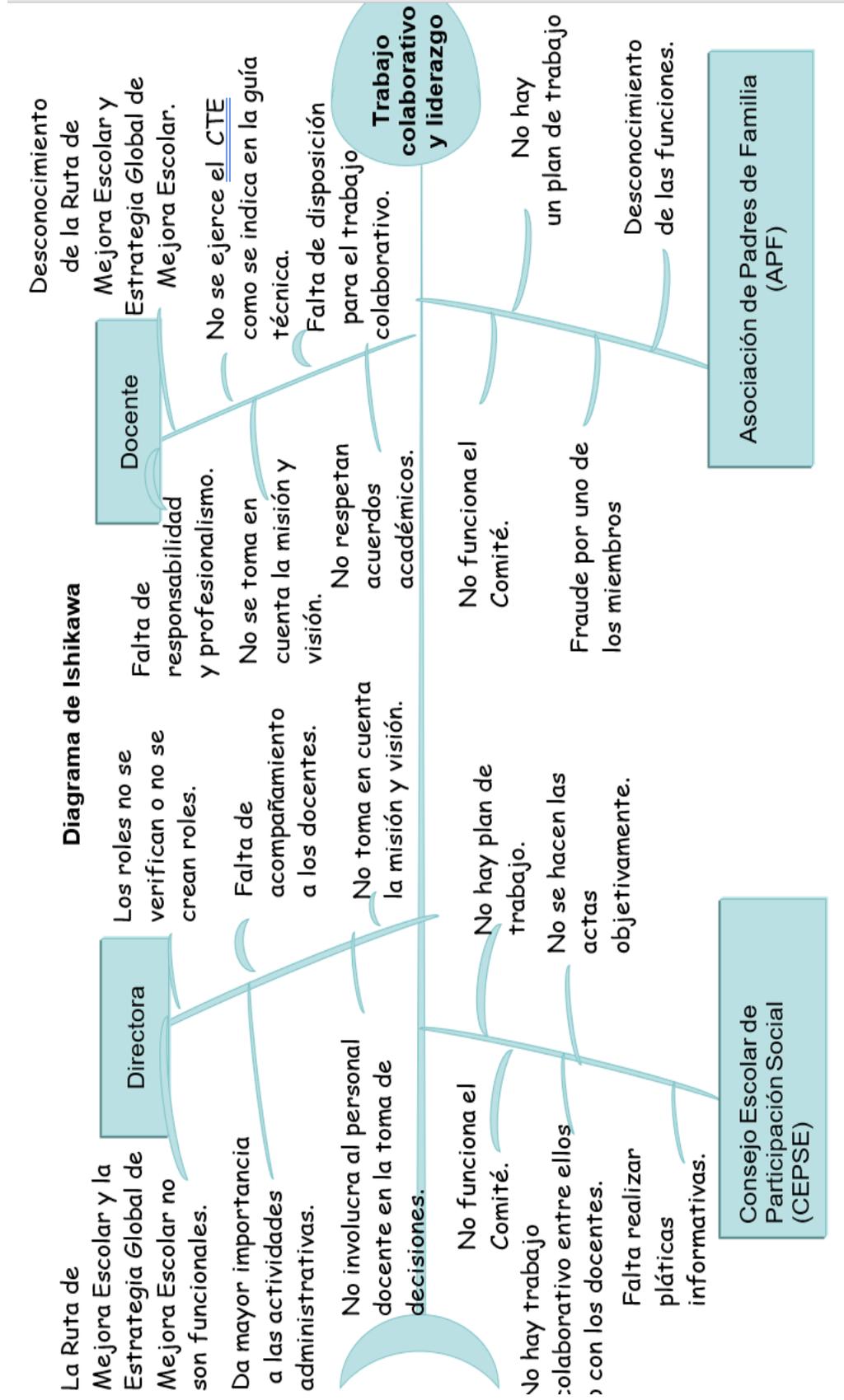
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p data-bbox="228 478 365 510">Directora.</p> <ul data-bbox="300 541 665 730" style="list-style-type: none"><li data-bbox="300 541 665 625">• Es flexible en ciertas situaciones.<li data-bbox="300 657 665 730">• Asiste puntual al centro de trabajo. <p data-bbox="228 825 365 856">Docentes.</p> <ul data-bbox="300 888 665 1434" style="list-style-type: none"><li data-bbox="300 888 665 1056">• Plantilla escolar completa. (12 docentes frente a grupo; 2 grupos por cada grado escolar).<li data-bbox="300 1087 665 1161">• Impera clima institucional agradable.<li data-bbox="300 1192 665 1266">• Respeto por la jerarquía (organigrama).<li data-bbox="300 1297 665 1434">• Los docentes realizan proyectos para mejorar su grupo escolar. <p data-bbox="228 1518 365 1549">Alumnos.</p> <p data-bbox="228 1581 503 1612">Alta matrícula escolar.</p>	<p data-bbox="678 478 815 510">Directora.</p> <ul data-bbox="735 541 1385 1108" style="list-style-type: none"><li data-bbox="735 541 1385 625">• No da seguimiento a los roles o comisiones que asigna.<li data-bbox="735 657 1385 730">• Da mayor importancia a las actividades administrativas.<li data-bbox="735 762 1385 835">• Realiza juntas improvisadas, no las organiza con anticipación.<li data-bbox="735 867 1385 940">• Realiza al fin de ciclo informes sola, sin pedir apoyo a nadie.<li data-bbox="735 972 1385 1108">• La Ruta de Mejora Escolar (RME) y la Estrategia Global de Mejora (EGM), no es elaborada de manera integradora. <p data-bbox="678 1192 836 1224">Profesores.</p> <p data-bbox="678 1255 1258 1287">Falta de disposición para el trabajo colaborativo.</p> <p data-bbox="678 1318 1063 1350">No existe liderazgo académico.</p> <p data-bbox="678 1381 1339 1413">No se organizan proyectos académicos a nivel escolar.</p> <p data-bbox="678 1444 1385 1518">Incumplimiento en las actividades establecidas en la RME y EGM.</p> <p data-bbox="678 1549 1258 1581">No se cumplen con las comisiones establecidas.</p> <p data-bbox="678 1612 1071 1644">No hay organización como CTE.</p> <p data-bbox="678 1675 1291 1707">Falta sistematización de resultados a nivel escolar.</p>

<p>Infraestructura.</p> <p>Todos los grupos tienen salón propio.</p> <p>Plaza de usos múltiples.</p> <p>Cooperativa escolar funcional.</p>	<p>APF y CEPSE.</p> <p>No funcionan, solo llenan los documentos, requeridos.</p>
<p>Oportunidades.</p> <p>Apoyo de un maestro de Educación Física y un maestro de inglés (maestros económicos).</p> <p>La ubicación de la escuela permite el acceso a transportes particulares y públicos.</p> <p>Es una escuela reconocida por la comunidad como "Excelente".</p>	<p>Amenazas.</p> <p>Las calles se inundan rápido.</p> <p>El 80% de los alumnos pertenecen al nivel socioeconómico bajo</p> <p>Apatía de los padres para apoyar en la tarea de sus hijos.</p> <p>Resistencia al cambio a lo novedoso por todos los actores educativos.</p> <p>Inseguridad social.</p> <p>Familias disfuncionales.</p> <p>Violencia intrafamiliar.</p>

Anexo 10

Diagrama de Ishikawa



Anexo 11

Entrevista resuelta por la directora , asignandole un color.

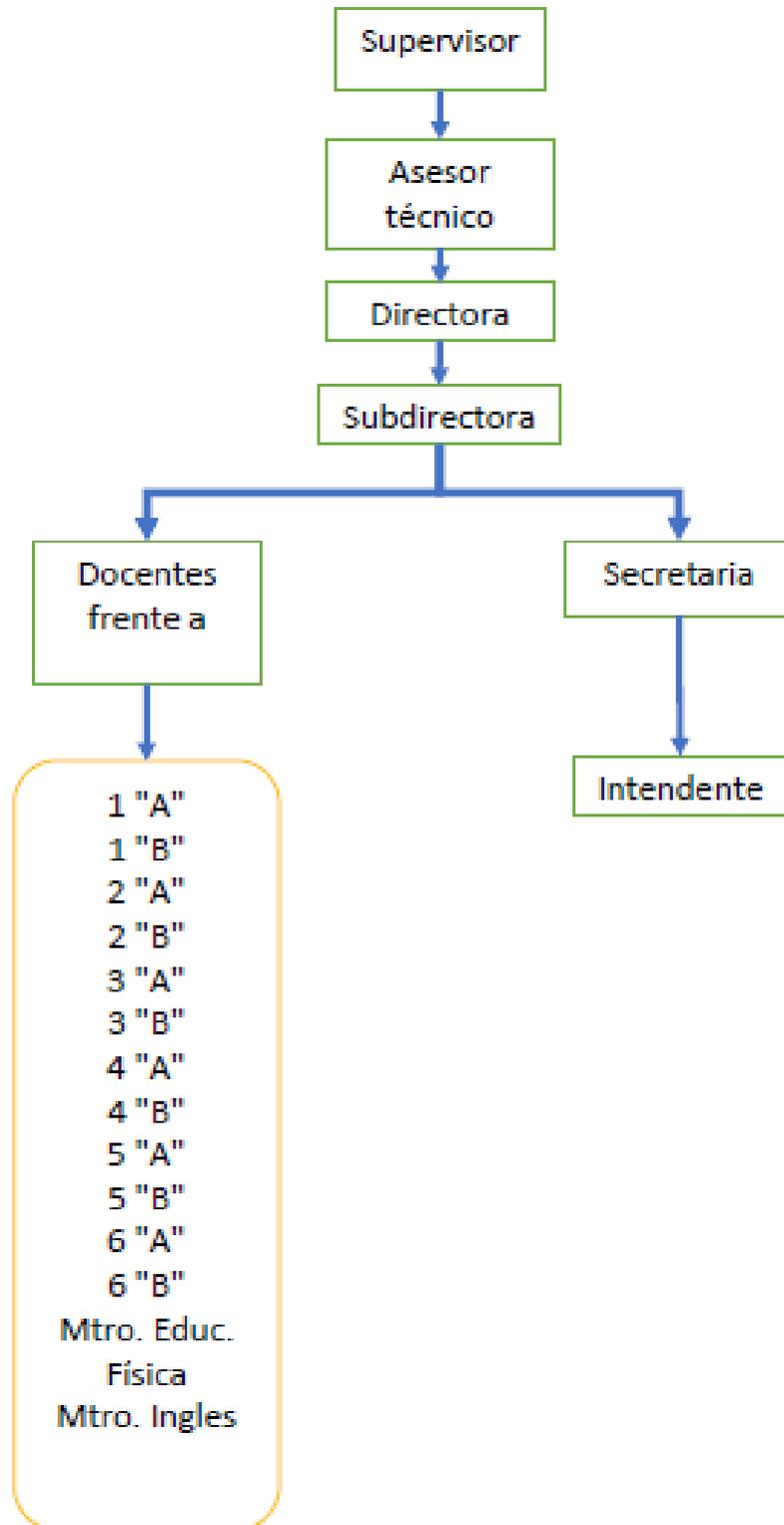
N°	Entrevista	Respuesta	
1	Explique cómo impulsa la participación del colectivo en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.	Honestamente prefiero dar indicaciones, ya que luego me toma tiempo para que se pongan de acuerdo o bien enfocarnos a lo que debe ser.	
2	De qué manera desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.	No desarrollo una visión compartida, solo se pide que cada docente tome en cuenta su plan y programa de estudio.	
3	Considera que dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.	El tiempo lo invierto más en cuestiones administrativas, apoyo a los docentes cuando tienen alguna dificultad en la conducta de los alumnos o con respecto a la enseñanza de un tema.	
4	De qué manera propicia que exista una comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.	Pidiendo siempre actuar con valores, sobre todo el respeto y solidaridad.	
5	Cómo promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, en su colectivo.	Cuando hay un malentendido lo aclaro con los docentes involucrados.	
6	Considera que existe cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.	No exactamente, es que cada uno se centra en su grupo escolar.	
7	De qué manera incentiva a los maestros para que mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.	A través de las felicitaciones en cada homenaje, como reconocimiento.	
8	Cómo se involucra con el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad de asumirla.	Tanto la Ruta de Mejora Escolar y la Estrategia Global de Mejora es realizada con ayuda de 3 maestras y una servidora.	

