



SEV
ESTADO DE VERACRUZ

VER Educación
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



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

UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS

OPCIÓN DE TITULACIÓN

TESIS

DENOMINADA

**EL LIDERAZGO COMPARTIDO EN LOS ALUMNOS DE
TELESECUNDARIA**

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

PRESENTA

BRENDY NAYELI LOPEZ HERNANDEZ

COATZACOALCOS, VERACRUZ

NOVIEMBRE 2018

El liderazgo compartido fomenta relaciones basadas en la comunicación para alcanzar objetivos en común, la mejora grupal y manejo de conflictos en la vida diaria.

AGRADECIMIENTOS

Cuando planeas algo, visualizas tomando en cuenta los recursos y materiales disponibles... lo mejor es al momento de aplicar por lo regular nunca sale como lo esperas: depende de ti como afrontar la situación, sí de manera negativa o positiva, pero de una u otra forma siempre se logrará un aprendizaje y alcanzar los objetivos deja una satisfacción incomparable. De manera personal aplica tanto en el ámbito educativo como en la vida cotidiana.

De aquí surgen mis agradecimientos y dedicatoria. Iniciando con Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día. Seguido de mis papás y hermanos quienes me brindan amor, confianza y apoyo. Continuando con los amigos que me animan a ver las situaciones difíciles de una forma divertida. Finalizando con mis maestros por sus enseñanzas, paciencia y exigencias al saber que siempre podemos esforzarnos y dar lo mejor de cada uno.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
DIAGNOSTICO.....	5
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Preguntas de Investigación.....	14
Justificación.....	15

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO.....	17
1.1 Antecedentes de la teoría organizacional y de la gestión educativa...	17
1.2 Modelos de gestión organizacional.....	19
1.3 Enfoques y dimensiones.....	22
1.4 Cultura institucional.....	24
1.5 Líneas de política internacional.....	26
1.6 Desarrollo histórico de la gestión en México.....	27
1.7 Líneas de políticas.....	29
1.8 La gestión educativa en el contexto de la reforma de la educación básica.....	31
1.9 Elementos teóricos del liderazgo compartido.....	33

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL.....	39
2.1 Antecedentes.....	39
2.2 Contexto normativo.....	40
2.3 Contexto pedagógico.....	44
2.4 Contexto social.....	46
2.5 Gestión del proyecto con otros organismos.....	47

CAPITULO III

METODOLOGÍA.....	49
3.1 Población de estudio.....	49
3.2 Instrumentos de recolección de datos.....	50
3.3 Estrategias.....	52
3.4 Procedimientos de análisis y recolección de datos.....	54

CAPITULO IV

INTERVENCIÓN Y RESULTADOS.....	55
4.1 Estrategia 1: Dinámica de acciones para desarrollar la habilidad de escuchar.....	56
4.2 Estrategia 2: Dinámica didáctica para desarrollar la habilidad comunicativa.....	60
4.3 Estrategia 3: Curso – Taller desarrollando el manejo de conflictos.....	62
4.4 Estrategia 4: Análisis práctico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos.....	64
4.5 Estrategia 5: Difusión vivencial de la importancia del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo.....	68
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE TRABAJO EN GENERAL.....	70

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento trata la temática del liderazgo compartido entre los alumnos como estrategia pedagógica y organizacional, incluye información de los alumnos de la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo, localidad de Las Choapas, manejando la situación de desarrollo de las habilidades de liderazgo compartido. Las habilidades que se trabajan son la comunicación (en las dos modalidades: de comunicación y escucha) y el manejo de conflictos.

El liderazgo compartido es importante implementarlo en las instituciones educativas porque involucra a los alumnos para trabajar y aprender juntos formando comunidades de aprendizaje siguiendo un objetivo en común. De esta forma los alumnos comparten el liderazgo, toman decisiones, se comunican, aceptan responsabilidades y resuelven conflictos buscando el beneficio colectivo.

Lo anterior surge como respuesta a la situación diagnosticada en los alumnos de la escuela telesecundaria en el ciclo escolar 2016 – 2017 y que continuaba en el ciclo escolar 2017 – 2018 donde los alumnos presentaban problemas al momento de trabajar colaborativamente como: solo realizar la actividad algunos alumnos y otros copiar, excluir a alumnos al momento de formar los equipos, baja comunicación y toma de decisión, malos entendidos, poca participación y fragmentación del trabajo. A partir de ello se analizó el trabajo colaborativo destacando la característica del liderazgo compartido.

Así mismo, fue necesario aplicar instrumentos enfocados al liderazgo compartido resaltando situaciones del ámbito educativo, además de utilizar métodos de observación participativa, el análisis FODA (análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) donde se obtuvieron como resultados que entre los alumnos no había liderazgo compartido, repercutiendo en el trabajo colaborativo y en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que era importante implementar y desarrollar las habilidades de comunicación y el manejo de conflictos.

De lo anterior se plantea el objetivo general del documento que es evaluar el liderazgo compartido como estrategia organizacional y pedagógica entre la comunidad educativa para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, seguido de cuatro objetivos específicos que guían el contenido del documento, surgiendo la pregunta de investigación: ¿Si se desarrollan las habilidades del liderazgo compartido se logrará el trabajo colaborativo, la convivencia y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje en la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo?

Para reforzar la pregunta de investigación se justificó la importancia del liderazgo compartido entre los alumnos donde destacan los principios pedagógicos, los pilares de la educación y las competencias para la vida del Plan de estudios 2011. También se hizo la revisión de documentos para reforzar el tema de liderazgo compartido que está inmersa dentro de las teorías organizacionales y de gestión específicamente en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica; considerando las dimensiones para efectos de este documento se enfoca el liderazgo compartido en la dimensión pedagógica y organizacional.

Ahora bien, la solución a la pregunta de investigación (hipótesis), fue implementar un proyecto para el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido en los alumnos, siguiendo la línea de una investigación comparativa y de investigación acción, con enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa), tomando como población de estudio a los alumnos de la escuela Telesecundaria.

El proyecto tuvo una aplicación de acciones durante los meses de abril a julio del 2018, el cual surge del objetivo específico número 4 del trabajo en general (Aplicar diversas acciones para alcanzar las habilidades del liderazgo compartido y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje). De dicho objetivo, se conformaron 5 estrategias (Dinámicas de acciones, dinámicas didácticas, curso-taller, análisis práctico y difusión vivencial) que respondían a los objetivos específicos del proyecto y para alcanzarlos se aplicaron 15 acciones que fueron evaluadas con listas de cotejo, pruebas objetivas, cuestionarios, coevaluaciones y autoevaluaciones.

Los resultados obtenidos se presentaron utilizando las herramientas de Ishikawa como histogramas, diagramas de Pareto, listas de verificación y tablas distributivas. Lo que permitió llegar a las conclusiones que de manera general favorecen el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con respecto a la estructura del documento, inicia con esta introducción, seguido del diagnóstico donde se plantea el problema de la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo compartido para que los alumnos alcancen la competencia de convivencia, el trabajo colaborativo y una mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje. De la misma forma también se incluyen los objetivos (general y específicos) del trabajo, surgiendo la pregunta de investigación y su justificación resaltando el liderazgo compartido como tema principal.

Continuando con la estructura, el desarrollo de la investigación se da en cuatro capítulos: I.- Marco Teórico donde se encuentran las teorías de organización, de gestión y de liderazgo compartido, que para efectos de esta investigación se toma como base el libro de Lussier “Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” (2010) adaptándolo al sistema educativo, dentro de este capítulo también se incluyen las líneas políticas que fundamentan de manera legal la aplicación de la investigación.

En el capítulo II.- Marco Contextual, como su nombre lo indica se describe el contexto de donde surge la propuesta del desarrollo de habilidades del liderazgo compartido, para la realización del análisis detallado se contemplaron cuatro ámbitos: pedagógico-curricular, organizacional, la participación social y administrativa. Continuando con el capítulo III, es la Metodología en el que se explican los instrumentos, estrategias, las acciones, los procedimientos de análisis y la presentación de datos que se utilizan para la aplicación del proyecto de desarrollo de habilidades de liderazgo compartido en los alumnos de la escuela telesecundaria.

Así mismo, en el capítulo 4 Intervención y resultados, es donde se describe cómo fue la aplicación de las estrategias y acciones. Con ayuda de histogramas, diagramas de Pareto, listas de verificación y tablas distributivas se muestran los resultados obtenidos, que facilitaron la redacción de las conclusiones favoreciendo el logro de los objetivos y la propuesta sobre el liderazgo compartido como parte de la autonomía curricular del Nuevo Modelo Educativo adaptándolo a un club para desarrollar en los alumnos autonomía, responsabilidad, cultura colaborativa, manejo de conflictos, comunicación, retroalimentación, la formación de una comunidad de aprendizaje y mejora de la convivencia.

DIAGNÓSTICO

Planteamiento del problema

El siguiente documento incluye información de los alumnos de 1° de la escuela Telesecundaria Estatal de la localidad de Pueblo Viejo, municipio de las Choapas, con clave 30ETV0391U perteneciente a la Zona escolar 636. Tiene el propósito de trabajar la problemática de: la falta de habilidades del liderazgo compartido en los alumnos dentro de la práctica docente, para intervenir y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y la convivencia escolar.

Para determinar lo anterior se realizó un plan diagnóstico (Anexo: 1), entendiendo como diagnóstico el “proceso de investigación para analizar el origen, desarrollo y perspectiva de los conflictos, dificultades o contrariedades importantes que se dan en la práctica docente donde están involucrados los profesores-alumnos, y que le hemos llamado problemática” (Arias, 1994, p. 41) es de aquí donde se inicia la sistematización de este documento realizando el análisis de la práctica docente para identificar situaciones problemas o de mejora detectando el origen o la causas que lo desarrollan. Dicho análisis se llevó a cabo en dos momentos, a continuación se describe el primero.

En la inmersión inicial se utilizó la técnica de la observación del proceso de enseñanza aprendizaje en el que se detectaron problemas de distracción, poca participación, pasividad de algunos alumnos al momento de realizar actividades académicas y exclusión en situaciones de elegir compañeros para realizar trabajo colaborativos; entre otras situaciones (Anexo: 2.- Análisis FODA), además de la observación se utilizó el instrumento del diario de campo obteniendo como resultado que la poca participación, la pasividad al momento de trabajar y la exclusión al momento de realizar actividades sucedían con frecuencia durante el trabajo planeado como trabajo colaborativo.

De acuerdo a lo anterior se consideró necesario analizar el proceso de enseñanza aprendizaje específicamente durante las actividades en trabajo colaborativo, las cuales deben ser promovidos tal como lo marca el plan 2011, que menciona que es necesario que “la escuela promueva el trabajo colaborativo para enriquecer sus prácticas, considerando las siguientes características:

- Que sea inclusivo.
- Que defina metas comunes.
- Que favorezca el liderazgo compartido.
- Que permita el intercambio de recursos.
- Que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad.” (SEP, 2011, p. 29)

Siguiendo con el análisis, se implementó una guía de observación que incluyo 5 preguntas con el propósito de observar la participación de los alumnos (Anexo: 4.- Guía de observación) además de 5 actividades de trabajo colaborativo:

1. exposición
2. informe de investigación
3. actividades de aplicación
4. resolución de problemas
5. actividades de leer, comentar y explicar.

También se utilizó la aplicación de pruebas objetivas comparando los resultados obtenidos de manera individual y de forma colaborativa y se incluyó un cuestionario de Por qué trabajar colaborativamente. Lo antes mencionado tuvo una duración de 6 meses. (Anexo: 3.- Cronograma y 5.- Instrumentos y resultados)

Los resultados muestran que los alumnos prefieren que la maestra conforme los grupos de trabajo, son pocos los alumnos que realizan las actividades ya que la mayoría espera indicaciones de sus compañeros o profesor y otros sólo copian, lo que repercute en la comprensión y logro de aprendizajes. La mayoría si quiere seguir trabajando colaborativamente porque consideran que se apoyan, aunque es

muy notable la distinción a la hora de seleccionar con quien trabajar y surgen conflictos durante la realización de las actividades.

Tomando en cuenta los resultados, se hizo un análisis de las características que incluye el trabajo colaborativo el cual abarca la inclusión, metas en común, liderazgo compartido, intercambio de recursos y responsabilidad, y la corresponsabilidad. Destacando el liderazgo compartido, que se entiende como el tipo de organización que tiene las siguientes funciones: lograr metas, tareas u objetivos, fomentar unidad entre el grupo y potenciar a cada miembro a desarrollar sus capacidades (Hernández, 2008 citado, por Morales, 2011) esto es relevante porque se visualiza que el liderazgo compartido incluye características del trabajo colaborativo que no se han desarrollado, como las metas en común y la inclusión (fomenta la unidad) y al lograrse se estaría fomentando tanto el liderazgo compartido como el trabajo colaborativo.

Profundizando con el análisis del liderazgo compartido, el Modelo de Gestión Educativa Estrategia MGEE (SEP. 2010) menciona a Murillo y Muñoz-Repiso (2002), quienes nos dicen que:

“implica aprovechar las competencias, los esfuerzos e ilusión de toda la comunidad involucrada “enrolando” a los distintos miembros, según la actuación requerida. En este sentido, la coordinación y el aprendizaje colectivo se hacen imprescindibles y se abren múltiples posibilidades, no sólo en el logro de los objetivos comunes, sino también en el desarrollo de las personas y de la organización, se trata pues, de una nueva forma de trabajar coordinadamente por un grupo de personas que deciden y actúan de manera colaborativa” (SEP, 2010)

En consecuencia, con el liderazgo compartido se estaría alcanzando el trabajo colaborativo además del desarrollo de capacidades de todos los alumnos sin exclusión ya que se fomenta la unidad, se alcanzan los objetivos que dentro del

ámbito educativo serían aprendizajes de manera colectiva, además de múltiples posibilidades en el desarrollo de los alumnos y a su vez de la escuela.

