



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
BAJA CALIFORNIA SUR

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 03A



*COL.T*

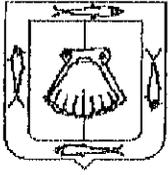
# LIDERAZGO PEDAGÓGICO:

***“UNA NECESIDAD DE  
DESARROLLO EDUCATIVO”***

**Silvia de La Paz Salgado Ruffo**

**Proyecto de Innovación docente presentado para  
obtener el título de Licenciado en Educación.**

**La Paz, B.C.S. Julio de 1999.**



GOBIERNO DEL ESTADO DE B.C.S.  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL



SECCION: D I R E C C I O N.  
OFICIO No.: 282/99.

ASUNTO: DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION.

La Paz, B.C.S., a 11 de Septiembre de 1999.  
"Año de la Misión de San Francisco Javier, VIGGE-BIAUNDO".

PROFRA. SILVIA DE LA PAZ SALGADO RUFFO  
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: Liderazgo Pedagógico: "Una Necesidad de Desarrollo Educativo". Opción Proyecto de Innovación Docente, a propuesta del asesor M.C. Lino Matteotti Cota, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza para presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE



PROFR. JOSE MARTIN MONTAÑA OLTEGA.  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EVALUACION  
Y TITULACION DE LA UNIDAD UPN 03A

C.c.p. LIC. MARIA GUADALUPE ALVAREZ TORRES. -Secretaria de la Comisión de Titulación. -Presente.  
Minutario.

JMMO\*Emm.

15-01-00 ac. c. c. c.

# Í N D I C E

	Pág.
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO 1. RECUPERACIÓN DE ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES</b>	
1.1. Diagnóstico Pedagógico.....	7
1.1.1. Contexto de la problemática docente.....	7
1.1.2. Aspecto histórico.....	8
1.1.3. Aspecto geográfico.....	10
1.1.4. Aspecto de estructura y funciones.....	14
1.1.5. Aspecto socio-cultural.....	19
1.2. Problemática significativa.....	20
1.2.1 Planteamiento del problema de investigación.....	30
1.2.2. Tipo de proyecto en que se fundamenta la alternativa.....	40
1.2.3. Objetivo general, específicos y metas.....	43
<b>CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA GENERAL DE TRABAJO DE LA ALTERNATIVA.</b>	
2.1. Factibilidad y justificación de la alternativa.....	48
2.2. Explicación de la alternativa de la propuesta de innovación.....	49
2.2.1. La forma de organización de los participantes.....	50
2.2.2. Expectativas de la aplicación de la alternativa.....	51
2.2.3. Definición de la metodología de trabajo y características de las actividades.....	52
2.2.4. Negociaciones y tiempos en el desarrollo de la alternativa.....	54
2.2.5. Plan de trabajo de la aplicación de la alternativa.....	56
<b>CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN</b>	
3.1. Técnicas y herramientas para la evaluación y seguimiento de la alternativa.....	60
3.1.2. Seguimiento y evaluación de la alternativa de solución.....	61
3.2.1. Actitudes iniciales.....	64
3.2.2. Descubriendo el significado del trabajo en común.....	68
3.2.3. Movilidad de saberes.....	71
3.1.4. Impacto y seguimiento.....	74

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE INNOVACIÓN.

4.1. Presentación.....	82
4.2. Descripción del Taller.....	84
4.3. Organización del Taller.....	85
4.4. Modalidad de Trabajo .....	86
4.5. Compromisos de las participantes.....	88
4.6. Características de las actividades.....	88
4.7. Líneas de análisis de la alternativa.....	89
4.8. Descripción de las sesiones.....	90

## CAPÍTULO 5. REFLEXIONES..... 103

BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	110
Referencias.....	111
Formatos Utilizados en las sesiones.....	114
Formatos utilizados en la evaluación de la puesta en práctica de la alternativa..	120

# **INTRODUCCIÓN**

Llegar a una etapa de transformación y fortalecimiento de la educación, seguida también de una búsqueda de la profesionalización, son tiempos en donde se abren perspectivas y motivaciones para indagar cuáles son los factores que favorecen o dificultan la calidad del servicio educativo de y en las escuelas.

El contenido de este trabajo inicia con un diagnóstico donde se inserta la problemática en estudio porque se considera que la forma de abordarla depende generalmente de las interrelaciones entre quienes la comparten y de la influencia que ejerce el medio en el que se ubica.

Siguiendo un orden lógico en la estructura del documento se hizo necesario recorrer nuevamente pasos andados en el Diagnóstico Pedagógico para delimitar, plantear y conceptualizar el problema desde una postura reflexiva y crítica; además de elegir el tipo de proyecto de innovación en el cual basarse para dar soporte a la alternativa pedagógica así como del planteamiento de objetivos y metas a lograr en su proceso.

De tal forma la práctica docente propia se problematiza, se construye un proyecto de investigación con el objeto de contribuir a su transformación; lo anterior encuentra semejanza con la manera en que cada ser humano ante una necesidad, motivación o deseo se plantea un proyecto de vida, donde también se hace necesario aislarlo para decidir si existe la factibilidad de ser abordado con una justificación real para tratar de elaborar estrategias de solución.

Idear, planear, diseñar y construir actividades que fueron soporte a la alternativa pedagógica representó un momento difícil en el camino que obligó a hacer un alto para ordenar las ideas que fluían en la mente para contestar interrogantes que se presentaban: ¿Cómo sensibilizar al grupo de directivos y supervisoras para que aceptaran vivir la experiencia investigativa?, ¿cómo diseñar las actividades para que satisficieran sus expectativas? ¿qué forma de trabajo utilizar para que se diera de manera fluida, abierta y crítica el contraste teoría-práctica? Y por último, ¿cómo evaluar y dar seguimiento al proyecto de innovación?. Lo anterior se convirtió en el motor que generó por un lado un despliegue de creatividad en el diseño de las actividades de la alternativa pero también un alto grado de ansiedad y angustia que acercaban a momentos de desmotivación para seguir adelante, para después llegar a otros en donde fueron evidentes las muestras de satisfacción de las participantes por haber podido gozar de un espacio tan anhelado para experimentar el trabajo en equipo en un ambiente de confianza, respeto mutuo y apertura para dejar ver y escribir, haceres y decires.

La estructura del trabajo se compone de cinco capítulos; el recorrido de ellos intenta explicar cómo se fue construyendo el proceso investigativo:

El capítulo 1 contiene una recuperación de elementos teóricos y metodológicos, incluyendo el contexto en el que está inmersa la práctica para constituir la base en donde se sostiene el diagnóstico pedagógico de la problemática estudiada.

En el capítulo 2 se describe la estrategia general del trabajo de la alternativa, iniciando con una explicación de la factibilidad y justificaciones de aplicarla en el contexto donde se desarrolla la práctica propia con la intención de encontrar soluciones viables a la problemática significativa; posteriormente se explican los pasos que siguió el diseño de la alternativa pedagógica así como la metodología de trabajo que se utilizó para llevar a la acción, además de las negociaciones que necesariamente hubieron de hacerse tanto con las autoridades inmediatas como con las mismas participantes. En la parte culminante de este capítulo se hace mención del plan de trabajo ideado para aplicar la alternativa con el personal directivo y de supervisión del Sector 01 de Educación Preescolar.

El capítulo 3 se enfoca a la evaluación y seguimiento de la propuesta de innovación, realizando una construcción de categorías que por su alto grado de significatividad se analizan y guían el desarrollo del proceso evaluativo.

En el capítulo 4 se describe el planteamiento de la propuesta de innovación, sosteniéndose en la idea de presentar un apoyo a profesionales dedicados a actividades educativas que interiormente viven una preocupación por proporcionar a sus hacerés un cambio que les permita avanzar hacia formas colaborativas de trabajo en la escuela.

Para finalizar en el capítulo 5 se hace una recapitulación de reflexiones a las que se llegó después de haber operado, rediseñado y evaluado la alternativa pedagógica.

A partir de la significación y ubicación del trabajo, en cada capítulo se hace un intento por explicar la experiencia vivida en el proceso investigativo desde su génesis hasta la misma culminación; cada palabra escrita, está impregnada por vivencias que constatan lo que esta experiencia a significado en lo personal y profesional, en un intento de que a partir de reconocerse uno mismo, pudiera ubicarse y entender el hacer de los demás.

## **CAPÍTULO 1**

# **RECUPERACIÓN DE ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES**

## 1.1. DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO

### 1.1.1. CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA DOCENTE

Construir un diagnóstico pedagógico que denote el estado en que se encuentra la problemática docente, tomando como elementos constitutivos del mismo los apuntes empíricos, teóricos y contextuales de semestres anteriores de la LE'94, representa un recorte lógico en la planeación, realización y evaluación en este proyecto de investigación.

Por ello, reconocer críticamente cómo influyen los aspectos históricos, geográficos, socioculturales, económicos y laborales del contexto, en donde se genera la problemática significativa, fue el primer paso necesario a realizar con el propósito de reconocer cómo influyen; sin dejar de lado que esta investigación se inició a partir de una trama de relaciones que en sí mismas, son determinantes y válidas de ser tomados en cuenta pues permiten explicarlas y comprenderlas como un punto de partida hacia la transformación. En este sentido maneja Zemelman: *"...el contenido de cualquier problema de interés, requiere ser reconstruido en el mismo contexto en el que se inserta, si se le quiere comprender en su especificidad..."*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ZEMELMAN, Hugo. "El Estudio del Presente y el Diagnóstico". En Antología Básica: Contexto y Valoración de la Práctica Docente. LE'94, SEP UPN, México, 1994, p. 10.

Lo anterior explica la dificultad vivida que consistió en reconocer el verdadero problema y su afectación en la práctica; situación por la que fue necesario actuar con cautela en el presente, o sea en el momento en que se investigaba el contexto de la problemática significativa, para poder sentar bases sólidas y reales para el futuro del proyecto de investigación.

### **1.1.2. ASPECTO HISTÓRICO**

Toda institución escolar desde su creación, ve pasar a lo largo de su existencia a un sin número de personajes que dejan huellas indelebles compartidas con quienes, por circunstancias de la vida laboral, llegan a formar parte viviente de ella.

Haciendo referencia al aspecto antes mencionado, el Sector 01 de Educación Preescolar se concretó a partir de una reestructuración interna del nivel por razones que se consideraban como apremiantes en la atención del servicio, específicamente en lo relacionado con la supervisión a los planteles educativos ubicados en el Estado. Al parecer en esos momentos el criterio que prevalecía, se relacionaba más con la cantidad de Jardines de Niños que cada supervisora tenía bajo su coordinación, y no con la calidad con la que ella pudiera desempeñarse, ya que anteriormente solo existía en la entidad una Inspección General que atendía todos los asuntos relacionados con los aspectos pedagógico y administrativo del nivel preescolar.

Posteriormente, y por causas relacionadas con el crecimiento de las comunidades, se hizo necesario crear inspecciones que produjeran una división entre zona urbana y rural, careciendo todavía en esos momentos de Jefes de Sector que cumplieran con la función de establecer comunicación entre los Jardines de Niños e inspección de zonas escolares con la S.E.P. Fue aproximadamente en el año de 1984 cuando se creó el Sector 01 de Educación Preescolar, atendiendo la demanda de ciento cuatro Jardines de Niños organizados en ocho zonas escolares urbanas y rurales.

A la fecha se han constituido por medio de estrategias de reestructuración geográfica cinco sectores, quedando ubicados de la manera siguiente:

Sector 01 de Educación Preescolar:	Cd. de La Paz
Sector 02 de Educación Preescolar:	Cd. Constitución
Sector 03 de Educación Preescolar:	Cd. de La Paz
Sector 04 de Educación Preescolar:	Santa Rosalía
Sector 05 de Educación Preescolar:	San José del Cabo

### 1. 1. 3. ASPECTO GEOGRÁFICO

El Sector 01 de Educación Preescolar, por ser el primero en reestructurarse, ha ocupado físicamente diferentes instalaciones: primeramente una casa habitación ubicada en las calles de José Ma. Morelos y Pavón y Francisco I. Madero en la ciudad capital hasta el año de 1995; posteriormente y hasta la fecha, en la planta alta de un edificio particular alquilado por la S.E.P. localizado en la calle de Dionisia Villarino entre Juárez y Allende en esta ciudad de La Paz.

El personal adscrito al Sector está integrado por:

1	Jefe de Sector
4	Supervisoras
22	Directoras Técnicas
128	Educadoras
58	Personas de apoyo a la educación

El sector está compuesto por cuatro Zonas Escolares: 1ra., 5ta., 6ta. y 7ma. respectivamente, ubicadas en comunidades de la zona urbana y rural del Municipio de La Paz, en las que se atiende a un número aproximado de 3,549 niños concentrados en veintiséis\* Jardines de Niños en la zona urbana y cinco en la zona rural; todos ellos recibiendo sostenimiento de la Federación. Se incluyen dentro de

---

\* Existen 4 jardines de niños unitarios, en los cuales no existe el cargo de Directora Técnica.

los Jardines de Niños que atiende el sector a siete particulares, aclarando que sólo se hace en estos casos captación de datos estadísticos que posteriormente son remitidos al Departamento de Educación Preescolar.

A continuación se enuncian los Jardines de Niños que son atendidos por cada zona escolar:

<u>ZONA ESCOLAR</u>	<u>COLONIA</u>	<u>URBANA</u>	<u>RURAL</u>
<u>1ra. Zona:</u>			
Rosaura Zapata Cano	Centro	X	
Federico Froebel	Centro	X	
Cristóbal Colón	Centro	X	
Rosario Rosas	Vicente Guerrero	X	
Jaime Nunó	El Mezquitito		X
Fundación de La Paz	Frac. La Fuente		X
<u>5ta. Zona:</u>			
Magdalena Contreras	Centro	X	
Profr. Bonifacio Díaz	Centro	X	
5 de Febrero	Solidaridad	X	
Martina A. Vda. de Díaz	Los Olivos	X	
Profr. Domingo Carballo F.	Agustín Olachea	X	

<u>ZONA ESCOLAR</u>	<u>COLONIA</u>	<u>URBANA</u>	<u>RURAL</u>
<u>6ta. Zona:</u>			
Josefina Ramos del Río	Guerrero	X	
Pedro Peláez Manríquez	A. Lázaro Cárdenas	X	
Cuauhtémoc	Roma	X	
Tomás Alva Edison	Guelatao	X	
Agustín Arreola Martínez	Ejido Chametla		X
30 de Abril	Guerrero	X	
<u>7ma. Zona:</u>			
David Alfaro Siqueiros	Indeco	X	
Josefa Hiraes Carballo	Las Garzas	X	
Ricardo Flores Magón	Centenario		X
Guaycura	Centenario		X
Manuel Márquez de León	Frac. Guaycura	X	
Simón Bolívar	Indeco	X	

Como se puede apreciar, las condiciones geográfica, social y económica de los Jardines de Niños agrupados en el Sector 01 pueden influir en diversidad de problemáticas que cada una enfrenta, incidiendo determinadamente, tanto en el funcionamiento interno como en la proyección de los mismos hacia la comunidad; al respecto dice Woods: "...Cada uno de estos grupos ha construido sus propias

realidades culturales netamente distintivas, y para comprenderlos hemos de penetrar sus fronteras y observarlas desde el interior..."<sup>2</sup>

En este sentido la realidad vivida por las diferentes instituciones educativas apremia, tanto a supervisoras como a directoras, a poner en práctica estrategias acordes a cada contexto que les permitan minimizar las problemáticas sociales, culturales y pedagógicas, en los que la escuela es partícipe o protagonista.

La reestructuración geográfica de zonas y sectores se puede decir que ha provocado una serie de beneficios entre los que se pueden mencionar la comunicación entre Jefes de Sector, Supervisoras, Directoras y Asesoras Técnico Pedagógica y Administrativa, situación que se refleja positivamente en dos grandes aspectos: Primero en lo pedagógico en las reuniones técnicas, tanto de Sector como de Zona, éstas son planeadas y realizadas sin mayores contratiempos en las propias instalaciones del Sector, y en segundo término en lo administrativo es posible realizar las gestiones con mayor fluidez, tanto las que conciernen en la toma de decisiones al Sector, como las que son sólo trámites que se dirigen al Departamento de Educación Preescolar.

---

<sup>2</sup> WOODS, Peter. "La Etnografía y el Maestro. En Antología Básica: Análisis de la Práctica Docente Propia. LE'94, SEP UPN, México, 1994, p. 53.

#### 1. 1. 4. ASPECTO DE ESTRUCTURA Y FUNCIONES

A la educación preescolar para alcanzar sus metas y objetivos se le presenta la necesidad de contar con mecanismos de operación, supervisión y evaluación que le permitan elevar la calidad del servicio que se otorga en los Jardines de Niños; lo anterior encuentra sentido en lo que maneja Owens: "...Uno de sus aspectos es la reciprocidad, el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades que surgen de la organización formal e informal, y otro, la adaptabilidad, o sea, la capacidad de la organización para responder a las presiones del cambio..."<sup>3</sup>. A esto parece responder la creación de la Jefatura de Sector, cuyo propósito es atender todo lo relacionado con la administración para que redunde en beneficio de la atención al cliente a que se refiere Owens, y que dentro del Sector 01 comprende a: niños, padres de familia y comunidad en general.

Otro aspecto de las funciones específicas que emanan del Sector, es lo concerniente al aspecto técnico pedagógico básicamente constituido por la asesoría y capacitación que se brinda a todo el personal que lo integra (directivo, docente y de apoyo a la educación); todo ello encaminado a contribuir con el propósito de elevar su nivel de desempeño, así como detectar causas que obstaculizan el hacer educativo. Al respecto dice Sylvia Schmelkes: "No puede iniciarse un movimiento hacia la calidad

---

<sup>3</sup> OWENS, Robert G. "Organizaciones Complejas y Burocráticas". En: Antología Básica. Institución Escolar. LE'94. U.P.N., México, 1994, p. 89.

si no se reconoce que existen problemas..."<sup>4</sup>. En este sentido, junto al reconocimiento de que en la práctica existen problemas, se tornaría necesario implementar algunas acciones donde todos los agentes inmiscuidos en el proceso educativo se involucren en una participación activa y convencida de la realidad de un mejoramiento real de la calidad del servicio que se otorga; en consecuencia el Sector tiene en su función técnico pedagógica la posibilidad de: "Detectar los problemas de capacitación y mejoramiento profesional del personal docente y no docente directivo y de supervisión, y promover su solución"<sup>5</sup>.