9	Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.	Aquí cada uno realiza su función, ejemplo, el docente en su aula, el padre de familia en casa y yo verifico las aulas periódicamente.	Yellow
10	De qué manera propicia que exista un ambiente de libertad para expresar propuestas con el colectivo docente.	Si se propicia, sin embargo, no se concluyen propuestas porque enseguida hacen comentarios descontextualizados.	Red
11	Promueve la creación de condiciones y mecanismos para definir acuerdos a nivel grupal.	Realmente no existen condiciones que obligue o responsabilice al docente en el trabajo en equipo.	Red
12	Qué procedimientos se establecen para actuar conforme a los acuerdos decididos.	En ocasiones al tomar acuerdos, yo noto que no realizan lo acordado, pero en las juntas solo se dice quiénes no cumplieron lo establecido, incluso ellos mismos mencionan quiénes si o no.	Red
13	Para la elaboración de la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar.	No, reitero me apoyo con la ayuda de esas tres maestras.	Red
14	Cómo distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar.	Considerando las fortalezas de cada docente.	Green
15	Qué tipo de actividades considera para el cumplimiento de las metas y compromisos asumidos para la mejora de la escuela.	Estrategias prácticas de enseñanza.	Green
16	El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc.	Si, más en el Consejo Técnico Escolar, pero no se reúne la información completa porque luego no llevan el material requerido.	Yellow
17	Cómo promueve la identificación en colectivo de las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.	En todo momento menciono las fortalezas, así como las debilidades en las que debemos trabajar.	Green

18	Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.	Ciertamente además de entregar copia de las boletas con calificaciones, se muestra el avance de cada alumno, lo cual, cada docente es responsable de entregarlo al tutor.	
19	De qué manera rinde cuentas académicas a los padres de familia y a la comunidad.	Al final de cada trimestre verifico que los docentes hayan entregado la boleta al tutor.	
20	De qué medios se dispone para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos.	De las boletas otorgadas por los docentes y la bitácora de evaluación continua.	
21	En qué medida están satisfechos los padres de familia con la información que les da sobre las actividades académicas.	Totalmente.	
22	Reconoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar.	Si, cuando voy a junta de directivos en Consejo Técnico Escolar (CTE) o en las reuniones entre escuelas.	
23	Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza.	Si, cuando regreso del Consejo Técnico Escolar de directivo, les comparto información además cuando escuchamos a las demás escuelas en CTE con otras escuelas. Externan cómo han sido beneficiados en superar cierta dificultad.	
24	Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.	Si, cada vez que se pide durante el CTE con las demás escuelas.	
25	El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza.	Si, en varias ocasiones.	
26	Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.	No, cada docente tiene la idea de avanzar enfocándose solo en su grupo.	
27	Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.	Honestamente no, porque dicen los docentes que no les da tiempo, lo toman como una actividad administrativa más que pedagógica.	

Anexo 12

Organigrama



Anexo 14

Esquema de objetivos del proyecto.

Objetivo general del proyecto:		
Emplear estrategias que facilite el trabajo colaborativo, aplicando el liderazgo distribuido para transformar la organización y funcionamiento interno de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.		
Objetivo específico	Estrategias	Acciones
1.-Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela.	Taller	1.-Lectura socializada.
	Taller	2.-Lectura socializada.
	Taller	3.-Elaboración de herramienta de evaluación.
	Taller	4.-Construcción misión y visión escolar.
2.-Reconocer la importancia del trabajo colaborativo.	Conversatorio.	1.-Diálogo reflexivo.
	Conversatorio.	2.-Dirigir el trabajo en plenaria.
	Exposición.	3.-Elaboración de una herramienta de evaluación.
	Exposición	4.-Autoevaluación.
3.-Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria.	Taller	1.-Autoevaluación.
	Taller	2.-Plática de sensibilización.
	Taller	3.-Dramatización.
	Taller	4.-Tabla de doble entrada.
4.-Practicar el trabajo colaborativo desarrollando el liderazgo distribuido.	Trabajo colaborativo.	1.-Organización de objetivos y metas.
	Trabajo colaborativo.	2.-Planeación de la Ruta de Mejora Escolar.
	Trabajo colaborativo.	3.-Diseñar las Estrategias Globales de Mejora Escolar.
	Trabajo colaborativo.	4.-Organizar las acciones para la rendición de cuentas.

Anexo 15

Secuencias didácticas

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 1: Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 1: Lectura socializada.		
Propósito: Que los docentes conozcan el concepto de cultura e imaginario institucional, a través de la lectura de estos conceptos, para que identifiquen como se caracteriza su institución escolar, a través de la lectura de estos conceptos.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Inicio:</p> <p>Aplique la dinámica “El rompecabezas”, con la finalidad de organizar 3 equipos de 5 integrantes cada uno. Se presentan 15 tarjetas, cada docente debe buscar las tarjetas que completen su imagen de fondo. Solicite a cada equipo que lean la pregunta que está escrita en la parte de atrás de su rompecabeza, analicen en equipo y socialicen su respuesta en plenaria.</p> <p>Las preguntas son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Qué es cultura.• A qué hace referencia el término imagen-representación.• Qué estilo tiene nuestra escuela.• Cuáles son las características internas y externas de la institución.• Qué percepción se tiene de la organización de la escuela y de las prácticas que se llevan a cabo.	15/01/16	1 hora. De 11:30 a 12:30 horas.

Desarrollo:

Posteriormente al interior de los equipos se de la consigna de leer el concepto de “cultura institucional e imaginario institucional” y con el aporte de las opiniones de los integrantes enlisten en un rotafolio los elementos que componen la cultura institucional.

Pedir que, en plenaria, cada equipo comparta su trabajo y se socialice para encontrar semejanzas, a fin de comprender la cultura e imaginario institucional.

Cierre:

Solicite que a nivel grupal escriban a qué hace referencia cultura e imaginario institucional y describan como caracterizan a la escuela. Estas ideas se deben anotar en un rotafolio que puedan tenerlo a la vista en la dirección y en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa de manera individual a cada uno de los docentes, con una escala estimativa.

Aspectos a evaluar

Siempre

**A
veces**

Nunca

(3)

(2)

(1)

Participa acerca de qué es la cultura institucional

Da su opinión con respecto al imaginario institucional.

Reconoce las características de la cultura institucional de su centro de trabajo.

Menciona las características de la cultura institucional de su centro de trabajo.

Muestra disposición al trabajar en colectivo.

Materiales

- 15 tarjetas
- Rotafolios
- Plumones
- Cina adhesiva
- Bitácora escolar.

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 1: Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 2: Lectura socializada.		
Propósito: Que el colectivo docente explique los tres tipos de cultura institucional, de acuerdo al material de las instituciones educativas de Cara y Seca, para que reconozcan las características de cada tipo de cultura institucional.		
Actividad	Fecha	Tiempo
Inicio: Desarrolle la dinámica de la telaraña para dialogar respecto a: <ul style="list-style-type: none">• Qué tipo de cultura institucional prevalece en mi institución.• Qué estilo o característica tiene la cultura institucional que se practica en la institución.• Qué cualidad o elemento de nuestra cultura institucional debe permanecer.• Qué elementos debemos mejorar en nuestra cultura institucional.	30/09/16 Día de CTE.	1 hora. De 8 a 9 horas.
Desarrollo: Aplique la dinámica de “Los números” para organizar al grupo en 3 equipos de 5 integrantes cada equipo. Para esta técnica se requiere de una melodía que invite a bailar al grupo. En este caso pida que durante la música los docentes se muevan, bailen, caminen o realicen flexiones. En el momento que considere más adecuado, de la orden para formar grupos, diciendo por ejemplo “Atención compañeros, grupos de 2”. Continúe el juego hasta formar el grupo con el número de integrantes que se requiere. Formados en equipos, proporcione un material impreso a cada equipo, cada una con un subtema diferente; <ul style="list-style-type: none">• Equipo 1: La institución escolar: una cuestión de familia.		

- Equipo 2: La institución escolar: una cuestión de papeles o expedientes.
- Equipo 3: La institución escolar: una cuestión de concertación.

Proyecte la siguiente tabla en diapositiva, solicite a cada equipo que después de dar lectura al material impreso, deben escribir en la diapositiva, las características del tipo de cultura institucional requerido, para que luego expliquen por equipo las características de la cultura institucional correspondiente.

Una cuestión de familia	Una cuestión de papeles o expedientes	Una cuestión de concertación
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Cierre:

Solicite que socialicen sus trabajos, apoyados del cuadro elaborado; expliquen en plenaria las ventajas y desventajas del tipo de cultura institucional, pueden apoyarse de la tabla realizada con anterioridad, solo agregar las columnas de “semejanzas y diferencias”, para enriquecer el trabajo. Se pide que se imprima la diapositiva y se pegue en la bitácora escolar.

Una cuestión de familia	Una cuestión de papeles o expedientes	Una cuestión de concertación	Semejanzas	Diferencias
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Se evalúa al colectivo con una rúbrica.

Evaluación

Aspectos	Muy bien	Bien	Regular
El colectivo menciona las características de la cultura institucional de tipo "concertación"	El colectivo menciona todas las características de la cultura institucional de tipo "concertación"	El colectivo menciona algunas características de la cultura institucional de tipo "concertación"	El colectivo menciona pocas características de la cultura institucional de tipo "concertación"
El colectivo menciona las características de la cultura institucional de tipo "cuestión de papeles"	El colectivo menciona todas las características de la cultura institucional de tipo "cuestión de papeles"	El colectivo menciona algunas características de la cultura institucional de tipo "cuestión de papeles"	El colectivo menciona pocas características de la cultura institucional de tipo "cuestión de papeles"
El colectivo menciona las características de la cultura institucional de tipo "familia"	El colectivo menciona todas las características de la cultura institucional de tipo "familia"	El colectivo menciona algunas características de la cultura institucional de tipo "familia"	El colectivo menciona pocas características de la cultura institucional de tipo "familia"
Identifican ventajas entra cada tipo de cultura.	El colectivo identifica un alto nivel de ventajas entre cada cultura.	El colectivo identifica algunas ventajas entre cada cultura.	El colectivo identifica pocas ventajas entre cada cultura.
Identifican desventajas entra cada tipo de cultura.	El colectivo identifica un alto nivel de desventajas entre cada cultura.	El colectivo identifica algunas desventajas entre cada cultura.	El colectivo identifica pocas desventajas entre cada cultura.

Materiales

- Música
- Bocinas
- Diapositivas
- Computadora
- Proyector
- Fotocopias de los "Tipos de cultura institucional".

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 1: Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 3: Elaboración de la herramienta de evaluación.		
Propósito: Que el colectivo identifique el tipo de cultura institucional que se practica en la escuela, a través de la elaboración y aplicación por equipo de una herramienta de evaluación.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Inicio:</p> <p>Realice el juego de “Mar y Tierra” y a la persona que pierda se le va haciendo alguna de las siguientes preguntas, para recuperar los conocimientos previos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Qué tipo de cultura institucional consideran que se practica en la organización escolar.• Qué ventajas tiene esta cultura escolar que se practica en la institución.• Que desventajas tiene esta cultura escolar que se practica en la institución.	28/10/16 Durante el CTE.	8:00 a 9:00 horas.
<p>Desarrollo:</p> <p>Aplicar la dinámica de “Pegatinas” para integrar 3 equipos de 5 integrantes. Solicite a los docentes que formen un círculo y se tomen de las manos, se pondrá música y pida que caminen tomados de la mano, respetando el círculo, al ritmo de la música. Mientras, pegue las pegatinas en sus espaldas y una vez detenida la música los docentes deben buscar a los integrantes de su equipo.</p>		

Indique que en equipo realicen un instrumento de evaluación donde tomen en cuenta como aspectos o ítems las características de los tipos de cultura institucional. Sugerir que pueden tomar en cuenta la tabla realizada en diapositivas, en la sesión anterior.

Cierre:

Pida que intercambien el instrumento entre los equipos, con la finalidad que cada equipo tenga un instrumento distinto al que elaboren y solicite que en equipo resuelvan dicho instrumento para analizar posteriormente en colectivo qué tipo de cultura escolar prevalece en la escuela.

En plenaria realicen comentarios acerca del tipo de cultura institucional que prevalece en la institución y que mencionen las ventajas de ésta y en qué pueden mejorar.

Evaluación

Se evalúa los instrumentos de evaluación por equipo, con una lista de cotejo.

Aspectos a evaluar	SI	NO
Realiza el instrumento de evaluación.		
El instrumento contiene los ítems con las características del tipo de cultura institucional de cuestión de familia.		
El instrumento contiene los ítems con las características del tipo de cultura de tipo de cuestión de papeles o expedientes.		
El instrumento contiene los ítems con las características del tipo de cultura de tipo de cuestión de concertación.		
Se identifica al resolver el tipo de cultura institucional que prevalece en la institución.		

Materiales

- Pegatinas de 3 colores
- Archivo electrónico (tabla, de la sesión anterior)
- Computadora
- Proyector
- Bocina

Música

- Hojas blancas
- Lapiceros

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 1: Identificar la cultura institucional para retomar la filosofía de la escuela.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 4: Construcción de la misión y visión institucional.		
Propósito: En colectivo se construye o reconstruye la misión y visión escolar, para favorecer el sentido de pertenencia a la institución.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Inicio:</p> <p>Recupere los conocimientos previos, tomando en cuenta las siguientes preguntas detonadoras:</p> <ul style="list-style-type: none">• Qué es la misión escolar.• Qué es la visión escolar.• Para qué se utiliza la misión y visión escolar.•Cuál es la función de la misión y visión escolar. <p>Desarrollo:</p> <p>Aplique la dinámica de “Sonidos de animales”, para organizar al colectivo en 5 equipos, de 3 integrantes cada equipo. Para ello, mete en una bolsa 15 tarjetas; cada tarjeta debe tener la imagen de un animal, solo debe haber 5 animales diferentes, es decir, se imprimen 3 tarjetas de cada animal, ejemplo, 3 tarjetas del gallo, 3 tarjetas del gato, 3 tarjetas del perro, 3 tarjetas del lobo y 3 tarjetas de la vaca. Se pide a cada docente que saque una tarjeta sin ver, no deben decir el animal que les toca. Finalmente se pide a los docentes que representen el sonido del animal que les corresponde para identificar a los integrantes de su equipo.</p> <p>Proporcione a cada equipo un papel bond para que redacten la misión y visión de la escuela, pueden tomar las características que quieran considerar.</p>	25/11/16 Durante el CTE	8:00 a 9:00 horas.

En plenaria, cada equipo comparte su misión y visión escolar.

Conduzca que en colectivo se identifique palabras claves de cada trabajo y subráyelas, ejemplo; calidad, trabajo colaborativo, práctica docente, entre otros.

Propicie la realización de comentarios acerca de cuáles son las similitudes de las misiones y visiones elaboradas (tomando en cuenta las palabras subrayadas), para que a través de la reflexión construyan colectivamente la misión y visión de la institución institucional. Pueden observar el que ya está realizado de la escuela y si algo algún aspecto les agrada, deben tomarlo en cuenta para reconstruirla.