Retomando el MGEE (SEP, 2010, pp. 87) menciona que “pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer” es por ello que se consideró analizar el liderazgo compartido en los alumnos ya que son actores principales dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y se pueden aprovechar para fortalecer o lograr mejores resultados.

Ahora bien, comparando los datos obtenidos en la primera inmersión con las funciones del liderazgo compartido que menciona Hernández (2008), se encuentra discrepancia ya que en las actividades que realizan los alumnos no se logra la unidad de los miembros al contrario se nota la diferencia por no querer trabajar con ciertos alumnos, no se potencializa las capacidades de todos los alumnos porque algunos solo copian las actividades y no se logra la meta, por ello resultó importante profundizar en el tema del liderazgo compartido y es de aquí donde surge el análisis de la segunda inmersión donde se aplicó el Cuestionario de Habilidades del liderazgo compartido adaptado a casos de contextos escolares (Anexo: 6.- Cuestionario del liderazgo compartido) que propone Lussier (2010) quien describe las habilidades para desarrollar el liderazgo compartido:

- Habilidad de comunicación

- Coaching

- Manejo de conflicto.

La habilidad de comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje (información) desde la misma perspectiva (el significado). Así las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional. Las capacidades para hablar, leer y escribir tienen un impacto directo en el trabajo en equipo. El

coaching es brindar retroalimentación para fortalecer el trabajo en equipo y minimizar las debilidades de los integrantes.

El manejo de conflicto: en donde se toma al conflicto como lo existente siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición, el cual es inevitable porque las personas no aprecian las cosas exactamente de la misma manera. Con frecuencia se piensa que el conflicto es pelear y es perjudicial pero el conflicto se puede manejar de manera negativa y positiva. Cuando un conflicto se maneja de manera negativa no se logran los objetivos en cambio sí se maneja de manera positiva aumenta la calidad de tomar decisiones logrando innovadores cambios ya que el conflicto se vuelve funcional el desacuerdo y la oposición de los integrantes respaldan el logro de los objetivos. (Lussier, 2010)

Los puntos anteriores se consideran importantes para el análisis del liderazgo compartido entre los alumnos, cabe mencionar que cada habilidad tiene niveles que se describirán detalladamente en el marco teórico, aquí solo se subrayará el nivel deseado para lograr el liderazgo compartido:

Habilidad de comunicación

- Autocrático
- Consultivo
- Participativo
- Empowerment

Manejo de conflicto

- Evasivo
- Complaciente
- Impositivo
- Negociador
- Colaborativo

Según las características que menciona Lussier (2010) para lograr un liderazgo compartido es necesario una buena habilidad de escucha, la habilidad de comunicación en estilo consultivo y lograr el estilo de manejo de conflicto colaborativo.

Ahora bien, los resultados obtenidos en el cuestionario de Habilidades del liderazgo compartido: la habilidad de escucha de los alumnos es regular. En manejo de conflicto predomina el complaciente y en estilo de comunicación destaca el participativo (Ver anexo 7: Resultados de Cuestionario de habilidades del liderazgo compartido). De acuerdo a los resultados obtenidos la situación problema recae en la falta del desarrollo de las habilidades del Liderazgo Compartido, ya que los alumnos presentan una regular habilidad de escucha, ante los conflictos prefieren dejar que los otros decidan actuando de manera pasiva (complacientes) y en cuanto a comunicación no aportan a las tareas, prefieren obtener solo información de los demás (participativo).

Dicho lo anterior, la pregunta eje que guiará este documento es: ¿Qué estrategias favorecen el desarrollo del liderazgo compartido? Los sujetos que intervienen en la situación son los que conforman la comunidad educativa, en especial alumnos y docentes. En menor énfasis se incluye a los padres de familia y docentes de la zona 636 (Ver anexo: 8.- Diagrama de Causa y Efecto) por lo consiguiente, el análisis de diagnóstico se llevó a cabo en la escuela telesecundaria específicamente en el grupo de 1° conformado por 10 alumnos.

Continuando con el tema de los sujetos de estudio, que son los alumnos, ellos conforman la escuela que a su vez son parte de un municipio que influye en cualquier situación que se manifieste, por lo tanto, es importante redactar el contexto que está ligado con nuestro diagnóstico. Nuestro contexto es la localidad de Pueblo Viejo, de giro ganadero y agricultor en menor proporción. Son aproximadamente 280 habitantes. El Pueblo cuenta con escuelas de nivel preescolar, primaria y secundaria, pero no hay comunicación entre los tres niveles y la población

estudiantil no es mucha, en el ciclo escolar 2016 – 2017 de la primaria egresaron 3 alumnos. En ocasiones aumenta la población en el nivel secundaria porque ingresan niños de los pueblos vecinos como los de Santa Teresa, Playita, San Lorenzo y Benito Juárez.

Ahora bien, enfocándose en la población estudiantil de la escuela telesecundaria, está conformado por 23 alumnos distribuidos de la siguiente manera:

- 10 alumnos de 1º
- 4 alumnos de 2º
- 9 alumnos de 3º

Primer y segundo grado comparten salón, tercer grado cuenta con salón propio. A cargo de dos maestras respectivamente. Los tres grados conviven en recreo y en los días de educación física.

Considerando específicamente el grupo de primer grado, está conformado por 5 hombres y 5 mujeres. De los 10 alumnos en la localidad viven solo 3, los otros 7 alumnos viven en localidades cercanas como Santa Teresa y Playita. Cabe mencionar que cuando hay mal tiempo tienden a faltar por la creciente de los ríos y las carreteras que no se pueden transitar.

El grupo de primer grado coincidió al estudiar la primaria en la misma escuela, por ello se conocen y tienen experiencias en común. Por lo general se sientan todos los niños juntos y todas las niñas juntas. En cuanto a gustos (partiendo de sus comentarios) prefieren trabajar con ciencias, actividades prácticas y utilizando las computadoras. Se observa que pueden seguir normas y son conscientes que cuando comenten alguna falta hay que solucionarlo pidiendo disculpas o quedándose a hacer labores de limpieza (situación acordada al inicio de ciclo escolar).

Considerando los estilos de aprendizaje según los resultados del test modelo del programa de neurolingüística: 7 alumnos son visuales y 3 auditivos. Dentro del salón se manejan actividades colaborativas y de manera individual, se trabaja por proyectos, solucionando problemas, haciendo experimentos, implementando juegos didácticos en especial para las asignaturas de inglés y matemáticas, juegos de roles y exposiciones. Cabe mencionar que, para favorecer la convivencia se realizan actividades deportivas como practicar fútbol, volibol y jugar por retas en equipos mixtos ayudándose entre sí mismos porque hay alumnos que se les dificulta el deporte, pero quieren jugar. Se hacen convivencias por festejo de fechas conmemorativas, en ellas por lo general participan juntos todos los alumnos de la institución.

A fin de trabajar la problemática de la falta de habilidades de liderazgo compartido se llevará a la práctica una investigación acción que es realizar el estudio de una situación social para mejorar la calidad de la acción, la teoría regula la acción y orienta la practica en una dinámica de acción reflexión (Pérez, 2004) lo que permitirá analizar la situación social de la escuela Telesecundaria, la teoría del liderazgo compartido, reflexionar e intervenir para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los límites que se encuentran en dicha investigación es que los temas de liderazgo son enfocados hacia el área administrativa es decir en empresas y si es en el área de la educación la mayoría maneja el liderazgo compartido en agentes como directores, asesores técnicos en algunos casos maestros, pero no entre los alumnos.

Algunos alcances con los que se cuenta es la facilidad de implementar actividades o estrategias en la institución educativa y la participación por parte de los alumnos ya que recordando que su tipo de manejo de conflicto es complaciente y su estilo de comunicación es participativo tienden a formar parte de las actividades sin oponerse.

Se espera lograr el desarrollo de habilidades de liderazgo compartido entre los alumnos, es decir, que sean buenos escuchando, que sean consultivos al momento de dialogar y lograr que sean colaborativos en el manejo de conflictos. Lo anterior mediante la implementación de estrategias a nivel institución es decir incluyendo los 3 grupos ya que el liderazgo compartido tiene múltiples beneficios entre ellos el trabajo colaborativo que forma parte de las competencias para la convivencia. Al intervenir se espera que mejoré tanto el trabajo colaborativo, también en la convivencia y en la solución de conflictos de la vida diaria. Esto es relevante porque en los resultados de un sociograma y el cuestionario de Yo y mi escuela se detectaron que en las relaciones tienden a excluir a algunos alumnos ya sea por poca elaboración de tareas, falta de amistad o dificultad de aprendizaje.

Objetivos

Para la investigación se plantea un objetivo general y cuatro objetivos específicos, los cuales se relacionan con las acciones a realizar durante el proceso de investigación (Ver anexo 9: diagrama de redes)

Objetivo General

Evaluar el liderazgo compartido como estrategia organizacional y pedagógica entre la comunidad educativa para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo.

Objetivos específicos

Describir la importancia del liderazgo compartido entre los integrantes del proceso de enseñanza aprendizaje, basándose en teorías y la normatividad.

Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del contexto para el desarrollo de habilidades del liderazgo compartido.

Emplear diversas estrategias entre la comunidad educativas a través de la implementación de un proyecto de habilidades de liderazgo compartido.

Aplicar diversas acciones para alcanzar las habilidades del liderazgo compartido y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Preguntas de investigación

Considerando la problemática de la falta de habilidades del liderazgo compartido se plantean las siguientes interrogantes que guiaran la investigación.

¿Si se desarrollan las habilidades del liderazgo compartido se logrará el trabajo colaborativo, la convivencia y mejora del proceso de enseñanza aprendizaje en la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo?

¿Qué teorías y qué parte de la normatividad argumentan que el liderazgo compartido se aplica al proceso de enseñanza aprendizaje, en especial entre alumnos?

¿Qué fortalezas y áreas de oportunidad tiene el contexto de la Telesecundaria para desarrollar las habilidades del liderazgo compartido?

¿Cómo desarrollar las habilidades de liderazgo compartido en los alumnos de la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo?

¿Qué estrategias permiten desarrollar las habilidades del liderazgo compartido entre la comunidad educativa?

¿Al desarrollarse las habilidades del liderazgo compartido, se logra el trabajo colaborativo, se mejora la convivencia y el proceso de enseñanza aprendizaje?

Justificación

Es necesaria la solución de la problemática: la falta de habilidades de liderazgo compartido para lograr el trabajo colaborativo y mejorar la convivencia durante el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos. La prioridad a trabajar es el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido que incluye las habilidades de comunicación y el manejo de conflictos (Ver anexo 10: Prioridades). Desarrollando las habilidades del liderazgo compartido, además de lograr el trabajo colaborativo y mejorar la convivencia también se logra el desarrollo de las capacidades de los alumnos dentro de la escuela y en su vida diaria en la comunidad.

En caso de no tomar en cuenta esta situación no se alcanzaría el principio pedagógico de trabajar en colaboración, tampoco se lograría la competencia para la convivencia y la competencia de manejo de situaciones que forman parte de las competencias para la vida. No se favorecería el pilar de la educación de aprender a vivir juntos lo que nos llevaría a no alcanzar el perfil de egreso de: sabe trabajar de manera colaborativa, esto se menciona ya que el trabajo colaborativo además de ser una de los principios pedagógicos del Plan de estudios 2011 (Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje), también se incluye dentro de las competencias para la vida, específicamente en las “competencias para la convivencia su desarrollo requiere: empatía, relacionarse armónicamente con otros y la naturaleza; ser asertivo; trabajar de manera colaborativa; tomar acuerdo y negociar con otros...” (SEP, 2011, p.38)

Es importante el liderazgo compartido ya que forma parte de las competencias para el manejo de situaciones “...tomar decisiones y asumir consecuencias...” (SEP, 2011, p.38). Partiendo de los pilares de la educación la problemática que se plantea favorecería al pilar de aprender a vivir juntos, ya que dice que los alumnos se relacionen con los demás surgiendo una interdependencia además de planear y llevar a cabo proyectos en común, aprendiendo a enfrentar y

resolver conflictos de manera colaborativa; También hace énfasis en el perfil de egreso en el inciso: g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa (RIEB, 2011)

Basándose en lo anterior es necesario trabajar el manejo de conflictos y las habilidades de comunicación entre los alumnos ya que además de lograr el liderazgo compartido y con ello el trabajo colaborativo se espera resolver otros problemas que forman parte de las competencias para la convivencia que se detectaron mediante un sociograma y un cuestionario de Yo y mi escuela. El propósito de esta investigación es evaluar el liderazgo compartido mediante la implementación de estrategias para desarrollar las habilidades de comunicación y manejo de conflictos entre la comunidad educativa tomando en cuenta la teoría y contexto escolar de forma planificada, vivencial y colaborativa para lograr el trabajo colaborativo, mejorar la convivencia y el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se plantea manejar el problema del desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido para el trabajo colaborativo desde la gestión escolar ya que el docente puede tomar un papel protagónico es decir desde un punto de vista analítico utilizando herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y el funcionamiento cotidiano de la institución educativa (UNESO, 2011) lo que permite tener una visión objetiva, completa e integral de la institución educativa. Por ello en el siguiente capítulo se abordará el tema de la gestión en la educación y de la normatividad vinculado al liderazgo compartido.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio” (Hernández, 2006 p. 54). Es decir, el marco teórico incluye la revisión de los documentos que se relacionan con el problema lo que nos ayuda a ubicarnos temporalmente, comparar la teoría con la realidad y visualizar lo que es necesario implementar o modificar, además de argumentar y proponer posibles soluciones. Para efectos de este trabajo se incluyen temas de organización, gestión, dimensiones, normatividad y liderazgo compartido.