Es a partir de esta reflexión donde encuentra justificación la función que se desempeña como Asesora Técnico Pedagógica ya que ésta se concreta en realizar durante el año escolar una concentración de necesidades de asesoría y capacitación del personal adscrito; a la vez que presentar al Jefe de Sector alternativas de solución, que posteriormente de un análisis de reunión de Consejo Técnico Consultivo de Sector, quedan plasmadas y establecidas las fechas probables de realización del Proyecto Anual del Sector.

Para contar con una visión más amplia del personal que lo constituye, a continuación se puede observar su estructura organizacional: (Figura 1)

---

<sup>4</sup> SCHMELKES, Sylvia. "Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas". SEP, México, 1992, p. 31.

<sup>5</sup> S.E.P. "Manual de Organización de la Jefatura de Sector de Educación Preescolar". México, 1996, p. 10.

JEFATURA DE SECTOR DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

EN EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN<sup>6</sup>

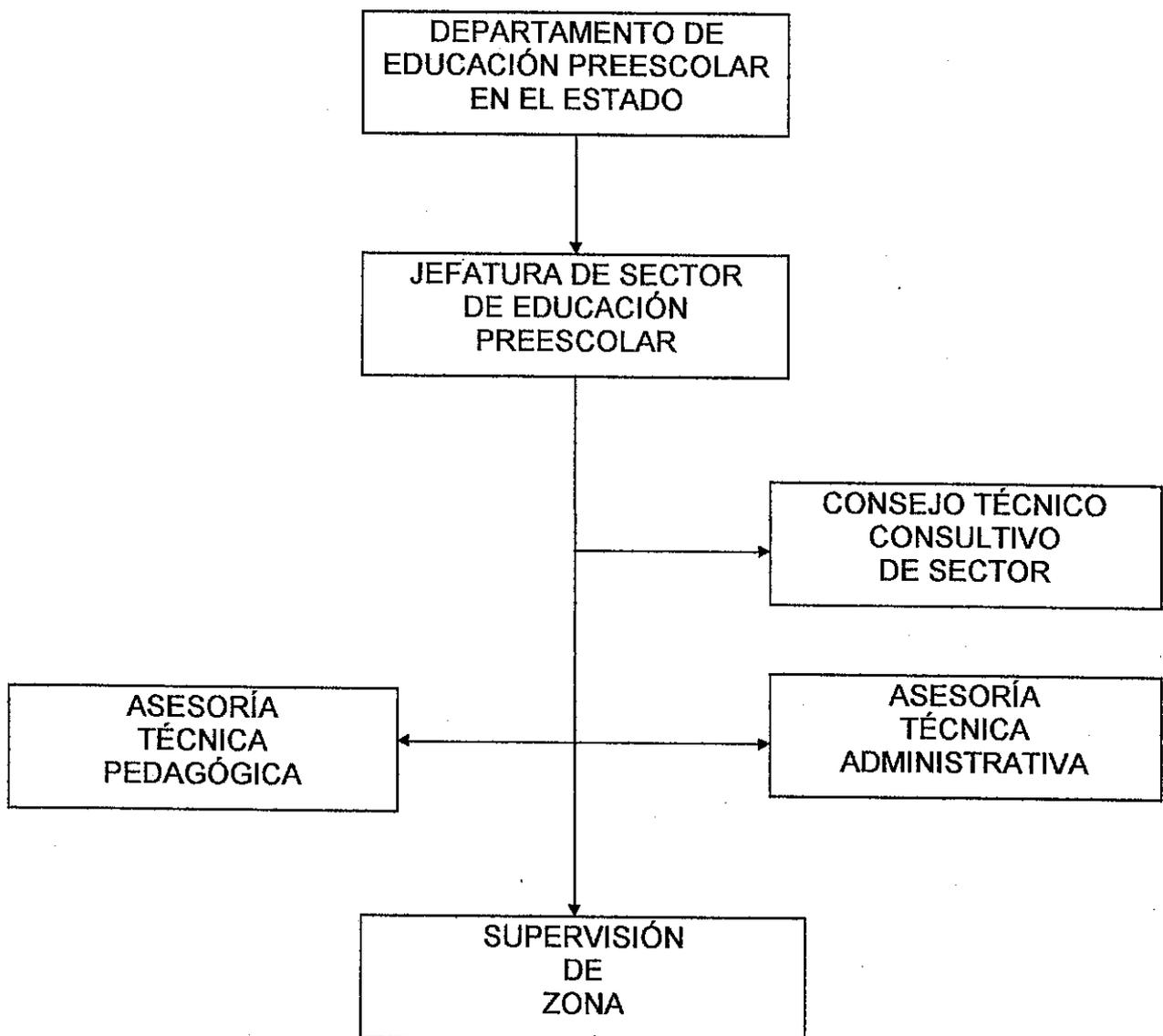


Figura 1

<sup>6</sup> Ibid, p. 6.

Cada elemento del organigrama desempeña una función específica:

- **JEFE DE SECTOR:** Operar y controlar trámites, procesos técnicos administrativos y pedagógicos a fin de solucionar las necesidades y problemas que se generen en la prestación del servicio y recursos de los planteles asignados dentro del Sector.
- **ASESORA TÉCNICO PEDAGÓGICA:** Realizar análisis sobre el desarrollo del proceso académico y detectar necesidades de capacitación de docentes y directivos.
- **ASESORA TÉCNICO ADMINISTRATIVA:** Realizar los trámites desconcentrados de la Jefatura de Sector, así como de presentar propuestas de mejora en el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos del Sector.
- **SUPERVISORAS:** Promover, asesorar y supervisar el desarrollo de la tarea educativa en la zona a su cargo.

La estructura orgánica del Sector así como la descripción de puestos y sus funciones, permiten dar cuenta de la relación jerárquica que guardan entre sí para cumplir con la función primordial consistente en desconcentrar los trámites en materia técnico pedagógica y técnico administrativa en los Departamentos de

Educación Preescolar de la Secretaría de Educación Pública. Todas ellas integradas administrativamente al Departamento de Educación Preescolar, que dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de Educación Pública<sup>7</sup> le corresponde la siguiente posición: (figura 2).

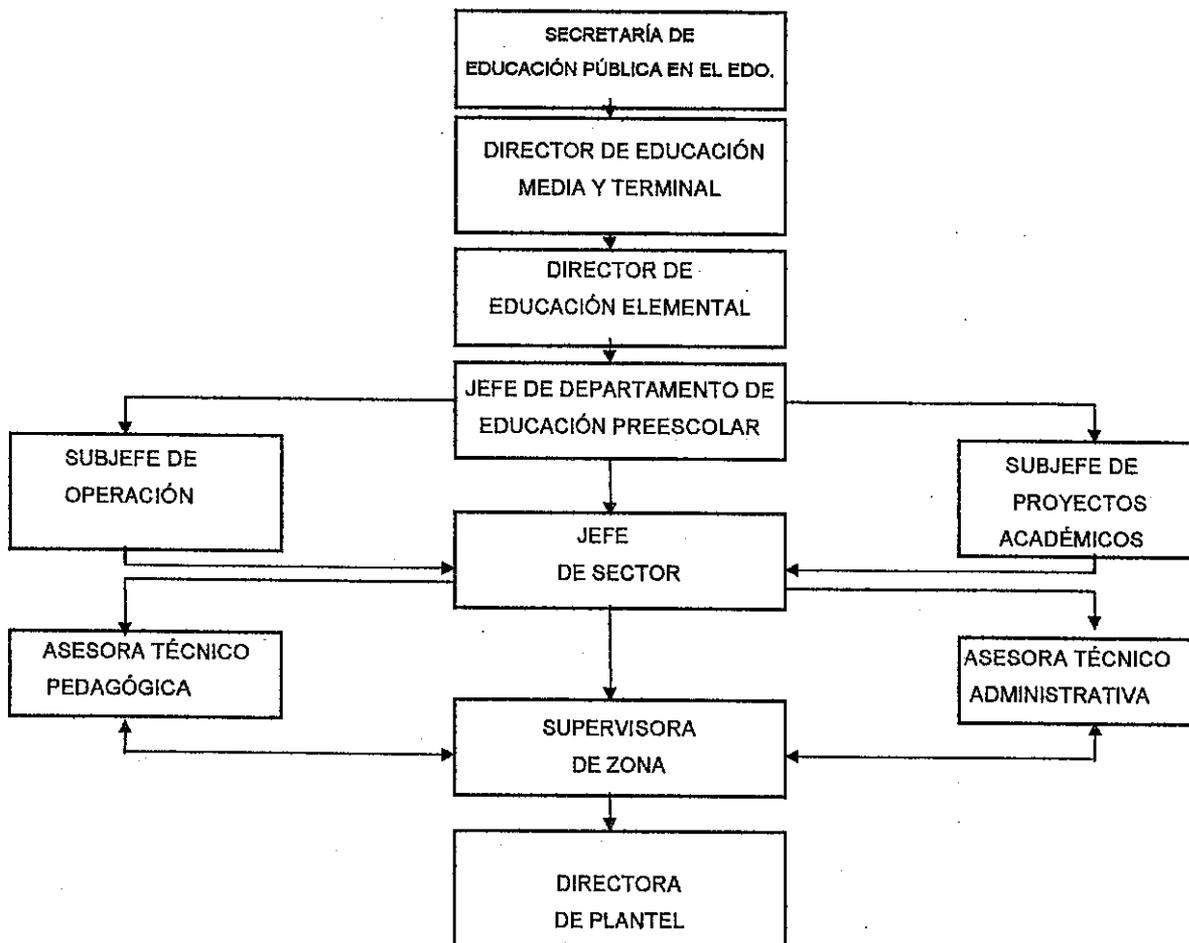


Figura 2.

<sup>7</sup> Ibid, p. 56.

### 1. 1. 5. ASPECTO SOCIO - CULTURAL

Las relaciones interpersonales son un aspecto importante en la vida de una institución educativa; el proceso que en ellos se genere posibilita el tipo de ambiente laboral que se produzca. Se puede decir que en este proceso de comunicación existen dos tipos de relaciones: uno formal y otro informal; los que se diferencian notoriamente a partir de la experiencia que se esté viviendo.

En el Sector la comunicación formal atiende las relaciones normativas de la institución sin otorgar demasiada consideración a las desigualdades de funciones, puestos y nivel social de los involucrados. La lógica de esta comunicación es vertical obedece a las relaciones que se establecen en reuniones de trabajo generalmente de tipo administrativo, donde las órdenes son emitidas de manera clara y precisa por el jefe inmediato; al respecto dice Kimball Wiles: "Las reuniones de personal docente en grandes unidades escolares son ensayos muy pobres en comunicación...".<sup>8</sup>

En esta lógica el jefe toma un rol de informador unilateral y, por ende, el personal no tiene la posibilidad de evaluar, clarificar sus ideas o tomar acuerdos en común. Una situación contrastante sería que el jefe estructurara de tal forma la reunión que permitiera una comunicación fluida sobre el contenido que es punto de análisis, tratando de evitar en lo posible hacer evidente su estatus de autoridad formal al tratar

---

<sup>8</sup> WILES, Kimball. "Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas". Trillas, México, 1973, p. 83.

de establecer tiempos para la interacción, buscando el libre consenso en la toma de decisiones; así como el adecuado manejo de situaciones conflictivas.

Por otro lado la comunicación informal fluye en momentos libres, especialmente entre compañeros que cubren las mismas funciones, jerarquía, edad o escolaridad. Es visible en relación con lo anterior los subgrupos que se han conformado al interior del Sector; el grupo de secretarías y personal de apoyo, el de Supervisoras y Jefe de Sector, y el de Asesoras Técnico Pedagógica y Administrativa. "...La comunicación informal se debe reconocer y cultivar. Si se espera que el cuerpo docente llegue a ser un grupo cohesivo con valores comunes..."<sup>9</sup>. En este sentido la condición que prevalece y que apoya de manera decisiva lo que postula Kimball en relación con la comunicación informal, es el respeto al punto de vista del otro; condición que refleja muestras de afecto y cordialidad en el apoyo incondicional en la realización de alguna tarea en común, en la palabra de aliento y reconocimiento al esfuerzo individual y grupal que posibilita la calidad del servicio.

## **1. 2. PROBLEMÁTICA SIGNIFICATIVA**

La necesidad de formular un diagnóstico pedagógico de la realidad que se vive en la práctica personal como Asesora Técnico Pedagógica del Nivel Preescolar, requirió de un análisis profundo y reflexivo de las manifestaciones significativas que en esa

---

<sup>9</sup> Ibid, p. 101.

realidad se presentaron de manera significativa, encontrando apoyo en dicho análisis en la reconsideración y reorganización de datos obtenidos a partir de la aplicación de técnicas de investigación como: Observación participante, diario de campo, entrevistas, cuestionarios, etc. y el manejo de elementos teóricos, indispensables para la aplicación y sustento a las interacciones denotadas en la práctica.

Lo anterior condujo a reorganizar contenidos manejados en momentos metodológicos anteriores a la construcción del diagnóstico pedagógico, no como una suma irreflexiva de ellos sino por el contrario, a partir de dicha reorganización fue posible concretar una visión estructurada, con una ordenación lógica de ideas temáticas o categorías de análisis de las problemáticas presentadas; de tal manera que permitió priorizar o aislar las que se significaban realmente, y que en ese momento fueron susceptibles de trasladarse a un proceso de análisis posterior dentro del proyecto de investigación, prevaleciendo como idea central una posible transformación de la práctica donde se involucrara como parte determinante de esa realidad, la práctica pedagógica de Jefe de Sector, Supervisoras y Directoras; en el entendido de que a partir de ellas es donde encuentra justificación la función personal como Asesora Técnico Pedagógica. En este sentido, al hablar de las prácticas pedagógicas de los elementos constitutivos de un colectivo escolar Cembranos dice: "El discurso que un colectivo tiene sobre su realidad tiende a legitimarla como la única realidad posible"<sup>10</sup>. Por lo anterior el significado que se le

---

<sup>10</sup> CEMBRANOS, Fernando et. al. "Análisis de la Realidad". En Antología Básica: Contexto y Valoración de la Práctica Docente. LE'94, SEP UPN, México, 1994, p. 31.

otorga a la realidad desde el pensar de los otros (Jefe de Sector, Supervisoras y Directoras), contribuye de manera determinante en el tratamiento que se opera hacia una posibilidad de cambio en sus prácticas, las que al vincularse con la propia, posibilita que se descubran problemáticas significativas mismas que a continuación se describen.

En la especificidad de la función que desempeñan Supervisoras y Directoras del nivel preescolar, se pondera el tratamiento del aspecto técnico pedagógico situándolas como líderes pedagógicas en el ámbito de su competencia (zona escolar, jardines de niños) a partir de ser consideradas como las encargadas de: "Verificar que el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje en los planteles de la zona a su cargo, se lleva a cabo adecuadamente"<sup>11</sup>. Práctica que conmina a desarrollar habilidades para dirigir, orientar, asesorar y evaluar el proceso educativo; igualmente a manifestar actitudes de aceptación por su responsabilidad como promotoras de la supervisión profesional de las docentes a su cargo.

Es en este sentido en donde encuentra significación el ejercicio del liderazgo pedagógico que exige mayor autonomía en su hacer y le atribuye ser "...capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuar como referentes en la resolución de conflictos"<sup>12</sup>. El

---

<sup>11</sup> SEP Manual de la Supervisora del Plantel de Zona de Educación Preescolar, "La Supervisora de la Zona del Sistema de Educación Preescolar". En: Antología Básica, La Gestión como Quehacer Escolar. LE'94, UPN, México, 1996, p. 51.

<sup>12</sup> GAIRIN, Joaquín. "La Función Directiva en la Actualidad". En: Antología Básica: La Gestión como Quehacer Escolar. Ibidem, p. 70.

liderazgo situacional parece influir, tanto al líder como a los demás agentes involucrados en la educación, por lo que al cuestionar a Ana Directora de un Jardín de Niños de organización completa, ¿cómo es su concepción de un líder educativo?

***"Aquella persona que cuenta con un perfil, que tiene capacidad de desempeñar diversos roles que esta función requiere" \****

Lo anteriormente expresado relaciona el perfil del puesto directivo con la orientación, el apoyo en la aplicación del programa con "...el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene designadas, dentro de una estructura específica"<sup>13</sup>. En la práctica de directoras y supervisoras dichas características o requerimientos son entendidos por Ana como un conjunto de rasgos, capacidades para asumir diversos roles, ejercer su liderazgo a través de una influencia y motivación con la finalidad de coordinar esfuerzos hacia el logro de metas comunes; esto lleva a inferir que la directora o supervisora al asumir su rol de animador, pudiera estar en la posibilidad de comprender a la comunidad educativa en un proceso de participación activa que les motive a trabajar, no más duramente, sino sintiéndose más satisfechas por lo que cada una hace cotidianamente.

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico", IV Semestre UPN. 1997.

<sup>13</sup> SEP Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. México, 1987, p. 20.

Pero entonces, ¿qué situaciones impiden a la directora y supervisora a asumir ese rol, que desde la especificidad de su puesto le es inferido como el personaje central del manejo formal de la escuela, encargándose de apoyar y estimular un proceso de mejoramiento en las prácticas del docente?

Al preguntar a Sandra (educadora de un Jardín de niños de la zona urbana), ¿cuál es su opinión sobre los obstáculos del liderazgo académico en su centro de trabajo?, comenta:

***"Principalmente la sobrecarga de trabajo por la excesiva administración que maneja la directora; de igual manera el desaliento por la poca cooperación del personal"***.

La opinión de Sandra permite reflexionar sobre la práctica cotidiana del directivo; práctica matizada por una serie de cuestiones administrativas establecidas e imprevistas que esperan ser gestionadas oportunamente, ya que de otra manera se afectaría el funcionamiento de la institución. Al respecto dice Reyes Ponce: "La administración busca... la obtención de resultados de máxima eficiencia"<sup>14</sup>.

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre U.P.N. 1997.

<sup>14</sup> REYES, Ponce, Agustín. "Administración de Empresas", Teoría y Práctica. Limusa, México, p. 19.