Escribe en la bitácora escolar la misión y visión elaborada en colectivo y en un rotafolio para que esté en un lugar visible dentro de la dirección.

Cierre:

Presente una lona donde cada docente escriba los valores institucionales y compromisos que se deben practicar en colectivo para cumplir con la misión y visión escolar.

Evaluación

Se evalúa en colectivo la construcción de la misión y visión escolar, con una lista de cotejo.

Visión escolar

Aspectos a evaluar en la visión escolar.	SI	NO
Es formulada por el colectivo.		
Manifiesta la dimensión del tiempo.		
Es integradora.		
Es realista (posible).		
Se difunde.		

Misión escolar

Aspectos a evaluar de la misión escolar.	SI	NO
Es formulada por el colectivo.		
Se identifica el propósito general de la organización.		
Considera a los usuarios.		
Es innovadora.		
Es clara.		

Materiales

- Rotafolio
- Cinta
- Plumones
- 15 tarjetas de animales
- Lona de valores y compromisos

Contingencia

Como imprevisto se menciona que este día no dio tiempo de realizar la actividad de cierre, por lo tanto, la directora menciona que, si se realizará, pero el día lunes.

La actividad de cierre, se concluye el día lunes 28/11/16, antes de iniciar con los honores a la bandera.

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 2: Reconocer la importancia del trabajo colaborativo.		
Estrategia: Conversatorio.		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 1: Diálogo reflexivo.		
Propósito: En colectivo dialogar acerca de las actitudes y comportamientos que deben manifestar los docentes para trabajar en colaboración, tomando en cuenta los aspectos de reciprocidad, posición de cada docente, confianza básica, posiciones existenciales, respeto a la diversidad, gratificaciones, ansiedades y poder.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Se gestiona con anterioridad con la directora para que ella coordine esta sesión, la cual ya está organizada, se explica el desarrollo de ésta.</p> <p>Inicio:</p> <p>Se propone al colectivo la realización de un conversatorio con la temática “La importancia del trabajo colaborativo en nuestro centro escolar”.</p> <p>Aplique la dinámica “El ciempiés” para formar 5 equipos de 3 integrantes, pida que, en equipos, reflexionen, analicen y construyan argumentos que utilizarán en su participación en el conversatorio, enfatizando en el tema “La importancia del trabajo colaborativo en nuestro centro escolar”, considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Por qué consideran importante la colaboración entre docentes de una escuela.• Por qué es importante las relaciones en los equipos de trabajo.• Qué elementos o características tiene el trabajo colaborativo entre docentes.	16/12/16	11:30 a 12:30 horas.

- Existe reciprocidad entre docentes.
- En grupo o equipo docente se procura que cada miembro disfrute de una posición gratificante y participativa.
- En grupo o equipo docente tienen confianza en sus posibilidades y en la de sus compañeros.
- En grupo o equipo docente consideran a los docentes en términos positivos.
- En grupo se respeta las diferentes maneras de pensar, de hacer y de ser de sus componentes.
- Los componentes del grupo se transmiten recíprocamente gratificaciones.
- En las relaciones internas hay una solución satisfactoria de las relaciones de poder, atendiendo al bajo nivel de conflictos que generan y en las relaciones a la cohesión y comunicación del grupo.

Desarrollo

Solicite a los equipos que organicen sus argumentos tomando en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad.

Menciones las características del conversatorio:

- Elegirán a un representante del equipo (Aclare que la información que éste brinde es consensuada por el equipo).
- Presentar de manera clara el tema.
- Precisar el objetivo a conseguir en grupo.
- Las aportaciones no deben salirse del tema.
- Respetar el turno de participación.
- La directora tocará los elementos o aspectos mencionados con anterioridad, los cuales son tomados del libro "El trabajo en equipo del profesorado" de Joan Bonals.

Cierre:

Solicite que a nivel grupal describan en un texto el comportamiento y actitud que deben tener los docentes de un centro escolar para trabajar en colaboración, deben tomar en cuenta los aspectos tratados (Reciprocidad, posición de cada

docente, confianza básica, posiciones existenciales, respeto a la diversidad, gratificaciones, ansiedades y poder). Deben pegar la ficha en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa por equipo con una escala estimativa el contenido/participación que cada representante de equipo menciona en el conversatorio.

Aspectos a evaluar	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
Explica la importancia del trabajo colaborativo en el centro escolar.			
Considera necesaria la reciprocidad para llevar a cabo un trabajo colaborativo.			
Toma en cuenta la posición de cada docente para el trabajo en colaboración.			
Menciona que es necesaria la confianza para el trabajo en colaboración.			
Reconoce la importancia de las posiciones existenciales para llevar a cabo el trabajo colaborativo.			
Menciona que es necesario el respeto a la diversidad para el trabajo en equipo.			
Considera las gratificaciones necesarias para llevar a cabo el trabajo en colaboración.			
Considera necesario tratar las ansiedades para llevar a cabo un trabajo en colaboración.			

Materiales

- Bitácora escolar
- Lapiceros

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 2: Reconocer la importancia del trabajo colaborativo.		
Estrategia: Conversatorio.		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 2: Dirigir el trabajo en plenaria.		
Propósito: El colectivo docente reconozca la importancia de tomar en cuenta los momentos (detección de la necesidad, valoración de la necesidad, la programación y la elaboración escrita) o pasos que deben seguir al elaborar un proyecto en colaboración.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Inicio:</p> <p>Solicite que jueguen durante 2 minutos el memorama estratégico proporcionado (el tema del memorama es del diseño de los procesos de trabajo en grupo).</p> <p>Mencione al colectivo que se realiza un conversatorio con el tema de “El diseño de los procesos de trabajo en grupo”, tomado del material del trabajo en equipo del profesorado de Joan Bonals.</p> <p>Solicite que se acomoden para llevar a cabo el conversatorio.</p> <p>Desarrollo:</p> <p>Mencione las características del conversatorio:</p> <p>Respetar el turno de participación.</p> <p>El coordinador irá mencionando los cuatro momentos de los procesos de trabajo en grupo.</p> <p>Durante el conversatorio ir mencionando los cuatro momentos que se tienen que considerar a hace un trabajo en equipo.</p> <p>Ir cuestionando acerca de las similitudes que este proceso tiene con la elaboración de la Ruta de Mejora.</p> <p>Además, pregunte acerca de qué tal útil resulta esta metodología del diseño de los procesos de trabajo en grupo (detección de la necesidad, valoración de la necesidad, la programación y la</p>	27/01/2017 Durante el CTE	8:00 a 9:00 horas.

elaboración escrita de los resultados), del autor Joan Bonals y qué viabilidad tiene este diseño en su implementación para los procesos estratégicos de la institución (Plan escolar, Ruta de Mejora, Estrategia Global de Mejora, entre otros).

Cierre

En colectivo se realice a borrador un esquema con referente a cómo debe ser el diseño de los procesos de trabajo en grupo tomando en cuenta los cuatro momentos, según Joan Bonals (detección de la necesidad, valoración de la necesidad, la programación y la elaboración escrita de los resultados), el cual a su vez lo deben relacionar con el proceso de elaboración de la ruta de mejora. Una vez revisado, pasarlo a limpio a computadora, imprimirlo y pegarlo en la bitácora para que lo tomen como pasos para cuando requieran en colectivo organizar algún tipo de proyecto.

Evaluación

Se evalúa el esquema elaborado en colectivo, con apoyo de una lista de cotejo.

Aspectos a evaluar	Sí	No
Se reconoce el paso de la detección de la necesidad.		
Considera la valoración de la necesidad.		
Se considera la programación como uno de los pasos a seguir.		
Sugiere el elaborar todo por escrito.		
Se hace una relación de la elaboración de la Ruta de Mejora con el diseño propuesto del autor Joan Bonals.		

Materiales

- Bitácora escolar
- Lapiceros
- Memorama estratégico
- Rotafolio
- Plumones

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 2: Reconocer la importancia del trabajo colaborativo.		
Estrategia: Exposición		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 3: Elaboración de una herramienta de evaluación.		
Propósito: Que los docentes realicen una lista de verificación tomando en cuenta los cuatro momentos del diseño de los procesos de trabajo en grupo, así como otros aspectos que consideren pertinentes para que reconozcan las ventajas de tener una cultura de colaboración.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Previamente gestionar con el supervisor escolar que la maestra Alma Delia (Apoyo técnico Pedagógico) sea la persona encargada de coordinar esta sesión. Días antes se explica todo lo de la sesión.</p> <p>Inicio:</p> <p>Se indica a los docentes que seleccionen una de las tarjetas (tienen acciones escritas) que están en el escritorio y la peguen en la tabla de doble entrada (ventajas y desventajas) que está en el pintarrón, donde consideren que corresponden ya sea ésta una ventaja o desventaja del trabajar en equipo ante la realización de un proyecto o trabajo en colectivo.</p> <p>Propicie la realización de comentarios acerca de la actividad.</p> <p>Desarrollo:</p> <p>Aplique la dinámica de “Revienta el globo” para integrar al colectivo en 3 equipos, de 5 integrantes cada equipo.</p> <p>Solicite que integrados en equipo realicen un instrumento de verificación en la computadora que pueden utilizar para evaluar el proceso del trabajo de colaboración en equipo, mencione que deben tomar en cuenta el diseño de los procesos de trabajo en</p>	<p>24/02/17</p> <p>Durante el CTE.</p>	<p>8:00 a 9:00 horas.</p>

grupo (los cuatro momentos; detección de la necesidad, valoración de la necesidad y el posicionamiento del grupo respecto a ella, la programación y la elaboración escrita), del autor Joan Bonals, así como otros aspectos que ellos consideren necesarios.

Solicite que cada equipo realice la exposición de su herramienta de evaluación.

Pida que en colectivo unifiquen las 3 herramientas de evaluación para hacer una sola.

Cierre:

Propicie que los docentes realicen comentarios acerca de cuáles son las ventajas que se tienen al trabajar en colaboración con los demás docentes, tomando en cuenta la lista de verificación elaborada en colectivo.

Evaluación

Se evalúa la lista de verificación elaborada en colectivo.

Aspectos a evaluar	No	Si
Consideran la detección de la necesidad como un aspecto a evaluar.		
Incluye la valoración de la necesidad como un aspecto a evaluar.		
Establece la programación como un aspecto a evaluar.		
Menciona la elaboración escrita como un aspecto a evaluar.		
Agrega otros aspectos para evaluar.		

Materiales

- Tarjetas de ventajas y desventajas
- Hojas blancas
- Lapiceros

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 2: Reconocer la importancia del trabajo colaborativo.		
Estrategia: Exposición		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 4: Autoevaluación		
Propósito: Que los docentes realicen una autoevaluación utilizando la lista de verificación elaborada por el colectivo (sesión anterior) para que reconozcan cómo es el desempeño del colectivo actualmente al trabajar en colaboración.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Inicio</p> <p>En plenaria cuestione acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Qué ventajas tiene el hacer esa herramienta de evaluación (lista de verificación).• Qué ventajas tiene el responder esa herramienta de evaluación (lista de verificación). <p>Desarrollo:</p> <p>Pida que de manera individual cada docente evalúe el desempeño del colectivo al trabajar en equipo. Indique que evaluarán a través de la lista de verificación que se elabora en colectivo en la sesión anterior.</p> <p>A nivel grupal, vacíe la información de los resultados de cada docente en una lista de verificación realizada en rotafolio para obtener los resultados a nivel grupal y saber qué elementos si están presentes y cuáles les hace falta poner en práctica, cuando realizan trabajos en colaboración.</p> <p>Una vez teniendo los resultados a nivel grupal, propicie la realización de comentarios.</p>	31/03/17 Durante el CTE.	8:00 a 9:00 horas.

Cierre:

Escribir una lluvia de ideas en la bitácora acerca de los compromisos que deben hacer para practicar un trabajo de colaboración y escribir los resultados obtenidos en la autoevaluación.

Evaluación

Se evalúa con una escala estimativa la participación y actitud del docente ante esta actividad.

Aspectos a evaluar	Muy bien (3)	Bien (2)	Regular (1)
Muestra disposición al responder la encuesta.			
Expone en colectivo al decir los resultados que asignó en la lista de verificación.			
Explica el por qué de sus resultados.			

Materiales

Bitácora escolar
Herramienta de evaluación
Lista de verificación "Lista de verificar"
Lapiceros
Plumones
Rotafolio

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 3: Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 1: Autoevaluación del tipo de rol que ejerce.		
Propósito: Que el docente conozca los tres tipos de roles que aparecen de manera frecuente en los quipos de maestros para que identifique qué tipo de rol ejerce ya sea positivo o negativo.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Se solicita a la directora con anterioridad que sea ella quien coordine esta sesión.</p> <p>Inicio:</p> <p>Previamente solicitar a la directora que coordine esta sesión.</p> <p>Explique al colectivo los tipos de roles que aparecen de manera frecuente en los quipos de maestros, de acuerdo a Joan Bonals en su libro “El trabajo en equipo del profesorado”:</p> <ul style="list-style-type: none">• Roles favorecedores del trabajo.• Roles favorecedores de la cohesión.• Roles negativos. <p>Desarrollo:</p> <p>Facilite a cada docente una fotocopia donde se presente una tabla de verificación en la que los ítems describan las características de cada tipo de rol, asignando un valor al aspecto de si (valor 1 punto) y un valor al aspecto de no (cero puntos), lo cual permite contabilizar los puntos para que el docente se autoevalúe y determine en qué tipo de rol obtuvo mayor puntuación, reconociendo así qué tipo de rol ejerce (rol favorecedor del trabajo, favorecedor de la cohesión del grupo o rol negativo).</p>	28/04/17	11:30 a 12:30 horas

Coloque 3 letreros o tarjetas en el pizarrón, que cada uno contenga el tipo de rol (rol favorecedor del trabajo, favorecedor de la cohesión del grupo o rol negativo).