1.1 Antecedentes de la teoría organizacional y de la gestión educativa

Hablar de los antecedentes ayuda a situarnos y entender con mayor claridad el presente, iniciaremos hablando de la teoría organizacional la cual surge aproximadamente en los años 90. Pero no inicio precisamente en el ámbito educativo si no en el empresarial. La organización fue requerida debido a la globalización, la competencia entre empresas, la necesidad de brindar servicios eficientes y de calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Así mismo, entendemos por organización a las “unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos”. (Parsons 1966 p. 47 citado por Rodríguez, 2008 p. 27) de acuerdo a lo anterior la organización es la unidad de personas para alcanzar un objetivo en común dicha definición incluye lo social y un fin, pero no siempre fue de esta forma ya que a lo largo del tiempo la organización fue trascendiendo de acuerdo a las necesidades de cada época.

La organización inicio de manera administrativa con los estudios de Max Weber sus fines eran racionales y se consideraba que la burocracia era sinónimo de modernidad, el hombre era racional, calculable y predecible. Después surge la

llamada escuela de administración científica fundada por Frederick Taylor donde la organización era de forma militar, lineal, planificada, racional, centralizada y con unidad de mando. Se manejaba el interés común, pero con división del trabajo, el hombre solo se veía como unidad productora.

Después de la escuela científica surge la escuela de las relaciones sociales la cual tenían como fin la cooperación con estructuras informales centrado en los trabajadores resaltando lo afectivo y motivacional. El interés se basaba en los comportamientos grupales mediante el equilibrio de los fines. El hombre se veía como un ser social. Continúa el enfoque neoclásico que fomenta la división del trabajo en ejecución y toma de decisiones mediante unidades de especialización resaltando los fines aquí el hombre podía especializarse, tomar decisiones y solucionar problemas.

La siguiente teoría es la de sistemas que ve a la organización como un todo y al hombre como un recurso de la sociedad es decir hay interacción con el medio y de él se obtienen los recursos necesarios. Incluye un enfoque de contingencias que permite comparar y medir la confiabilidad de las reglas, de los fines y el estilo de liderazgo. Sigue la teoría Z con el fin de la calidad, la organización como mecanismos de control y se adopta el modelo de gestión por la calidad utilizando la tecnología. Su estructura es colectiva y especializada el hombre se visualiza comprometido, de manera global y personalizado. Hay una mejora constante, se genera el liderazgo, los trabajadores pueden aportar y existen múltiples medios para el mismo fin (equifinalidad). Por último, surge la reingeniería que tiene por interés definir los procesos organizacionales, reduce el control, la toma de decisiones de maximizan y se reducen las reglas. La organización es por dimensiones y retoma las bases de la escuela científica.

Como se observa la organización fue pasando de lo racional, a lo afectivo y motivacional, de acuerdo a las necesidades hasta llegar a la gestión y dimensiones. Ahora bien, entendemos por gestión al “conjunto de acciones integradas para el

logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (SEP, 2010 p. 55) con ello la gestión nos permite planear las actividades a realizar para alcanzar las metas con una visión amplia, tomando en cuenta la situación y posibilidades reales.

Según Beltrán (s.f.) dentro de la organización hay tres niveles de gestión que se van desarrollando una tras otra: La gestión estratégica que se lleva a cabo en la dirección, las acciones y decisiones se relacionan con el entorno y son a largo plazo con la finalidad de establecer líneas de acción o marcos de referencia general para toda la institución tomando en cuenta los objetivos, los recursos que se utilizarán y las políticas que orientan la situación. La gestión táctica se relaciona con las funciones de organización y coordinación, tiene que ver con el impacto de las decisiones y acciones a mediano plazo y por último la gestión operativa se implementa en los equipos de trabajo con las funciones de ejecución y control, las decisiones y acciones son a corto plazo.

Continuando con el tema de la gestión, cabe mencionar se pasó por 5 etapas, la tradición normativa, la planificación estratégica, la gestión por el problema de costo-beneficio, la descentralización e inclusión y la gestión por el resultado del proceso educativo como escuela efectiva hasta llegar a la gestión por escuela de calidad. De la misma forma, la gestión cuenta con siete modelos que orientan el cambio de las instituciones, fueron surgiendo de manera evolutiva pero no quiere decir que al implementar alguno los demás dejen de ser útiles, a continuación se mencionan alguna de sus características mencionándolos en orden cronológico.

1.2 Modelos de gestión organizacional

Un modelo es una “representación de una parte de la realidad, se elabora, para facilitar la comprensión y estudiar el comportamiento de algún aspecto en particular, asociado con el conocimiento previo y la experiencia” (SEP, 2010 p. 81) en este

apartado se abordará los modelos de la gestión organizacional es decir la realidad mostrada a partir de 7 modelos que nos menciona Cassassus (1998) que no son secuenciales pero al compararse van presentando mayor avance de acuerdo a las situaciones limitantes de diferentes épocas. A continuación, se describe brevemente cada una:

El modelo normativo incluye la racionalidad y la planeación, utiliza técnicas de proyección y programación, se enfoca a los resultados cuantitativos pendiente por los recursos financieros. La comunidad no se tomaba en cuenta.

El modelo prospectivo, plantea la construcción de escenarios previsibles y múltiples del futuro, identificando soluciones alternativas a problemas similares. Se emplea la estrategia de micro planeación, los mapas escolares, las proyecciones de recurso, los estudios comparativos y programas regionales.

El modelo estratégico optimiza y articula los recursos que posee la organización a través de una identidad institucional que permite la adquisición la permanencia en un contexto cambiante con una visión competitiva. Utiliza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) e implementa normas para vincular la organización con el entorno. La estrategia posee normas y los medios para alcanzarlos.

El modelo estratégico situacional analiza y aborda los problemas que se presenta para lograr el objetivo, estudia la realidad y al individuo mediante diversas posibilidades para lograr acuerdos o consensos sociales, se crea la descentralización que es la división en unidades pequeñas competentes y con valores propios.

El modelo de calidad total desarrolla sistemas de medición y evaluación identificando usuarios, necesidades, normas, estándares de calidad y procesos con vista a la calidad, mejora continua, reducción del margen de error y establecimiento

de compromisos de calidad. Se orienta a mejorar los procesos mediante acciones para disminuir la burocracia y costos implementando mayor flexibilidad administrativa y operacional, un aprendizaje continuo, el aumento de productividad y creatividad en los procesos.

El modelo de reingeniería reconoce los contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Reconceptualiza la función y diseño de los procesos para lograr mejor desempeño.

El modelo comunicacional como su nombre lo menciona se basa en los procesos comunicacionales los que facilitan o impiden las acciones, se observa al gestor como un coordinador de acciones resultantes de la comunicación, la gestión es el desarrollo de los compromisos de la acción obtenidos de conversaciones.

En definitiva, podemos observar en la descripción que los modelos van avanzando de lo racional cuantitativo hasta lo comunicacional, flexible y cambiante. Para efectos de esta investigación se partirá desde el modelo de gestión estratégico ya que utiliza sus recursos para solucionar cualquier situación utilizando el análisis FODA que incluye al contexto, durante el diagnostico ya se implementó dicho análisis del contexto de la escuela Telesecundaria, que nos dio como resultado la necesidad de desarrollar las habilidades del liderazgo compartido ahora bien se plantea lograr los objetivos con los recursos que se tiene en la institución.

Cabe mencionar que el modelo educativo estratégico cuenta con las siguientes características las cuales son indispensables para resolver situaciones problemáticas: centralidad en lo pedagógico donde la escuela es la unidad clave para el aprendizaje de los alumnos, reconfiguración nuevas competencias y profesionalización para que los docentes comprendan los procesos de diversas situaciones. El trabajo en equipo como una visión compartida y desarrollo de manera colegiada. Apertura al aprendizaje y a la innovación por parte de los docentes. Asesoramiento y orientación para la profesionalización, es decir espacios

para reflexionar e intercambiar experiencias. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro para plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas y la intervención sistémica y estratégica que analiza la situación educativa, elabora estrategias, acciones y la planificación para lograr los objetivos y el desarrollo.

Por lo anterior se ha seleccionado el modelo educativo de gestión estratégica además porque entre sus componentes se encuentra el liderazgo compartido y el trabajo colaborativo que son la base de la situación problema de esta investigación, otros de los componentes del modelo de gestión educativo estratégico son la planeación estratégica, la participación social responsable y evaluación para la mejora continua. Así mismo es importante puntuar desde que dimensiones de la gestión es observara el desarrollo de habilidades del liderazgo compartido lo cual se menciona en el siguiente apartado.

1.3 Enfoques y dimensiones

Las dimensiones son “herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela” (SEP, 2010, p. 67) estas nos permiten ver detalladamente desde el ángulo seleccionado para dar respuesta a alguna situación. Tenemos diferentes dimensiones tanto en la teoría organizacional como en la gestión. Dentro de la teoría organizacional se encuentran las siguientes dimensiones: Estructural (se refiere a la organización formal del centro escolar), Relacional (abarca la vida social de manera formal e informal), Cultural (valores y creencias organizativas), Procesual (procesos y estrategias que se llevan a cabo en la institución) y del Entorno (abarca las situaciones de interacción con el entorno).

Partiendo con la Gestión Educativa, sus dimensiones son: pedagógica curricular (permite reflexionar sobre la práctica docente sus dimensiones son el fomento al perfeccionamiento pedagógico, la planeación pedagógica compartida, centralidad del aprendizaje, compromiso por aprender y equidad en las

oportunidades de aprendizaje), organizativa (Incluye la interrelación, los valores y las actitudes de los actores escolares y la asignación de responsabilidades a diferentes actores, sus estándares son el liderazgo afectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares y funcionamientos efectivo del consejo técnico escolar), administrativa (se enfoca en la coordinación de los recursos humanos, financieros y de tiempo sus estándares son optimización de recursos, control escolar e infraestructura) y de participación social (abarca la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad, sus estándares son funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social, Participación de los padres en la escuela y Apoyo al aprendizaje en el hogar).

La educación es un proceso en el que todos los elementos están relacionados se hace la separación de manera retórica solo para el análisis, pero no se pueden dividir tajantemente, cada punto antes mencionado es importante y probablemente al hacer una mejora y modificación en una dimensión afectara en las otras. Recordando que la situación problema de esta investigación es el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido en los alumnos, entendiendo el liderazgo compartido como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras que facilitan, animan, orientan y regulan los procesos complejos delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos (SEP, 2010) se visualizara desde la dimensión pedagógica y organizativa.

La dimensión pedagógica permitirá reflexionar sobre la práctica docente además de tomar en cuenta las formas y estilos de enseñanza (planeación didáctica) la forma de evaluación, la creación de ambientes de aprendizajes, se incluyen las aptitudes y ritmos de aprendizajes de los alumnos, la metodología didáctica, destacando los estándares de centralidad del aprendizaje (los alumnos tienen un mejor desarrollo, serán capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social equitativa) y el compromiso por aprender (Es

motivar a los alumnos a que se comprometan con su aprendizaje, los maestros les muestran las posibilidades y las metas) en este caso se fomentara el liderazgo compartido y sus habilidades de comunicación y manejo de conflictos donde los alumnos podrán lograr metas en común, desarrollar sus capacidades, además de practicar una convivencia social esto con apoyo de los maestros que les facilitaran estrategias.

También se tomará en cuenta aunque en menor énfasis la dimensión organizativa ya que en ella se enfoca a las relaciones, los valores, las actitudes y la asignación de responsabilidades de los actores escolares, destacando los estándares de liderazgo afectivo (Es la orientación para los maestros hacia la buena enseñanza y para los alumnos para que aprendan), clima de confianza (incluye la comunicación, la cooperación, intercambio, integración y valores) y el compromiso de enseñar, con esta dimensión los alumnos son responsables de aprender y claro los maestros de la enseñanza pero ayuda mediante un clima de confianza donde se puede implementar el liderazgo compartido. A partir de ello, en siguiente tema es cultura institucional que precisamente aborda temas de relación, ambiente, entre otros.

1.4 Cultura institucional

La cultura institucional brinda la oportunidad de analizar la relación entre la organización escolar y el entorno para observar el ambiente social y material que es definida por los mismos agentes que intervienen en él. La organización escolar de la escuela Telesecundaria es mediada por dos profesoras quienes se basan en un calendario y horario escolar además de los aprendizajes esperados, en ocasiones esto se ve truncado por la carga administrativa que hace que la profesora que tiene la comisión directiva salga de la localidad para asistir a supervisión quedando una profesora a cargo de los 3 grupos, aunque no se suspenden las clases si repercute en lo planeación didáctica.

Continuando con el tema de las planeaciones, estas no se entregan pero cada profesora es responsable de hacerlas e implementarlas, existe comunicación al planear actividades a nivel escuela y en las actividades de la ruta de mejora. A nivel salón cada profesora es autónoma al selecciona e implementar estrategias.

En cuanto a los grupos, dos comparten salón de clases y el grupo de menor número se queda a cargo de la profesora que tiene la comisión de directora. La hora de salida es a las 2:30 y no a las 2:00 como lo marca el horario, esto se debe a que se quedan alumnos que tienen dificultad con algún contenido o sirve para enfatizar en algún tema que no dio tiempo de ver. La limpieza del salón está a cargo de los alumnos integrados por equipos cabe mencionar que, aunque se hizo un cuadro para apuntar las actividades que van haciendo, cada día hay dificultad para ponerse de acuerdo en la actividad que les toca hacer (barrer, trapear o lavar baño).

En relación con el entorno, los padres asisten a la escuela cuando hay asambleas, su participación se basa más en el recurso financiero de la institución que en el aprendizaje de los alumnos. Cuando se pide apoyo para alguna actividad a nivel comunidad como desfiles o proyectos de limpieza no hay oposición, pero tampoco participación. El clima entre la escuela y el entorno es regular, no hay participación activa la comunicación es poca ya que no asisten a la escuela ante cualquier situación de inconformidad y solo se hacen comentarios en la calle.

Con respecto a la situación problema o conflicto, se detectó a nivel aula en las actividades de trabajo colaborativo que no se logran debido a la falta de liderazgo compartido, pero vinculándolo a nivel escuela y entorno, el liderazgo compartido traería diversos cambios por ejemplos metas en común en este caso en el aprendizaje de los alumnos, una buena comunicación y manejo de los conflictos.