Es por lo anterior que directora y supervisora en el afán de presentarse ante su colectivo escolar con una imagen de buena administradora, puede perder el control del tiempo en la organización de la jornada laboral, ponderando las gestiones de tipo administrativo, y en consecuencia conservando la lógica de incomunicación y ausencia de complementación que prioriza lo administrativo de lo pedagógico. Esta recurrencia permite comentar a Lucila directora de un jardín de niños cuando se le cuestiona sobre el apoyo académico que proporciona al personal a su cargo:

***"Lo considero totalmente insuficiente, no he logrado organizarme para que la organización y el funcionamiento de Jardín me absorban tanto tiempo".\****

Pareciera ser que en su expresión de insatisfacción Lucila culpara a la organización y mantenimiento del Jardín de Niños como causantes que obstaculizan el liderazgo; en este sentido, y refiriendo a los obstáculos que vive el directivo, Ezpeleta dice: "El crecimiento de la burocracia que acompaña la expansión del sistema educativo, generó requerimientos - administrativos y técnicos - que amplían permanentemente las obligaciones de las escuela..."<sup>15</sup>.

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre UPN, 1997.

<sup>15</sup> EZPELETA, Justa. "Problemas y Teoría a Propósito de la Gestión Escolar". En: Antología Básica. La Gestión como Quehacer Escolar. OP. cit. p. LE'94, 95.

La gran cantidad de trabajo institucional de tipo técnico administrativo que se genera en la escuela para fines de operación en la actualidad, lejos de apoyar y facilitar la tarea pedagógica, pareciera ser que la obstaculiza. Lo anterior se complementa con otro comentario de Lucila al respecto del apoyo académico que proporciona a la planta docente:

***"Mi poca organización hace que le dé prioridad a las necesidades materiales del Jardín, y por otro lado el deseo consciente e inconsciente de no interferir en la labor docente por no tener una preparación previa para asumir mis funciones"***.

Esta situación puede impedir a la directora conocer lo que sucede al interior del aula; ¿por qué no desea involucrarse en su práctica?; ¿acaso este sentimiento de frustración va acompañado de una falta de preparación profesional que le impide ser líder pedagógico?. Pareciera entonces que la autoimagen de la directora se desvaloriza por la falta de preparación que se traduce en carencias de elementos teóricos indispensables para asesorar y apoyar la práctica docente; como dice Sylvia Schmelkes: "El Director... Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad..."<sup>16</sup>. En este sentido pareciera que se concibe al director como el motor que impulsa al equipo hacia una

---

<sup>16</sup> Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre, UPN, 1997.

<sup>16</sup> SCHMELKES, Sylvia, Op.cit p. 65.

actualización permanente; pero ¿no deberán ser los más propositivos, los más involucrados en las dificultades que vive el maestro?

Al preguntarle a María: ¿Consideras a la directora de tu escuela líder pedagógico?, responde:

***"Sí..... porque ella conoce lo que se nos dificulta más en nuestra práctica y trata de apoyarnos analizando en reuniones técnicas nuevos elementos que nos ayuden en nuestra labor"***\*

El comentario de María muestra a una directora dispuesta a conocer las problemáticas que la docente vive cotidianamente, y que además, se interesa por contribuir en la actualización de la práctica del enseñante: "... la dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de los centros y del sistema educativo... una buena dirección puede ayudar y posibilitar la innovación en los centros de trabajo pero no es en sí misma la causa del cambio educativo...<sup>17</sup>", siendo los espacios anteriormente mencionados los que se destinan laboralmente para la capacitación y actualización.

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre, UPN, 1997.

<sup>17</sup> GARIN, Joaquín. "La función directiva en la actualidad". En Antología Básica: La gestión como quehacer escolar. Op. cit. p. 69.

Es por lo anterior que María parece estar confiada en que existen formas para que los problemas áulicos puedan encontrar posibles soluciones, y que mejor manera para lograrlo sino a través de compartir experiencias y contrastarlas con la teoría en trabajo colegiado, el que definido por McLaughlin es apropiado porque "...sirve como crítica, fuente constante de estimulación y motivación..."<sup>18</sup>. En consecuencia, es en este tipo de ambientes donde los puntos de vista fluyen a través de una comunicación efectiva: los maestros pueden motivarse y sentirse satisfechos de dar lo mejor de sí, y no hay cabida a la frustración o estancamiento profesional; sino por el contrario, generar cambios de actitud en donde el trabajo en equipo se torna en un factor determinante para el logro de los objetivos; inmiscuye a todos un compromiso a partir de reconocer que los problemas pedagógicos de cada uno, también pueden ser afrontados por todos.

En este sentido al expresar Amalia sobre cómo es la comunicación que se genera en su centro de trabajo, apoya el comentario anterior cuando dice:

***"En mi escuela la comunicación existe a través del diálogo respetuoso en el equipo de trabajo, hay colaboración y apertura para opinar y mucha confianza para decir nuestros problemas"***

---

<sup>18</sup> McLAUGHLIN, Milbrey. "Ambientes Institucionales que Favorecen a la Motivación y la Productividad de los Profesores". En Antología Básica: La Gestión Como Quehacer Escolar. Op. cit. p. 147.

El discurso delinea armonía, apertura y confianza, más habría la posibilidad de que no ocurrieran en forma general estas manifestaciones; al respecto Inés expresa:

***"Mi Directora siempre está alerta ante todo lo que sucede y desconfía de lo que dicen los demás"***\*

Al parecer sentimientos de desconfianza e inseguridad hacen a la directora adoptar una postura de alerta, situación que puede limitarla para ver asertivamente los conflictos que se viven a diario; los que en vez de ser fuente de confrontación, apertura y crítica, posibilitan convertirse en verdaderos obstáculos que impidan que la comunicación fluya por los canales adecuados.

Dentro de la gama de manifestaciones recurrentes que se analizan, aparecen problemas en la comunicación, inseguridad para manejar conflictos, dificultad para integrarse en equipo y obstáculos en el ejercicio del liderazgo pedagógico; de menor frecuencia son las manifestaciones en las que el directivo es reconocido como líder que encauza y promueve el desarrollo de los planteles.

Lo anterior lleva a realizar un análisis de la función del director y supervisor en la escuela, considerados institucionalmente como líderes, que probablemente al ser reconocidos como tales por el resto del colectivo escolar, pudieran influir grupalmente al considerar un cambio de actitud como profesionales de la educación

---

\* Recorte de entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV semestre UPN, 1997.

al emprender innovaciones dentro de una escuela. Quizá esto sea difícil de asumir, ya que conducir una transformación en la institución remite a iniciarla de una manera gradual, encarando los problemas que encuentran mayor significancia en su ámbito.

De esta manera, el reconocimiento de la situación actual conlleva a sentir la necesidad de poner en práctica estrategias de solución tendientes a mejorar la función del líder pedagógico visto como un elemento promotor y no simplemente como el que habla y da instrucciones. En esta misma lógica, considerar y analizar posibles opciones para el manejo del conflicto laboral, así como partir de reflexiones sobre posibles haceres o prácticas, creará las condiciones para que el plantel escolar se integre en un equipo de trabajo donde el esfuerzo individual sea parte constitutiva del colectivo.

Es a partir de esta significancia de la vida actual de un supervisor – directivo donde se puede visualizar el cambio de actitud de la dirección de las escuelas, requiriendo de ellos coordinación, promoción y liderazgo, lo que posiblemente guiará hacia el éxito en las tareas pedagógicas.

### **1. 2. 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué motivos inciden para que el directivo de educación preescolar no manifieste su liderazgo en las actividades técnico pedagógicas?

La práctica personal como Asesora Técnico Pedagógica ha permitido formular una visión de la situación actual que prevalece en el desempeño de las actividades técnico pedagógicas, tanto de directoras como de supervisoras del nivel preescolar, y a la vez hacer una demarcación de las condiciones existentes que parecen afectar y obstaculizar de manera decidida estas prácticas que entre otras pueden mencionarse: la excesiva carga administrativa, la dificultad ante la sistematización de la supervisión, la superficialidad en la operación de las reuniones técnico pedagógicas, y en algunos casos el desinterés por la actualización profesional considerado esto como un elemento indispensable para desempeñar el liderazgo directivo en el nivel educativo.

Refiriéndose a cuáles son las condiciones que debiera poseer un directivo señala Sylvia Schmelkes: que es aquella persona que: "...Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento"<sup>19</sup>.

Existen puntos de coincidencia entre la cita anterior y lo que opina Ana (educadora) al respecto de cómo concibe al directivo:

**"Es aquella persona que cuenta con la suficiente preparación, que tiene un perfil académico, que**

---

<sup>19</sup> SCHMELKES, Sylvia, op.cit.p. 65.

**tiene madera de líder, que actúa coherentemente  
ante cualquier situación problemática”.**

Tanto para Sylvia Shmelkes como para Ana pareciera ser que un directivo debiera contar con ciertas características que desde sus puntos de vista son atribuibles a un elemento determinado dentro del sistema educativo al que le sitúan como la persona responsable de coordinar, apoyar y estimular a los demás integrantes de un equipo, y que por lo tanto debiera actuar “coherentemente”; pudiendo entenderse esto como la seguridad que le brinda estar adecuadamente preparado para enfrentar y reconocer su profesionalismo y liderazgo, al enfrentarse ante situaciones problemáticas dentro del grupo de trabajo que al ser tratados y analizados conscientemente podrán traducirse en una vía de desarrollo y crecimiento para todos.

En esta lógica, el recorte maneja: “ **... aquella persona que cuenta con la suficiente preparación, que tiene un perfil académico ...**”, en esta expresión parece que Ana considera a la preparación profesional como un factor inherente al directivo que le permitiría poder acceder al puesto y actuar acorde al perfil académico que se le exige normativamente y que está establecido bajo lineamientos específicos, incluidos en el reglamento de promociones en la Comisión Mixta de Escalafón vigente en el Estado de Baja California Sur, que lo acredita como

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre UPN, 1997.

\* Recorte de entrevista "Diagnóstico Pedagógico. IV Semestre UPN, 1997.

académicamente preparado para desempeñarse como tal. Al mismo tiempo que adquiere el compromiso que le otorga la normatividad del mismo nivel para ser responsable de la calidad de los servicios que se brindan en los planteles educativos a su cargo, teniendo entre las principales funciones: "Coordinar y orientar al personal docente y no docente de los mismos, con el fin de garantizar el servicio educativo que se brinda con base en la normatividad, técnico administrativa y técnico pedagógica establecida por la Secretaría de Educación Pública"<sup>20</sup>.

Lo anterior permite delimitar claramente la responsabilidad de la directora en relación al aspecto técnico pedagógico, responsabilidad que se engloba básicamente en lo que concierne al proceso enseñanza-aprendizaje con respecto a sus tres elementos: educando, educador y contenido; así como con los tres elementos que corresponden al subsistema técnico pedagógico, planes y programas de estudio y apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación. Esto significa que en materia de capacitación y asesoría le correspondería asumirla al directivo (supervisora-directora) al ejercer su liderazgo involucrando al resto del grupo; al respecto opina Willes Kimball: "El papel de un líder, que lo es por su posición, no es dirigir al grupo, sino más bien coordinar, enfocar y ayudarlo a utilizar el liderato que existe dentro del grupo mismo..."<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> S.E.P. "Manual de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar Técnico Pedagógica y Técnico Administrativa", México, D.F. Julio 1988. p. 58.

<sup>21</sup> WILLES, Kimball, Op.cit. p. 48.

Opinión semejante sobre el liderazgo directivo expresa Lucila (directora):

***“Líder es aquella directora que discute con el personal tomando acuerdos en conjunto sobre lo que se quiere lograr”. \****

Existe concurrencia entre el concepto que sobre liderazgo manifiesta Kimball y la opinión que a través de su experiencia se ha formado Lucila, en cuanto que ambos coinciden que es el directivo el elemento del grupo que al parecer le corresponde ser el que en mayor proporción tome la iniciativa e influya en los demás a través de la toma de decisiones grupales para la consecución de objetivos comunes. Influencia que se traduce en acciones que el líder implementa para establecer un enlace en las relaciones entre los miembros que forman el grupo; él nunca podrá ser un ente solitario; por el contrario, representa fuerzas e intereses de grupo que lo sostienen como tal.

El liderazgo sólo es posible si el grupo existe y participa de manera decidida, es un proceso dinámico de compromisos e interrelaciones. Lo anterior puede encontrar relación con lo que expresa Amalia (supervisora) al respecto de cómo concibe ella el liderazgo:

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre UPN. 1997.

***“Una supervisora que influya en la participación entre los miembros del equipo, estimulándole sus procesos de crecimiento y promoviendo su creatividad”.***

En esta perspectiva el tipo de influencia que tendría que practicar la supervisora al desempeñar sus funciones según la apreciación de Amalia, podría definir el sentido en lo positivo y lo propositivo, ya que las supervisoras serían quienes al ejercer el liderazgo pudieran ayudar al grupo a organizar sus conocimientos, compartirlos con los demás miembros del equipo y a utilizarlos creativamente en la solución de problemas comunes.

Esta práctica de liderazgo invitaría a encontrar acciones para que el quehacer, tanto de supervisora como de directora, no se limitara o centrara en actividades de cumplimiento administrativo, sino por el contrario se acercara a lo que maneja Roberto A. Follari: “Ser un factor de apoyo a la empresa del maestro, de orientación curricular, mejoramiento del personal en servicio, incrementando la efectividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje”<sup>22</sup>.

Parece ser entonces que el principal obstáculo que se presenta en la labor docente de la supervisora y directora que impide manifestar el liderazgo técnico pedagógico,

---

\*Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre U.P.N. 1997.

<sup>22</sup> FOLLARI, Roberto A. "El Rol del Supervisor y la Evaluación Docente". Revista Cero en Conducta. Año Núm. 25. Educación y Cambios, A.C., México, p. 33.

tal y como lo conciben Follari y Amalia en el sentido de considerarse como apoyo en la empresa del maestro, pudiera atribuirse al exceso de carga administrativa, a la multiplicidad de funciones y a la inmediatez con que este tipo de acciones tienen que ser tratadas a fin de garantizar eficacia en el funcionamiento de la institución que representan.

Esta misma situación de exceso de carga administrativa y multiplicidad de funciones parecen ser interiorizadas por Lucila, directora con un año de servicio en funciones en un jardín de niños de organización completa cuando menciona su vivencia y hacer dentro de las actividades que realiza.

***“Mi poca organización me hace darle prioridad a las necesidades materiales del jardín y el deseo consciente e inconsciente de no interferir en la labor docente...”***

En este caso puede percibirse un sentimiento de culpa provocado, en parte por la deficiente preparación profesional en la directora, lo que provoca que se otorgue mayor atención a lo material, y a la labor docente se le descuide, no se trate o se relegue. Aunado a ello, esa misma falta de preparación ante nuevas funciones laborales, producen preocupación por no desempeñarse con la consciencia del hacerlo bien, como parece manifestarlo en otra parte de la entrevista:

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre U P N 1997.

***“Me causa angustia no tener una preparación profesional previa al asumir mis funciones como directora y tener que ir aprendiendo por lógica y sentido común”***

Al respecto pudiera pensarse que la primera acción que debería emprenderse de parte de las autoridades educativas del nivel de educación preescolar, tendrían que consistir en: una capacitación introductoria que le permitiera, tanto a directoras como a supervisoras, conocer las funciones específicas que se asignan al puesto en las que se definen una serie de características que ellas deberían reunir a fin de realizar adecuadamente su labor.

Dichas características o requerimientos entendidos como un conjunto de rasgos, conocimientos, capacidades y actitudes, están presentes de manera convencional en el Manual de la Supervisora y Directora del Nivel de Educación Preescolar; el conocerlos anticipadamente evitaría de cierta forma actuaciones tales como las que manifiesta Lucila “... **ir aprendiendo por lógica y sentido común**”, esta expresión pudiera interpretarse como una falta de oportunidad para reconocer sus fuerzas y debilidades antes de acceder al puesto oficial; además la misma novatez en el puesto permite que se les considere por el resto del equipo de trabajo como jóvenes sin experiencia y madurez, por lo consiguiente, estos directivos en su afán de

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre U.P.N. 1997.

agradar al personal y mostrarse ante él en forma eficiente pueden inclinarse hacia las actividades administrativas, ya que este tipo de acciones no permiten demora en su atención quedando relegado a un segundo plano lo relacionado a las actividades técnico pedagógicas.

Puede relacionarse lo anterior con lo que comenta María (educadora) en lo referente al tiempo que en su jardín de niños se dedica al trabajo de tipo pedagógico:

***“Es poco el tiempo que le dedicamos, la directora debiera tener un auxiliar para que las reuniones no quedaran en eso.... reuniones, se debe de tener un seguimiento si en verdad se cumplió con su fin o no”.***

La búsqueda de un apoyo que auxilie a la directora, parece ser la solución para que lo técnico pedagógico se desarrolle, y las reuniones técnicas no se conviertan en lo que en ocasiones parece manifestarse en ellas: planeación de festivales, revisión de documentación entre otras, que no inciden en lo académico, en la problemática del hacer del aula además de no tener el “seguimiento” de las actividades planeadas o acordadas.

---

\* Recorte de Entrevista "Diagnóstico Pedagógico". IV Semestre, U.P.N. 1997.

La finalidad de la que se habla está claramente establecida en el Manual de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar: "Las reuniones técnico pedagógicas representan un recurso fundamental ya que permiten elevar la calidad del servicio educativo que se brinda en los planteles al propiciar el intercambio de experiencias e inquietudes técnico pedagógicas del personal de la misma zona"<sup>23</sup>.

Son estos intercambios de experiencias e inquietudes técnico pedagógicas los que permitirían al docente crecer, a la vez que ubicarse y reconocer, que no es la educadora aisladamente la que enfrenta dificultades en su labor docente. Son también estas reuniones de tipo pedagógico en donde debiera decidirse la actualización del docente y ser parte activa de la planeación y organización de los contenidos que se manejen, con la finalidad de que se atiendan realmente sus demandas ante una adecuada detección de necesidades de capacitación.

La propia dinámica de estas reuniones tendría que ser la que marcara el ritmo del tiempo dedicado a la capacitación y seguimiento, como lo expresa Lucila con la intención de saber "**...si en verdad se cumplió con su fin o no**".