Solicite a cada docente que agarren 2 tarjetas (1 color amarilla y 1 color verde) y escriban su nombre en cada una de las tarjetas, además indique que pegue la tarjeta amarilla en el tipo de rol que ejerce, de acuerdo al resultado obtenido en la lista de verificación y la tarjeta verde la coloque en el tipo de rol que le gustaría ejercer.

Cierre:

Propicie en plenaria la reflexión acerca de los tipos de rol que suscitan al trabajar en equipo docente y cuáles les gustaría que prevalecieran en la escuela, así como acordar qué deben hacer para que el rol que quieren que prevalezca esté presente. Estas conclusiones anotarlas en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa la disposición del docente al realizar su autoevaluación.

Aspectos a evaluar	No	Si
Muestra disposición al resolver la lista de verificación.		
Se autoevalúa.		
Responde todos los ítems		
Reconoce el tipo de rol que ejerce.		

Materiales

- 3 letreros de los tipos de roles
- 30 tarjetas
- Fotocopias de lista de verificación
- Lapiceros

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 3: Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 2: Plática de sensibilización.		
Propósito: Que el colectivo refuerce el clima organizacional, desde la valoración de cada docente con respecto a sus habilidades y destrezas lo cual permita el trabajo en colaboración.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Previamente solicite a la psicóloga que sea ella quien coordine esta sesión. Se organiza esta sesión con apoyo de ella.</p> <p>Inicio:</p> <p>Se realiza una dinámica de integración, en la que cada docente se presenta al grupo, mencionando sus fortalezas y debilidades que tiene al trabajar en equipo.</p> <p>Se explica el propósito de esta sesión.</p> <p>Desarrollo</p> <p>Explique lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• La importancia que exista un clima escolar agradable en el colectivo docente.• Cómo se relaciona el clima escolar con las emociones y trabajo colaborativo• Valorar las fortalezas de cada uno de los compañeros para ocuparlo como herramienta para trabajar en equipo.• Mencione la manera en que fortalece el carácter de las personas.	<p>26/05/17</p> <p>Durante el CTE.</p>	<p>8:00 a 9:00 horas.</p>

Cierre

Se aplica una dinámica para integrar 5 equipos de 3 integrantes cada uno.

Se proporciona un rotafolio y plumones a cada equipo para que construyan un barco al cual le deben poner un nombre, se pide que escriban palabras claves de los valores necesarios para trabajar con un clima escolar positivo, también pueden anotar las habilidades o destrezas que estén presentes para cumplir con la meta.

Cada equipo debe explicar su trabajo elaborado y en colectivo deben escribir un análisis de lo realizado en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa lo que pusieron y explicaron en el barco construido.

Aspectos	Muy bien (3)	Regular (2)	Poco (1)
Se menciona los valores adecuados para trabajar en un clima escolar adecuado.			
Se reconocen las habilidades que deben estar presentes.			
Se identifican las destrezas que deben estar presentes.			
Existe integración y colaboración entre los integrantes.			
Respetan las opiniones de sus compañeros.			

Materiales

- Rotafolio
- Plumones
- Bitácora Escolar

Contingencia

Durante esta sesión se toma más tiempo de lo establecido, de acuerdo a las participaciones de los docentes, además porque ese día la colonia donde está la escuela no contaba con energía eléctrica, por lo que se trasladó al colectivo a otra institución. Ya que no se puede suspender la sesión porque la psicóloga con la que se gestiona este taller tiene agendado para este día.

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 3: Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 3: Dramatización.		
Propósito: Que los docentes reconozcan la importancia de llevar a cabo el liderazgo escolar en la Escuela Primaria, identificando el perfil que debe tener un líder educativo y el estilo de liderazgo que se debe poner en práctica.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Días antes se solicita a la subdirectora que coordine esta sesión, así como se explica los temas.</p> <p>Inicio:</p> <p>Se aplica el juego de “Caricaturas, presenta” a la persona que vaya perdiendo se puede ir haciendo preguntas, como la siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Crees qué es lo mismo líder que liderazgo.• Qué roles se llevan a cabo en la organización interna del centro escolar.• Qué es para ti liderazgo natural.• Qué es para ti liderazgo institucional. <p>Desarrollo</p> <p>Explique el perfil que debe tener un líder, considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos que debe tener.• Cualidades o características de personalidad.	30/06/17	8:00 a 9:00 horas.

Explique los estilos de liderazgo y sus características, según Robert Blake y Jane Mountón:

- Estilo autocrático
- Estilo country club o paternalista
- Estilo burócrata
- Estilo democrático
- Estilo transformador

Organice al grupo en 5 equipos, de 3 integrantes cada uno.

Pida que integrados en equipo, realicen una dramatización de acuerdo a un estilo de liderazgo (estilo autocrático, estilo country club o paternalista, estilo burócrata, estilo democrático y estilo transformador), tomando en cuenta igual el perfil que debe tener un líder educativo.

Cierre

Después de las presentaciones, propicie que se realicen comentarios para destacar las características representadas en cada tipo de estilo y el perfil. Analicen las características de cada estilo de liderazgo y seleccionen cuál es el estilo de liderazgo que se debe practicar en el centro escolar y el por qué, al final escribirlo en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa en colectivo con una rúbrica, tomando en cuenta la representación de cada equipo, según el tipo de liderazgo que le toca representar.

Aspectos	Totalmente	Regular	Poco
Muestra disposición para participar en la dramatización.	Muestra totalmente disposición para participar en la dramatización.	Muestra regular disposición para participar en la dramatización.	Muestra poca disposición para participar en la dramatización.
Representa el perfil que debe tener un líder.	Representa totalmente el perfil que debe tener un líder.	Representa regular el perfil que debe tener un líder.	Representa de manera limitada el perfil que debe tener un líder.
Representa las características del	Representa totalmente las	Representa regular las	Representa poco las características

estilo de liderazgo autocrático.	características del estilo de liderazgo autocrático.	características del estilo de liderazgo autocrático.	del estilo de liderazgo autocrático.
Representa las características del estilo de liderazgo paternalista.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo paternalista.	Representa regular las características del estilo de liderazgo paternalista.	Representa poca las características del estilo de liderazgo paternalista.
Representa las características del estilo de liderazgo burócrata.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo burócrata.	Representa regular las características del estilo de liderazgo burócrata.	Representa poca las características del estilo de liderazgo burócrata.
Representa las características del estilo de liderazgo democrático.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo democrático.	Representa regular las características del estilo de liderazgo democrático.	Representa poca las características del estilo de liderazgo democrático.
Representa las características del estilo de liderazgo transformador.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo transformador.	Representa regular las características del estilo de liderazgo transformador.	Representa pocas las características del estilo de liderazgo transformador.
Materiales			
<ul style="list-style-type: none"> • Bitácora escolar • Lapiceros 			
Contingencia			

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 3: Reconocer la importancia de las funciones del liderazgo escolar en la Escuela Primaria.		
Estrategia: Taller		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 4: Tabla de doble entrada.		
Propósito: Que el docente conozca las ventajas y desventajas de los tipos de liderazgo (liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo facilitador, liderazgo persuasivo, liderazgo sostenible y liderazgo distribuido) que se practican en el ámbito educativo, para que seleccionen en colectivo el tipo de liderazgo que favorece el trabajo en colectivo en su institución.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Inicio:</p> <p>Con ayuda del juego de “Mar y Tierra”, recupere conocimientos previos, para ello, al que vaya perdiendo en el juego se puede ir haciendo una de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué perfil debe tener un líder educativo?• ¿Qué estilo de liderazgo beneficia al trabajar en equipo docente?• ¿Qué etilo de liderazgo no beneficia al trabajar en equipo docente?• ¿Qué tipos de liderazgos consideran que existe? <p>Desarrollo:</p> <p>Aplique una dinámica “De formas geométricas” para organizar el grupo en 6 equipos.</p> <p>Facilite material impreso a cada equipo de acuerdo a un tipo de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none">• El liderazgo transaccional.	14/07/17	11:30 a 12:30 horas

- El liderazgo transformacional.
- El liderazgo facilitador.
- El liderazgo persuasivo
- El liderazgo sostenible
- El liderazgo distribuido

Indique que tienen 15 minutos para dar lectura al material asignado y deben presentar en equipo las características del tipo de liderazgo asignado. Mencione que tienen libre albedrío para presentar la información.

Cierre:

Solicite que en colectivo completen la tabla de doble entrada de ventajas y desventajas de cada tipo de liderazgo.

En grupo reflexionar acerca de ¿Qué tipo de liderazgo beneficiaría al colectivo para trabajar en colaboración? Pida que seleccionen un tipo de liderazgo que deben poner en práctica en el colectivo docente y mencionen las ventajas de éste. Escribirlo en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa al colectivo, la tabla de doble entrada de las ventajas y desventajas de cada tipo de liderazgo.

Aspectos a evaluar	No	Si
Reconoce las ventajas del liderazgo transaccional.		
Reconoce las desventajas del liderazgo transaccional.		
Reconoce las ventajas del liderazgo transformacional.		
Reconoce las desventajas del liderazgo transformacional.		
Reconoce las ventajas del liderazgo facilitador.		
Reconoce las desventajas del liderazgo facilitador.		
Reconoce las ventajas del liderazgo persuasivo.		
Reconoce las desventajas del liderazgo persuasivo.		
Reconoce las ventajas del liderazgo sostenible		
Reconoce las desventajas del liderazgo sostenible.		

Reconoce las ventajas del liderazgo distribuido.		
Reconoce las desventajas del liderazgo distribuido.		
Identifica el tipo de liderazgo que beneficia trabajar en colectivo.		

Materiales

Fotocopias de los tipos de liderazgo.

Rotafolio.

Plumones.

Bitácora Escolar.

Lapiceros.

Contingencia

Se tiene planeado realizar seis equipos; tres equipos de tres integrantes y tres equipos de dos integrantes, sin embargo, en este día no asisten por cuestiones médicas dos docentes, entonces se organiza al grupo en cinco equipos de dos integrantes y un equipo de tres integrantes.

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN
BÁSICA.**

Objetivo específico 4: Practicar el trabajo en colaboración desarrollando el liderazgo distribuido.		
Estrategia: Trabajo colaborativo.		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 1: Organización de objetivos y metas.		
Propósito: Que el colectivo docente organice los objetivos y metas que se atenderán en este nuevo ciclo anterior, tomando en cuenta las prioridades, objetivos y metas de la Ruta de Mejora del ciclo anterior.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Se gestiona primeramente la participación de la directora para que sea ella quien coordine esta sesión</p> <p>Inicio:</p> <p>Facilite de manera individual una fotocopia donde se pide que tomando en cuenta una escala de 6 a 10. ¿Cómo calificarían el desempeño del colectivo al momento de organizar y poner en marcha anteriormente los procesos de la Ruta de Mejora?. Solicite que coloquen una palomita a la calificación que otorgan de acuerdo a la escala presentada.</p> <p>Propicie la realización de comentarios de acuerdo con la calificación asignada por cada docente y expliquen los motivos de dicha calificación que asignan.</p>	<p>14/08/17</p> <p>Durante toda la sesión del CTE</p>	<p>4 horas</p> <p>De 8 a 12:00 horas.</p> <p>(Fase intensiva)</p>

Desarrollo:

Presente a los docentes el siguiente esquema y cuestione en qué consiste cada etapa de la Ruta de Mejora.



Explique cada una de las etapas.

Facilite las fotocopias de la Ruta de Mejora del ciclo anterior. Presente una tabla proyectada en diapositiva como la siguiente:

Prioridad	Objetivos	Metas	% de logro

Solicite que tomando en cuenta dicha Ruta de Mejora, pida que identifiquen las prioridades que se decidieron atender, así como los objetivos y metas que se plantearon, donde determinen el porcentaje de logro de las metas y objetivos planteados.

Cierre

A partir de los porcentajes de logro, pida que establezcan los objetivos y metas que se atenderán en este nuevo ciclo escolar, solicite que sistematicen la información en una tabla a computadora, se imprima y se pegue en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa la tabla de objetivos y metas a nivel grupal con una lista de cotejo.

Aspectos	SI	NO
Se establecen los objetivos.		
Se organizan los objetivos en colectivo.		
Se establecen las metas.		
Se organizan en equipo las metas.		
Las opiniones de todos son tomadas en cuenta.		

Materiales

- Fotocopias de la Ruta de Mejora del ciclo anterior.
- Hojas blancas.
- Computadora
- Manual para el diseño de Estrategias Globales de Mejora

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN
BÁSICA.**

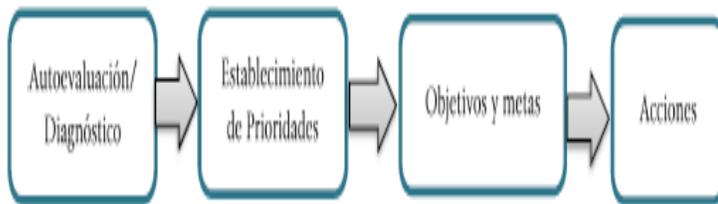
Objetivo específico 4: Practicar el trabajo en colaboración desarrollando el liderazgo distribuido.		
Estrategia: Trabajo colaborativo.		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 2: Planeación de la Ruta de Mejora Escolar.		
Propósito: Que el colectivo planifique la Ruta de Mejora de la institución escolar en colaboración para construir una mejor institución educativa, que tenga en el centro de su ocupación a los alumnos y su aprendizaje.		
Actividad Aplique el juego de la telaraña, al que le toque el estambre hacerles ciertas preguntas como las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Qué ventajas se tiene a realizar en colectivo la Ruta de Mejora Escolar.• En qué beneficia tomar en cuenta el diseño de los trabajos en grupo, sugerido por Joan Bonals (ya se tiene un esquema de las etapas)• En qué beneficia a los docentes poner en práctica el estilo de liderazgo transformador.•Cuál es la ventaja de poner en práctica un liderazgo distribuido.	Fecha 15/08/17 Durante toda la sesión de CTE	Tiempo 4 horas De 8 a 12:00 horas. (Fase intensiva)

Desarrollo

Que el colectivo docente inicie la planeación de la Ruta de Mejora Es colar del ciclo 2015 – 2016, a partir de los referentes que se tienen de los alumnos y la escuela.