Según Rodríguez (2008) cultura organizacional puede variar, al visualizarse se puede modificar, aunque el cambio no es fácil, en la escuela Telesecundaria se visualiza la necesidad del liderazgo compartido iniciando entre los alumnos, pero

influyendo en el entorno. Para lograr el cambio es fundamental involucrar al máximo a los miembros y considerar a los líderes, en esta investigación se pretende que todos los miembros sean líderes y llevar a cabo un liderazgo compartido. Esto será posible mediante la planeación de la implementación de estrategias para el desarrollo de habilidades compartidas como lo es la comunicación y el manejo de conflictos tomando en cuenta las características de los miembros de la comunidad educativa y el contexto.

La cultura organizacional da identidad a cada institución de acuerdo al ambiente y clima que se lleve a cabo, pero siempre se regirá de acuerdo a normas en este caso educativas, planteadas en planes y programas que analizaremos en los siguientes subtemas.

1.5 Líneas de política internacional

Las líneas políticas internacionales se remontan al año 1990 con el Marco de Acción para satisfacer las necesidades Básicas de aprendizaje en Jomtien, Tailandia. Donde se impulsó la campaña mundial dirigida a proporcionar una enseñanza primaria universal y a erradicar el analfabetismo de los adultos por lo que se aprobó la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos (UNESCO, 2010) los resultados se verían en 10 años.

En el 2000 se llevó a cabo el Marco de Acción Regional: Educación para todos en las Américas en Santo Domingo, donde los países de América Latina, El Caribe y América del Norte, evaluaron los progresos realizados en la Región hacia el logro de los objetivos y metas entonces formuladas. Reunidos en además los países renuevan en el presente Marco de Acción Regional sus compromisos de Educación Para Todos para los próximos quince años. Los países de la Región basan sus propósitos y acción en el reconocimiento al derecho universal de todas las personas a una educación básica de calidad desde su nacimiento.

En el mismo años (2000) se realizó el Foro Mundial sobre la Educación en Dakar Senegal, pero no fueron los resultados esperados por lo que se planteó el Marco de Acción de Dakar – Educación para Todos (EPT): un programa de seis objetivos a lograr hasta el 2015, la UNESCO supervisaría los avances, deficiencias y recomendaciones en el mundo. En concreto los seis objetivos fueron los siguientes:

- 1: Atención y educación de la primera infancia.
- 2: Enseñanza primaria universal
- 3: Competencias de jóvenes y adultos
- 4: Alfabetización de adultos
- 5: Paridad e igualdad de género
- 6: Calidad de la educación. (UNESCO, 2015)

En este Foro los gobiernos nacionales tienen la obligación de velar por que se alcancen y apoyen los objetivos y finalidades de la educación para todos. Para asumir eficazmente esta responsabilidad, se establecieron asociaciones con una base amplia dentro de cada país, apoyándolas con la cooperación de los organismos e instituciones internacionales y regionales.

En el 2015 se realizó otro Foro Mundial en Incheon República de Corea que marca un paso importante en el desarrollo de la política internacional sobre la educación, continuando el movimiento Educación para todos se proyecta hasta el año 2030 hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad a lo largo de toda la vida para todos.

1.6 Desarrollo histórico de la gestión en México

El desarrollo de la gestión en la educación de México inicia con el Plan Nacional para el mejoramiento y la expansión de la educación primaria mejor conocido como el Plan de 11 años el cual abarco los años de 1959 a 1970 aproximadamente, a

cargo del ministro Torres Bodet. Durante este periodo se modificaron los planes de estudio en donde se agruparon las asignaturas por áreas, se crearon escuelas rurales y se repartieron libros de texto gratuitos.

Enfocándonos en la gestión, se creó el Reglamento de Escalafón, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Además, se modificó el artículo 3° para lograr la modernización, la formación de los técnicos profesionales, la SEP se hizo cargo de los planes y programas de estudio. Otro punto importante es el proceso centralizador, que limitó la participación de la sociedad en el control de la educación escolar. La SEP y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) se coadministraron, es decir, empezaron a compartir responsabilidades políticas, administrativas y laborales. La inspección escolar solo era como instancia de control y regulación, muy importante para la difusión de las reformas y los contenidos educativos. Esta fue establecida como puesto escalafonario al que se accedía por promoción gestionado por los sindicatos.

Después del Plan de 11 años continuaron 3 reformas, la de 1972, continuando con la del año 1993 y la Reforma Integral de Educación Básica iniciando (RIEB) en el 2009. La Reforma de 1972, cambió los planes y programas de educación primaria y secundaria, se reformaron los libros de texto gratuito, se creó la Ley Federal de Educación que menciona que debe ser gratuita; Así mismo, las asignaturas de geografía, civismo e historia se agruparon en el área de ciencias sociales y en ciencias naturales se incluyeron temas de educación sexual y se inició la actualización y mejoramiento del magisterio.

La siguiente reforma fue en 1993 se enfocó en la innovación científica y tecnológica. Tenía la finalidad de la educación de calidad que respondiera a las necesidades básicas de aprendizaje. La escuela se tenía que encargarse de formar habilidades, conocimientos, actitudes y valores. Continuando con la RIEB de manera general, se lleva a cabo la articulación de los niveles de preescolar, primaria

y secundaria como educación básica regido por un plan de estudios (Plan 2011), se incluye el otorgamiento de plazas mediante un examen de oposición y la evaluación docente a cargo de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (CNSPD) y a manera de apoyo y asesoría se crea el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básicas (SATE). El desarrollo histórico de la gestión en México, va cambiando de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la población pero va partiendo de líneas políticas como lo es la Constitución Política Mexicana.

1.7 Líneas de políticas

La Constitución Mexicana establece que por cada sexenio se debe conformar el Plan Nacional de Desarrollo, el ciclo escolar que se está analizando recae en el sexenio del 2013 – 2018 el cual es orientado bajo las políticas y programas del Gobierno de la República del presidente Enrique Peña Nieto.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 tiene como objetivo general: Llevar a México a su máximo potencial para ello cuenta con cinco metas principales,

1. México en Paz
2. México incluyente
3. México con Educación de Calidad
4. México próspero
5. México con Responsabilidad Global

Además de Tres Estrategias Transversales: Democratizar la productividad, un Gobierno Cercano y Moderno y una Perspectiva de Género. En este documento trabajamos desde la educación así que nos enfocamos en la meta número 3.- México con Educación de Calidad, donde se debe fomentar los valores cívicos, elevar la calidad de la enseñanza y promover la ciencia, la tecnología y la innovación. Esto se refleja en los cinco objetivos que se plantean alcanzar:

- 1.- Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad

- 2.- Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo.
- 3.- Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.
- 4.- Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud
- 5.- Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social y sostenible.

Lo anterior influye en el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013 – 2018 que fue dirigido por la SEP, fundamentado por el artículo 3° Constitucional y la Reforma Educativa actual. El PSE menciona seis objetivos:

- 1.- Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.
- 2.- Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México.
- 3.- Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.
- 4.- Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.
- 5.- Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.
- 6.- Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

Aunado a los seis objetivos se incluyen estrategias transversales y estrategias para mejorar la gestión del sector educativo. Para efectos de este documento se resalta la estrategia para la mejora del sector educativo, que cuenta con dos subestrategias: fortalecer los procesos de planeación y evaluación del sector

educativo e impulsar la perspectiva de género y de derechos humanos en los procesos de planeación y evaluación del sector educativo.

En la subestrategia de fortalecer los procesos de planeación y evaluación del sector educativo, las líneas de acción van de la creación de la plataforma del Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGE) que incluye información de cada escuela para realizar análisis y adecuaciones, fomentando la autonomía de gestión de cada escuela, la disminución de actividades administrativas. También se incluye una línea de acción para mejorar el proceso de planeación, programación y presupuesto de cada entidad federativa, con lo que se espera que los programas y presupuestos otorgados sean de acuerdo a los fines planteados. La tercer y última línea de acción se enfoca en el proceso de evaluación el cual debe ser sistemático, integral, obligatorio y permanente y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) realizará informes para ser analizados y realizar mejoras de ser necesarias. En el siguiente subtema se analiza la reforma integral de educación básica.

1.8 La gestión educativa en el contexto de la reforma de la educación básica

La educación en México fue cambiando satisfaciendo las demandas y necesidades educativas de la población además que así lo demandaba a nivel mundial. Desde 1992 se llegó a un Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación Básica en la que buscaba la transformación de la educación y reorganización del sistema educativo para incrementar la permanencia y cobertura (SEP, 2011). Debido a los Foros y Marcos de Acción a nivel mundial fue necesario revisar el apartado de elevar la calidad.

Por ello y enfocándonos en México, en el sexenio 2000 – 2006 los avances que se lograron de acuerdo al Programa Nacional de Educación fue que se aprobó la reforma al artículo tercero estableciendo como obligatoria la educación preescolar, se pretendía mejorar la calidad y asegurar la equidad en la educación

por lo que se implementaron distintos programas como los de Escuelas de Calidad, Oportunidades, Para Abatir el Rezago entre otros. (SEP, 2004) Durante este periodo también se realiza el compromiso Social por la calidad de la educación (agosto del 2002) tuvo como propósito la transformación del sistema educativo impulsando que el desarrollo armónico e integral del individuo y de la comunidad es contar con un sistema educativo nacional de calidad lo que permitirá alcanzar estándares de aprendizajes altos. (SEP, 2011)

La Reforma inició en la Educación Preescolar realizada en el año 2004 que se dio gracias al cambio del artículo 3º ya que en un primer momento solo era obligatoria la educación primaria según Ley General de Educación de 1975, en un segundo momento se consideró obligatoria la educación secundaria en 1993 con el decreto de la Ley General de Educación y es hasta el 2004 que se integra la educación preescolar como obligatorio determinando un nuevo Programa de Educación Preescolar enmarcado en el Acuerdo número 348. (RIEB, 2011)

Con la educación preescolar como obligatoria la educación básica quedo conformada por 3 niveles (preescolar, primaria y secundaria) pero aun hacía faltaba renovar los planes y programas de primaria y secundaria, estos cambios entraron en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2012; En el 2006 con el Acuerdo 384 se renovó el plan y programa de educación secundaria y en el 2009 el plan y programa de educación primaria con los Acuerdos 494 y 540. (RIEB, 2011).

Hasta el año 2009 la Educación Básica era desde el nivel preescolar hasta el nivel secundaria pero aún no se cumplía el objetivo 1 del programa Sectorial de la Educación 2007 – 2012: que señala “la estrategia de realizar una reforma integral de la educación básica, centrada en la adopción de un modelo educativo basado en competencias, que responda a las necesidades de desarrollo de México en el siglo XXI...” (Acuerdo 540, 2009). Con dicha estrategia y con los planes y programas de estudio de educación básica renovados, se dio paso a la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB).

La Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) es una política pública que integra la educación básica en 3 niveles durante 12 años (preescolar, primaria y secundaria) ofreciendo una educación de calidad basado en el modelo de competencias, formando a los niños de manera integral para que mejoren la convivencia en sociedad, resaltando la democracia y valores, aceptando la diversidad e incluyendo las tecnologías de la información y comunicación (Tics)

Fue implementada en el 2011 con el Acuerdo 592 pero sus antecedentes se remontan desde el 2004 con la integración del preescolar a la educación básica obligatoria (RIEB, 2011) La RIEB reformó la Educación Básica estableciendo 12 principios pedagógicos, competencias para la vida, estándares curriculares y aprendizajes esperados, organizo los niveles educativos en campos de formación con el ideal de cumplir con un perfil de egreso acorde con el Siglo XXI, todo lo anterior forma parte del Plan de estudio 2011.

El Plan de estudios es la base fundamental para llevar a cabo la práctica docente, por lo que el Plan de estudios 2011 llega a reformar el papel de los maestros quienes son los actores principales para poner en marcha cualquier reforma educativa. Es por ello que es necesario hablar del docente en la educación básica. La gestión en la RIEB se observa en el acuerdo 716 que nos habla de los consejos de participación social y el 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar.

1.9 Elementos teóricos del liderazgo compartido

A lo largo de este documento se ha mencionado que el tema de investigación es el liderazgo compartido, para ello es necesario reflexionar sobre sus indicios los cuales se remontan a los años antes de Cristo, iniciando solo con el liderazgo y en el ámbito de gobierno, después se trasladó al empresarial continuando con el educativo que es el tema que compete. En el año 500 a. C. Confucio quería implementar el liderazgo en China convenciendo a los señores Feudales en liderar

los reinos de manera justa. Aunque no había teoría o escritos formales sobre el liderazgo de manera informal hubo en el gobierno de las antiguas civilizaciones, las organizaciones militares y la iglesia católica con su autoridad coordinada y adoctrinamiento.

En el siglo XIX debido a problemas industriales Frederick Winslow Taylor en su libro *Scientific Management* (1911) escribió que el problema se debía a la falta de conocimiento de los dirigentes empresariales, la solución se basaba en la sustitución del control de los trabajadores por el de un directo que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados, la administración científica de Taylor fomentaba la colaboración, la armonía, el rendimiento máximo y la formación de cada hombre alcanzando la eficiencia y prosperidad.

En el siglo XX surge la teoría del Gran Hombre que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia e identificar sus cualidades, surgiendo la duda si los líderes se nacen o se hacen. En 1939 Kurt Lewin realizó experimentos grupales acerca del liderazgo e identificó tres estilos: Autocrático (tomar decisiones sin consultar), Democrático (el líder involucra a sus seguidores) y el Laissez-faire (“dejar hacer – dejar pasar” los seguidores toman sus propias decisiones).