No se pretende decir que las reuniones técnico pedagógicas no sean parte de la responsabilidad del directivo, sino por el contrario, el directivo tendría que enfrentar un compromiso y éste se refiere a la actualización permanente del docente, la que se complementa con el trabajo académico que se realiza en las reuniones técnico pedagógicas en donde cada elemento del equipo es importante y encuentra la

---

<sup>23</sup> SEP Manual de la Supervisora del Plantel de Educación Preescolar, Op.cit p. 189.

posibilidad de aportar sus conocimientos y experiencias, a través de los cuales los demás integrantes tienen la oportunidad de retroalimentar sus conocimientos y superarse profesionalmente.

Por lo tanto, la recurrencia y significatividad de los motivos anteriormente descritos a lo largo del presente trabajo, tratan de delimitar la problemática que enfrenta el directivo, que pueden ser las causas o impedimentos para que éste no manifieste su liderazgo técnico pedagógico en el nivel de educación preescolar, lo que conlleva a plantear: ¿cómo lograr que el directivo de educación preescolar manifieste su liderazgo en las actividades técnico pedagógicas de actualización permanente del docente?

### **1. 2. 2. TIPO DE PROYECTO EN QUE SE FUNDAMENTA LA ALTERNATIVA.**

Tras realizar un análisis de las características de los tres tipos de proyectos que propone la LE'94, se decidió que lo más apropiado atendiendo a las características del problema que se investiga, "La actitud del directivo frente al liderazgo pedagógico" resulta conveniente utilizar elementos de dos tipos de proyectos: Acción Docente y Gestión Escolar.

¿Por qué se ha considerado oportuno?, porque si bien es cierto que el proyecto de gestión escolar "...tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y

de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela"<sup>24</sup>, esto no será posible si aunado a la intención de innovar no se opera un cambio de actitud, una mejora de las relaciones en la dimensión que comprende a los sujetos de la educación, directivos, docentes, alumnos y padres de familia; es en este sentido donde se justifica la intervención del proyecto de acción docente porque "...permite pasar de la problematización de nuestro quehacer cotidiano, a la construcción de una alternativa crítica de cambio que permita ofrecer respuestas de calidad al problema en estudio"<sup>25</sup>.

En este sentido se considera acertado y conveniente apoyarse en los elementos teórico-metodológico de los dos tipos de proyectos de innovación ya que si se pretende una mejora en la capacidad de gestión, esto supone contar con herramientas para manejar conflictos, trabajar en la construcción de consensos, asumir la diversidad de haceres y compartir la responsabilidad en los resultados; pero también entrañablemente un proceso de cambio de actitud como se estipula en el proyecto pedagógico de acción docente: "...surge de la práctica y es pensado para esa misma práctica, es decir, no se queda sólo en proponer una alternativa a la docencia..."<sup>26</sup>. Desde esta perspectiva el proyecto fue conformado para atender la problemática que involucra a directoras y supervisoras en el ejercicio del liderazgo pedagógico, pretendiendo motivarlas para que a partir del reconocimiento de sus

---

<sup>24</sup>RIOS, Duran Jesús Eliseo et.al. "Características del proyecto de Gestión Escolar". En: Antología Básica, Hacia la Innovación. LE'94. UPN. México, 1995, p.96.

<sup>25</sup> ARIAS, Marco Daniel. "El proyecto de acción docente". En: Antología Básica. Hacia la Innovación. LE'94. UPN. México, 1994, p. 64.

<sup>26</sup> ARIAS, Ibidem p. 65.

haceres, experimenten que en el cambio de actitud al realizar la práctica pedagógica será donde tendría que surgir la influencia positiva que lleve a las docentes hacia una visión consciente y comprometida de su práctica como parte de un proceso de participación colectiva.

Fue necesario también para el desarrollo del proceso investigativo contar con aportes teóricos de la investigación-acción que tiene como fundamento: "...mejorar la práctica en vez de generar conocimiento"<sup>27</sup>. Con esto se puede entender que lo realmente importante no es el resultado que se puede traducir en una serie de conocimientos, sino por el contrario el proceso que se da intrínsecamente, situación que contrastada o traducida a la enseñanza encuentra semejanza en lo que dice Elliot: "Una práctica educativa no es sólo la calidad de sus resultados, sino la manifestación en la misma práctica de ciertas cualidades que la constituyen como proceso educativo capaz de promover unos resultados educativos en términos del aprendizaje del alumno"<sup>28</sup>.

Es por lo anterior que investigar en la acción el problema que representa la promoción del liderazgo pedagógico lleva a considerar que si se busca una estrategia en este estilo de práctica no queda únicamente atomizado en un tipo de profesional, sino que los cambios o mejoras que de él surjan serán fundamentales en el engranaje de todo un proceso educativo que involucra a niños, docentes, directivos y padres de familia.

---

<sup>27</sup> ELLIOT, John. "El cambio educativo de la investigación acción". En *Antología Básica: Investigación de la Práctica docente propia*. LE'94, SEP UPN, México, 1995, pp. 35-36.

<sup>28</sup> *Ibid*, p. 36

### 1. 2. 3. OBJETIVO GENERAL, ESPECÍFICOS Y METAS

Se considera el diagnóstico a nivel centro de trabajo como el punto a partir del cual se reflexionan y reconstruyen las prácticas innovadoras y esto podrá dar cuenta del sentido que los docentes le están otorgando a la problemática que enfrentan cotidianamente, pudiendo esbozar el horizonte del futuro a partir del análisis del presente.

Estas reflexiones permiten precisar de alguna manera: ¿Hacia dónde se quiere ir?; ¿cómo se quiere ir?; ¿cuándo se quiere ir?; etc.. Es así como este tipo de interrogantes relacionados con la diversidad de prácticas docentes, llevan a plantear una serie de objetivos y metas en torno a las que girarán el diseño de actividades o estrategias necesarias para el logro de los mismos.

#### Objetivo General

- *Que el personal de supervisión y directivo del Sector 01 de Educación Preescolar identifique los factores que obstaculizan o favorecen al ejercicio del liderazgo pedagógico en los centros educativos donde se desempeñan profesionalmente, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo prestado.*

### Objetivos Específicos

- *Dar a conocer al colectivo escolar los antecedentes del Proyecto de Innovación con la finalidad de sensibilizarlos e involucrarlos en el desarrollo de las actividades que dan forma a la alternativa pedagógica.*
- *Proporcionar información sobre la metodología del taller y las técnicas que se utilizarán para instrumentarlo.*
- *Fortalecer la comunicación tendiente a propiciar en el grupo la participación activa, reflexiva y crítica, con la finalidad de construir mejores prácticas docentes mediante el diálogo.*
- *Identificar las diferencias entre grupo y equipo de trabajo, con la finalidad de que al constituirse como tales, sea posible integrar elementos propios del trabajo colaborativo como una alternativa de aplicación en el desarrollo de las actividades de tipo pedagógico.*
- *Obtener en común aspectos que caracterizan al liderazgo e identificar algunos factores que lo dificultan.*

## Metas

En este trabajo se entenderá como meta: "La traducción de estos objetivos en marcas cuantitativamente precisas a alcanzar en un tiempo determinado... es decir, aquellos niveles de desempeño mínimo que deben ser superados"<sup>29</sup>.

Es por anterior válida la pretensión de especificar algunas metas a lograr durante el proceso de aplicación de la alternativa, y considerando como una de sus características que se vayan superando algunas, se irán diseñando y rediseñando las necesidades que se vayan presentando y que de alguna manera apoyen el logro de los objetivos propuestos.

Metas propuestas a lograr:

- ✓ Aplicar la alternativa pedagógica en el periodo comprendido Septiembre-Enero de 1999.
- ✓ Asistencia del 100 % de los participantes a las sesiones.
- ✓ Respetar el horario acordado de 8:30 A.M. a 1:30 P.M.
- ✓ Cumplir con las tareas asignadas fuera del taller para la fecha prevista para su análisis en la siguiente sesión.

---

<sup>29</sup> ORTEGA, Mariano. "Un Modelo Racional de Administración Estratégica". En: *La Administración Estratégica en Instituciones Educativas*. CEDESA, México, 1988, p. 29.

- ✓ Involucrar en el desarrollo de la alternativa a las veintidós directoras técnicas, a las cuatro supervisoras y a la Jefe de Sector y Asesora Técnico Administrativa.

## **CAPÍTULO 2**

# **ESTRATEGIA GENERAL DE TRABAJO DE LA ALTERNATIVA**

## **2. 1. FACTIBILIDAD Y JUSTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA**

Hasta este momento se ha tratado de explicar y ubicar de la mejor manera el problema; ahora se procurará descifrar si es posible y justificable aplicar una alternativa tendiente a encontrar alguna solución, con el objeto de acercar con mayor precisión las acciones que permitan la posibilidad de intentar influir en él. Para esto fue necesario tener que conceptualizar una visión a futuro con la intención de plantear el diseño de actividades en donde se manejara el análisis de una serie de contenidos que ha sido el resultado de una búsqueda consciente, profunda y crítica de bibliografía acorde a la realidad donde se desarrolla la práctica docente del directivo y supervisión. Como ejemplo de esta realidad se puede mencionar la disposición y cooperación de los agentes involucrados, tiempos y recursos disponibles, metodología idónea para abordar la alternativa, etcétera.

Otra situación importante de ser puntualizada es la referente al orden de las acciones propuestas en el diseño de la alternativa; esta planeación fue consecuencia de un desenlace lógico de actividades diseñadas previamente que ayudaron a evitar la improvisación sobre lo que se iba a hacer y cómo se iba a hacer. Asimismo dio claridad para no perderse o desviar el camino en este sentido, siguiendo la lógica con la que se ha venido gestando la investigación desde los acercamientos en semestres anteriores como: reconocimiento de la práctica docente, diagnóstico pedagógico, planteamiento del problema de investigación y en el momento que hoy ocupa la alternativa pedagógica. Todo ha sido parte incluyente dentro del proceso

de una manera integral, así como lo pretendieron ser también las acciones que buscaron abordarlo.

Esta forma de trabajo está basada en la investigación-acción en donde los participantes investigan; es decir, se hacen preguntas sobre su realidad. Posteriormente aprenden a usar herramientas, adquieren conocimientos específicos para desarrollar habilidades, y por último se actúa; o sea, se incide de alguna forma en la realidad.

Al trabajar así no sólo se estaba atendiendo la adquisición de conocimientos teóricos por parte de los agentes involucrados, sino que las experiencias, vivencias y prácticas constituyeron el vehículo para el intercambio, reflexión, análisis, crítica y construcción de su propio desarrollo.

## **2. 2. EXPLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

La elaboración de la presente alternativa no se desarrolló de manera repentina; la idea se fue gestando de forma paulatina como parte de un proceso que vio su génesis en los primeros semestres de la licenciatura. Fue necesario hacer acopio de un cierto grado de creatividad para poder dar forma a un plan de trabajo que pretendía encontrar la respuesta más cercana al problema que se investigaba.

Esta actitud de búsqueda innovadora llevó a esta fase del proyecto a discernir cuál sería la metodología o estrategia adecuada para dar tratamiento a la problemática significativa ya examinada en el diagnóstico pedagógico y concretada en el planteamiento del problema investigativo. Así que tomando en consideración los efectos posibles que el diseño de una alternativa pedagógica lleva consigo, se hizo preciso prever y coordinar algunas acciones como:

## **2. 2. 1. LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES**

La forma de organización de los participantes en el desarrollo de las distintas actividades que conformaron la alternativa pedagógica, siguieron la lógica que guiaba el camino hacia el logro de los objetivos y metas propuestas; éstas fueron de tres tipos: Grupales, en equipo e individuales, ante lo que se consideró conveniente tomar en cuenta los lineamientos básicos de la metodología de taller, el que se define como "...una estrategia en búsqueda de la autogestión a lograrse a través del diálogo, la participación y concientización entre los miembros del grupo"<sup>30</sup>.

Fue en esta dinámica de trabajo que encontró su fundamento la experiencia individual y se amplió y reconstruyó a través de la socialización a nivel grupal y en equipo.

---

<sup>30</sup> FERREIRO, Gracie, Ramón. "El Taller". En: SISTEM AIDA. Instituto Tecnológico de Sonora. Hoja de Trabajo, s/p.

Así, en esta panorámica el taller permitió la creación de un ambiente agradable y participativo en que la comunicación horizontal permitió compartir la realidad inmediata con confianza y emotividad, situación que favoreció el aprendizaje propio y el de los demás integrantes.

Imprescindible para este fin fue hacer saber a todas las integrantes el compromiso que revestía el hecho de aceptar voluntariamente participar en el desarrollo de la puesta en práctica de la alternativa; ya que el punto de análisis esencial sería compartir con el grupo sus vivencias como supervisoras y directoras, experiencias que al ser reveladas al interior del taller serían tratadas con el respeto debido y sin ningún afán de crítica que no fuera el hecho de que a partir de ellas permitieran un crecimiento en lo individual y grupal.

## **2. 2. 2. EXPECTATIVAS DE LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA:**

La principal expectativa fue que a través de la puesta en práctica se cumplieran los objetivos planteados como globales en la alternativa, sin descuidar los específicos de cada sesión de trabajo:

- Encontrar las diferencias entre los estilos de liderazgo y considerar la posibilidad de transitar por ellos según la situación que se viva.
- Disminuir las jerarquías de poder posibilitando la creación de equipos que trabajen de manera creativa y coherente con los propósitos contenidos en los proyectos anuales del centro de trabajo.

- Socializar en trabajo colegiado las experiencias que se vivieron en su realidad cotidiana cuyo registro sería parte del material que se usaría como confrontación y análisis de sesiones posteriores.
- Proporcionar a la supervisora y directora elementos pertinentes que contribuyan en la tarea de identificar los factores que obstaculizan el ejercicio del liderazgo pedagógico.

### **2. 2. 3. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES.**

La estrategia metodológica que se empleó en el desarrollo de la alternativa fue la de taller, ya que en él se genera un espacio que permite la interacción, participación y confrontación de conocimientos y experiencias, tanto en forma individual como grupal.

El taller "...es una forma de organización de la enseñanza y el aprendizaje que reúne personas interesadas en un tema, con ciertos conocimientos en el mismo, respeta la experiencia acumulada por cada individuo y grupo e integra elementos didácticos muy significativos"<sup>31</sup>. Esta técnica didáctica permite sensibilizar al grupo positivamente a partir de orientaciones y propuestas de acción, así como de propiciar la interacción entre los miembros que la integran. También es importante inducir dentro del taller un ambiente de trabajo donde se favorezca la libre expresión, el

---

<sup>31</sup> Idem.

Como coordinadora del taller se trató de asumir un rol de facilitador y mediador entre cada contenido analizado y las potencialidades de los participantes, de sus experiencias y haceres en el desarrollo del trabajo.

## **2. 2. 4. NEGOCIACIONES Y TIEMPOS EN EL DESARROLLO DE LA ALTERNATIVA**

- **Negociación.-** En las negociaciones realizadas con la jefe de sector se planteó lo referente a los medios y recursos que serían indispensables para realizar las actividades de la alternativa pedagógica, solicitando su apoyo en cuanto a la posibilidad de hacer uso de algunos con los que se cuenta en el Sector como: rotafolio, TV, videocasetera, papelería, marcadores, etc.; la actitud manifestada fue positiva e incondicional, sugiriendo que el trabajo que se desarrollara a través de la puesta en práctica de la alternativa pedagógica, trataría de ser integrado al que se planea anualmente en el Sector para que los esfuerzos que se generaran apuntaran a un solo objetivo: la superación profesional de todas las integrantes. Otra negociación fue realizada con las compañeras que participarían en el taller, dándose a conocer el proyecto de innovación desde su inicio hasta su posible culminación; se solicitó la colaboración voluntaria y estableciéndose en el grupo acuerdos y compromisos en donde todas tuvieron oportunidad de aportar sus puntos de vistas, favoreciendo con esto la crítica sana y constructiva, así como el respeto a las diferencias de cada una. Para facilitar la reproducción del material del participante se solicitó la colaboración del Departamento de Educación Preescolar, recibiendo

siempre un apoyo decidido al valorar las acciones que contribuyan a la mejora de la práctica docente.

- **Distribución del Tiempo de las Sesiones.**- El tiempo destinado a cada una de las siete sesiones fue de cinco horas efectivas incluidas dentro de la jornada laboral, salvo la primera sesión de sensibilización se realizó en un tiempo aproximado de dos horas. El horario de las sesiones fue de 8:30 a 13:30 hrs. siendo esto parte de un acuerdo del contrato grupal que se elaboró en esta sesión. El tiempo en que se desarrolló la aplicación y evaluación de la alternativa fue del mes de septiembre al mes de enero del año escolar 1998-1999. Como parte complementaria se planearon visitas al centro de trabajo lo que permitió participar y observar reuniones de Consejo Técnico Consultivo, donde se aplicaron o socializaron contenidos analizados en el taller.

162334

## 2. 2. 5. PLAN DE TRABAJO DE LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

En este aspecto se puede hablar de dos etapas de planeación: La primera la constituyó el mismo proceso investigativo que inició su construcción formal en el diagnóstico pedagógico, fase en la cual fue posible identificar una serie de necesidades que marcaban una distancia entre lo que se vivía actualmente y lo que se consideraba como deseable en la práctica del liderazgo pedagógico de directoras y supervisoras. A esta etapa del diagnóstico donde se visualizó el problema como un todo, siguió otra que lo aisló y permitió identificar sus posibles causas para dar paso a otra etapa dentro de la misma planeación de la fase propositiva o plan de trabajo, constituido por una serie de estrategias diseñadas de tal forma que permitiera ser llevadas a la práctica, para finalizar con la evaluación y seguimiento del proceso.

Desde esta lógica surgió la necesidad de que en el tránsito en los momentos del desarrollo de la planeación permeará la flexibilidad, situación que permitiría considerar los imprevistos y las posibles formas de manejarlos.

Fue en esta etapa propositiva de selección y diseño de estrategias donde emergen interrogantes: Cómo hacerlo, con qué hacerlo, con quiénes hacerlo, dónde hacerlo, etc.; el ir dando respuesta a cada una de ellas permitió se concretizara un plan de trabajo, que por las características de los haceres de los participantes, se ubicara

desde dos rangos: lo planeado y lo visualizado. Situación que desde la misma realidad vivida no podía dejarse de lado, sino por el contrario sería parte determinante del mismo.