Solicite que inicien en colectivo la elaboración de la planeación del ciclo actual, en el que identifiquen necesidades, establezcan prioridades, tracen los objetivos y metas verificables y se plantean estrategias para mejorar la calidad del servicio educativo que brinda la escuela.

Considerando los siguientes elementos básicos:



(FASE DE AUTOEVALUACIÓN/DIAGNÓSTICA)

Solicite que se realice la autoevaluación, para ello, pida que tomen en cuenta el concentrado de promedios y fichas descriptivas del logro de aprendizajes.

Indique que de manera individual cada docente describa en un texto la situación en el que se encuentra el grupo que atenderá, así como escribir las expectativas de avance y la manera en que pueden cumplirlas, deben hacer énfasis en lectura, escritura y matemáticas.

Solicite que en plenaria compartan su escrito.

Revisen los promedios por grado y a nivel escolar. Hagan énfasis en los estudiantes que obtuvieron promedios de 6 y 6.9, los que se promovieron con condiciones y los no promovidos. Identifiquenlos por su nombre y apellido y planteen sus expectativas de logro con estos alumnos, poniendo especial atención en la lectura, escritura y matemáticas.

(FASE DE ESTABLECIMIENTOS DE PRIORIDADES)

Para establecer las prioridades educativas, abra una ronda de participaciones para identificar las necesidades educativas de los alumnos en general, tomando en cuenta los textos elaborados anteriormente escriban en la bitácora el listo de necesidades que se mencionen.

Con base en su listado establezcan a nivel grupal las prioridades educativas de la escuela.

(FASE DE OBJETIVOS Y METAS)

Pida que para establecer los objetivos y metas se tiene que poner énfasis en los estudiantes que obtuvieron promedios de 6 y 6.9, los promovidos con condiciones y los que no promovieron.

Solicite que se revise el listado de objetivos y metas elaboradas en la primera sesión de esta fase intensiva y a partir de la información del cuadro porcentajes de logro y sus diagnósticos, en colectivo determinen de acuerdo con sus prioridades, los que siguen vigentes, cuáles son necesarios replantear y aquello que deben incorporar.

Con la computadora elaboren un cuadro como el siguiente para registrar por prioridad, los objetivos y metas. Al concluir revísenlo bien e imprímanlo y lo pegan en la bitácora escolar.

Prioridad	Objetivos	Metas

Propicie la realización de comentarios a nivel grupal para afinar el planteamiento de los objetivos y metas; así como para asegurar que tiene que ser atendidas las prioridades detectadas en colectivo.

Cierre

Pida que en colectivo se definan las acciones que atiendan las prioridades educativas de la escuela.

Evaluación

Se evalúa la Ruta de Mejora Escolar en colectivo con una rúbrica de evaluación.

Aspectos	Totalmente	Notablemente	Pocas
Se toma en cuenta las necesidades de los alumnos.	Se toma en cuenta totalmente las necesidades de los alumnos.	Se toma cuenta notablemente las necesidades de los alumnos.	Se toma poco en cuenta las necesidades de los alumnos.
Se establecen prioridades.	Se establecen totalmente prioridades.	Se establecen notablemente prioridades.	Se establecen pocas prioridades.
Se trazan los objetivos.	Se trazan totalmente los objetivos.	Se trazan notablemente los objetivos.	No se trazan los objetivos.
Se trazan las metas.	Se trazan totalmente las metas.	Se trazan notablemente las metas.	Se trazan pocas metas.
Se hace énfasis en lectura.	Se hace totalmente énfasis en lectura.	Se hace notable el énfasis en lectura.	Se hace poco énfasis en lectura.
Se hace énfasis en escritura.	Se hace totalmente énfasis en escritura.	Se hace notable el énfasis en escritura.	Se hace poco énfasis en escritura.
Se hace énfasis en matemáticas.	Se hace totalmente énfasis en matemáticas.	Se hace notable el énfasis en matemáticas.	Se hace poco énfasis en Matemáticas.
Se considera a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.	Se considera totalmente a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.	Se considera notablemente a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.	No se considera a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.
Se considera a los estudiantes que obtuvieron	Se considera totalmente a los estudiantes que obtuvieron	Se considera notablemente a los estudiantes	Se considera poco a los estudiantes que obtuvieron

promedios de 6.9	promedios de 6.9	que obtuvieron promedios de 6.9	promedios de 6.9
Se considera a los estudiantes que promueven con condiciones.	Se considera totalmente a los estudiantes que promueven con condiciones.	Se considera notablemente a los estudiantes que promueven con condiciones.	Se considera poco a los estudiantes que promueven con condiciones.
Se considera a los estudiantes que no promueven.	Se considera totalmente a los estudiantes que no promueven.	Se considera notablemente a los estudiantes que no promueven.	Se considera poco a los estudiantes que no promueven.

Materiales

- Concentrado de promedios por grupo.
- Ficha descriptiva de logro de los aprendizajes.
- Concentrado de promedios y recomendaciones.
- Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.
- Cuaderno de Bitácora del CTE.
- Computadora.
- Impresora.
- Hojas blancas

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 4: Practicar el trabajo en colaboración desarrollando el liderazgo distribuido.		
Estrategia: Trabajo colaborativo.		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 3: Diseñar las Estrategias Globales de Mejora.		
Propósito: Que el colectivo defina las estrategias Globales de Mejora en colaboración que le permita organizar la implementación de las acciones planeadas para atender las prioridades educativas de la escuela.		
Actividad	Fecha	Tiempo
<p>Se gestiona la participación de la directora para coordinar esta sesión. Días antes se organiza esta sesión.</p> <p>Inicio</p> <p>En plenaria socialicen acerca de qué ventajas ofrece al desarrollo de las acciones al considerar los ámbitos de gestión y qué beneficios trae a la escuela y aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Desarrollo</p> <p>Organice al colectivo en 4 equipo, con base a las prioridades (convivencia, mejora de los aprendizajes, rezago escolar y normalidad mínima) establecidas en la sesión anterior y analicen si las acciones acordadas son viables para implementarlas en la institución, tomando en cuenta los siguientes cuestionamientos:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es necesario saber para implementar las acciones?• ¿Qué materiales y recursos se utilizarán?• ¿Cómo medir el avance de las acciones planteadas?• ¿De qué forma participan los padres de familia?• Si es necesario se pueden hacer ajustes para crear nuevas acciones.	<p>16/08/17</p> <p>Durante toda la sesión de CTE.</p>	<p>4 horas</p> <p>De 8 a 12:00 horas.</p> <p>(Fase intensiva)</p>

Se pide que organicen las actividades para atender las prioridades educativas de forma integral, estas actividades deben organizarlas de acuerdo a todos los ámbitos de gestión escolar, (entre maestros, en el salón de clases, en la escuela, con los padres de familia, para medir avances, asesoría técnica), en función de los objetivos y metas a lograr.

Prioridad (Diagnóstico)
Ámbito de gestión
Entre maestros (Desarrollo de capacidades técnicas)
En el salón de clases (Contextualización curricular e iniciativas pedagógicas)
En la escuela (Organización y funcionamiento escolar)
Con los padres de familia (Participación de los padres de familia)
Para medir avances (Evaluación interna)
Asesoría técnica (Solicitud de asistencia técnica)
Materiales e insumos educativos (Gestión de materiales e insumos educativos. Ejercicio de los recursos)

Con base al formato organizado en colectivo, elaboren en lluvia de idea en el pizarrón, un listado de ventajas que tienen al organizar las acciones en la EGME, considerando los ámbitos de gestión.

Cierre:

En colectivo diseñen con qué herramientas de evaluación, valorarán el cumplimiento de los objetivos, el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las acciones. Anotarlo en la bitácora escolar.

Evaluación

Se evalúa la Estrategia Global de Mejora en colectivo, con una lista de cotejo.

Aspectos	SI	NO
Considera las 4 prioridades.		
Considera el diagnóstico.		
Toma en cuenta los ámbitos de gestión.		
Establece acciones.		
Considera los materiales y recursos.		
Establece fechas.		
Designa responsables.		
Definen la herramienta de evaluación.		

Materiales

Estrategia Global de Mejora.

Computadora.

Impresora.

Contingencia

UNIDAD UPN 305.

COATZACOALCOS, VERACRUZ.

GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo específico 4: Practicar el trabajo en colaboración desarrollando el liderazgo distribuido.		
Estrategia: Trabajo colaborativo.		Duración: 1 sesión
Escuela: Cuauhtémoc	Clave: 30DPR0013V	Localidad: Coatzacoalcos
Acción 4: Organizar las acciones para la rendición de cuentas.		
Propósito: El colectivo docente establezca en colaboración las acciones necesarias para dar a conocer la rendición de cuentas a la comunidad escolar, a fin de ciclo escolar.		
Actividad	Fecha	Tiempo
Inicio A través del juego de la telaraña, cuestione al colectivo acerca de: Por qué es necesario sistematizar los resultados obtenidos en grupo. Qué beneficios aporta que la comunidad escolar conozca los resultados obtenidos a nivel escolar. De qué manera les gustaría dar a conocer los resultados académicos.	17/08/17 CTE.	4 horas De 8 a 12:00 horas. (Fase intensiva)
Desarrollo Solicite que, a través de una lluvia de ideas, anoten las acciones y medidas necesarias pertinentes o adecuadas para dar a conocer los resultados académicos de cada grupo escolar, al final de ciclo. Propicie la realización de comentarios acerca de las ventajas y desventajas de cada uno de las medidas anotadas, para posteriormente elegir una en colectivo.		
Cierre Solicite que realicen una herramienta de evaluación que se ocuparía a fin de ciclo escolar para rescatar las opiniones de la comunidad escolar, acerca de los resultados o avances obtenidos.		

Evaluación

Se evalúa con una lista de verificación.

Aspectos	Si	no
Definen las acciones para dar a conocer la rendición de cuentas.		
Las acciones se asignan en colectivo.		
Se escriben las acciones en la bitácora escolar.		

Materiales

Estrategia Global de Mejora.

Computadora.

Impresora.

Contingencia

Al final se toma 30 minutos para organizar los roles y comisiones ya que son unas de las sugerencias de los docentes, por lo cual, la directora acepta y se realiza.

Anexo 16

Entrevista realizada a la directora de la institución, en el segundo momento.

Esta entrevista tiene el objetivo de reunir información de su función directivo y del personal docente, con la finalidad de escoger información sobre la situación educativa que impera en la institución. Su opinión es personal y confidencial, pidiendo que sus respuestas sean lo más sincero posible.

N°	Entrevista	Respuesta
1	Explique cómo impulsa la participación del colectivo en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.	Tomando en cuenta sus opiniones, lo que permite que continúen participando.
2	De qué manera desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.	Primeramente, pido respeto por las sesiones para que estén atentos, luego cuestiono aquellos docentes que casi no participan para que contribuyan al trabajo.
3	Considera que dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.	Hasta el momento revaloro los aprendizajes, solicitándolo en las sesiones de Consejo Técnico Escolar. Sin embargo, sé que la carga administrativa que tenemos es grande, pero estamos priorizando los aprendizajes en los alumnos.
4	De qué manera propicia que exista una comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.	Les pido que externen sus opiniones con respeto, así como ser tolerantes para escuchar a los demás.
5	Cómo promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, en su colectivo.	Cuando hay situaciones entre los docentes se promueve el diálogo asertivo.
6	Considera que existe cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.	He notado que cuando algún maestro quiere implementar alguna nueva estrategia con su grupo se acerca a sus compañeros.
7	De qué manera incentiva a los maestros para que mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.	Hago reconocimientos verbales, tanto en los homenajes y en las sesiones de Consejo Técnico Escolar.

8	Cómo se involucra con el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad de asumirla.	Reviso seguido este documento e invito a los docentes a llevar cabo lo establecido.
9	Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.	Se establecen acuerdos por ciclos con estos actores.
10	De qué manera propicia que exista un ambiente de libertad para expresar propuestas con el colectivo docente.	Se pide a los docentes que interfieren en la participación de algún docente que en ese momento tiene la palabra, que esperen su turno y con gusto será escuchado, ya que se debe respetar que cada docente exprese sus ideas sin interrumpir.
11	Promueve la creación de condiciones y mecanismos para definir acuerdos a nivel grupal.	Al finalizar cada sesión o reunión de CTE, se implementa como actividad permanente escribir los acuerdos tomados en colectivo.
12	Qué procedimientos se establecen para actuar conforme a los acuerdos decididos.	Revisar los acuerdos escritos en la bitácora escolar y anotar a quienes no cumplen con lo pedido ya sea algún material o producto.
13	Para la elaboración de la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar.	Aún no la realizamos.
14	Cómo distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar.	Les pregunto quién me puede apoyar con cierta actividad.
15	Qué tipo de actividades considera para el cumplimiento de las metas y compromisos asumidos para la mejora de la escuela.	No hemos establecido las metas en colectivo.
16	El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc.	Si durante las sesiones de CTE.
17	Cómo promueve la identificación en colectivo de las fortalezas y debilidades académicas de la escuela.	Se elogian las acciones de los docentes, así como sus habilidades.