En 1961 Rensis Likert investigador de la Universidad de Michigan propuso que los líderes efectivos eran los que especificaban las metas pero con la libertad a los empleados para alcanzarla lo que dio indicios para el empoderamiento. Continuó el análisis sobre el liderazgo surgiendo el situacional (1969) se enfoca en la tarea y en las relaciones, donde es importante la responsabilidad y la capacidad de los empleados para realizar las tareas por lo que toma en cuenta las actitudes y el comportamiento. En los años 70 surge el modelo participativo de Vroom y Yetton en donde es importante la participación del líder relacionando el liderazgo y la participación de la toma de decisiones, se consideran 5 tipos: autocrático 1 y 2, consultivo 1 y 2 y grupo 1. Siguiendo esta misma línea surge la teoría del

intercambio líder – miembro (1975) donde los líderes mantienen una serie de acuerdos tácitos de intercambio con sus miembros enfocándose en la relación diádica líder – miembro, el supuesto de liderazgo menciona “es un proceso que está centrado en las interacciones entre líder y subordinados”.

De acuerdo a lo anterior, en el liderazgo dentro del ámbito administrativo ya se utilizaba términos como de relaciones, de interacción de poder compartido, pero aún no se utilizaba el liderazgo compartido. Lo anterior surge de la teoría de redes sociales donde todos avanzan cuando hay ayuda entre si y es en estos momentos donde ya se empieza a manejar el concepto de liderazgo compartido.

Ahora bien, enfocándose en el ámbito educativo, se van implementando los conceptos tal y como van apareciendo en el ámbito administrativo, pero es en el 2001 donde aparece el concepto de liderazgo compartido como uno de los componentes del programa de educación de calidad, dentro del modelo de gestión educativa estratégica.

Por otra parte, el libro base del cual parte el tema del liderazgo compartido es: Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades de Lussier Robert (2011) quien dice que el liderazgo es importante ya que el éxito de las profesiones en lo individual y en destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. Lussier habla desde el ámbito empresarial, pero si consideramos la profesión como la docencia y la escuela como una organización puede aplicarse al ámbito educativo. Para él liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio y para llevarlo a cabo es necesario desarrollar las siguientes habilidades:

- Habilidad de comunicación
- Coaching
- Manejo de conflicto.

La habilidad de comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje (información) desde la misma perspectiva (el significado). Así las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional. Las capacidades para hablar, leer y escribir tienen un impacto directo en el trabajo en equipo.

El coaching es brindar retroalimentación para fortalecer el trabajo en equipo y minimizar las debilidades de los integrantes.

Y el conflicto, que existe siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición. El conflicto es inevitable porque las personas no aprecian las cosas exactamente de la misma manera. Con frecuencia se piensa que el conflicto es pelear y es perjudicial pero el conflicto se puede manejar de manera negativa y positiva. Cuando un conflicto se maneja de manera negativa no se logran los objetivos, pero si se maneja de manera positiva aumenta la calidad de tomar decisiones logrando innovadores cambios ya que el conflicto se vuelve funcional el desacuerdo y la oposición de los integrantes respaldan el logro de los objetivos. (Lussier, 2010)

Los puntos anteriores se consideran importantes para lograr un liderazgo compartido, en especial las habilidades de comunicación y el manejo de conflictos es por ello que esas dos habilidades se pretenden desarrollar en los alumnos. Cabe mencionar que hay 5 estilos de manejo del conflicto:

Evasivo: es ignorar en forma pasiva el conflicto más que resolverlo. Es evitar el conflicto al rehusarse a asumir una postura o escapar del conflicto al retirarse mentalmente y salir físicamente. Se crea una situación de perder-perder porque el conflicto no se resuelve.

Complaciente: es intentar resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte. No se es asertivo sino cooperativo. Se satisface a la otra persona descuidando las propias necesidades al permitir que los demás decidan. Se crea una situación de ganar – perder porque trata de complacer a todos.

Impositivo: es intentar resolver el conflicto utilizando un comportamiento agresivo satisfaciendo sus propias necesidades a costa de los demás. Es ejercer autoridad, amenazar, intimidar y convocar a una decisión de la mayoría sabiendo que ganaran. Se crea una situación de ganar- perder.

Negociador: Es resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir. Se le conoce también como estilo de compromiso. Se es moderado, asertivo y cooperativo. Se crea la situación de yo gano – usted también.

Colaborativo: Es resolver el conflicto de manera asertiva, conjunta con la mejor solución que es aceptable por todos. Se conoce también como estilo de solución de problemas, en este caso el interés recae en encontrar la mejor solución mediante la comunicación abierta y honesta, En este estilo es donde se crea la única situación de ganar – ganar por lo que es la recomendable implementar en los trabajos colaborativos.

Y se manejan 4 tipos de estilos de comunicación:

Autocrático: Demuestra un comportamiento alto en tareas, pero bajo en relaciones. Controla la comunicación con una mínima respuesta. No se considera la aportación del receptor. Espera que obedezcan su mensaje.

Consultivo: También llamado estilo de consultar, demuestra un comportamiento alto en tareas y alto en relaciones. Influencia en las otras personas para aceptar lo que quiere, se muestra interés en la otra persona y motivación para seguir un acuerdo.

Participativo: Demuestra un comportamiento bajo en tarea alto en relaciones, ayuda a solucionar un problema, es útil solo como respaldo ya que solo obtiene ideas de otras personas.

Empowerment: Demuestra un comportamiento bajo en tareas y bajo en relaciones. Acepta los mensajes y delega comunicación a los demás. (Lussier, 2010)

Otro documento base es el del Modelo Educativo de Gestión estratégica que menciona al liderazgo compartido en el ámbito de la educación y como componente

de la gestión estratégica. Además, habla de que no se puede pensar en el liderazgo de manera unipersonal ya que sería creer que solo el director puede ser el líder, en cambio puede haber liderazgo no reconocidos por lo que se debe considerar las competencias de los actores escolares entre ellos se incluye a los alumnos por ellos se planteó pertinente que el liderazgo puede ser desarrollado entre los alumnos como un liderazgo compartido.

El liderazgo compartido según Murillo y Muñoz-Repiso (2002), implica aprovechar las competencias, los esfuerzos e ilusión de toda la comunidad involucrada “enrolando” a los distintos miembros, según la actuación requerida, más que delegando tareas y responsabilidades. En este sentido, la coordinación y el aprendizaje colectivo se hacen imprescindibles y se abren múltiples posibilidades, no sólo en el logro de los objetivos comunes, sino también en el desarrollo de las personas y de la organización, pues en la medida en que todos desempeñan un rol de líder, la frontera entre líder y seguidores, se disipa, sin que por ello se corra el riesgo de perder el rumbo y el sentido de la organización, ni la responsabilidad de cada uno de los miembros; se trata pues, de una nueva forma de trabajar coordinadamente por un grupo de personas que deciden y actúan de manera colaborativa.

Lo anterior menciona la importancia del liderazgo compartido como una nueva forma de trabajar para lograr metas en común y desarrollo tanto de las personas como de la organización en este caso de la escuela. Existe una investigación similar, es decir una investigación que se enfoca sobre el liderazgo compartido pero vinculada al clima organizacional en educación primaria. Es la tesis de Lissette Morales que fue hecha para obtener el grado de maestría en Supervisión Educativa. El estudio fue realizado a nivel directivo y supervisores. De manera secundaria se incluyeron otros documentos como el de Rodríguez (2008) que nos habla de liderazgo y comunicación. También a Robbins S. (2009) que nos habla del liderazgo como tema contemporáneo y González (2003) quien comenta acerca de la comunicación en las organizaciones escolares.

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

El problema a tratar es referente a la falta de liderazgo compartido entre los alumnos de la escuela telesecundaria de Pueblo Viejo, el cual es un punto importante en la dinámica de las relaciones sociales entre los estudiantes, las cuales son buenas, aunque individualistas buscando el beneficio personal y no grupal sin considerar que en ocasiones afecta el ambiente del grupo.

2.1 Antecedentes

Es relevante indicar que los antecedentes del problema surgen por la falta de cultura colaborativa y de un fin en común, así como la falta de las habilidades de liderazgo como son la comunicación y solución de conflictos lo que conlleva a la situación problemática en donde se visualiza nulo liderazgo compartido por lo tanto no se logra propiciar un trabajo colaborativo.

Por consiguiente, el contexto de la problemática se ubica en la escuela Telesecundaria de la localidad de Pueblo Viejo, municipio de Las Choapas. La escuela es de formación completa (3 grados escolares) y cuenta con dos maestras que se quedan en la comunidad, la forma de trabajo es con modalidad bidocente quienes cumplen con las siguientes funciones: una es encargada de los grupos de primero y tercer grado y la docente restante posee la comisión de dirección y del grupo de segundo grado. Cabe mencionar que la población total de estudiantes oscila entre 17 y 23 alumnos, por lo que se considera que es una población pequeña. Específicamente en el ciclo escolar 2017 – 2018 hay una población total de 17 alumnos.

Basándonos en los estadios de desarrollo organizativo de Gairín (s.f.), el contexto de la escuela se encuentra entre un nivel de organización conocido como marco con algunas características también del nivel de organización como contexto,

esto sucede porque se cumple con la normatividad y las acciones de los actores educativos son abiertos y activos.

2.2 Contexto normativo

Continuando con lo normativo, las docentes de la institución se apegan a los lineamientos oficiales, asistiendo a cursos planteados por la SEP o supervisión, cumpliendo con el calendario escolar y con los contenidos del plan y programa educativo; Cada docente planea, pero no se llega a una planeación compartida a menos que se requiera por alguna actividad de Consejo Técnico Escolar (CTE) o algún determinado curso estatal o federal para aplicar.

Asimismo, dentro de la institución se enfatiza en la centralidad del aprendizaje y se lleva a cabo mediante la elaboración e implementación de la ruta de mejora de cada ciclo escolar donde se realiza un diagnóstico, se plantean y se aplican estrategias y actividades considerando las necesidades y características de los alumnos con el fin de incrementar de manera equitativa los niveles de aprendizaje de los educandos enfatizando en las asignaturas de español y matemáticas.

Por otra parte, la relación entre docentes se lleva a cabo en un clima de confianza, comunicación y acuerdos, en donde se delegan ciertas responsabilidades, aunado a que se crean comisiones dependiendo de los requerimientos de la institución, además se cubren los grupos cuando alguna de las docentes falta por diversas cuestiones y así poder cumplir con el calendario escolar.

De igual manera, se destinan horarios extraclase para atender a alumnos que presentan alguna dificultad con los temas y/o regularizar a los alumnos que faltaron por cuestiones climatológicas, esto sucede porque en la institución la mayoría de los alumnos pertenecen a diferentes comunidades cercanas a Pueblo Viejo y tienden a viajar en motocicletas, pero en temporada de lluvia los caminos son

intransitables por el lodo o se desbordan los ríos, repercutiendo así en la asistencia a clases. Lo anterior es un acuerdo que se llegó entre padres, docentes y supervisora como solución para no interferir en el aprendizaje de los alumnos, aunque se presenten lluvias o inundaciones.

Ahora bien, parte de la normatividad es realizar los Consejos Técnicos Escolares en cada institución, de acuerdo a las actividades enmarcadas en las guías y los días programados en el calendario escolar. Sin embargo, la escuela al no tener personal completo, los docentes asisten a las sesiones de consejo técnico escolar de la zona 633 a la cual pertenece tanto la escuela Telesecundaria como otras 8 escuelas del mismo nivel educativo con modalidad bidocentes y unitarias; lo que permite el diálogo entre sí, así como el intercambio de estrategias y métodos.

Se considera que la Zona 633 es relativamente de creación nueva ya que la formaron en el 2016, al ser separados los municipios de Las Choapas, Agua Dulce y la parte sur de Minatitlán de Coatzacoalcos, centro y norte de Minatitlán y Acayucan, debido a esto se implementaron cursos de relación interpersonal y de liderazgo para mejorar el ambiente. Los cursos sirvieron para fortalecer la convivencia entre los docentes de las distintas instituciones educativas y crear un ambiente tranquilo, donde se puede entablar conversaciones de situaciones académicas en que se coincide. Por lo regular en las sesiones de CTE se busca la convivencia de los mentores por grados escolares de las diversas escuelas para dialogar e intercambiar ideas, pero aun así el ámbito administrativo y normativo predomina ya que se siguen las instrucciones de las guías a manera de cumplir rápidamente con los productos para poder salir a las 2:00 pm, los docentes no participan activamente a menos que lo solicite la guía, por ejemplo: si la guía dice que hay que exponer una estrategia se hace, en caso contrario no.

Algo semejante ocurre en el área de los padres de familia, coexiste lo normativo y el papel del docente solo se muestra como un informante. Las participaciones en las reuniones escolares se llevan a cabo conforme lo solicita el sistema de control

escolar o cuando se requiere alguna cooperación monetaria para solventar alguna necesidad del plantel. Los padres participan en las actividades escolares siempre y cuando sean de corto tiempo, asistiendo más por no pagar la falta, que por enterarse de la situación académica de sus hijos. Es necesario mencionar que pagar multa por cada falta es un acuerdo realizado por la Asociación de Padres de Familia (APF).

Cabe resaltar que se realizan continuamente gestiones por parte de la APF, de los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) y docentes para mejorar el ambiente de aprendizaje de los estudiantes, aunque los resultados son más notorios en el mantenimiento de la infraestructura institucional. Otro acuerdo que se hizo entre la asociación de padres de familia es el citar a juntas siempre y cuando haya varios puntos relevantes a tratar, esto es porque la mayoría de los padres son de comunidades aledañas a Pueblo Viejo y se les dificulta asistir al plantel debido a que no hay ruta de transporte urbano o sólo cuentan con una motocicleta que es la que ocupan los alumnos para asistir a clases. Por el contrario, cuando surge alguna situación y no son varios puntos a tratar sólo se envían circulares.

A consecuencia de esto, la limitante de las pocas reuniones entre padres de familia ocasiona que haya una mínima participación e inclusión en las tareas escolares ya que las circulares en cuanto a apoyo o participación académica, por lo regular son firmadas, pero no se lleva un seguimiento como tal o simplemente no se cumplen. A menos que sean de cuotas monetarias, encargándose de tal acción el tesorero de la escuela y los mismos padres que están al pendiente si ya todos aportaron su cooperación.