Así que la planeación de actividades se formuló a través de la metodología de taller, dirigido a jefe de sector, supervisoras y directoras; utilizando como espacio físico para su desarrollo la Sala de Juntas del Sector 01 de Educación Preescolar, ubicando en seis sesiones con un tiempo aproximado de cinco horas cada una, en los meses comprendidos de septiembre-enero de 1999. A continuación se anexa el cronograma de las sesiones que constituyeron el taller desde su fase de sensibilización, hasta la de evaluación:

## "CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES"

No. DE SESIÓN	PLANEADO	REALIZADO
S-I SENSIBILIZACIÓN	23 JUNIO 1998	23 JUNIO 1998
S-II LIDERAZGO	13 OCTUBRE 1998	15 OCTUBRE 1998
S-III COMUNICACIÓN	25 OCTUBRE 1998	28 OCTUBRE 1998 11 NOVIEMBRE 1998
S-IV INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	17 NOVIEMBRE 1998	17 NOVIEMBRE 1998
S-V TRABAJO COLABORATIVO	02 DICIEMBRE 1998	25 NOVIEMBRE 1998
	07 DICIEMBRE 1998	07 DICIEMBRE 1998
S-VI EVALUACIÓN	12 ENERO 1999	12 ENERO 1999

## **CAPÍTULO 3**

# **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

### 3. 1. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ALTERNATIVA.-

Una de las técnicas para la recopilación de datos que se utilizó fue el diario de campo; técnica que "...registra el análisis que el maestro realiza sobre sus tareas escolares..."<sup>32</sup>. La que se emplea frecuentemente en investigaciones educativas ya que permite al investigador conocer minuciosamente la realidad, y además presenta una gran facilidad en el manejo al permitir hacer registros en la brevedad y oportunidad en que ocurren los hechos.

La entrevista se convirtió en otra herramienta de trabajo que se usó siempre previa negociación donde se trató de ganar la confianza de la persona entrevistada, manejando una atmósfera adecuada como dice Woods al respecto: "...Nadie le habla por que sí a cualquiera..."<sup>33</sup>. En este sentido se buscó la colaboración a través de una reiterada discreción, respeto y protección a la identidad de la compañera entrevistada, procurando que percibieran en la entrevista una oportunidad para dar a conocer su sentir, su forma de concebir el mundo que les rodea. Cuando la entrevista fue aceptada por la persona, esta fue grabada aprovechando la oportunidad de tomar algunas notas especialmente de actitudes y situaciones significativas que en la grabación de audio no quedan plasmadas. Después de esto

---

<sup>32</sup> GERSON, Boris. "Observación Participante y Diario de Campo en el Trabajo Docente". En Antología Básica: El Maestro en su Práctica Docente. LE'94, SEP UPN, México, 1994, p. 65.

<sup>33</sup> WOODS, Peter. "Entrevista". En Antología Básica: Análisis de la Práctica Docente Propia. LE'94, SEP UPN, México, 1995, p. 161.

siguió la ardua tarea de la transcripción de datos que debieron estar dispuestos y ordenados para ser utilizados en cualquier momento.

Los cuestionarios también fueron una valiosa fuente de información que proporcionó conocimientos empíricos; se formuló un cuestionario con base en preguntas abiertas que pretendían obtener una idea clara de la opinión de las encuestadas. La intención era no hacer sentir a la persona participante en el cuestionario un compromiso o amenaza causada por sus respuestas; por lo tanto se procuró que los cuestionamientos se iniciaran de manera que proyectaran confianza para expresar opiniones lo más completas posibles y con información real evitando la distorsión.

### **3.1.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

Hablar de evaluación en el campo de la educación remite en primer término a determinar los fines institucionales que se desean lograr, en concordancia y beneficio con los involucrados en el proceso educativo. Atendiendo a esta premisa, se plantean objetivos que al abordarse den idea del tipo de maestro, alumno o servicio educativo que se aspira.

Los objetivos intentan conjuntar una serie de intereses, formas de enseñanza, valores, actitudes, procesos de evaluación, etc., que maestros y directivos pretenden lograr a través del desempeño de sus prácticas pedagógicas.

Así que el pensar la práctica educativa en el sistema escolar remite a ubicarla como: "El concepto... tiene una amplitud variable de significados posibles..."<sup>34</sup>. Lo anterior da la pauta para que el evaluador (en este caso investigador) adopte una postura y tome la decisión cuál modo de evaluación es la pertinente para el tipo de práctica que requiere ser evaluado.

Si el presente trabajo trata de ser un proyecto de innovación, la evaluación que se practicó comprendió una diversidad de variables, haceres, recursos, metodología, tiempos, actividades, contenidos, etc. que podían incidir en las prácticas educativas de los sujetos comprendidos en el proceso (directoras-supervisoras). Este modo de evaluación da idea de una visión holística y globalizadora al permitir "...considerar a cada parte a ser evaluada en relación con la totalidad, incluida en interacción con el contexto"<sup>35</sup>, encontrando concordancia con la experiencia que se esperaba vivir en la evaluación de la puesta en práctica de la alternativa de innovación; trató que su característica rectora fuera la globalidad; es decir integrar la evaluación de las diferentes variables de manera natural al proceso didáctico, o sea considerando la diversidad de factores contextuales donde se desarrollaba la práctica.

Se requirió en esta fase evaluativa tener un enlace coherente con el enfoque de evaluación que propone la LE'94 como aquella "...que permite a quien la realiza

---

<sup>34</sup> GIMENO, Sacristán José. "Evaluación en la Enseñanza". En: *Comprender y Transformar la Enseñanza*. Ediciones Morata S.L. Madrid, 1993. p. 337.

<sup>35</sup> RODRIGUEZ, Casanova Ma. Antonia. et. al. "Evaluación Final". En *Antología Básica: Evaluación y Seguimiento en la Escuela. LE'94*, SEP UPN, México, 1997. p. 296.

emitir juicios de valor tendientes al cambio y a la transformación de su trabajo cotidiano...<sup>36</sup>, Es decir, optar por una evaluación de corte interpretativo definida como aquella que "...se preocupa fundamentalmente por indagar el significado de los fenómenos educativos en la complejidad de la realidad natural donde se producen..."<sup>37</sup>.

Fue en esta lógica que revistió especial atención la elección, diseño y aplicación de técnicas de recopilación de datos y evaluación como: la observación participante, el diario reflexivo, la entrevista, el registro anecdótico, los relatos y la triangulación entre la información que permitieron, más que buscar comprobar hechos, posibilitaron al investigador incluirse en la diversidad de las experiencias vividas por los sujetos en su realidad a la par de indagar sobre ellas y aprovechar la oportunidad de elaborar descripciones e interpretaciones de la información que se presentaba en el desarrollo de las actividades.

En este sentido fue necesario mantenerse atenta en las observaciones y registro de actitudes manifiestas en el desarrollo de actividades, de los diálogos que se suscitaban espontáneamente, de las respuestas y juicios emitidos a cuestionamientos en las entrevistas, y a las mismas reflexiones que le dieron cuerpo al diario de campo, así como a las evidencias plasmadas en instrumentos técnicos

---

<sup>36</sup> S.E.P. "Presentación General". En Antología Básica: Evaluación y Seguimiento en la Escuela. Ibidem p. 5.

<sup>37</sup> Ibidem p. 118.

como audiograbaciones y videograbaciones que resultaron ser un excelente medio de contraste de fuentes de información.

Evaluar la puesta en práctica de la alternativa permitió acceder a una reordenación de la misma en donde se originaron distintas categorías que por su alto grado de significatividad, se analizaron y fueron guiando el desarrollo de este proceso evaluativo:

- ◆ Actitudes iniciales.
- ◆ Descubriendo el significado del trabajo en común.
- ◆ Movilidad de saberes.
- ◆ Impacto y seguimiento.

### **3. 2. 1. ACTITUDES INICIALES**

Vale la pena tomar en cuenta que al invitar al profesional de la educación a participar en una experiencia donde se signifiquen cambios, retos e innovaciones, no se espera iniciar la escritura de esta vivencia en una hoja en blanco; por el contrario, existe una historia previa en su vida cotidiana que determina su peculiar forma de responder; esta respuesta se traduce en una actitud: "...Implica que hay una motivación despierta y una acción movilizadora para acercarse o evitar el objeto..."<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> MANN, León. "Elementos de Psicología Social". Ed. Limusa. México, 1983. p. 137.

Reflexionando en lo anterior, en el desarrollo de la alternativa se pudieran evidenciar actitudes de incertidumbre, angustia y desgano frente al reto que representa modificar su tradicional forma de desempeñarse. En esta perspectiva se expresan algunos elementos participantes:

***"Asistí sin ganas".***

***"Mi situación personal de cansancio, me hizo permanecer al margen".***

***"No pude estar en la reunión desde el inicio, esto me hizo estar desubicada".***

En este tipo de opiniones se evidenciaron experiencias personales que inicialmente se convirtieron en una limitante por no ser un grupo homogéneo en el compromiso de participación, pues al hacerlo de forma generalizada a todo el personal directivo, originó que algunas manifestaran actitudes de rechazo y desinterés encubierto, propiciando algunas barreras en la comunicación. Estas individualidades fueron entendibles ante lo que representaba como grupo proponerse crear un código común de trabajo que trataría, a través de sus acciones, modificar patrones de prácticas anteriores, "...El cambio implica o contiene una pérdida, un trueque, y un plan donde

---

\* Recortes de la Evaluación de las Sesiones 4, 3, 3, respectivamente.

el temor y el deseo coexisten en la misma situación...<sup>39</sup>. En esta lógica, mientras que para unas la idea de cambio representaba una pérdida que generaba angustia, temor o ansiedad, para otras la tarea se tradujo en un reto irresistible que orientó y dirigió las acciones hacia una postura abierta y crítica para introducir cambios en sus haceres profesionales.

Los comentarios son divergentes unos de otros; los segundos expresan una postura abierta al cambio:

***"Tratar de cambiar mis esquemas anteriores me ayudará a mi crecimiento personal, que por supuesto tendrá como resultado mi crecimiento profesional".***

***"Las reflexiones del grupo me van a dar ideas para mejorar las situaciones de conflicto que se generan en el centro de trabajo".***

Es evidente que la opinión de los dos grupos de expresión contrastan significativamente, situación que pudiera encontrar explicación en la motivación que cada ser humano posee para hacer o dejar de hacer algo. Ante esto es importante decir que como en cualquier modalidad de trabajo, el taller se enriquece con las

---

<sup>39</sup> WASSNER, Nora, et al. "Documento de Trabajo. Conceptos Teóricos de Grupo Operativo". En Antología Básica: Grupos en la Escuela. LE'94, SEP UPN, México, 1994. p. 128.

\* Recorte de Expectativas Individuales y Grupales. Sesión No. 1. 23 de septiembre 1998.

diferencias y encuentra sustento en la diversidad de los miembros participantes; de esta manera se ofreció un espacio donde se expresó abiertamente lo que como integrante del taller esperaban lograr y lo que estaban dispuestas a contribuir para favorecer el logro de los objetivos y metas propuestas.

Al cuestionar al grupo sobre ¿qué espero lograr en el taller?, respondieron:

***"Ampliar mis conocimientos y estrategias para mejorar mis funciones y obtener más logros, y sobretodo que beneficie mi trabajo y el de los que me rodean".***

***"Estrategias que me permitan tener más elementos para desarrollar mis reuniones técnicas y todas las demás donde tenga que participar como promotora, guía o coordinadora de mi grupo de trabajo".***

¿Qué estoy dispuesta a aportar?:

***"Ser positiva, propositiva y aportar mis experiencias".***

---

\* Recortes de Expectativas Individuales y Grupales. Sesión No. 1, 23 de septiembre 1998.

***"Comprometerme con la tarea y tener disponibilidad para asistir a todas las sesiones".***

***"Mis deseos de superarme y de actuar con más...seguridad"***.

El reto manifiesto a partir de estas premisas evidencian a un directivo preocupado por minimizar las actitudes que debilitan al trabajo en equipo y académico, y maximizar aquellos que lo fortalecen. Estas ideas establecieron las razones para que se decidieran permanecer juntas en esta aventura, donde aparece una base común, tratando de explorar los mejores caminos para participar y construir un ambiente donde se consideraran con igualdad de importancia y respeto, la opinión de los demás.

### **3. 2. 2. DESCUBRIENDO EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO EN COMÚN**

Una forma de aprovechar la autonomía que se han ganado los Jardines de Niños del Estado, al contar con un día efectivo al mes para realizar reuniones del Consejo Técnico Consultivo, es apropiarse de los elementos del trabajo colegiado y la colaboración, pues son condiciones que permiten analizar un conjunto de problemas que son comunes con mayores y mejores interacciones, participaciones y apertura entre los agentes involucrados.

---

\*\* Recorte de Expectativas Individuales y Grupales. Sesión No. 1, 23 de septiembre de 1998.

En este caso la acción de colaborar va encaminada a involucrar a la comunidad educativa respectiva en un modo de trabajar donde no exista predominio de voluntades, sino por el contrario, igualdad de condiciones independientemente de rangos jerárquicos que lejos de representar debilidad en la autoridad, permite que sea la base en que se establezca un trabajo de confianza recíproca.

Fue en este sentido que se registraron comentarios en una de las actividades de la aplicación de la alternativa pedagógica denominada Tarea Compromiso de la Sesión No. 3 Formación de Equipos de Trabajo.

¿Cómo puedes aprovechar las fuerzas de tu equipo de trabajo?

***"Dando oportunidad de que todas compartan sus experiencias y desarrollen sus habilidades en beneficio común".***

***"Intercambiando roles".***

***"Al integrarnos como equipo de trabajo podemos realizar actividades de toda índole con la colaboración de todos".***

---

\* Recortes de Tarea-Compromiso 25 de noviembre de 1998.

Puede entenderse entonces que un equipo consiste en un grupo de personas trabajando juntas en torno a una tarea común, que discuten y llegan a través de la toma de decisiones al establecimiento de procedimientos de trabajo reflexivo, propositivo en el que todos cooperan entre sí y aceptan los compromisos; esto es parte de un proceso que se construye poco a poco, que ciertamente no se da de la noche a la mañana pero que tampoco es imposible de lograr.

En esta perspectiva en la cuarta sesión del taller se analizó el producto de la tarea compromiso que sugería poner en práctica una reunión técnica con la finalidad de valorar la colaboración, la toma de decisiones y comunicación en el equipo del centro de trabajo. Su aplicación arrojó los comentarios siguientes:

***"Se vio la necesidad de llevar acciones que pudieran integrar al personal docente, y de apoyo a la educación, en un principio la actitud de ambos fue de desconcierto pues nunca se había reunido a docentes y a personal de apoyo. Poco a poco todos se fueron involucrando activamente en la reunión"***.

---

\* Recortes de Tarea Compromiso 25 de noviembre de 1998.

La acción tomada por la directora en este caso es una oportunidad poco aplicada en los centros de trabajo ya que la tradición consiste en reunir al personal por separado; pero si se habla de diversidad y colaboración se refiere a que las acciones que se tomen puedan traducirse en productos más integrales y en consecuencia mejor aceptados por todos, creándose compromisos donde cada uno desde su hacer da lo mejor de sí para el logro de un fin común.

Es por lo anterior que el trabajo en equipo descarta las prácticas individualistas y el aislamiento que pueden obstaculizar definitivamente cualquier intento de innovación y cambio; además promueve la búsqueda colectiva de acciones que permiten mejorar la vida escolar.

Abandonar la desarticulación del personal de las instituciones educativas requiere entonces de un directivo con propuestas de trabajo claras y con capacidad de liderazgo para motivar, apoyar, convocar, comunicar, etc.; además que se desarrolle una cultura que erradique el "YO" como protagonista e inculque el "NOSOTROS" como nota de identidad.

### **3. 2. 3. MOVILIDAD DE SABERES**

La intención de soportar teóricamente el diseño de las actividades de la alternativa pedagógica, desencadenó una búsqueda y análisis de información, que como nota

distintiva intentó cubrir, apoyar o sostener los contenidos a desarrollar, con el propósito de que despertaran el interés, fueran significativos, aplicables y con posibilidad de contraste con la realidad vivida de los participantes.

En este sentido algunos miembros del grupo manifestaron su opinión al cuestionarles: ¿En qué medida los contenidos manejados en el taller te servirán como apoyo en tu práctica diaria?.

***"Para tener más elementos que me permitan reflexionar y manejar mi práctica".***

***"Para favorecer mis estrategias de asesoramiento".***

***"La información recibida es un apoyo y también nos sirve mucho la experiencia vivida por otros".\****

Contar con un conjunto de información teórica en este sentido es necesario si se quiere realizar un trabajo académico basado en la retroalimentación de la información que persiga como propósito el crecimiento profesional propio y del resto del personal a su cargo, reconociendo algunas premisas en su manejo como: Todo

---

\* Recorte Plan de Trabajo. 12 de enero de 1999.

lo que aprende el individuo de manera significativa está mediado por el interés, necesidades o experiencias anteriores. En esta perspectiva el directivo como promotor guía de situaciones de aprendizaje no puede actuar de manera casual, su primera acción debiera consistir en averiguar a través de un diagnóstico del centro de trabajo, qué tipo de debilidades son las que con más frecuencia inciden en su cuerpo docente, para así poder implementar estrategias de trabajo.

Al preguntarles: ¿Cuál es el primer paso que dieron a partir de su vivencia en el taller para estimular a su personal e integrarlo al trabajo de tipo académico?, contestaron:

***"La necesidad de concretarnos como equipo utilizando como material de análisis la ficha de trabajo del yo al nosotros".***

Desde esta postura pareciera que arrancar del aislamiento áulico al docente e involucrando en un trabajo colegiado, es la premisa en torno a la cual giran todos los esfuerzos que el directivo pone en juego; que van desde su misma actualización profesional, su disposición y apertura hasta concebir el cambio en su práctica y en la visión o concepción de la práctica de los otros. En esta idea para Sylvia Schmelkes el papel del director es fundamental cuando dice *"...Mejorar la calidad es un proceso que exige una formación continua.- que se traduce en una automejora".*<sup>40</sup>

---

\* Recorte Plan de Trabajo. 12 de enero de 1999.