18	Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos.	Sí, siempre se ha tenido.
19	De qué manera rinde cuentas académicas a los padres de familia y a la comunidad.	Se cuestiona a los docentes acerca de la entrega de boleta.
20	De qué medios se dispone para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos.	De las boletas.
21	En qué medida están satisfechos los padres de familia con la información que les da sobre las actividades académicas.	En su totalidad.
22	Reconoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar.	Si
23	Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza.	Si, se realiza.
24	Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar.	Si, cuando las organiza el supervisor.
25	El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza.	Si, de acuerdo a sus experiencias.
26	Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances.	Hasta el momento no.
27	Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar.	No, nadie realiza las actividades de la RME y la EGME.

Anexo 17

Tabla de prioridades, objetivos y metas.

CICLO ESCOLAR 2016 - 2017

PRIORIDADES DE LA ESCUELA	OBJETIVOS. ¿QUÉ QUIERE LOGRAR Y PARA QUÉ?	METAS MEDIBLES/TIEMPO
NORMALIDAD MNINIMA	Implementar las estrategias didácticas facilitadas en el CTE durante el ciclo escolar para fortalecer los aprendizajes esperados, y crear estrategias para reponer las clases en los días suspendidos por contingencia.	<p>1.-Fomentar el 100% de estrategias facilitadas en el CTE.</p> <p>2.-Reponer el100% de clases suspendidas por contingencias.</p>
Convivencia escolar	Favorecer la integración de los padres de familia con maestros y alumnos en las actividades escolares para lograr la solución pacífica de conflictos.	Que el 100% de la comunidad escolar participe en los talleres y platicas de relaciones humanas, de manera trimestral a lo largo del ciclo escolar.
Mejora de los aprendizajes	Diseñar estrategias que permitan al alumno desarrollar habilidades de comprensión hacia la escritura y pensamiento lógico matemático, favoreciendo su práctica cotidiana escolar y vivencial.	Lograr que un 100% de los alumnos durante el ciclo escolar, ponga en práctica sus habilidades de observación y sentido de pertenencia por ellos mismos. Siendo capaz de analizar cada situación.
REZAGO Y DESERCIÓN ESCOLAR	Implementar acciones de apoyo con estrategias que motiven a que el alumno se involucre en las actividades, con el apoyo del colectivo docente, APF Y CEPS	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar al 100% el nivel de logro, analizando el avance obtenido en cada consejo técnico y compartir estrategias.

Anexo 18

Ruta de Mejora Escolar (RME)

PRIORIDADES DE LA ESCUELA	OBJETIVOS. ¿QUÉ QUIEREN LOGRAR Y PARA QUÉ?	METAS MEDIBLES / TIEMPO ¿CUÁNTO? (%) ¿DE QUÉ MANERA? ¿CUÁNDO?	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	AUTOEVALUACIÓN
NORMALIDAD MININIMA	Implementar las estrategias didácticas facilitadas en el CTE durante el ciclo escolar para fortalecer los aprendizajes esperados, y crear estrategias para reponer las clases en los días suspendidos por contingencia.	1.-Fomentar el 70% de estrategias facilitadas en el CTE. 2.-Reponer el 70% de clases suspendidas por contingencias.	1.-Establecer 40 minutos durante el CTE, para la aplicación y explicación de estrategias de aprendizaje, implementadas por ciclos escolares. 2.-El CTE, deberá organizar un plan de trabajo para reponer las clases suspendidas por contingencias.	1.-Consejo Técnico Escolar. 2.- CTE	1.-Estrategias de aprendizaje. 2.-Hojas blancas. Material de papelería.	1.-Lista de cotejo. 2.-Lista de cotejo.
Convivencia escolar	Favorecer la integración de los padres de familia con maestros y alumnos en las actividades escolares para lograr la solución pacífica de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> Que el 85% de la comunidad escolar participe en los talleres y pláticas de relaciones humanas, de manera trimestral a lo largo del ciclo escolar. 	Proyección de videos sobre la importancia de la convivencia sana y pacífica. Pláticas a padres de familia sobre relaciones humanas. Capacitación docente acerca de relaciones humanas. Concientizar a los padres de familia sobre la importancia que tiene el realizar actividades con sus hijos.	Docentes Psicóloga Personal de USAER Maestra de grupo	Cañón Videos Lap top	Questionario

<p>Mejora de los aprendizajes (con énfasis en lectura, escritura y matemáticas)</p>	<p>Diseñar estrategias que permitan al alumno desarrollar habilidades de comprensión hacia la escritura y pensamiento lógico matemático, favoreciendo su práctica cotidiana escolar y vivencial.</p>	<p>● Lograr que un 90% de los alumnos durante un ciclo escolar, ponga en práctica sus habilidades de observación y sentido de pertenencia por ellos mismos. Siendo capaz de analizar cada situación.</p>	<p>● Elaborar juegos matemáticos que favorecen el pensamiento lógico matemático, con material manipulable.</p>	<p>Docentes y alumnos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cartulina - Marcadores - Foami - Hojas de colores - Tijeras 	<ul style="list-style-type: none"> - Rubricas
<p>REZAGO Y DESERCIÓN ESCOLAR</p>	<p>Implementar acciones de apoyo con estrategias que motiven a que el alumno se involucre en las actividades, con el apoyo del colectivo docente, usaer, APF Y CEPS</p>	<p>● Elevar al 50% el nivel de logro Analizar el avance obtenido en cada consejo técnico y compartir estrategias.</p>	<p>- Identificar a los alumnos con riesgo de rezago escolar. - Platica con padres de niños en riesgo de rezago escolar y comprometerlos a brindar apoyo a sus hijos con una carta compromiso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Docente - Directivo - Padres de familia - usaer 	<ul style="list-style-type: none"> - libreta - lápiz - borrador - lista de asistencia - lap top - impresora 	<ul style="list-style-type: none"> - Graficas - Lista de cotejo - Porcentajes obtenidos

Anexo 19

Estrategia Global de Mejora Escolar (EGME).



Subsecretaría de Educación Básica
 Dirección de Educación Especial
 Departamento de Educación Especial Federalizado
 Jefatura de Sector 05
 Zona Escolar 09

ESTRATEGIA GLOBAL DE MEJORA ESCOLAR CICLO ESCOLAR 2017-2018

PRIMARIA: CUAUHEMOC

ZONA:

SECTOR:

PRIORIDAD EDUCATIVA:	NORMALIDAD MÍNIMA.		
DIAGNÓSTICO: (Descripción de las problemáticas)	1.-Cuando hubo suspensión por contingencia, no se repusieron las clases. 2.-Ausencia de intercambio de formas de uso de los materiales didácticos disponibles, en el desarrollo de los programas de estudio.		
PROPÓSITO:	Implementar las estrategias didácticas facilitadas en el Consejo Técnico Escolar (CTE), para fortalecer los aprendizajes esperados, y crear estrategias para reponer las clases en los días suspendidos por contingencia.		
ORGANIZACIÓN DE LAS ACCIONES EN LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN			
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES (En cada acción se debe designar quiénes serán los responsables)	TIEMPO	MATERIALES
EN EL SALÓN DE CLASES Planeación e implementación de actividades de estudio en función de las características y necesidades del grupo. Desarrollo de prácticas pedagógicas compartidas y acordadas en CTE, para superar las problemáticas educativas comunes en la escuela.	1.-Implementación de las estrategias de aprendizaje propuestas en el CTE. Posteriormente dar un informe de resultados de la estrategia implementada para rendir resultados en la sesión próxima del CTE.	30 minutos.	Estrategias de aprendizaje impresas.

<p align="center">EN LA ESCUELA</p> <p>Organización y funcionamiento escolar que priorice los aprendizajes y garantice una prestación regular del servicio. Participación coordinada de la comunidad escolar para implementar las actividades propuestas por el colectivo.</p>	<p>2.-El CTE organizará un plan de trabajo para reponer las clases suspendidas por contingencias, se dará a conocer el plan en la comunidad escolar en una lona impresa.</p>	<p>2 horas.</p>	<p>Hojas. Lona.</p>
<p align="center">ENTRE LOS MAESTROS</p> <p>Mejora continua de la práctica docente a partir del aprendizaje entre pares: en función de las necesidades escolares y considerando sus fortalezas y áreas de oportunidad.</p>	<p>Establecer 40 minutos durante el CTE, para que los docentes organizados en ciclos escolares apliquen dos estrategias de aprendizaje; una de Español y una de Matemáticas. Cada sesión sólo participará un ciclo.</p> <p>Análisis de las fortalezas y debilidades de cada estrategia de aprendizaje.</p>	<p>40 minutos de cada sesión de CTE.</p>	<p>Estrategias de aprendizaje.</p>
<p align="center">CON LOS PADRES DE FAMILIA</p> <p>Mecanismos de participación en las actividades escolares y en el aprendizaje de sus hijos.</p>			
<p align="center">ASESORÍA TÉCNICA</p> <p>Identificar las necesidades de apoyo, asesoría y acompañamiento para atender las problemáticas educativas que no pueden resolverse a partir de los recursos técnicos pedagógicos propios de la escuela.</p>			
<p align="center">PARA MEDIR AVANCES</p> <p>Mecanismos para recabar información sencilla, clara, suficiente y objetiva que dé cuenta: Del cumplimiento de acuerdos y compromisos, en tiempo y sobretodo en forma.</p>	<p>1.-Lista de cotejo; los docentes deberán evaluar la estrategias de aprendizaje en plenaria a través de los siguientes aspectos.</p> <p>*La estrategia cumple con los aprendizajes esperados. *Tiene acorde a los niños. *Incluye los 3 estilos de aprendizaje.</p>		

Del resultado de las acciones en el aprendizaje de los alumnos, en función de los objetivos y metas de la Ruta de Mejora.	2.-Lista de cotejo; el CTE evaluará los resultados obtenidos del plan de trabajo, a través de los siguientes aspectos. *El plan de trabajo cumple con el tiempo necesario.		
MATERIALES E INSUMOS EDUCATIVOS Acuerdos sobre qué recursos didácticos y bibliografía especializada se requieren en el desarrollo de acciones de la estrategia. Definir la aplicación que tendrán los recursos de los programas federales o estatales en los que participa la escuela.	Hojas Música Videos		
*Un formato para cada prioridad			

PRIORIDAD EDUCATIVA:	Mejora de los aprendizajes (con énfasis en lectura, escritura y matemáticas)		
DIAGNÓSTICO: (Descripción de las problemáticas)	Falta de la aplicación de estrategias y herramientas que conlleven al alumno a desarrollar el pensamiento lógico matemático.		
PROPÓSITO:	1.- aplicar los test de estilos de aprendizajes para identificar los canales de percepción de cada alumno. 2.-diseñar estrategias que permitan al alumno desarrollar habilidades de comprensión hacia la escritura y pensamiento lógico matemático.		
ORGANIZACIÓN DE LAS ACCIONES EN LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN			
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES (En cada acción se debe designar quiénes serán los responsables)	TIEMPO	MATERIALES
EN EL SALÓN DE CLASES Planeación e implementación de actividades de estudio en función de las características y necesidades del grupo. Desarrollo de prácticas pedagógicas compartidas y acordadas en CTE, para superar las problemáticas educativas comunes en la escuela.			
EN LA ESCUELA Organización y funcionamiento escolar que priorice los aprendizajes y garantice una prestación regular del servicio. Participación coordinada de la comunidad escolar para implementar las actividades propuestas por el colectivo.			
ENTRE LOS MAESTROS Mejora continua de la práctica docente a partir del aprendizaje entre pares: en función de las necesidades escolares y	Elaborar juegos matemáticos que favorecen el pensamiento matemático con material manipulable. <ul style="list-style-type: none"> • Juego 1 "Ensalada de números" • Juego 2 "Rompecabezas (figuras geométricas)" • Juego 3 "Domino de diferencias" 	20 minutos de cada actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Cartulina • Marcadores • Foami • Hojas de colores

considerando sus fortalezas y áreas de oportunidad.			
<p align="center">CON LOS PADRES DE FAMILIA</p> <p>Mecanismos de participación en las actividades escolares y en el aprendizaje de sus hijos.</p>			
<p align="center">ASESORÍA TÉCNICA</p> <p>Identificar las necesidades de apoyo, asesoría y acompañamiento para atender las problemáticas educativas que no pueden resolverse a partir de los recursos técnicos pedagógicos propios de la escuela.</p>			
<p>PARA MEDIR AVANCES</p> <p>Mecanismos para recabar información sencilla, clara, suficiente y objetiva que dé cuenta:</p> <p>Del cumplimiento de acuerdos y compromisos, en tiempo y sobretodo en forma.</p> <p>Del resultado de las acciones en el aprendizaje de los alumnos, en función de los objetivos y metas de la Ruta de Mejora.</p>	Evaluación con rubricas.		
<p>MATERIALES E INSUMOS EDUCATIVOS</p> <p>Acuerdos sobre qué recursos didácticos y bibliografía especializada se requieren en el desarrollo de acciones de la estrategia.</p> <p>Definir la aplicación que tendrán los recursos de los programas federales o estatales en los que participa la escuela.</p>	http://www.profesorenlinea.c/geometria/Figuras_geometricassuhtm		
*Un formato para cada prioridad			