Retomando los CEPS, tienen la posibilidad de gestionar de forma administrativa, pedagógica y para la vinculación. En la escuela Telesecundaria resaltan las funciones administrativas, pero solo de manera informativa porque se les da a conocer el calendario escolar y de lo que cada consejo se encarga. En lo pedagógico se mencionan las metas educativas a alcanzar durante el ciclo escolar.

En el caso de la gestión de vinculación, es escasa ya que no se promueve la colaboración entre los actores escolares y mucho menos entre la comunidad. Los consejos se hacen presente en la institución solamente si son requeridos para firmar algún documento o solicite alguna actividad el sistema de la SEP, esto es con el fin de cumplir con la normatividad.

En cuanto a la infraestructura, es básica contemplando que se encuentra en un medio rural con personal docente incompleto, algunas características de la institución es que cuenta con dos salones, la casa de las maestras, baños de alumnos y personal docente, cancha de volibol y un amplio patio. Dentro de los salones se destina un pequeño espacio para la biblioteca y para las computadoras lo que permite que los alumnos tengan fácil acceso. Cabe resaltar que no hay servicio de internet así que las computadoras esencialmente se utilizan para la paquetería de Microsoft office, además se tienen que usar por pequeños grupos de estudiantes o racionando el tiempo ya que no hay suficientes computadoras, cada salón cuenta con su televisor y dvd, aunque no hay videos educativo acordes con el plan y programa actual; hay un proyector el cual no se implementa seguido porque se va con frecuencia la energía eléctrica.

Lo dicho hasta aquí supone que las docentes, la supervisión y los padres de familia son muy importantes en el ámbito educativo y en las relaciones sociales, pero un factor primordial son los alumnos quienes se visualizan con una relación de armonía siempre y cuando no dañen a terceros. Actualmente se tiene una matrícula de 17 alumnos y varios entablan relaciones familiares (hermanos y primos), además se conocen desde antes de entrar a la telesecundaria porque viven cerca o coincidieron al estudiar el nivel preescolar y primaria. Esto beneficia o afecta el ambiente escolar, dependiendo como se maneje, porque en ocasiones los problemas familiares o personales se resaltan en la escuela ocasionando conflictos y/o repercutiendo en el trabajo en el aula sucediendo más cuando se pretende implementar el trabajo colaborativo. Y beneficioso porque se pueden apoyar entre si ya que hay amistad de años o por lo menos se conocen de vista.

2.3 Contexto pedagógico

Enfocándonos en el ámbito del trabajo pedagógico, las docentes implementan actividades lúdicas, didácticas, flexibles y diversificando el material educativo, fomentando autonomía y participación para lograr el aprendizaje pero los alumnos están acostumbrados a escuchar las indicaciones tal cual deben hacer la tarea o actividad ya que son receptivos y les es más fácil escuchar que pensar o tomar decisiones de cómo realizar la actividad, formando así alumnos pasivos, poco participativos y delegando totalmente al docente el proceso de aprendizaje evadiendo el compromiso de aprender por parte de los alumnos.

Volviendo al tema principal que es el liderazgo compartido, es importante fomentarlo entre los alumnos porque de ser así desarrollarían la habilidad de escucha y comunicación volviendo el ambiente participativo, con apertura para dialogar e intercambiar puntos de vista. Asimismo, manejarían los conflictos con un estilo de resolución colaborativo que ayudaría a mejorar la convivencia dando pauta para llevar a cabo el trabajo colaborativo, esto a su vez permitiría elevar los niveles de aprendizaje entre los alumnos siendo ellos conscientes de que deben participar y comprometerse en el proceso de su propio aprendizaje, concluyendo con la formación de comunidades de aprendizaje alcanzando cada alumno los aprendizajes esperados y potencializando sus habilidades.

Dicho de otra manera, se busca implementar el liderazgo compartido entre los alumnos. Esto es posible porque cada persona puede ser líder de manera innata, pero se obtienen mayores beneficios si se hace de manera compartida, es decir de manera grupal, participando bajo un mismo fin: de manera general sería elevar el nivel de aprendizaje, pero no es lo único ya que con el liderazgo compartido se posibilita la gestión, la toma de decisiones de manera informada, así como la resolución de conflictos colaborativamente.

Teniendo en cuenta que en esta investigación se enfatiza en el liderazgo compartido entre los alumnos, no quiere decir que se dejan a un lado los demás actores escolares. Recordando que todo en el contexto influye, si se hace un cambio entre los alumnos, se verá reflejado tanto en los padres, docentes y supervisores además que se rendirán cuentas de lo logrado en la aplicación del proyecto incluyendo una actividad vivencial que destaque la importancia del liderazgo compartido. El liderazgo compartido en los padres de familia puede mejorar volviendo agentes de cambio a los CEPS y APF, fortaleciendo las estrategias de gestión tanto administrativa, pedagógica y de vinculación. Con lo anterior, contaremos con padres participativos, motivados bajo un mismo fin el cual sería la mejora del aprendizaje de los alumnos, también se contaría con una mejor vinculación entre los mismos padres, padres con docentes y padres con supervisor y/o personas con cargos públicos que facilitarían la gestión de recursos o implementación de propuestas de mejora.

A causa de contar con alumnos que utilicen el liderazgo compartido en las clases y en la vida diaria, necesitarían docentes y directivos con la misma visión. El liderazgo en la escuela por lo regular se le atribuye al director ya sea efectivo o en el caso de la escuela Telesecundaria que es comisionado, esto se viene dando desde la normatividad ya que es quien se encarga de definir metas, estrategias, formas de gestión, aprobar el plan de trabajo, revisar planeaciones, verificar que se estén alcanzando los aprendizajes mediante el trabajo docente; formando una carga administrativa que puede reducir mediante el liderazgo compartido.

Como se mencionó, la escuela Telesecundaria cuenta director comisionado que además de cumplir con las actividades administrativas de dirección tiene un grupo a su cargo, junto con el docente que tiene dos grupos han desarrollado habilidades que conllevan al liderazgo compartido por ejemplo una buena comunicación, delegar actividades, la resolución de conflictos de manera colaborativa. Pero falta expandir el liderazgo compartido vinculando a los padres de familia, es decir mejorando y fortaleciendo la relación docente – director y padres

de familia, ya sean mediante los APF, CEPS o padres de los alumnos en general, ya que en la escuela la relación existente solo es de informar actividades y rendir cuentas sin motivar a los padres a participar. Por ello es necesario incentivarlos a que formen parte del trabajo pedagógico no solo al momento de recibir calificaciones o pedir apoyo en casa. Lo que convertirá más significativo el proceso de aprendizaje de los alumnos porque estarán en una misma línea padres y alumnos, comprendiendo el objetivo de las actividades que se realizan. Otro punto importante partiendo del liderazgo compartido es que se dé la participación en los CEPS y APF de manera activa y consensuada logrando gestiones en sus diferentes ámbitos.

2.4 Contexto social

En el ámbito social, el número de población es pequeño tanto dentro de la institución como en el poblado, las familias son nucleares y extensas, predomina la religión católica por lo que celebran festividades como semana santa, día de muertos y el día de la virgen de Guadalupe; el mayor entretenimiento en donde participan los alumnos y pobladores, son los torneos de futbol que se realizan por las tardes en la cancha del pueblo cabe mencionar que con frecuencia surgen disputas, otra forma de esparcimiento es cuando viene el tianguis y algunas fiestas que hacen en las ganaderas del Pueblo.

Incluyente el ámbito político y económico, la institución educativa se encuentra en una zona rural, pertenece al gobierno del estado de Veracruz, pero se recibe apoyo del programa federal de la Reforma. Las aportaciones principales son realizadas por parte de los padres de familia quienes cooperan para el pago de la luz, del agua, fumigación y renta de supervisión cabe mencionar que la mayoría de los padres de familia trabajan de jornaleros y en menor proporción algunos son ganaderos.

En cuestión política, la escuela como es de educación básica y perteneciente a la Secretaría de Educación Pública, se encuentra en el modelo de descentralización lineal, donde la SEP se encarga de los planes y programas educativos, el salario, aspectos de la carrera docente y los recursos fiscales; al gobierno local se le delegan los aspectos operativos e incluir contenidos propios al currículo.

2.5 Gestión del proyecto con otros organismos

Acercas de la gestión para la aplicación del proyecto, se informó a la supervisora de la zona 633, a la directora del plantel y a los padres de familia. A la directora se le entregó y comentó la planeación del proyecto para que la aprobará y se le pidió autorización para que sus alumnos también fueran parte de la población de estudio. A los padres de familia se les envió una circular que incluía los objetivos y las sesiones del proyecto, los resultados se mostraran al finalizar el ciclo escolar al momento de rendir cuentas. Con la supervisora se acordó que al concluir el proyecto se mostrarán los resultados en una de las sesiones de CTE de la zona, cabe retomar que dentro de la zona los docentes asistieron a un curso de liderazgo así que ya tienen nociones del tema, aunque en este caso va dirigido hacia el desarrollo de las habilidades de liderazgo compartido entre los alumnos.

Otro rasgo de la importancia del liderazgo compartido en el contexto es que al mostrar los resultados a los docentes de la zona 633 acuerdo estipulado al momento de gestionar la aplicación del proyecto; Los docentes observaran el liderazgo compartido impartido entre alumnos lo que posibilita que hagan una crítica, dialoguen de la importancia del tema, reflexionen acerca del proyecto y la viabilidad de una adaptación para implementar el proyecto en cada una de las escuelas que conforman la zona 633, logrando así la trascendencia.

De la misma forma también se puede considerar, que como se conforma un grupo de docentes de la zona 633 y por el simple hecho de ser un grupo, se podría

llevar a cabo el liderazgo compartido entre los mismos docentes obteniendo beneficios de lograr un fin común, mejorar la comunicación, crear consensos, negociar intereses educativos, tomar cursos de manera grupal y manejar los conflictos colaborativamente.

Dentro del contexto es de suma importancia mencionar a los organismos que apoyan la gestión del proyecto, partiendo que el liderazgo es un estilo de gestión en este caso compartido que orientan y dirigen los esfuerzos de las agentes escolares creando comunidades educativas (Santizo, 2010). Por ello la base del liderazgo compartido es la estrategia de política educativa: Programa de Escuelas de Calidad (PEC) que inició en el 2001 – 2002 el cual permite la autogestión y democracia que permite a directores, docentes y padres de familia decidir de manera colectiva mejorando el desempeño escolar.

Simultáneamente el propósito del PEC se relaciona con el liderazgo compartido, porque la idea se basa en centrarse en contribuir al mejoramiento de los resultados educativos transformando la gestión de la escuela mediante la toma de decisiones de manera corresponsable, en un liderazgo compartido que promueve el trabajo colaborativo incluyendo la participación social utilizando practicas innovadoras. El PEC da origen al Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) que también guarda relación con el liderazgo compartido en la institución, esto se debe a que el propósito del MGEE es apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los aprendizajes a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo y trabajo colaborativo.

Por lo anterior, uno de los componentes fundamentales del MGEE es el liderazgo compartido donde el liderazgo no se considera unipersonal es decir que solo proviene del director, sino que se debe de considerar las competencias de cada actor escolar y aprovecharlas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

En este capítulo se mencionan las características de la población de estudio en la que se desarrollará el proyecto de intervención, así mismo se describen los instrumentos de recolección de datos, las estrategias que se implementarán y los procedimientos a seguir para la recolección y análisis de datos.

3.1 Población de estudio

La población de estudio son 17 alumnos en un rango de edad entre 12 y 16 años, distribuidos en los 3 grados escolares de la escuela telesecundaria:

7 alumnos de 1°

7 alumnos de 2°

3 alumnos de 3°

Para mencionar las características cognitivas de la población de estudio es necesario citar a Piaget con sus 4 estadios de desarrollo cognitivo, los cuales son: Sensoriomotor (0 a 2 años), Preoperatorio (2 a 7 años), Operaciones concretas (7 a 11 años) y Operaciones formales (después de los 12 años). Considerando las edades de los alumnos que van de 12 a 16 años, se encuentran en la etapa de operaciones formales, aunque algunos todavía están en la transición de las operaciones concretas a formales, por ello es importante mencionar las características incluyendo las dos etapas.

Continuando con la idea anterior, el estadio de operaciones formales la presentan los alumnos mediante la seriación, clasificación, reversibilidad, conservación, descentramiento y transitividad. La seriación consiste en que pueden comparar y ordenar elementos ya sea de forma descendente o ascendente. La reversibilidad se da al momento de identificar relaciones inversas. La conservación al ser capaces de comprender que sigue siendo la misma sustancia, aunque se cambie de posición o su forma. El descentramiento se refiere a la capacidad de

considerar varios aspectos de una situación y formar una perspectiva más allá de lo que puede observar. Y la transitividad consiste en deducir la relación entre dos elementos. Además, son capaces de reflexionar, razonar y hacer operaciones mentalmente.

En segundo momento, se encuentra el estadio de operaciones formales en donde los alumnos ya son capaces de hacer abstracciones, de crear hipótesis y llegar a respuestas, pueden procesar mejor la información con ayuda de la atención, la memoria y la implementación de estrategias para el manejo de la información la cual va relacionando con sus experiencias de vida. De igual manera van desarrollando su metacognición que le permite reflexionar sobre su propio proceso cognitivo. La forma de razonar en este nivel les posibilita imaginar situaciones similares, hacer interrogantes y crear suposiciones de consecuencias o posibles respuestas. Como se dijo al principio no todos esta complemente en esta etapa algunos todavía están en proceso de llegar o tienen desarrolladas unas habilidades más que otras.