<sup>40</sup> SCHMELKES, Sylvia. Op. cit. p. 71.

Lo anterior deja claro que las estrategias que implemente el directivo para involucrar a los docentes a participar decididamente en mejorar el servicio que se presta en la escuela, no estarán basados solamente en la intuición, sino que se hace necesario contar con una información teórica y metodológica sólida que sea el soporte donde descansa la toma de decisiones de acciones futuras.

### **3. 2. 4. IMPACTO Y SEGUIMIENTO**

La realización del proyecto de innovación se compuso por una serie de actividades teórico-prácticas que involucró análisis de tipo pedagógico, comunicativo, organizativo, etc., que permitieron arribar a otra etapa esencial del mismo; la evaluación y dentro de ésta, la posibilidad de constatar algunos resultados que permitieran conocer lo que ocurrió con la práctica del liderazgo pedagógico de supervisoras y directoras en la realidad de su práctica diaria.

Esta parte del proyecto de innovación es denominada "impacto"; consistente en hacer un alto en el camino para observar los logros obtenidos en relación con los objetivos planteados inicialmente. Este logro será considerado a partir de la evaluación de los resultados del cambio que haya podido producir el proyecto.

En esta idea, tomar decisiones que comprometan el cambio por lo general producen resistencia debido a que la intención que impera, es el compromiso decidido a transformar el estado rutinario y sin sentido en que se operan las prácticas. Esta resistencia al cambio fue vivida y evidenciada por los participantes en las primeras sesiones del taller, cuando se anteponían las justificaciones ante la falta de decisión para asumir su compromiso como líder pedagógico:

***"A veces no hay disposición del personal para el trabajo de tipo académico".***

***"La multiplicidad de funciones específicamente de tipo administrativo".***

***"Falta de apertura al cambio y aceptación de nuevos retos".***

***"Se me dificulta sistematizar las actividades pedagógicas".\****

En la medida que se fue desarrollando el taller, éste tomó parte significativa de la historia personal, profesional y la que se construyó colectivamente por los participantes. Esta forma de trabajo brindó oportunidades de expresiones libres y

---

\* Recortes de Cuestionarios. 6 de abril de 1999.

espontáneas, que mediatizadas por un clima de confianza y respeto, dieron la pauta para que a partir de sus propias concepciones y los mensajes presentados como parte del contenido del taller, encontraron el sentido para resignificar su hacer dentro del Jardín de Niños.

Al respecto de lo que representó para ellos contar con la oportunidad de vivir la experiencia:

***"Reconocimiento de que pueda enfrentar problemas en mi práctica".***

***"Dar oportunidad a todos los compañeros de que compartan sus experiencias y desarrollen sus habilidades en beneficio común".***

***"Proponerme establecer con el equipo tiempos precisos para la realización de actividades de tipo pedagógico y las supervisiones a los grupos".***

***"Concientizar y hacer sentir a las educadoras que la supervisión al grupo es con la finalidad de asesorar y buscar alternativas de solución a algún problema detectado"***

---

\* Recortes Compromiso-Tarea, Sesión No. 4. 25 de noviembre de 1998.

En esta perspectiva, optar por llevar a la práctica una propuesta de trabajo colaborativo resultaba ser una opción atrayente, que las invitaba a arriesgarse y asumir su realidad con todo lo problemática que ésta pudiera resultar. Afirmando lo anterior, cuando se cuestiona a la educadora en relación a su opinión sobre los cambios que ha observado en las estrategias de supervisión y asesoría en la práctica de la directora y la supervisora:

En relación a la Directora:

***"Su actitud ya no es de vigilancia".***

***"Hoy tiene un seguimiento de mi práctica; utiliza una guía para supervisar, posteriormente explica sus observaciones y da orientaciones".***

***"Las observaciones a la práctica no quedan en su cuaderno, sino que se hace un análisis para llevarnos reflexiones positivas en bién de los niños"\****.

---

\* Recortes de Cuestionarios. 13 de abril de 1999.

Respecto a la Supervisora:

***"Ha tratado de implementar nuevas técnicas como el registro anecdótico de la supervisión o la grabación para análisis y asesorías posteriores; esto es un gran avance".***

***"La práctica de la Supervisora ha cambiado, sus comentarios acerca de nuestro trabajo son más objetivos; en ocasiones trabaja con los niños algunas actividades".***

***"Hay más apertura y flexibilidad respecto hacia lo que uno hace, no se nos limita; en ocasiones da sugerencias de estrategias para mejorar nuestra labor"***.

Los comentarios de las educadoras son un reflejo de plena satisfacción; como si las acciones de quienes tienen el compromiso de conducir como "autoridades" inmediatas el proceso educativo, al fin manifestaran comprensión y conocimiento sobre lo que ocurre en el trabajo áulico y en el vivir de quien lo guía.

---

"" Recortes de Cuestionarios. 6 de abril de 1999

En la Directora aprecian una actitud de no vigilancia, sistematización en su desempeño, relaciones en las que el análisis del trabajo produce observaciones y orientación. En la Supervisora notan nuevas técnicas, análisis que redundan en asesorías, relaciones con los niños y sugerencias que apoyan y dan confianza.

A pesar de que es sólo el discurso de las educadoras el que se interpreta, puede considerarse que el taller cumplió con sus cometidos; las personas expresan agradecimiento, sienten su trabajo más valorado, y puede esperarse que los resultados ya en el trabajo con los niños preescolares, sea de mejor calidad y el enseñante se sienta más persona, más profesor.

El título de impacto y seguimiento se reafirma con analizar las primeras expresiones de los líderes pedagógicos y culminar con las de las educadoras, como un principio y un pequeño alto en el camino para seguir en este dinámico acto de buscar innovación.

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA DE INNOVACIÓN

## PROPUESTA DE INNOVACIÓN

### LIDERAZGO PEDAGÓGICO:

**“UNA NECESIDAD DE DESARROLLO DIRECTIVO”.**

DIRIGIDO A: Personal Directivo y de Supervisión de Educación  
Preescolar.



Universidad Pedagógica Nacional

Unidad 03A.

1999.

#### **4. 1. PRESENTACION**

La presente propuesta de innovación lleva la intención de servir como un apoyo a quienes como profesionales de la educación se preocupan por proporcionarle a su trabajo matices donde las palabras, colaboración, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo sean los colores primarios que sirvan para dar las infinitas combinaciones que en la vida profesional se van haciendo necesarias.

En la tarea profesional hoy en día es necesario conocer el trabajo en equipo, integrar esta cultura a los quehaceres docentes para lograr que las acciones dentro de la institución se lleven a cabo con un cierto grado de éxito garantizado, a partir de involucrar a todas en un compromiso compartido.

La experiencia como maestra frente grupo y asesora técnico pedagógica permitió formar una idea de cómo se da el liderazgo pedagógico en el nivel preescolar, y de los factores inherentes a la práctica del directivo que diariamente se presentan y que requieren ser atendidas con la misma premura en que se presentan; por lo tanto es necesario contar con miembros que funjan como coordinadores promotores y guías que aseguren al centro de trabajo llegar a un logro de objetivos como equipo de trabajo.

En este sentido, esta propuesta trata de aportar algunas estrategias para que el grupo directivo del nivel preescolar las ponga en práctica con el personal a su cargo y descubran en ellas que existen diversas maneras de enfrentar un problema así mismo que ello pueda dar pauta para asumir el estilo de liderazgo que más se acerque a la realidad que como colectivo escolar viven.

En las escuelas el directivo es identificado como el principal líder, que en un principio y desde su nombramiento es impuesto institucionalmente pero que conforme realiza sus funciones, va ganando ese reconocimiento por los demás integrantes de la escuela.

Sin embargo dirigir a la escuela hacia el logro de objetivos y metas comunes requiere por un lado responsabilidad de todos sus miembros para lograrlo y, por otro, compartir la coordinación y la realización de acciones planeadas en común.

Esta propuesta de taller considera un análisis de factores que en la práctica del liderazgo se dan cotidianamente como: La comunicación, manejo de conflicto, la asertividad, el consenso en la toma de decisiones, estrategias para conformar un equipo de trabajo y la colaboración o trabajo colaborativo como una propuesta idónea para integrarla en la dinámica de la vida institucional.

Se espera que el trabajo que se realice a partir de esta propuesta contribuya como apoyo al quehacer directivo y a la vez de contribuir en una mejora del servicio educativo.

#### **4. 2. DESCRIPCION DEL TALLER**

##### **Objetivo General.-**

Con la realización de este taller se pretende que el personal de supervisión y directivo del sector 01 de educación preescolar identifique los factores que obstaculizan o favorecen al ejercicio del liderazgo pedagógico en los centros educativos donde se desempeñan profesionalmente, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo prestado.

##### **Objetivos Específicos.-**

- Definir los aspectos que caracterizan el liderazgo e identificar algunos factores que los dificultan.
  
- Fortalecer la comunicación que se genera en el equipo de trabajo a través de una participación activa, reflexiva y crítica.

- Identificar las diferencias entre grupo y equipo de trabajo con la finalidad de que al constituirse como tal, sea posible entregar elementos propios del trabajo colaborativo en las actividades de tipo pedagógico.

#### **4. 3. ORGANIZACIÓN DEL TALLER**

El taller: Liderazgo Pedagógico "*Una necesidad de desarrollo directivo*", fue diseñado para llevarse a cabo en cinco sesiones de cinco horas cada una, donde el grupo intercambió experiencias de trabajo relacionadas con el ejercicio de Liderazgo Pedagógico en los centros de trabajo.

En cada una de las sesiones se invita al participante para que a partir de experiencias de su misma práctica completen las tareas-compromisos, que serán el material de análisis con el que iniciará la próxima sesión.

Esta idea de trabajo, parte de concebir que es posible crear en los centros educativos un equipo de trabajo que persiga metas comunes y que para su coordinación, guía, apoyo y estímulo interactúen líderes que cuenten con la experiencia, apertura para privilegiar la reflexión individual, colectiva y el intercambio de experiencias en donde todos puedan aportar ideas, vivencias y experiencias.

El taller tiene también el propósito de proporcionar una serie de contenidos que tienen las posibilidades de ser analizadas y extrapoladas a las prácticas de cada centro educativo de acuerdo a su situación particular.

#### **4. 4. MODALIDAD DE TRABAJO**

El trabajo colectivo es entendido como la reunión de un grupo de personas que se reúnen y laboran en relación a un objetivo común. En la dinámica del hacer que se genera en estos grupos los participantes deben poner en juego no sólo lo que saben sobre el tema, sino una actitud comprometida para expresar con claridad sus ideas, pero también deben escuchar a los demás.

A partir de esta idea el taller favorece la actividad en común, esto significa que se adquiere un compromiso de aprendizaje conjunto en el que es necesario reconocer tres condiciones primordiales: primero que el grupo de participantes posean un cúmulo de experiencias previas que aportar, segundo que las participantes interactúen de una manera abierta y respetuosa y tercero que existe disposición para aprender más.

Otras características que complementan esta modalidad de trabajo:

- Puede constituirse a partir de 10 participantes sin rebasar los 30.

- Tiene objetivos bien definidos que deben estar relacionados con la práctica que el participante realiza habitualmente.
- Se apoya en la combinación de técnicas didácticas que buscan se propicie el conocimiento a través de la acción.
- Es flexible se adapta a la necesidad de las participantes. Esta característica propicia que se dinamice la participación, pero también brinda la oportunidad al coordinador, observar y analizar cuidadosamente las necesidades, reacciones y distracciones del grupo.
- Los contenidos que promueve el taller para su análisis y contraste con la práctica contribuyen al desarrollo de las capacidades, conocimientos y habilidades de las participantes.
- Se requiere que cada participante asuma sus tareas y compromisos y no deposite en los integrantes del equipo o en el coordinador toda la responsabilidad del éxito del taller o del logro de sus expectativas.

El coordinador del taller más que tener dominio absoluto de los contenidos, debe ser capaz de generar en el grupo el interés por participar en el logro de la tarea, la confianza para expresar ideas y sentimientos y el compromiso de realizar el trabajo en el taller con el más alto grado de calidad.

#### **4. 5. COMPROMISO DE LAS PARTICIPANTES**

El taller como modalidad de trabajo requiere que las participantes tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El éxito de esta propuesta en gran medida depende del compromiso y participación individual y colectiva en el desarrollo de las actividades diseñadas en cada sesión.
- Es compromiso de cada participante, enriquecer el hacer grupal, compartiendo sus experiencias en torno a sus quehaceres relacionados especialmente los que abordan en el aspecto pedagógico.
- La experiencia trasladada al taller desde su práctica diaria es la base para la realización de las actividades y la elaboración de los productos.

#### **4. 6. CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES**

Las actividades de esta propuesta se realizan principalmente en equipos, en grupo e individual.

En equipo: Este tipo de actividades se nutren de las experiencias, análisis y la discusión en torno a los contenidos.

En grupo: Estas se desarrollan en un espacio más amplio de reflexión y análisis, promoviendo que los productos que emanan ya sea en equipo o individual, se enriquezcan con el aporte confrontación y colaboración de conclusiones generales o grupales.

Individual: En esta forma de trabajo se involucra el participante asumiendo su compromiso individual que será parte incluyente del producto en equipo o grupal.

#### **4. 7. LINEAS DE ANÁLISIS DE LA ALTERNATIVA**

##### **LIDERAZGO.**

- Concepto de liderazgo.
- Teoría sobre el liderazgo.
- Teorías de los rasgos de la personalidad.
- Teorías sobre el liderazgo.
- Teorías situacionales del liderazgo.
- Peligros latentes del liderazgo.

## LA COMUNICACIÓN.

- Elementos de la comunicación.
- Importancia de la comunicación.
- Cómo mejorar la comunicación en la organización y operación de una reunión.
- Barreras de la comunicación.
- Asertividad en la comunicación.

## EL PAPEL DEL LIDER EN EL TRABAJO COLABORATIVO.

- Concepto de grupo y equipo de trabajo.
- Etapas de desarrollo de un grupo para convertirse en equipo de trabajo.
- El manejo del conflicto.
- Las normas sociales para el trabajo colaborativo.

## TALLER: LIDERAZGO PEDAGÓGICO:

### “UNA NECESIDAD DE DESARROLLO EDUCATIVO”.

#### 4.8. DESCRIPCION DE LAS SESIONES:

- I. Presentación y sensibilización.
- II. Liderazgo.

III. La comunicación.

IV-V. El papel del líder en el trabajo colaborativo.

VI. Evaluación.

## ALTERNATIVA PEDAGÓGICA

TALLER: "El Liderazgo Pedagógico una Necesidad de Desarrollo Educativo".

SESIÓN No. 1

FECHA: 23 junio 1998

LUGAR: Sala de Juntas Sector No. 1

FACILITADOR: Silvia de la Paz Salgado Ruffo

DURACIÓN: 2 Horas.

I SESIÓN: Presentación y Sensibilización.

OBJETIVO DE LA SESIÓN: "dar a conocer al colectivo escolar

Los antecedentes de la investigación con la finalidad de sensibilizarlas y de involucrarlas en el desarrollo de las actividades que dan forma a la alternativa pedagógica".

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
10'	APERTURA	Que los participantes adquieran información general en relación a qué, quién y cómo se desarrollará el taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar oralmente el desarrollo que tendrá el taller.</li> <li>▪ Aclarar dudas.</li> </ul>	Exponer sus puntos de vista.	Conferencia informal.	
30'	INTRODUCCIÓN AL TEMA (sensibilización y presentación).	Dar a conocer al grupo el proceso que ha sufrido la investigación desde sus inicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exponer al grupo el seguimiento de la investigación.</li> <li>▪ Aclarar dudas e inquietudes.</li> </ul>	Exponer dudas e inquietudes.	Conferencia informal.	Hojas de rotafolio o acetatos.
5'	OBJETIVO GENERAL DEL TALLER	Conocer el objetivo general y particulares del taller.	Compartir con el grupo los objetivos que se pretenden lograr al finalizar el taller.	Emitir opiniones al respecto.	Conferencia informal y Plenaria.	Hojas de rotafolio.
15'	PRESENTACIÓN DEL CONTENIDO TEMÁTICO	Conocer el temario que se propone tratar en el desarrollo del taller.	Comunicar al grupo el temario que se sugiere para análisis en el taller.	Comentar sus ideas sobre la propuesta de contenido.	Conferencia informal.	Hojas de rotafolio.
20'	MÉTODO Y TÉCNICAS	Conocer la metodología del taller y las técnicas que se utilizarán para instrumentarlo.	<p>Dar a conocer en qué consiste la dinámica de un taller y la lógica de las posibles técnicas que se usarán</p> <p>Solicitar que individualmente o por equipo contesten las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué espero lograr del taller.</li> <li>2. Qué utilidad me puede representar en el futuro.</li> <li>3. Qué estoy dispuesto a aportar para lograr mayor participac.</li> </ol> <p>- Organizar la toma de acuerdo grupal.</p>	Intervenir espontáneamente con sus comentarios al grupo.	Conferencia informal.	
30'	EXPECTATIVAS INDIVIDUALES Y GRUPALES (Evaluación)	Identificar en el grupo las expectativas individuales y grupales.		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresar oralmente sus expectativas.</li> <li>▪ Anotar en hojas de rotafolio las expectativas que por consenso represente al grupo, con la finalidad de que queden claras las fuerzas impulsoras en las que girará el trabajo del taller. (anexo 19)</li> </ul>	Lluvia de ideas. (Anexo 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas de rotafolio.</li> <li>▪ Plumones.</li> </ul>

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
30'	CONTINUACIÓN SESIÓN No.1  ELABORAR EL CONTRATO GRUPAL	Comprometer al grupo en la consecución del logro consciente de los objetivos del taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitar al grupo para integrarse al trabajo en las próximas sesiones</li> <li>• Anotar los compromisos en hojas de rotafolio.</li> </ul>	Sugerir reglas de participación grupal e individual.	Lluvia de ideas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de rotafolio.</li> <li>• Plumones.</li> </ul>

Actividad para la próxima sesión: Liderazgo.

Lleven a la práctica la actividad compromiso-tarea (anexo 20), con el propósito de intercambiar y analizar sus experiencias con el resto del grupo en la próxima sesión; registren en el formato la dinámica que llevaron a cabo y los resultados obtenidos.