PRIORIDAD EDUCATIVA:	CONVIVENCIA ESCOLAR		
DIAGNÓSTICO: (Descripción de las problemáticas)			
PROPÓSITO:			
ORGANIZACIÓN DE LAS ACCIONES EN LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN			
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES (En cada acción se debe designar quiénes serán los responsables)	TIEMPO	MATERIALES
<p>EN EL SALÓN DE CLASES</p> <p>Planeación e implementación de actividades de estudio en función de las características y necesidades del grupo.</p> <p>Desarrollo de prácticas pedagógicas compartidas y acordadas en CTE, para superar las problemáticas educativas comunes en la escuela.</p>	<p>Adaptar las actividades escolares tomando en cuenta escolares tomando en cuenta los estilos de aprendizaje de cada niño, (visual, kinestésico, auditivo) para mejorar su autoestima, esto lo hará cada docente de acuerdo a sus necesidades.</p>		
<p>EN LA ESCUELA</p> <p>Organización y funcionamiento escolar que priorice los aprendizajes y garantice una prestación regular del servicio.</p> <p>Participación coordinada de la comunidad escolar para implementar las actividades propuestas por el colectivo.</p>	<p>Diseño e impresión de una lona con propuestas de actividades que los padres deban y puedan realizar con sus hijos favoreciendo una mejor convivencia.</p>		
<p>ENTRE LOS MAESTROS</p> <p>Mejora continua de la práctica docente a partir del aprendizaje entre pares: en</p>	<p>Fortalecer la integración y convivencia sana entre compañeros maestros mediante frases o lemas mensuales, para llevar a la práctica entre ellos.</p>		

función de las necesidades escolares y considerando sus fortalezas y áreas de oportunidad.			
<p>CON LOS PADRES DE FAMILIA</p> <p>Mecanismos de participación en las actividades escolares y en el aprendizaje de sus hijos.</p>	Platica "sana convivencia" a cargo de la psicología y maestra de apoyo, para mejorar la relación entre adultos como generadores de educación en valores.		
<p>ASESORÍA TÉCNICA</p> <p>Identificar las necesidades de apoyo, asesoría y acompañamiento para atender las problemáticas educativas que no pueden resolverse a partir de los recursos técnicos pedagógicos propios de la escuela.</p>	Impartición de un taller " Relaciones humanas y trabajo en equipo" por parte de la psicóloga de USAER 56 Landy Vega Garduza, dirigido al personal docente, directora y personal de apoyo del plantel.		
<p>PARA MEDIR AVANCES</p> <p>Mecanismos para recabar información sencilla, clara, suficiente y objetiva que dé cuenta:</p> <p>Del cumplimiento de acuerdos y compromisos, en tiempo y sobretodo en forma.</p> <p>Del resultado de las acciones en el aprendizaje de los alumnos, en función de los objetivos y metas de la Ruta de Mejora.</p>			
<p>MATERIALES E INSUMOS EDUCATIVOS</p> <p>Acuerdos sobre qué recursos didácticos y bibliografía especializada se requieren en el desarrollo de acciones de la estrategia.</p> <p>Definir la aplicación que tendrán los recursos de los programas federales o estatales en los que participa la escuela.</p>			
*Un formato para cada prioridad			

PRIORIDAD EDUCATIVA:	REZAGO Y DESERCIÓN ESCOLARADA		
DIAGNÓSTICO: (Descripción de las problemáticas)			
PROPÓSITO:			
ORGANIZACIÓN DE LAS ACCIONES EN LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN			
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES (En cada acción se debe designar quiénes serán los responsables)	TIEMPO	MATERIALES
<p style="text-align: center;">EN EL SALÓN DE CLASES</p> <p>Planeación e implementación de actividades de estudio en función de las características y necesidades del grupo. Desarrollo de prácticas pedagógicas compartidas y acordadas en CTE, para superar las problemáticas educativas comunes en la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar puntualmente la lista de asistencia • Motivar con un premio simbólico al niño que no tenga faltas en el bimestre. 		
<p style="text-align: center;">EN LA ESCUELA</p> <p>Organización y funcionamiento escolar que priorice los aprendizajes y garantice una prestación regular del servicio. Participación coordinada de la comunidad escolar para implementar las actividades propuestas por el colectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Premiar con un banderín de puntualidad al grupo que mayor asistencia tenga en el bimestre. 		
<p style="text-align: center;">ENTRE LOS MAESTROS</p> <p>Mejora continua de la práctica docente a partir del aprendizaje entre pares: en función de las necesidades escolares y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En cada CTE compartir y analizar los avances logrados 		

considerando sus fortalezas y áreas de oportunidad.			
<p style="text-align: center;">CON LOS PADRES DE FAMILIA</p> <p>Mecanismos de participación en las actividades escolares y en el aprendizaje de sus hijos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar actividades a los padres con hijos que presentan problemas de rezago escolar y haciéndolos firmar un acta compromiso 		
<p style="text-align: center;">ASESORÍA TÉCNICA</p> <p>Identificar las necesidades de apoyo, asesoría y acompañamiento para atender las problemáticas educativas que no pueden resolverse a partir de los recursos técnicos pedagógicos propios de la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías de orientación a los padres gestionada y llevada a cabo por directivo, USAER y docentes 		
<i>*Un formato para cada prioridad</i>			

Anexo 20

Entrevista realizada a la directora de la institución, tercer momento.

Esta entrevista tiene el objetivo de reunir información de su función directivo y del personal docente, con la finalidad de escoger información sobre la situación educativa que impera en la institución. Su opinión es personal y confidencial, pidiendo que sus respuestas sean lo más sincero posible.

N°	Entrevista	Respuesta
1	Explique cómo impulsa la participación del colectivo en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.	Solicitando al colectivo que en las acciones que se realicen se enfoque en la misión y visión escolar, así como los resultados que obtienen en su salón de clases.
2	De qué manera desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.	Gestiona con la Asociación de Padres de Familia para que rotulen la misión y visión escolar, así como mencionándolas en las juntas generales y en las reuniones con los docentes.
3	Considera que dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.	Ahora iniciamos a tomar en cuenta los resultados que obtienen los alumnos. Se toma en cuenta el rendimiento académico de los alumnos, además de hacer énfasis en la lectura, escritura y matemáticas.
4	De qué manera propicia que exista una comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.	Se hace hincapié de respetar el turno de participación, de igual manera se invita al colectivo que sean sinceros y honestos al opinar ya que la información que proporcionen se ocupa para la educación de actividades a nivel escolar.
5	Cómo promueve las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, en su colectivo.	Se establecen acuerdo de convivencia en colectivo.
6	Considera que existe cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.	Se implementan estrategias organizadas en la Ruta de Mejora.
7	De qué manera incentiva a los maestros para que mejoren cotidianamente su práctica pedagógica.	Entrego reconocimientos tipos diplomas.

- | | | |
|----|---|--|
| 8 | Cómo se involucra con el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad de asumirla. | Se hace un seguimiento. |
| 9 | Se compromete a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia. | Se planea en colectivo actividades lúdicas con toda la comunidad escolar. |
| 10 | De qué manera propicia que exista un ambiente de libertad para expresar propuestas con el colectivo docente. | Haciendo que los docentes participen y externen sus opiniones, que exista el respeto. Respetar el turno de participación para que cada docente sea escuchado. |
| 11 | Promueve la creación de condiciones y mecanismos para definir acuerdos a nivel grupal. | Sí, en cada junta se establece un propósito el cual se escribe en la bitácora escolar, así como los acuerdos que se mencionan se escriben para ser respetados. |
| 12 | Qué procedimientos se establecen para actuar conforme a los acuerdos decididos. | Doy seguimiento a los acuerdos, revisando la bitácora escolar o la RME y la EGME, y si algún docente no realiza lo establecido se le invita y notifica su falta. |
| 13 | Para la elaboración de la planeación institucional se considera la participación de la comunidad escolar. | Todo el colectivo interviene en la elaboración de la RME y la EGME, así como se toman en cuenta las necesidades educativas. |
| 14 | Cómo distribuye las responsabilidades de las comisiones de trabajo entre el colectivo escolar. | Tomando en cuenta sus habilidades y destrezas, además de su iniciativa. |
| 15 | Qué tipo de actividades considera para el cumplimiento de las metas y compromisos asumidos para la mejora de la escuela. | Tomando en cuenta sus habilidades y destrezas, además de su iniciativa. |
| 16 | El colectivo se reúne periódicamente para analizar ciertos indicadores de la escuela; asistencia, deserción de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etc. | Tomando en cuenta sus habilidades y destrezas, además de su iniciativa. |
| 17 | Cómo promueve la identificación en colectivo de las fortalezas y debilidades académicas de la escuela. | Se menciona las habilidades, fortalezas y destrezas de cada docente, así como mencionar siempre sus aportaciones. |

- | | | |
|----|--|---|
| 18 | Se cuenta con un sistema abierto y público de información que registra los progresos académicos de los alumnos. | Sí, de hecho, se hacen comparaciones de los avances. |
| 19 | De qué manera rinde cuentas académicas a los padres de familia y a la comunidad. | Me presento en la entrega de boletas de cada grupo escolar. |
| 20 | De qué medios se dispone para dar a conocer a los padres de familia los avances académicos de los alumnos. | De las gráficas elaboradas. |
| 21 | En qué medida están satisfechos los padres de familia con la información que les da sobre las actividades académicas. | Totalmente satisfechos. |
| 22 | Reconoce los logros educativos de otras escuelas, con el fin de aprender y mejorar. | Si, durante las sesiones de CTE. |
| 23 | Como colectivo platican con el colectivo de otras escuelas para analizar la forma en que han superado los obstáculos de enseñanza. | Si se realiza como un hábito. |
| 24 | Se realiza un trabajo colaborativo con las demás escuelas de la zona escolar. | Siempre que se requiera. |
| 25 | El colectivo expone los problemas que tienen en los procesos de enseñanza. | Si |
| 26 | Toman decisiones con base en evaluaciones y se da seguimiento a los avances. | Sí, en cada trimestre se publicará y seguirá publicando en la página, los promedios por grado escolar, de acuerdo con las asignaturas, así como se toman en cuenta el nivel de lectura. |
| 27 | Dan seguimiento a las actividades y resultados del Plan de mejora escolar. | Si, revisando la RME y la EGME. |

Tabla 1. Tipos de cultura escolares.

	La institución escolar: una cuestión de familia.	La institución escolar: Una cuestión de papeles o expedientes.	La institución escolar: Una cuestión de concertación.
Rasgo hegemónico	Escena familiar	La exageración de la racionalidad	La negociación
Currículo prescripto	Es ignorado	Se le considera como un sistema "duro", imposible de modificar	Se considera como un organizador institucional
Modelo de gestión	Casero	tecnocrático	profesional
Contratos	Lealtades invisibles, contatos imposibles	Formales o burocráticos	Concertados, explícitos ya sustantivos
Vínculos privilegiados	Afectivos; los sentimientos desplazan la tarea	Impersonales; los sentimientos son ignorados	Contractuales, respetuosos, los sentimientos están puestos en la pasión por la tarea sustantiva
Dimensión sobrevaluada	Ninguna	La administrativa y la organizacional en sus aspectos formales	Ninguna
Dimensión devaluada	Todas	La comunitaria	Ninguna
Dimensión central	Ninguna	La administrativa	La pedagógica-didáctica
Tendencia riesgosa	Dilución de la especialidad institucional	El asilamiento respecto de la comunidad y la sociedad	asambleísmo
Modalidad de los conflictos	Interpersonales: suelen no resolverse ni elaborarse	Son "negados" o eludidos. No se elaboran ni resuelven, se definen por posiciones de jerarquía	Surgen por divergencias en las posiciones: se redefinen y disuelven o se resuelven por la elaboración
Participación	Se considera que no requiere, especial atención (siendo todos familia)	Se la puede solicitar formalmente	Deseada y buscada: se especifica la modalidad y el área de incumbencia
Comunicación	Se desvalorizan los canales formales	Preeminencia de los canales formales, verticales (descendientes o ascendentes), habitualmente escritas	Se resignifican los canales formales útiles a la difusión: no se desconocen los informales

Tabla 2. Aspectos para contemplar en las reuniones informativas.

¿Qué?	Contenido de la información.
¿Quién?	Miembro informador.
¿A quién?	Miembros informados.
¿Cómo?	Manera de traspasar la información.
¿Cuándo?	Momento adecuado.
¿Dónde?	Lugar adecuado.
¿Por qué?	Motivo de la información.

Tabla 3. Reuniones organizativas. Revisión de trabajos.

Trabajos	Adecuación de objetivos	Revisión
Audiovisuales		
Biblioteca		
Deportes		
Aula de idiomas		
Informática		
Fiestas		
Máquinas y salas		
Material		
Comedor		
Patios		
Revistas		
Teléfono		
Recursos didácticos		

Tabla 4. Reuniones organizativas. Revisión de cargos y órganos.

Cargos	Adecuación de objetivos	Revisión
Jefe de estudio		
Dirección		
Secretario		
Ciclos		
Claustro		
Comisión pedagógica		
Departamentos		
Interciclos		

Tabla 5. Roles que aparecen de manera frecuente en los equipos de maestros.

Roles favorecedores del trabajo	Roles favorecedores de la cohesión del grupo	Roles negativos
Iniciar	Anima	Bloquear
Proponer ideas	Conciliar	Retraerse
Ofrecer y pedir información	Facilitar la comunicación	Jugar
Pedir y dar opiniones	Transigir	Llamar la atención
Sintetizar	Seguir pasivamente	Agredir
Controlar el tiempo	Disminuir la tensión	Dominar
Registrar	Proponer normas	Competir
Evaluar		
Centrar el tema		
Coordinar		

Tabla 6. Análisis de roles.

Roles que son necesarios introducir
Roles que son necesarios eliminar
Roles que son necesarios incrementar
Roles que son necesarios disminuir
Roles que son necesarios ajustar al momento adecuado

Tabla 7. Perfiles académicos del colectivo docente de la Escuela Primaria Federal Cuauhtémoc.