En relación con las habilidades del liderazgo compartido tomando en cuenta los datos que presenta Lussier (2010) y el resultado de un cuestionario aplicado, los alumnos presentan una regular habilidad en el proceso de escucha, la comunicación es empoderante pensando en las necesidades individuales y al momento de solucionar conflictos son complacientes dejando que otros decidan. Ahora bien, en cuanto a estilos de aprendizajes basándose en el Test Modelo PNL los resultados muestran que 10 alumnos son visuales, 4 son kinestésicos y 3 auditivos.

3.2 Instrumentos de recolección de datos

Por lo que se refiere a los instrumentos de recolección de datos, fueron cuestionarios, observaciones guiadas, diario de campo, pruebas objetivas, un sociograma. Además, del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas), diagrama de redes y el diagrama de causa y efecto. A continuación, se describe cada uno:

Se aplicaron tres cuestionarios, uno de Por qué trabajar en equipo que permitió detectar la opinión de los alumnos en cuanto a las actividades que realizan en pequeños grupos. El cuestionario de Habilidades del liderazgo compartido que determina el tipo de liderazgo de cada alumno, además del nivel de habilidad de escucha y de resolución de conflictos. Y también se aplicó el Cuestionario de Yo y mi escuela que permitió observar la relación que tienen entre los alumnos y que tan satisfechos están con las actividades que se llevan a cabo en la institución.

Se observaron clases, en específico 5 actividades realizadas en equipo utilizando una guía de observación en la que se detectó que no se logra el trabajo colaborativo ya que los alumnos carecen de liderazgo para comunicarse, escuchar, tomar decisiones y solucionar conflictos.

Las pruebas objetivas fueron de manera comparativa, una de manera individual y otra en equipos en donde se comprobó que se obtienen mejores resultados al trabajar en equipos por lo que al desarrollar el liderazgo compartido y con el trabajo colaborativo se obtendrían mejores resultados.

El sociograma se aplicó para detectar las relaciones entre los alumnos y descartar que la situación problema fuera en cuanto a la convivencia, los resultados demostraron que existe relación favorable entre los alumnos, aunque si destacan a algunos alumnos para realizar actividades escolares y a otros solo para amistad.

El análisis FODA permitió visualizar de manera real y amplía la situación interna y externa de la institución, detectando que el liderazgo compartido era una de las prioridades para mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos y continuar con la planificación. Después de priorizar en el liderazgo compartido se realizó el diagrama de causa y efecto, que permitió detectar las posibles causas de

la situación problema. Y el diagrama de Redes permite visualizar los componentes de la investigación, las partes del proyecto a aplicar y sus nomenclaturas para una mejor comprensión.

Así mismo los instrumentos para verificar las acciones que se aplicaran serán listas de cotejo, pruebas objetivas, rubricas y el cuestionario de liderazgo compartido para constatar datos y verificar si se logró el objetivo de desarrollar las habilidades del liderazgo compartido.

Con respecto a la investigación que se realiza, es de corte mixta ya que se toman tanto datos cualitativos como cuantitativos. Los datos cualitativos serán extraídos del avance que demuestren los alumnos de acuerdo al desarrollo de sus habilidades de liderazgo compartido y los datos cuantitativos se obtendrán del conteo de las actividades de liderazgo que puedan realizar y los resultados de pruebas objetivas.

3.3 Estrategias

Sobre la línea de investigación a seguir es de investigación-acción que es “es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales, acerca de su propia práctica” (Bartolomé, 1986 citado por Murillo, 2010) es pertinente aplicarla ya que se ha reflexionado acerca de la práctica educativa que se lleva a cabo en la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo, se detectaron situaciones problemáticas se priorizaron y se seleccionó la que se consideró dará mayores beneficios para la institución, para dar solución se vinculó dinámicamente la investigación y la acción mediante la planeación de acciones y su próxima aplicación.

La investigación acción se desarrollará bajo el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que nos permite alcanzar la calidad según la SEP y se sustenta en la

gestión estratégica que permite autogestionar y fomentar el liderazgo compartido a los actores educativos para transformar la práctica docente.

Para lograr el objetivo específico número 4 “Emplear diversas estrategias entre la comunidad educativas a través de la implementación de un proyecto de habilidades de liderazgo compartido” se plantearon cuatro estrategias y trece acciones que permitirán a su vez, lograr el objetivo general que se pueden visualizar en el Diagrama de redes (ver anexo 9). Las 4 estrategias a desarrollar son:

Dinámicas de acciones: Se incluyen situaciones vivenciales para que los alumnos desarrollen la habilidad de escucha mediante las acciones de Escucha, analizar y verificación de la comprensión.

Dinámicas lúdicas didácticas: En esta estrategia se realizarán juegos didácticos para que los alumnos desarrollen la habilidad comunicativa mediante la planeación del mensaje, el proceso de envío de mensajes orales, retroalimentación y críticas constructivas.

Curso – Taller: En donde se abordará información y actividades prácticas para desarrollar el manejo de conflictos, se incluyen temas como el contrato psicológico, conflicto funcional y disfuncional, estilos de manejo de conflictos y estilo colaborativos de manejo de conflictos.

Análisis práctico: con esta estrategia se pretende verificar si se desarrollaron las habilidades del liderazgo compartido, además de contrastar si el liderazgo compartido permite desarrollar el trabajo colaborativo. Lo anterior se llevará a cabo con la aplicación de cuestionarios de estilos de comunicación, escucha y manejo de conflictos. Mediante la aplicación y observación de actividades de manera colaborativa además de la evaluación del trabajo colaborativo mediante un cuestionario.

Dado que se tienen que desarrollar e implementar las acciones, estrategias y así cumplir con el objetivo específico y general, se realizó un Plan de Acción en el que se describen las actividades a implementar en la escuela Telesecundaria, considerando tiempos, materiales y forma de evaluación, con ello se pretende lograr el desarrollo del liderazgo compartido entre los alumnos.

3.4 Procedimientos de análisis y recolección de datos

Es relevante mencionar que se realizará un análisis de los procedimientos y la presentación de los datos. Para el análisis de procedimientos se utiliza la gráfica de Gant (Ver anexo 11) en donde se presentan los objetivos (general y específicos) las estrategias con sus respectivas acciones y las herramientas de evaluación distribuidas por las fechas de aplicación abarcando los meses de abril a junio.

Para el análisis de datos se emplean las herramientas básicas para la administración de la calidad que propone Ishikawa, las cuales son 7 pero para efectos de esta investigación solo se utilizarán 3, la Check list o lista de verificación, los histogramas y el diagrama de Pareto. La Check list que consiste en un listado de acciones que se espera desarrollen o realicen los alumnos en el cual se marcara si se presentan o no. Los histogramas se utilizarán para mostrar la distribución de datos mediante barras, simplificando los resultados. Y el diagrama de Pareto se considera importante por las tablas de frecuencia que maneja, la cual permite ordenar los datos de menor a mayor o de acuerdo a su frecuencia de aparición. Lo mencionado se presenta en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

INTERVENCIÓN Y RESULTADOS

El proyecto de intervención de desarrollo de las habilidades de Liderazgo Compartido está planeado de manera estratégica por ello incluye un seguimiento y desarrollo de objetivos tanto generales como específicos, así como una evaluación para analizar, reflexionar y comprender. Tomando en cuenta a Gairín (2003) la evaluación también permite valorar el cambio, efectos, resultados del proyecto e innovar para los alumnos, para el aprendizaje y la institución educativa. Lo anterior es lo que se realizará a lo largo de este capítulo.

Así mismo, los aspectos importantes de la evaluación son los criterios y la forma en la que se utilizará, González (2013) comenta que los criterios deben partir de los logros de los objetivos planteados de acuerdo a las necesidades específicas, también para la comparación de la calidad e ideales o valores deseados, de igual manera considerar los estándares planteados por expertos. Es por ello que la redacción de los resultados de la evaluación será de acuerdo a los objetivos que se consideraron en la investigación, la comparación de la calidad se realiza con la comparación de las habilidades de los alumnos antes y después de la aplicación del proyecto, el cual fue planeado tomando los estándares que marca el Plan de estudios 2011 y el Modelo de Gestión Educativa Estratégico.

Cabe señalar que la forma de evaluación será de manera formativa ya que el proceso de análisis es inicia y se realiza dentro de la institución compartiendo funciones tanto formativas pero con fines sumativo, aunque para efecto de este documento se enfatizará en el tipo de evaluación formativa la cual permite “la mejora de los centros escolares, entendiendo como mejora al cambio deseado y los centros escolares como la necesidad de mejorar” (González, 2013 pp. 267) esto a partir de la toma de decisiones, de un proceso continuo, de comprender situaciones y buscar soluciones de acuerdo a las necesidades.

Ahora bien, partiendo del objetivo específico número 4 de la tesis (objetivo general del proyecto) que es “emplear diversas estrategias educativas a través de la implementación del proyecto de habilidades del liderazgo compartido”, se planteó el proyecto dirigido a los 17 estudiantes de la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo. Las habilidades a desarrollar son de escucha que incluye tanto escuchar como la acción de comunicarse, además de la habilidad para el manejo de conflictos; con el fin de lograr el liderazgo compartido y con ello la mejora del trabajo colaborativo, del proceso de enseñanza aprendizaje y de la convivencia en general

El objetivo general del proyecto: “aplicar estrategias de liderazgo compartido entre la comunidad educativa para desarrollar las habilidades y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje” contiene 5 objetivos específicos que conllevan a las estrategias y acciones que continuación se describirán.

Las estrategias son 5 con sus respectivas acciones, planeaciones, evaluación y resultados. Cabe mencionar que para implementar las acciones se tomó en cuenta las instalaciones de la escuela Telesecundaria y la sede de consejos técnicos de la Zona 636 las Choapas, la aplicación y evaluación se programó con ayuda de cronogramas y del calendario escolar ciclo 2017 – 2018 específicamente en los meses de abril a agosto (Ver anexo 11: Grafica de Gant). Para la forma de evaluación de las estrategias se utilizó histogramas, diagramas de Pareto, tablas distributivas y listas de verificación.

4.1 Estrategia 1: Dinámica de acciones para desarrollar la habilidad de escuchar

Iniciando con la estrategia 1.- Dinámica de acciones para desarrollar la Habilidad de Escucha, con duración de 6 horas, tiene la finalidad de cumplir el objetivo específico número uno: Crear situaciones para desarrollar la habilidad de escucha entre los alumnos. Las dinámicas de acciones consisten en implementar actividades prácticas en donde los alumnos trabajan la importancia y el proceso de escuchar,

esto se alcanza con la aplicación de 3 acciones que son: escuchar, analizar la información y la verificación de la comprensión, cada una contiene su planeación.

La acción de escuchar tuvo una duración de una hora cuarenta minutos, con el propósito de: que los alumnos comenten la importancia y lo que implica escuchar. Las actividades fueron dos dibujos de lo mismo en tres momentos (sin hacer preguntas y solo uno hablando, hacer preguntas con respuestas de si y no y en el tercer momento se da todo tipo de comunicación), dos dramatizaciones: de mala y de buena escucha y un cuadro SQA (lo que se, lo que quiero saber y lo que aprendí) que se describen de manera detallada en la planeación (Ver anexo: 12.-planeación de objetivo 1 acción 1). La evaluación de la acción fue mediante una escala estimativa aplicada al cuadro SQA que contesto cada alumno.

La aplicación se dio sin ningún tipo de contingencia, estuvieron los 3 grupos juntos trabajando en parejas, de manera grupal e individual. Las parejas se formaron por afinidad, cabe mencionar que durante la actividad de dos dibujos de lo mismo en el momento de donde ya podían comunicarse sin ninguna restricción todos hablaron al mismo tiempo afectando el proceso de comunicación por el ruido. El cuadro SQA se hizo en dos etapas primero contestando el apartado de lo que se y lo que quiero saber y a manera de cierre de la acción 1 se contestó el apartado lo que aprendí. El contenido principal a trabajar durante las dos sesiones que conformaron la acción 1 fueron los 8 puntos de La escucha (Prestar atención, evitar distracciones, permanecer atento, no suponer ni interrumpir, observar las señales no verbales, plantear preguntas, tomar notas y comunicar significado) que se mantuvieron de manera visible mediante un esquema el cual se quede exhibido hasta terminar las acciones de la estrategia 1, esto con el fin de ir vinculando los contenidos.

Los datos obtenidos del cuadro SQA se encuentran en la tabla distributiva del anexo 13.- Resultados de objetivo 1 acción 1, al igual que los resultados de la escala estimativa. Los datos de la escala estimativa oscilan entre las puntuaciones

de 7 y 9 de una mínima de 0 y una máxima de 10, un alumno obtuvo 7, siete alumnos obtuvieron 8 y nueve alumnos obtuvieron 9.

De acuerdo a los criterios los 17 alumnos contestaron las 3 columnas y las respuestas fueron coherentes con el tema. Solo 7 personas escribieron los 8 puntos de la escucha los demás escribían entre 5 y 6 puntos. 12 alumnos mantuvieron la participación activa.

En cuanto a la explicación de los 8 puntos solo lo hicieron 6 personas los demás escribían de manera punteada. Cabe mencionar que en el apartado: "lo que se" del cuadro SQA, todos mencionaron que el ruido no les deja escuchar bien ni entender a los demás y en el apartado 2 la mayoría escribió querer saber cómo escuchar bien para entender y poner atención.

Ahora bien, la acción número dos es analizar lo que escucho tuvo una duración de dos sesiones de 50 minutos cada una, el propósito fue que los alumnos comprendieran lo que escuchan utilizando el pensamiento y la evaluación con las actividades de preguntas exploratorias acerca de lo que sabían de qué es y que se necesita para analizar, seguido del diálogo con mil lenguas en donde representaron un cuento mediante un colash y un diagrama de preguntas guía, finalizando con las acciones de escuchando y aprendiendo en donde escucharon una canción y con ayuda de un cuadro QQQ (Qué escucho, qué no escucho, qué infiero) analizaban y evaluaban. La evaluación de esta acción (número 2 de la estrategia 1) fue con una prueba objetiva al rellenar espacios mediante la escucha de una canción incompleta, para más detalles ver anexo 14.- planeación del objetivo 1 acción 2.