ALTERNATIVA PEDAGÓGICA

TALLER: "El Liderazgo Pedagógico una Necesidad de Desarrollo Educativo".

SESIÓN No. II

FECHA: 15 octubre 1998

LUGAR: Sala de Juntas Sector No. 1 Preescolar.

DURACIÓN: 5 Horas

FACILITADOR: Silvia de La Paz Salgado Ruffo

OBJETIVO DE LA SESIÓN: "Definir aspectos que Caracterizan el liderazgo e identificar algunos Factores que lo dificultan".

I. Línea de Análisis: Liderazgo

- Concepto de liderazgo.
- Teorías del liderazgo.
  - a) Teoría de los rasgos de personalidad.
  - b) Teoría sobre el estilo de liderazgo.
  - c) Teoría situacional de liderazgo.
- Peligros latentes del liderazgo.

T	T E M A	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
30'	CONCEPTO DE LIDERAZGO	Conocer cuál es el concepto actual de liderazgo y unificar criterios.	Cuestionar al grupo sobre cuál es su concepto de liderazgo. Presentar al grupo conceptos actuales de liderazgo y concepto de autoridad.	Expresar sus ideas sobre el tema y comparar el concepto formulado a manera grupal con el concepto actual de liderazgo.	Lluvia de Ideas. (Anexo 1) Lectura comentada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas blancas.</li> <li>▪ Hojas de rotafolio.</li> <li>▪ Plumones.</li> <li>▪ Folleto: Prog. De Desarrollo Directivo. p.p. 16-17 (Anexo 2)</li> </ul>
30'	¿QUÉ TIPO DE LÍDER SOY?	Describir los rasgos de la personalidad e inclinaciones profesionales para identificar sus atributos como líder con el propósito de mejorarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar al grupo cómo se desarrollará la actividad.</li> <li>▪ Resumir comentando la importancia de la necesidad de cambio hacia la mejora personal.</li> </ul>	Contestar las preguntas individuales y socializarlas a nivel grupal: ¿cómo soy?, ¿cómo me ven los demás?, ¿cómo me gustaría ser?; para captar su interés y atención en las aportaciones teóricas que se analizarán posteriormente.	Individual y Corrillos. Ejercicio: "Autoretrato"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia de la hoja del ejerc. "Autoretrato" (Anexo 3).</li> <li>▪ Hojas de rotafolio.</li> <li>▪ Plumones.</li> </ul>
60'	TEORÍAS DE LIDERAZGO: a) Rasgos de la Personalidad. b) Estilos de Liderazgo. c) Liderazgo Situacional.	Conocer las tres teorías que muestran la evaluación del liderazgo e identificar las tendencias propias hacia un estilo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formar equipos de 8 personas</li> <li>▪ Proporcionar a cada equipo una hoja con las instrucciones de la actividad.</li> <li>▪ Sintetizar las conclusiones del grupo, reforzando los conceptos más importantes de cada teoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizarse para presentar la dramatización al grupo.</li> <li>▪ Designar un coordinador y un controlador del tiempo.</li> <li>▪ Leer el contenido teórico (20').</li> <li>▪ Planear su explicación a través de un sociodrama.</li> <li>▪ Interpretar con claridad las reacciones de cada rol.</li> <li>▪ Anotar las características representativas de esta teoría para ser explicadas al final de la exposición.</li> </ul>	Dramatización.	<p>Libro: "Introducción General a la Teoría de la Administración. I. Chiavenato.</p> <p>Lectura: Teóricos de Liderazgo. p.p.177 -- 183 (Anexo 4)</p>

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
120'	<b>CONTINÚA</b>  <u>SESIÓN No. II</u>  PELIGROS LATENTES DEL LIDERAZGO	Identificar algunos factores que obstaculizan al liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrega hoja con información para su lectura.</li> <li>▪ Explica en qué consistirá la actividad.</li> <li>▪ Concluye señalando lo más relevante del tema y las aportaciones de los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada bina analiza "El Peligro" que se le asigna, para comentarlo y ejemplificarlo al grupo.</li> <li>▪ Comenta y/o cuestiona otros "Peligros" planteados por otras binas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Binas y/o Tercias.</li> <li>▪ Lectura Comentada.</li> <li>▪ Plenaria.</li> </ul> <p>Técnica Expresivos. Cuerpos</p>	Obra: "Técnicas de Supervisión para Mejorar Escuelas". Kimball Willes. Lectura: "Peligros Latentes del Liderazgo". p.p. 63-65 (Anexo 5)
45'	CONCLUSIONES	Concretizar con las aportaciones del grupo el tema de liderazgo, diferenciando su práctica actual con la mejora individual que cada participante requiere.	Cuestiona al grupo con la finalidad de obtener conclusiones que él mismo resume al final del tema.	Aporta sus puntos de vista, comentarios y conclusiones.	Plenaria.	Hojas de rotafolio.
15'	EVALUACIÓN DE LA SESIÓN	Conocer el punto de vista de los participantes en relación con la dinámica desarrollada en el tema.	Explicar los cuestionamientos que se usaron para evaluar la sesión.	Contestar individualmente a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué beneficios obtuve en esta sesión?</li> <li>▪ ¿Qué fue lo que me gustó de la sesión?</li> <li>▪ ¿Cómo pudiera mejorarse?</li> </ul>	Escrita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas blancas.</li> <li>▪ Lápices.</li> </ul>

Actividad para la próxima sesión: La Comunicación (anexo 21).

## ALTERNATIVA PEDAGÓGICA

TALLER: "El Liderazgo Pedagógico una Necesidad de Desarrollo Educativo".

SESIÓN No. III

FECHA: 28 octubre 1998.

LUGAR: Sala de Juntas del Sector No. 1

FACILITADOR: Silvia de la Paz Salgado Ruffo

OBJETIVO DE LA SESIÓN: Fortalecer la comunicación tendiente a favorecer en el equipo la participación activa, reflexiva y crítica, con la finalidad de construir conocimientos mediante el diálogo.

II. Línea de Análisis: La Comunicación.

- Elementos de la comunicación.
- Cómo mejorar la comunicación en la organización.
- Barreras en la comunicación.
- La asertividad en la comunicación.

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
50'	ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	Conceptualizar el término de comunicación y los elementos que la conforman.	Organizar al grupo para realizar una lectura comentada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa emitiendo comentarios, dudas, etc.</li> <li>• Elaboración de un mapa cognitivo.</li> <li>• Designación de observadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura comentada.</li> <li>• Exposición del mapa cognitivo.</li> <li>• Plenaria.</li> </ul>	Fotocopias: Paoli J.A. La Comunicación, Ed. Edicol, México 1977 en compilación de técnicas didácticas y vivenciales II. p.p. 301-304 (anexo 6)
50'	BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN	Identificar las distracciones que ocurren al transmitirse un mensaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retomar las ideas a las que llegó el grupo con la intención de enlazar el siguiente tema.</li> <li>• Organizar al grupo para la exhibición de la película.</li> <li>• Presentar al grupo el contenido del anexo 8 "Barreras en la Comunicación" en hojas de rotafolio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en comentarios.</li> <li>• Descubrir las barreras que obstaculizan el flujo de la comunicación del equipo.</li> <li>• Apoyarse en el argumento de la película y en láminas del anexo 8 para formular las conclusiones sobre el tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plenaria.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Película "No se está comunicando". (anexo 7).</li> <li>• Láminas con dibujos y textos de las barreras de la comunicación.</li> </ul>
60'	CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE UNA REUNIÓN	Analizar la importancia de la congruencia entre los diferentes tipos de comunicación que intervienen en el desarrollo de la reunión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza 4 equipos.</li> <li>• Explica la mecánica del trabajo.</li> </ul> <p>Lecturas por equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La comunicación en la organización.</li> <li>2. La naturaleza de la comunicación.</li> <li>3. La comunicación no verbal.</li> <li>4. El papel que juegan las emociones en la comunicación.</li> <li>5. Organización y operación de una reunión.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer el tema que le corresponde a su equipo.</li> <li>• Comentar al interior del equipo el tema buscando relacionarlo con alguna experiencia vivencial en su centro de trabajo.</li> <li>• Organizarse para exponer al resto del grupo los aspectos puntuales a los que concluyó el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrillos.</li> <li>• Discusión en pequeños grupos.</li> </ul>	<p>Lectura: La Supervisión Significa Comunicación, de: Kimball Wiles. Obra: "Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas". p.p. 66-72 (anexo 9).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas con preguntas.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Cinta para pegar.</li> </ul>

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
50'	CONTINÚA LA SESIÓN No. III  LOS CUATRO TIPOS DE ACTUACIÓN Y LA ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN	Descubrir en la asertividad una estrategia que favorece la comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retomar los conceptos más significativos que se hayan generado en torno a la comunicación para sugerir al grupo el desarrollo de la actividad que dará cierre a la sesión.</li> <li>Formar dos equipos (cada uno analizará un tema sobre la asertividad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y comprender el contenido.</li> <li>Sacar conclusiones.</li> <li>Explicar el contenido de la información a los actores.</li> </ul> <p>Los actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leer la técnica asertiva elegida.</li> <li>Elaborar un diálogo utilizando experiencias propias.</li> <li>Presentar la dramatización al resto del grupo.</li> <li>Proporcionar al grupo información relevante sobre la técnica ejemplificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura comentada.</li> <li>Dramatización.</li> <li>Plenaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de rotafolio.</li> <li>Plumones.</li> <li>Masking Tape.</li> </ul>
20'	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	Analizar la importancia que reviste este concepto.	Organizar al grupo para su participación en el ejercicio.	Realizar el ejercicio siguiendo las instrucciones y comenta los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corrillos.</li> <li>Plenaria.</li> </ul>	Fotocopias del ejercicio: "¿Es así? (anexo 10).
7'	EVALUACIÓN DE LA SESIÓN	Conocer la opinión individual y grupal sobre el desarrollo del taller.	Incentivar al grupo para que exprese sus opiniones del taller de manera escrita.	Contestar individualmente los cuestionamientos sobre la evaluación de la sesión.	Escrita. P.N.I. (Positivo, Negativo, Interesante).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas blancas.</li> <li>Plumas o lápices.</li> </ul>

Actividad para la próxima sesión: El papel del líder en el trabajo colaborativo (anexo 22).

## ALTERNATIVA PEDAGÓGICA

TALLER: "El Liderazgo Pedagógico una Necesidad de Desarrollo Educativo".

SESIÓN No. IV

FECHA: 17 noviembre 1998

LUGAR: Sala de Juntas Sector No. 1 Preescolar

FACILITADOR: Silvia de la Paz Salgado Ruffo

DURACIÓN: 5 Horas.

OBJETIVO DE LA SESIÓN: Identificar las diferencias entre grupo y equipo de trabajo, con la finalidad de que al construirse como tal, sea posible integrar los elementos propios del trabajo colaborativo como una alternativa de aplicación en el desarrollo de actividades de tipo pedagógico en el quehacer del directivo.

III. Línea de Análisis: El Papel del Líder en el Trabajo Colaborativo.

- Concepto de Grupo y Equipo de Trabajo.
- Transformación de grupo a equipo de trabajo.
- Etapas de formación de un equipo de trabajo.
- Problemas que se presentan en la integración de un E.T.
- Características de un equipo efectivo.
- El Manejo del Conflicto en el equipo de trabajo.

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
60'	CONCEPTO DE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO	Establecer una definición grupal de equipo que sirva de guía en el desarrollo del resto del taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar indicaciones sobre la actividad a realizar.</li> <li>• Consensar una definición de grupo y de equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir en corrillos los conceptos e integrar una definición.</li> <li>• Exponer en plenaria la definición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrillos</li> <li>• Plenaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolio</li> <li>• Plumones</li> </ul>
90'	TRANSFORMACIÓN DE GRUPO A EQUIPO DE TRABAJO	Identificar las etapas por las cuales transita la integración de un equipo de trabajo, así como los problemas que se hacen presentes en ellas.	Invitar al grupo a analizar y desarrollar las 3 actividades de la ficha de trabajo "Del yo al nosotros", y presenciar la exhibición de la película "El Bolero de Ravel".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la discusión al interior del equipo en forma crítica y reflexiva, aportando su experiencia vivencial en relación al tema.</li> <li>• Presentar al resto del grupo el producto del análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión en equipo.</li> <li>• Plenaria.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha "Del yo al nosotros". (Anexo 11).</li> <li>• Proyecto de gestión escolar.</li> <li>• Película "El Bolero de Ravel". (Anexo 12)</li> </ul>
60'	EL MANEJO DEL CONFLICTO EN EL EQUIPO DE TRABAJO	Analizar estrategias para solucionar situaciones conflictivas.	Coordinar al grupo para el análisis de la lectura "Habilidades para el Manejo del Conflicto".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer la parte de la lectura que le corresponda al equipo.</li> <li>• Comentar al interior del equipo el tema, buscando relacionarlo con experiencias vivenciales.</li> <li>• Organizarse para exponer al resto del grupo.</li> </ul>	Técnica de Expertos.	Lectura: Habilidades para el Manejo del Conflicto en: Administración teórica y práctica de Stephen P. Robbins. pág. 574-586. (Anexo 13).
60'	ORIGEN DEL CONFLICTO	Descubrir las causas que originan el conflicto.	Explicar al grupo el desarrollo del ejercicio "Un 3 por un 8".	Seguir las instrucciones del formato del ejercicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual y grupal.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>	Fotocopias del ejercicio "Un 3 por un 8". (Anexo 14).

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
30'	<u>CONTINÚA LA SESIÓN No. IV</u>  EVALUACIÓN DE LA SESIÓN	Obtener una visión global sobre el impacto del contenido, técnicas, metodologías y conducción del taller.	Centrar al grupo presentando una serie de preguntas para evaluar la sesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hemos identificado las diferencias entre grupo y equipo de trabajo?</li> <li>• ¿El contenido analizado en el taller me permitirá manejar algunas situaciones conflictivas en mi práctica? Si, No, Porqué.</li> <li>• ¿Cómo ha sido la participación del coordinador de la sesión?</li> </ul>	Expresar su opinión personal al dar respuesta a cada cuestionamiento. Aspectos puntuales a los que concluyó el equipo.	Plenaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolio.</li> <li>• Hojas.</li> <li>• Plumones.</li> </ul>

Actividad para la próxima sesión: El papel del líder en el trabajo colaborativo (anexo 23).

ALTERNATIVA PEDAGÓGICA

TALLER: "El Liderazgo Pedagógico una Necesidad de Desarrollo Educativo".

SESIÓN No. V

FECHA: 25 noviembre 1998

LUGAR: Sala de Juntas Sector No. 1 Preescolar

FACILITADOR: Silvia de la Paz Salgado Ruffo

DURACIÓN: 5 Horas.

OBJETIVO DE LA SESIÓN: Identificar las diferencias entre grupo y equipo de trabajo, con la finalidad de que al construirse como tal, sea posible integrar los elementos propios del trabajo colaborativo como una de alternativa de aplicación en el desarrollo de actividades de tipo pedagógico en el quehacer del directivo.

III. Línea de Análisis: El Papel del Líder en el Trabajo Colaborativo.

- Concepto de Aprendizaje Colaborativo.
- Normas Sociales para el Trabajo Colaborativo.
- Importancia del Trabajo Colaborativo.
- El Trabajo Colaborativo una Alternativa.

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
60'	CONCEPTO DE APRENDIZAJE COLABORATIVO	Adquirir una noción de lo que es el aprendizaje colaborativo y de cómo este incide en el proceso de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar con claridad la técnica que se utilizará para analizar el tema.</li> <li>▪ Formar 5 equipos de 5 integrantes cada uno.</li> <li>▪ Retomar el contenido de las tarjetas induciendo comentarios grupales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leer en equipo el tema.</li> <li>▪ Contestar cada cuestión en forma consensada.</li> <li>▪ Escribirla en una tarjeta y pegarla en la hoja de rotafolio.</li> <li>▪ Explicar al grupo el contenido de las respuestas del primer momento: ¿por qué es importante el trabajo colaborativo?, ¿para qué sirve el trabajo colaborativo?, ¿cómo se logra el aprendizaje colaborativo?.</li> <li>▪ ¿Cuándo es útil?</li> </ul>	Corrillos. Ejercicio: "Tarjetas Informativas": Colocar hojas de rotafolio con las preguntas claves de la lectura: ¿En qué consiste?.	Lectura: "Educación (aprendizaje) Colaborativo", en: Material de Educación para el Talento. Modelos Educativos Innovadores. Instituto Tecnológico de Sonora. (Anexo 15) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas de rotafolio con preguntas.</li> <li>▪ Tarjetas bristol.</li> <li>▪ Plumones o lápices.</li> <li>▪ Plumones.</li> </ul>
60'	NORMAS SOCIALES PARA EL TRABAJO COLABORATIVO	Que los participantes expongan a través de sus vivencias normas sociales para la regularización del trabajo colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionar al grupo sobre la forma de establecer normas para el trabajo colaborativo.</li> <li>▪ Facilitar la participación individual e intercambio de experiencias y opiniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una lectura secuenciada del texto.</li> <li>▪ Emitir comentarios contrastando la lectura con sus vivencias profesionales.</li> </ul>	Lectura Comentada.	Texto: "Normas Sociales para el Trabajo Colaborativo", en: Material de Educación para el Talento. Modelos de Educativos Innovadores. Instituto Tecnológico de Sonora. (Anexo 16) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fotocopias del ejercicio.</li> <li>▪ Hojas de rotafolio.</li> <li>▪ Plumones.</li> <li>▪ Pegamento.</li> </ul>
60'	IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLABORATIVO	Analizar la importancia del trabajo colaborativo en la planificación y dirección del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar al grupo por centros de trabajo o zonas escolares para la realización de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrar equipos de preferencia de 8 personas.</li> </ul> Designar un coordinador y un observador para que tome nota de la actividad.	Corrillos. Plenaria. Ejercicio: "La Organización". (Anexo 17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fotocopias del ejercicio.</li> <li>▪ Hojas de rotafolio.</li> <li>▪ Plumones.</li> <li>▪ Pegamento.</li> </ul>

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
90'	CONTINÚA <i>SESIÓN No. V</i>  EL TRABAJO COLABORATIVO UNA ALTERNATIVA	Analizar el trabajo colaborativo como una alternativa enfatizando que, a medida que se de la participación comprometida, mayores serán los éxitos en las tareas que se emprendan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar en el grupo una discusión con la finalidad de analizar la importancia.</li> </ul> Promover esta actividad proporcionando al grupo información e instrucciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En plenaria se muestra el producto elaborado por cada grupo.</li> <li>Describen los problemas que tuvieron para realizar el trabajo.</li> <li>El observador de cada equipo narra al resto del grupo los problemas a que se enfrentó el equipo en la realización de la tarea.</li> <li>Comentar algunas situación análoga vivida en su centro de trabajo.</li> <li>Elaborar por cada equipo 5 afirmaciones sobre el T.C. como base para la puesta en práctica de la alternativa en cada centro de trabajo.</li> <li>Diseñar un plan de trabajo (anexo 24) que contenga las estrategias para la socialización del taller en cada centro de trabajo; tomando en cuenta los sig. Factores básicos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivos claros y decisivos (entendidos por todos).</li> <li>Mantener una postura clara como coordinador y propiciar compromiso de equipo.</li> <li>Asignar responsabilidad equitativamente.</li> <li>Contemplar la utilización de técnicas y recursos.</li> </ol> </li> </ul>	Lluvia de Ideas.	Hojas impresas.
20'	EVALUACIÓN	Analizar los logros obtenidos en el transcurso.	Propiciar en el grupo un ambiente de confianza para que exprese de manera grupal e individual sus puntos de vista.	Exponer sus puntos de vista.	Escrita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoja de evaluación</li> <li>Hojas de rotafolio</li> </ul>

Actividad para la próxima sesión: Evaluación.  
Llevar a la práctica el plan de trabajo del diseño de la Reunión Técnica.