Grado y grupo	Perfil académico
Directora	Licenciatura en Educación Primaria
1°A	Licenciatura en Educación Primaria
1°B	Licenciatura en Educación.
2°A	Licenciatura en Educación Primaria.
2°B	Licenciatura en Educación.
3°A	Licenciatura en Educación Primaria.
3°B	Licenciatura en Educación Primaria. Licenciado en Educación Media Superior. Maestría en Educación Básica.
4°A	Licenciatura en Educación Primaria.
4°B	Licenciatura en Pedagogía. Licenciatura en Educación Primaria.
5°A	Licenciatura en Educación Primaria.
5°B	Licenciatura en Educación.
6°A	Licenciatura en Educación.
6°B	Licenciatura en Educación Primaria. Licenciatura en Educación Primaria.
Educación Física	Licenciatura en Educación Deportiva.
Inglés	Licenciatura en idiomas.

Tabla 8. Resultados obtenidos en la lista de cotejo.

Liderazgo efectivo	Clima de confianza	Compromiso de enseñar	Decisiones compartidas	Planeación Institucional	Autoevaluación	Comunicación del desempeño	Redes escolares	Funcionamiento efectivo del CT
3	5	5	3	4	6	6	6	4

Tabla 11. Resultados sumados por variables.

CATEGORIZACIÓN/ VARIABLES	TOTAL
Liderazgo efectivo.	42
Clima de confianza	95
Compromiso de enseñar	78
Decisiones compartidas	48
Planeación institucional	64
Autoevaluación	118
Comunicación del desempeño	126
Redes escolares	126
Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar	70

Tabla 12. Evaluación de los resultados de la escala estimativa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Participa acerca de qué es la cultura institucional.	2	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	1	3
Da su opinión con respecto al imaginario institucional.	2	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	1	3
Menciona las características de la cultura institucional de su centro de trabajo.	2	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	1	3
Muestra disposición al trabajar en equipo.	2	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	1	3
Total	8	12	8	4	12	8	12	12	12	4	8	12	4	4	12

Tabla 13. Evaluación de los resultados de la rúbrica.

Aspectos	Muy bien	Bien	Regular
El colectivo menciona las características de la cultura Institucional de tipo "concertación"	El colectivo menciona todas las características de la cultura Institucional de tipo "concertación"	El colectivo menciona algunas características de la cultura Institucional de tipo "concertación"	El colectivo menciona pocas características de la cultura Institucional de tipo "concertación"
El colectivo menciona las características de la cultura Institucional de tipo "cuestión de papeles"	El colectivo menciona todas las características de la cultura Institucional de tipo "cuestión de papeles"	El colectivo menciona algunas características de la cultura Institucional de tipo "cuestión de papeles"	El colectivo menciona pocas características de la cultura Institucional de tipo "cuestión de papeles"
El colectivo menciona las características de la cultura Institucional de tipo "familia"	El colectivo menciona todas las características de la cultura Institucional de tipo "familia"	El colectivo menciona algunas características de la cultura Institucional de tipo "familia"	El colectivo menciona pocas características de la cultura Institucional de tipo "familia"
Identifican semejanzas entra cada tipo de cultura.	El colectivo identifica un alto nivel de semejanzas entre cada cultura.	El colectivo identifica algunas semejanzas entre cada cultura.	El colectivo identifica pocas semejanzas entre cada cultura.
Identifican diferencias entra cada tipo de cultura.	El colectivo identifica un alto nivel de diferencias entre cada cultura.	El colectivo identifica algunas diferencias entre cada cultura.	El colectivo identifica pocas diferencias entre cada cultura.

Tabla 14. Evaluación de los equipos.

Aspectos a evaluar	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3
Realiza el instrumento de evaluación.	1	1	1
El instrumento contiene las características del tipo de cultura de tipo de cuestión de familia.	1	1	1
El instrumento contiene las características del tipo de cultura de tipo de cuestión de papeles.	1	1	1
El instrumento contiene las características del tipo de cultura de tipo de concertación.	1	1	1
Se identifica al resolver el tipo de cultura institucional que prevalece en la institución.	1	1	1
Total	5	5	5

Tabla 15. Evaluación de la misión escolar.

Aspectos a evaluar en la misión escolar.	Si	No
Es formulada por el colectivo.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Se identifica el propósito general de la organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Considera a los usuarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Es innovadora.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Es clara.	<input checked="" type="checkbox"/>	

Tabla 16. Evaluación de la visión escolar.

Aspectos a evaluar en la visión escolar.	Si	No
Es formulada por el colectivo.	✓	
Manifiesta la dimensión del tiempo.	✓	
Es integradora.	✓	
Es realista (posible).	✓	
Se difunde.	✓	

Tabla 17. Evaluación por equipos del conversatorio.

Aspectos a considerar	Equipos				
	Equipo 1	Equipo 3	Equipo 3	Equipo 4	Equipo 5
Explica la importancia del trabajo colaborativo en el centro escolar.	3	3	3	3	3
Considera necesaria la reciprocidad para llevar a cabo un trabajo colaborativo.	3	2	3	3	2
Toma en cuenta la posición de cada docente para el trabajo en colaboración.	2	2	2	2	2
Menciona que es necesaria la confianza para el trabajo en colaboración.	2	2	3	3	3
Reconoce la importancia de las posiciones existenciales para llevar a cabo el trabajo colaborativo.	2	2	2	2	1
Menciona que es necesario el respeto a la diversidad para el trabajo en equipo.	3	3	2	2	1
Considera las gratificaciones necesarias para llevar a cabo el trabajo en colaboración.	3	3	3	3	3
Considera necesario tratar las ansiedades para llevar a cabo un trabajo en colaboración.	3	3	3	2	2
Total	21	20	21	20	17

Tabla 18. Evaluación del colectivo con la lista te cotejo.

Aspectos a evaluar	Si	No
Se reconoce el paso de la detección de la necesidad.	✓	
Considera la valoración de la necesidad.	✓	
Se considera la programación como uno de los pasos a seguir.	✓	
Sugiere el elaborar todo por escrito.	✓	
Se hace una relación de la elaboración de la Ruta de Mejora con el diseño propuesto del autor Joan Bonals.	✓	

Tabla 19. Evaluación de la herramienta de evaluación elaborada en equipo.

Aspectos a evaluar	No	Si
Consideran la detección de la necesidad como un aspecto a evaluar.	✓	
Incluye la valoración de la necesidad como un aspecto a evaluar.	✓	
Establece la programación como un aspecto a evaluar.	✓	
Menciona la elaboración escrita como un aspecto a evaluar.	✓	
Agrega otros aspectos para evaluar.	✓	

Tabla 20. Evaluación de la participación de los docentes con una escala estimativa.

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muestra disposición al responder la encuesta.	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3
Participa en colectivo al decir los resultados que asignó en la lista de verificación.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Reflexiona acerca de la importancia de trabajar en colaboración.	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3
Total	7	9	9	7	9	7	9	9	9	5	9	9	7	7	9

Tabla 21. Resultados de la encuesta, fase diagnóstica.

Encuesta	Liderazgo efectivo			Clima de confianza			Compromiso de enseñar			Decisiones compartidas			Planeación Institucional			Autoevaluación			Comunicación del desempeño			Redes escolares			Funcionamiento efectivo del CTE.			
	N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1"A"	1	1	1	3	1	3	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
1"B"	1	1	1	3	2	3	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
2"A"	1	1	1	3	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
2"B"	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
3"A"	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
3"B"	1	1	1	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
4"A"	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
4"B"	1	1	1	3	1	2	3	2	1	2	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
5"A"	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
5"B"	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
6"A"	1	1	1	3	2	3	3	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
6"B"	1	1	1	3	1	3	3	2	1	2	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
Inglés	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
Física	1	1	1	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
Resultado	14	14	14	41	19	35	42	22	14	20	14	14	35	14	15	34	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	14	14

Tabla 24. Evaluación con la escala estimativa de lo explicado en el barco.

Aspectos	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Equipo 5
Se menciona los valores adecuados para trabajar en un clima escolar adecuado.	3	3	3	2	3
Se reconocen las habilidades que deben estar presentes.	3	2	3	2	2
Se identifican las habilidades que deben estar presentes.	3	2	3	2	2
Existe integración y colaboración entre los integrantes.	3	2	3	2	2
Respetan las opiniones de sus compañeros.	3	2	3	2	2
Total	15	11	15	10	11

Tabla 25. Evaluación de las dramatizaciones, en colectivo con la rúbrica.

Aspectos	Totalmente	Regular	Poco
Muestra disposición para participar en la dramatización.	Muestra totalmente disposición para participar en la dramatización.	Muestra regular disposición para participar en la dramatización.	Muestra poca disposición para participar en la dramatización.
Representa el perfil que debe tener un líder.	Representa totalmente el perfil que debe tener un líder.	Representa regular el perfil que debe tener un líder.	Representa de manera limitada el perfil que debe tener un líder.
Representa las características del estilo de liderazgo autocrático.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo autocrático.	Representa regular las características del estilo de liderazgo autocrático.	Representa poca las características del estilo de liderazgo autocrático.
Representa las características del estilo de liderazgo paternalista.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo paternalista.	Representa regular las características del estilo de liderazgo paternalista.	Representa poca las características del estilo de liderazgo paternalista.
Representa las características del estilo de liderazgo burócrata.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo burócrata.	Representa regular las características del estilo de liderazgo burócrata.	Representa poca las características del estilo de liderazgo burócrata.
Representa las características del estilo de liderazgo democrático.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo democrático.	Representa regular las características del estilo de liderazgo democrático.	Representa poca las características del estilo de liderazgo democrático.
Representa las características del estilo de liderazgo transformador.	Representa totalmente las características del estilo de liderazgo transformador.	Representa regular las características del estilo de liderazgo transformador.	Representa pocas las características del estilo de liderazgo transformador.

Tabla 26. Se evalúa en colectivo la tabla de doble entrada, con la lista de cotejo.

Aspectos a evaluar	No	Si
Reconoce las ventajas del liderazgo transaccional.		✓
Reconoce las desventajas del liderazgo transaccional.		✓
Reconoce las ventajas del liderazgo transformacional.		✓
Reconoce las desventajas del liderazgo transformacional.		✓
Reconoce las ventajas del liderazgo facilitador.		✓
Reconoce las desventajas del liderazgo facilitador.		✓
Reconoce las ventajas del liderazgo persuasivo.		✓
Reconoce las desventajas del liderazgo persuasivo.		✓
Reconoce las ventajas del liderazgo sostenible		✓
Reconoce las desventajas del liderazgo sostenible.		✓
Reconoce las ventajas del liderazgo distribuido.		✓
Reconoce las desventajas del liderazgo distribuido.		✓
Identifica el tipo de liderazgo que beneficia trabajar en colectivo.		✓

Tabla 27. Identifiquen prioridades, objetivos y metas, además definan el nivel de logro alcanzado

Prioridad	Objetivos	Metas	% de logro

Tabla 28. Evaluación de objetivos y metas con la lista de cotejo.

Aspectos	SI	NO
Se establecen los objetivos.	✓	
Se organizan los objetivos en colectivo.	✓	
Se establecen las metas.	✓	
Se organizan en equipo las metas.	✓	
Las opiniones de todos son tomadas en cuenta.	✓	

Tabla. 29 Evaluación de la Ruta de Mejora Escolar con la rúbrica.

Aspectos	Totalmente	Notablemente	Pocas
Se toma en cuenta las necesidades de los alumnos.	Se toma en cuenta totalmente las necesidades de los alumnos.	Se toma cuenta notablemente las necesidades de los alumnos.	Se toma poco en cuenta las necesidades de los alumnos.
Se establecen prioridades.	Se establecen totalmente prioridades.	Se establecen notablemente prioridades.	Se establecen pocas prioridades.
Se trazan los objetivos.	Se trazan totalmente los objetivos.	Se trazan notablemente los objetivos.	No se trazan los objetivos.
Se trazan las metas.	Se trazan totalmente las metas.	Se trazan notablemente las metas.	Se trazan pocas metas.
Se hace énfasis en lectura.	Se hace totalmente énfasis en lectura.	Se hace notable el énfasis en lectura.	Se hace poco énfasis en lectura.
Se hace énfasis en escritura.	Se hace totalmente énfasis en escritura.	Se hace notable el énfasis en escritura.	Se hace poco énfasis en escritura.
Se hace énfasis en matemáticas.	Se hace totalmente énfasis en matemáticas.	Se hace notable el énfasis en matemáticas.	Se hace poco énfasis en Matemáticas.
Se considera a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.	Se considera totalmente a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.	Se considera notablemente a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.	No se considera a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.
Se considera a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.9	Se considera totalmente a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.9	Se considera notablemente a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.9	Se considera poco a los estudiantes que obtuvieron promedios de 6.9
Se considera a los estudiantes que promueven con condiciones.	Se considera totalmente a los estudiantes que promueven con condiciones.	Se considera notablemente a los estudiantes que promueven con condiciones.	Se considera poco a los estudiantes que promueven con condiciones.
Se considera a los estudiantes que no promueven.	Se considera totalmente a los estudiantes que no promueven.	Se considera notablemente a los estudiantes que no promueven.	Se considera poco a los estudiantes que no promueven.

Tabla 30. Evaluación de la Estrategia Global de Mejora Escolar.

Aspectos	SI	NO
Considera las 4 prioridades.	✓	
Considera el diagnóstico.	✓	
Toma en cuenta los ámbitos de gestión.	✓	
Establece acciones.	✓	
Considera los materiales y recursos.	✓	
Establece fechas.	✓	
Designa responsables.	✓	
Definen la herramienta de evaluación.	✓	

Tabla 31. Evaluación con una lista de cotejo de la herramienta elaborada en colectivo.

Aspectos	Si	No
Definen las acciones para dar a conocer la rendición de cuentas.	✓	
Las acciones se asignan en colectivo.	✓	
Se escriben las acciones en la bitácora escolar.	✓	