ALTERNATIVA PEDAGÓGICA

TALLER: "El Liderazgo Pedagógico una Necesidad de Desarrollo Educativo".

Sesión:  
Evaluación General del Taller

SESIÓN No. VI

FECHA: 25 noviembre 1998

LUGAR: Sala de Juntas Sector No. 1 Preescolar

FACILITADOR: Silvia de la Paz Salgado Ruffo

DURACIÓN: 5 Horas.

Objetivo: valorar el proceso operado en el taller con la finalidad de caracterizar aspectos sobresalientes y analizar posibles propuestas de mejoras a obstáculos presentados.

T	TEMA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR	ACTIVIDADES DEL GRUPO	TÉCNICA	RECURSOS DIDÁCTICOS
	Presentación de resultados de la Reunión Técnica diseñada en la última sesión	Identificar el impacto y el seguimiento del taller a través de la puesta en práctica a el plan de trabajo.	Incentivar al grupo para que exprese sus opiniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar la presentación de la reunión técnica.</li> <li>- Presentarla al grupo.</li> <li>- Comentarios a las expositoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incidencias.</li> <li>- A que necesidad respondió el tema tratado.</li> <li>- Dinámica utilizada</li> <li>- Evaluación a el tema.</li> <li>- Experiencia obtenida al realizar la sesión.</li> </ul>	Plan de trabajo Hojas de rotafolio
	Evaluación general del taller	Analizar de manera objetiva los logros obtenidos en el transcurso del taller.	Propiciar en el grupo un ambiente de confianza para que exprese de manera grupal e individual sus puntos de vista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contestar el cuestionario elaborado para este fin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario</li> </ul>	(Anexo 18).

**CAPÍTULO 5**  
**REFLEXIONES**

La transformación de la práctica de liderazgo pedagógico del directivo fue la esencia con la que se nutrió el presente trabajo, además de tratar de entender las situaciones problemáticas que enfrenta cotidianamente. En esta secuencia de ideas, el primer punto a considerar fue que el directivo reconociera cuales eran los problemas que se hacían presentes con mayor significancia en su práctica pedagógica, a través de analizarlos con una postura crítica; este primer aspecto provocó en lo personal una motivación interna que desencadenó una necesidad de creatividad en el diseño de las estrategias probables de ser aplicadas en la fase práctica del proyecto de investigación y más aun, lograr los objetivos y metas que se propusieron para movilizar y generar cambios factibles de ser implantadas en el apartado propositivo.

Dentro de los cambios manifiestos en las personas implicadas como objeto de estudio, puede mencionarse su reconocimiento de necesidad para asumir el rol directivo y de supervisión en lo pedagógico, brindando asesorías con sistematización y propósitos definidos. También sentirse capaces de crear y mejorar estrategias que respondan a la particularidad que cada una tiene en sus centros de trabajo.

El taller propició la realización de reuniones técnicas en los jardines, ahí se analizaba el mismo contenido utilizado en la alternativa, y se provocaba la búsqueda de soluciones colegiadas; se aprendió a tomar en cuenta a los otros, pero principalmente el sentirse bien al expresar las problemáticas propias que equivale a descubrirse, a ser punto de crítica, y a diferencia de lo que el sentido común pudiera

manejar, se respetó y apoyó el sentir ajeno dando como resultado un mejor manejo del conflicto.

Las transformaciones anteriores permitieron considerar que ha ocurrido una resignificación del hacer docente directivo y de supervisión; que lo aprendido y/o desarrollado es viable de llevarse a la intimidad cotidiana laboral, que es posible trabajar con las educadoras con sustentos reales, con base en la problemática que ellas enfrentan y que muchas veces impiden o limitan el tener resultados en el aula, satisfactorios también en lo educativo y lo social.

En lo personal se reconoció que el andar hacia la transformación nunca termina, que es un proceso que incluye crear-aplicar-evaluar, y regresarse siempre con una mejor idea y claridad sobre lo trabajado.

El trabajo que se realiza a partir de intentar la innovación es más satisfactorio, sentirse capaz de contribuir a que directoras y supervisoras implementen tiempo y espacio donde dialogar, interactuar, analizar y reconstruir su práctica diaria resultó una gran satisfacción.

Existe la plena conciencia que lo observado ocurrió en un tiempo y espacio determinado, con personas específicas y que su posible generalización es relativa, aún así, puede esperarse que si la alternativa se aplica en forma sistemática, los beneficios educativos serán extraordinarios.

Se agradece a la Unidad 03A su línea pedagógica porque posibilitó todo lo ocurrido, a maestros y compañeros que aportaron sus conocimientos y experiencias y su ayuda para que hoy este trabajo sea una realidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- FERREIRO Gravié, Ramón. "El Taller". SISTEM, AIDA. Inst. Tecnológico de Sonora. Hoja de trabajo.
- FOLLARI, Roberto, H. Revista Cero en conducta, año núm. 25. Educación y cambios, A.C., México.
- GIMENO, Sacristán, José. "Comprender y Transformar la Enseñanza". Ediciones Morata. Madrid, 1993.
- MANN, León. "Elementos de Psicología Social". Ed. Limusa, México, 1983.
- ORTEGA, Mariano. "La Administración Estratégica en Instituciones Educativas". CEDESA, México, 1988.
- PEREZ Gómez, Angel I. "Comprender y Transformar la Enseñanza". Ediciones Morata, Madrid, 1993.
- S.E.P. "Antología Básica: Análisis de la Práctica Docente Propia", LE'94, UPN, México, 1994.
- S.E.P. "Antología Básica: Contexto y Valoración de la Práctica Docente", LE'94, UPN, México, 1995.
- S.E.P. "Antología Básica: El Maestro y su Práctica Docente", LE'94, UPN, México, 1994.
- S.E.P. "Antología Básica: Evaluación y Seguimiento en la Escuela", LE'94, UPN, México, 1997.
- S.E.P. "Antología Básica: Grupos en la Escuela", LE'94, UPN, México, 1994.
- S.E.P. "Antología Básica: Hacia la Innovación", LE'94, UPN, México, 1995.
- S.E.P. "Antología Básica: La Gestión como Quehacer Escolar", LE'94, UPN, México, 1996.
- S.E.P. "Antología Básica: Institución Escolar", LE'94, UPN, México, 1994.
- S.E.P. "Antología Básica: Investigación de la Práctica Docente Propia", LE'94, UPN., México, 1995.
- S.E.P. "Manual de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar, Técnico Pedagógica y Técnico Administrativa", México, D.F., Julio, 1988.

S.E.P. "Manual de Organización de la Jefatura de Sector de Educación  
Preescolar, s/r.

SCHMELKES, Sylvia. "Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas", S.E.P.,  
México, 1992.

WILLES, Kimball. "Técnicas de Supervisión para mejores escuelas". Trillas,  
México, 1973.

# ANEXOS

## REFERENCIAS

1. Técnica "Lluvia de Ideas", técnica participativa para la educación popular: sin referencia bibliográfica.
2. Folleto "programa de Desarrollo Directivo"; IMSS, Relaciones Interpersonales. No. 10. Liderazgo, p.5.
3. Cuaderno comparativo "Autoretrato", sin referencia bibliográfica.
4. Teorías de liderazgo en: "Introducción general a la Teoría de la Administración". Idalberto Chiavaneto, p.p.177 – 183.
5. Peligros Latentes del Liderazgo, en: "Teorías de Supervisión para las Mejores Escuela". Kimbal Willes, p.p.63-65.
6. Lectura: "La Comunicación". Ed. Edicol, México, 1977 en compilación de Técnicas Didácticas Vivenciales II. S.E.P., Subsecretaría de Educ. Elemental. Unidad Educación Especial. P.p.301-304.
7. Película: "No se está comunicando".

8. Lectura "Barreras en la Comunicación"; Ed. Edicol, México, 1997, en Técnicas Didácticas y vivenciales II S.E.P. Subsecretaría de Educ. Elemental. Unidad Educ. Especial. P.p.305-310.
9. Lectura "La Supervisión Significa Comunicación", en: Técnicas de Supervisión para Mejores Escuela. Kimball Willes, p.p.66-72.
10. Técnica ¿Es así?; Técnica participativa para la educación Popular; sin referencia bibliográfica.
11. "Del yo a nosotros" (ficha de trabajo). Fundación SNTE.
12. Película "El Bolero de Ravel".
13. Lectura: Habilidades para el manejo del conflicto en: Administración Teórica y Práctica de Stephen P. Robbins, p. p. 574-586.
14. Técnica: un 3 x un 8 sin referencia bibliográfica.
15. Lectura: Educación (aprendizaje) Colaborativo, en: "Minitextos Sistema AIDA. Instituto Tecnológico de Sonora". Autor Dr. Ramón Ferreiro Gravie.

16. Lectura: Normas Sociales para el Trabajo en equipo Colaborativo, en: "Minitextos Sistema AIDA. Instituto Tecnológico de Sonora". Autor Dr. Ramón Ferreiro Gravie.
17. Técnica: "La Organización". Técnicas Participativas para la Educación Popular.  
Sin referencia bibliográfica.
18. Evaluación General del Taller " Liderazgo Pedagógico: "Una necesidad de desarrollo directivo".

# EXPECTATIVAS INDIVIDUALES Y GRUPALES

Anexo 19

¿QUÉ ESPERO LOGRAR EN EL TALLER?	¿QUÉ UTILIDAD ME PUEDE REPRESENTAR EN EL FUTURO?	¿QUÉ ESTOY DISPUESTA A APORTAR PARA LOGRAR MAYOR PARTICIPACIÓN?

COMPROMISO - TAREA

SEGUIMIENTO DE LA ALTERNATIVA

SESION: LIDERAZGO

Anexo 20

ACTIVIDAD-SITUACION PARTICULAR	REGISTRO ANECDOTICO
<p>Después del taller, consideras que se modifica en algo tu estrategia para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Realizar las reuniones Técnico Pedagógicas o de Consejo Escolar.</li> <li>b) Reuniones Administrativas.</li> <li>c) En cualquier otra situación de mi práctica docente.</li></ul>	



COMPROMISO - TAREA

SEGUIMIENTO DE LA ALTERNATIVA

SESIÓN: TRABAJO EN EQUIPO

Anexo 22

ACTIVIDAD-SITUACION PARTICULAR	REGISTRO ANECDÓTICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menciona ¿qué FUERZAS y qué DEBILIDADES posee tu equipo de trabajo?</li><li>• ¿De qué manera puedes aprovechar las FUERZAS de tu equipo y conducirlo al éxito?</li><li>• ¿Qué propones hacer para minimizar las DEBILIDADES del equipo y convertirlas en FUERZAS?</li></ul>	

COMPROMISO - TAREA

SEGUIMIENTO DE LA ALTERNATIVA

SESIÓN: EL PAPEL DEL LIDER EN EL TRABAJO COLABORATIVO

Anexo 23

ACTIVIDAD-SITUACIÓN PARTICULAR	REGISTRO ANECDÓTICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué actividad con tu equipo de trabajo fue posible poner en práctica los conceptos del aprendizaje colaborativo?.</li> <li>• ¿Cómo fue tu participación?.</li> <li>• ¿Cómo fue la participación del resto del personal?.</li></ul>	

COMPROMISO - TAREA

### PLAN DE TRABAJO

Centro de trabajo: \_\_\_\_\_

Zona Escolar: \_\_\_\_\_

Anexo 24.

ACCIÓN	PROCEDIMIENTO ESTRATEGIA	FECHA	RESPONSABLES	RECURSOS	OBSERVACIONES

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué cambios has observado en las estrategias de supervisión y asesoría en la práctica de:

- DIRECTORA:

- SUPERVISORA:

2. ¿Cuál es tu opinión sobre la estrategia que se establece para tomar acuerdos en la organización del trabajo que involucra a todo el Jardín de Niños?.

R.

3. Comenta la actitud que adopta la directoria y supervisora:

- Al estimular la comunicación entre el personal:

- Al manejar los conflictos interpersonales:

- Al integrar al personal en un equipo de trabajo:

4. ¿Consideras a tu directora y supervisora como un factor de apoyo y estímulo a tu labor docente?

SÍ ¿Por qué?

NO ¿Por qué?

5. ¿Cómo es tu participación en el desarrollo de las actividades de tipo académico que organiza la dirección y/o supervisión?

R.

**EVALUACIÓN GENERAL DEL TALLER  
"LIDERAZGO PEDAGÓGICO UNA NECESIDAD DE DESARROLLO EDUCATIVO"**

**INSTRUCCIONES:** Lee cuidadosamente cada una de las preguntas, y selecciona la respuesta que consideres sea la más adecuada; en caso de no ser así, utiliza la última opción (otros) y describe brevemente lo que pienses sea lo correcto.

1. En tu opinión, ¿consideras que el taller se construyó en secuencia lógica?

- En nada ( )
- En parte ( )
- La mayor parte ( )
- Completamente ( )
- Otro ( )

---



---

2. ¿Las actividades programadas permitieron a los participantes integrarse como equipo?

- En nada ( )
- En parte ( )
- La mayor parte ( )
- Completamente ( )
- Otro ( )

---



---

3. ¿Los contenidos analizados fueron claros y útiles para tu práctica?

- En nada ( )
- En parte ( )
- La mayor parte ( )
- Completamente ( )
- Otro ( )

---



---

4. ¿Las actividades y técnicas utilizadas en el taller promovieron la participación de todos?

- Nunca ( )
  - Casi nunca ( )
  - Con frecuencia ( )
  - Siempre ( )
  - Otro
- 
- 

5. ¿Cómo fue la intervención del coordinador en la orientación y dirección de los temas?

- Nula ( )
  - Escasa ( )
  - Adecuada ( )
  - Oportuna ( )
  - Otro
- 
- 

6. ¿En qué grado fueron alcanzados los objetivos propuestos?

- En nada ( )
  - Poco ( )
  - Suficiente ( )
  - Totalmente ( )
  - Otro
- 
- 

7. ¿Hubo disposición individual hacia el trabajo en los integrantes del grupo?

- Nunca ( )
- Casi nunca ( )
- Con frecuencia ( )

Siempre ( )  
Otro

---

---

8. ¿Se percibió en el grupo imposiciones y/o condicionamiento por alguno de sus integrantes?

Nunca ( )  
Casi nunca ( )  
Con frecuencia ( )  
Siempre ( )  
Otro

---

---

9. ¿Cuál fue el resultado que obtuviste en la puesta en práctica del Plan de Trabajo de la Reunión Técnica diseñada en el taller?

Ninguno ( )  
De rechazo ( )  
Poco significativo ( )  
Muy significativo ( )  
Otro

---

---

10. ¿Cómo percibiste la integración de tu personal en la dinámica de la Reunión Técnica que coordinaste?

Ninguna ( )  
Insuficiente ( )  
Solo en algunas ( )  
Totalmente ( )  
Otro

---

---

11. ¿Has percibido algún cambio en la actitud que asumes al tratar de resolver o mediar los conflictos en tu ámbito laboral?

- En nada ( )
  - Escasamente ( )
  - Generalmente ( )
  - Totalmente ( )
  - Otro
- 
- 

12. ¿Has podido asumir tu rol de líder pedagógico con tu equipo de trabajo?

- En parte ( )
  - Con dificultad ( )
  - Satisfactoriamente ( )
  - Totalmente ( )
  - Otro
- 
- 

13. ¿Has notado alguna mejoría en la comunicación entre los integrantes de tu centro de trabajo?

- En nada ( )
  - Mínimo ( )
  - Notoriamente ( )
  - Totalmente ( )
  - Otro
- 
- 

14. En la toma de decisiones en tu centro de trabajo, ¿qué importancia le concedes a la opinión de los demás miembros de tu equipo?

- Ninguna ( )
- Muy poca ( )
- Normal ( )
- Fundamental ( )

Otro

---

---

15. ¿Te sientes con la suficiente confianza para actuar asertivamente?

Nunca ( )  
Casi nunca ( )  
A veces ( )  
Totalmente ( )  
Otro

---

---

16. ¿Qué resultados has obtenido al escuchar con atención a los demás, proporcionando y solicitando retroinformación?

Ninguno ( )  
Escasos ( )  
Notorios ( )  
Muy positivos ( )  
Otro

---

---

17. ¿Te reúnes con tu personal para tratar temas educativos de interés general?

Nunca ( )  
Casi nunca ( )  
A veces ( )  
Con frecuencia ( )  
Otro

---

---

18. ¿Qué resultado has obtenido al aplicar tu plan de supervisión a los grupos?

Ninguno ( )  
Mínimo ( )