Las actividades tenían énfasis en lo auditivo, recordando que en los alumnos predominan los estilos de aprendizaje visuales y kinestésicos se les dificultaban las actividades por lo que se tuvo que repetir el cuento y las canciones. Durante esta acción hubo una actividad en equipo la cual fue conformada por afinidad, continuando con los resultados obtenidos de la evaluación, tenemos que los

alumnos obtuvieron puntuaciones en un rango de 10 a 19 de una puntuación de 0 a 20, los puntos más bajos fueron de 10 y de 11 que los obtuvieron dos alumnos respectivamente, las puntuaciones más altas fueron de 18 y 19 que también la obtuvieron solo dos alumnos. La puntuación que predominó fue de 12 la obtuvieron seis alumnos, seguido de la puntuación de 17 con tres alumnos (Ver anexo: 15.- Resultados del objetivo 1 acción 2).

Para concluir la estrategia uno, se incluyó la acción de verificación de la información la cuál es parte importante para corroborar que las personas comprendieron lo que escucharon, la duración de esta acción fue de dos sesiones de 50 minutos cada una. Las actividades que se incluyeron fueron un ideograma para escuchar, en donde se tienen que formar tres dibujos mediante la escucha de indicaciones que da el docente, cada dibujo tiene indicaciones específicas como en total silencio sin observar al docente, total silencio por parte de los alumnos sin observar al docente y escuchando, haciendo preguntas y observando al docente durante esta actividad. También se trabajó el cine mudo en donde se observa la película y los alumnos observan las señales no verbales y se analizan las acciones.

Por último, se abordó la modificación de sentimientos que consistió en que los alumnos leían la frase de una canción conocida, pero en distinto tono para que los demás adivinaran a que sentimiento se refería. Las actividades antes mencionadas tuvieron el propósito de que los alumnos parafraseen y observen las señales no verbales para verificar la información (Ver anexo: 16.- planeación de objetivo 1 acción 3)

Siguiendo con lo anterior, la forma de evaluación de la acción de verificación de la información fue con el cuestionario de ¿Sabemos escuchar? (Ver anexo 17.- Resultados del objetivo 1 acción 3) Que contestaban autoevaluándose los alumnos y evaluando al grupo, el cuestionario tiene una puntuación mínima de 20 y máxima de 100. Los resultados obtenidos y representando de manera general en la gráfica de Pareto es que los alumnos saben escuchar entre un 60% y 80%, lo que indica

que si superaron la puntuación media. Los histogramas muestran que las respuestas individuales van en un rango de 55 a 79, una persona con 55 y dos con 79. De forma similar se encuentran las respuestas grupales, el rango es de 51 a 78.

4.2 Estrategia 2: Dinámica didáctica para desarrollar la habilidad comunicativa

El siguiente aspecto es la estrategia número 2 que son dinámicas didácticas para desarrollar la habilidad comunicativa, tiene el objetivo de implementar acciones para fomentar la comunicación mediante el juego. Dicha estrategia dura 6 horas y está conformada por 3 acciones que incluyen juegos para que los alumnos practiquen, mejoren o desarrollen la comunicación. Las acciones van desde la planeación del mensaje, el proceso de envío de mensajes orales, la retroalimentación y críticas.

La acción uno es la planeación del mensaje (ver anexo 18.- planeación del objetivo 2 acción 1) con el propósito de que los alumnos consideren que para transmitir un mensaje es necesario planearlo. Esto se implementó con las actividades de planear unas vacaciones, volar y sobrevivir y te invito a mi fiesta, en cada una tenían que planear el mensaje para lograr el objetivo planteado, el contenido principal era seguir 5 cuestionamientos para escribir o decir el mensaje: ¿Cuál es la meta del mensaje? ¿Quién debe recibir el mensaje? ¿Cómo enviar el mensaje? ¿Cómo se transmitirá o se dirá el mensaje? ¿Dónde se transmitirá?

La evaluación fue a través de una prueba objetiva de planeación de envío de mensajes con una puntuación de 1 a 20 de acuerdo a las situaciones (Ver anexo: 19.- resultados del objetivo 2 acción 1) los resultados obtenidos van en puntuaciones de 16 a 19, las puntuaciones que más se repitieron fueron las de 16 y 17, seis alumnos con 17 y 5 alumnos con 16. Las puntuaciones más altas fueron de 18 y 19, cuatro alumnos con 18 y dos alumnas con 19. La acción tuvo un porcentaje entre un 80 y 90%.

Así mismo, la acción 2 es el tema de envío de mensajes orales con el propósito de que los alumnos logren enviar mensajes orales cumpliendo con el objetivo del mensaje tomando en cuenta los 5 pasos: desarrollar entendimiento mutuo, establecer el objetivo de comunicación, transmitir el mensaje, revisar la comprensión del receptor y obtener un compromiso y seguimiento. Para ello las actividades aplicadas (Ver anexo 20.- planeación del objetivo 2 acción 2) fueron barrera de sonido en donde todo el grupo formaba una muralla haciendo ruido impidiendo la comunicación entre dos alumnos. También el juego de mi oficio que consiste en que los alumnos transmiten características del oficio de manera oral para que los demás adivinen a cuál se refiere. El teléfono descompuesto, fue otra actividad con el mensaje a transmitir de una acción que tuvo que representar el último que recibió el mensaje, la duración de las actividades fue de dos sesiones de 50 minutos.

Continuando con la acción 2 de la estrategia 2, la evaluación se llevó a cabo con el juego del tangram y una lista de cotejo, la actividad consistió en que en parejas un alumno tenía que transmitir de manera oral la figura a formar utilizando las piezas del tangram después cada alumno cambiaba de rol para que los dos fueran evaluados. Según los resultados (Ver anexo 21.- resultados del objetivo 2 acción 2) el objetivo se logró en un 80% y 90% ya que siete alumnos obtuvieron puntuaciones de 8 y diez alumnos puntuación de 9, las dificultades que se presentaron son que no retroalimentaban, en ocasiones no eran respetuosos, no daban un seguimiento, no revisaban la comprensión de sus compañeros y por ello algunos no lograban el objetivo de formar la figura con el tangram.

Terminando con la estrategia 2, se incluyó la acción número 3 de retroalimentación y críticas con duración de 1 hora 40 minutos y con el propósito de que los alumnos logran cambiar las críticas por retroalimentación y así mejorar el proceso de comunicación (Ver anexo 22.- planeación del objetivo 2 acción 3). Los juegos que se realizaron fueron el de no te contesto y estoy de malas donde algunos alumnos hacían el papel de no contestar y criticar ante cualquier situación que se

presentará, también el Rol playing en donde se jugaba a interpretar situaciones negativas las cuales debían retroalimentar para mejorarlas y en pocas palabras utilizando el tablero que incluyen preguntas, dar comentarios, retroceder y perder un turno de acuerdo a los puntos que salían al tirar un dado.

La evaluación para esta acción fue con una prueba objetiva de situaciones que tenían que clasificar entre críticas y retroalimentación además de escribir como mejorar las críticas; el puntaje iba del 2 al 10 del cual se obtuvo que la retroalimentación y críticas se logró en un 50% a 100%, la moda (el valor con mayor frecuencia) es de 8 y la obtuvieron diez alumnos, la puntuación más baja fue de 6 la obtuvieron tres alumnos y cuatro alumnos alcanzaron la puntuación esperada de 10 (Ver anexo 23.- resultados del objetivo 2 acción 3).

4.3 Estrategia 3: Curso – Taller desarrollando el manejo de conflictos

Con respecto a la estrategia 3, parte del objetivo de desarrollar el manejo de conflictos entre los alumnos mediante el curso taller “Desarrollando el manejo de conflictos” el cual consta de 4 acciones con una duración total de 7 horas. Las acciones tienen las siguientes temáticas: el contrato psicológico, conflicto funcional y disfuncional, estilos de manejo de conflicto y el estilo colaborativo de manejo de conflicto, a continuación, se describe cada una.

Iniciando con la acción de contrato psicológico el objetivo fue que los alumnos comprendieran la importancia de comunicar sus expectativas para no fracturar el contrato psicológico, con ayuda un video y de diapositivas se explicó el tema principal de qué son las expectativas, qué es el contrato psicológico y las dos razones que lo fracturan (El fracasar al hacer explícitas las expectativas y suponer que los demás tienen expectativas similares). Las actividades que se realizaron fue escribir en el pintarrón lo que cada alumno esperaba de la clase, del docente, de sus compañeros y de él mismo (Ver anexo 24.- planeación del objetivo 3 acción 1) y escribir el contrato psicológico entre los alumnos para llevar a cabo en la institución

educativa el cual fue evaluado mediante una lista de cotejo de puntuación mínima de 2 y máxima de 10, dando como resultado que los alumnos alcanzaron puntuaciones en un rango de 6 a 10, tres alumnos obtuvieron la puntuación de 6, nueve alumnos la puntuación de 8 y cinco alumnos alcanzaron el 10 (Ver anexo 25.- resultados del objetivo 3 acción 1).

Seguido de la acción dos que abarca el tema de conflicto funcional y disfuncional tuvo una duración de dos sesiones de 50 minutos cada una (ver anexo 26.- planeación del objetivo 3 acción 2) con el propósito de que los alumnos conozcan los tipos de conflictos y comprendan que son necesarios para la mejora. Lo anterior se implementó con ayuda de una monografía que incluyó las características de los dos tipos de conflictos, además de la actividad de ¿Cuál es un conflicto? En donde se presentaron dos situaciones simuladas por algunos alumnos y los demás tenían que llegar a la conclusión de cuál de los dos era un conflicto (ambos eran conflictos, pero uno funcional y el otro disfuncional), también los alumnos enlistaron los conflictos que consideraron tener, los clasificaron en funcional o disfuncional y contestaron cómo podrían volverse funcionales; dicha actividad fue evaluada utilizando una lista de cotejo con puntaje de 1 a 10, los resultados fueron que los conflictos funcionales y disfuncionales se lograron identificar en un 70% y 100%, esto es porque los alumnos obtuvieron puntuaciones de 8 y 10, nueve alumnos obtuvieron 8 y ocho alumnos obtuvieron 10 (ver anexo 27.- resultados del objetivo 3 acción 2).

Continuando con la acción 3 donde se trató el tema de los estilos de manejos de conflicto (evasivo, complaciente, impositivo, negociador y colaborativo) con el propósito de que los alumnos identificaran las ventajas y desventajas de los estilos, para ello se utilizó un video de un conflicto, diapositivas, hojas impresas con las ventajas y desventaja de cada estilo de manejo de conflicto, y se evaluó con una prueba objetiva de casos para relacionar de acuerdo a los estilos (puntuaciones mínima de 2 y máxima de 10). Las actividades desarrolladas fueron las de ¿qué hacer? Que consistía en comentar lo que haría cada alumno de acuerdo al conflicto

del video, seguido de proyectar un esquema de estilos de manejo de conflictos y analizar las ventajas y desventajas de cada uno (Ver anexo 28.- planeación del objetivo 3 acción 3). Los resultados de esta acción fueron puntuaciones de 6 a 10, con una moda de 8 que obtuvieron nueve alumnos, la puntuación mínima la tuvieron cinco alumnos y la máxima tres (Ver anexo 29.- resultados del objetivo 3 acción 3).

Para cerrar la estrategia 3, se encuentra la acción cuatro perteneciente al estilo colaborativo de manejo de conflictos que tienen como propósito que los alumnos comprendan como manejar los conflictos de manera colaborativa con una duración de dos sesiones de 50 minutos cada una. Las actividades que se llevaron a la práctica fueron: ¿Quién tiene la culpa? Donde se presentó un conflicto cuestionando grupalmente cómo se solucionaría enfatizando en el estilo colaborativo que consta de 3 momentos (Inicio de la solución, respuesta a la solución y mediación a la solución) a su vez cada momento conlleva 4 o 5 pasos; y caso juzgado mediante el estilo colaborativo donde hubo un acusado, acusador, el abogado, el juez y un testigo que funge como mediador (Ver anexo 30.- planeación del objetivo 3 acción 4). De la misma manera se utilizó una situación problema para solucionarla considerando los momentos del manejo colaborativo y una lista de cotejo para la evaluación, las cuales dieron como resultado que el estilo colaborativo se alcanzó en un 70% a 100%, con una moda de 9 obtenido por ocho alumnos, la puntuación mínima de 8 la obtuvieron 4 alumnos y la máxima cinco alumnos (Ver anexo 31.- resultados de la objetivo acción 4).

4.4 Estrategia 4: Análisis práctico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos

Ahora bien, el objetivo 4 es contrastar el logro del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades de liderazgo compartido a través de la estrategia de “análisis práctico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos” que se pone en práctica en 3 acciones: aplicar cuestionarios de estilos de comunicación, escucha y manejo de conflictos, implementar actividades de manera

colaborativa destacando la importancia del liderazgo compartido y la evaluación del trabajo colaborativo.

La primera acción de la estrategia 4 es aplicar cuestionarios de estilos de comunicación, escucha y manejo de conflictos con el propósito de comparar el desarrollo de habilidades y que los alumnos identifiquen que estilo de manejo de conflicto, de comunicación y escucha tienen. Por ello en las sesiones (2 de 50 minutos cada una) se recordaron los estilos de manejo de conflictos y se mencionaron los estilos de comunicación, los alumnos contestaron los cuestionarios correspondientes y se dieron los resultados enfatizando que el ideal es el manejo colaborativo y la comunicación consultiva para lograr el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo y mejorar la convivencia (Ver anexo 32.- planeación del objetivo 4 acción 1). Para la evaluación se hizo la comparación de los resultados del ciclo escolar 2016 – 2017 y los actuales (2017 - 2018) los resultados obtenidos se presentan a continuación de acuerdo a las habilidades (ver anexo 33.- resultados del objetivo 4 acción 1)

Habilidades de escucha: en el ciclo pasado había un nivel de 70 a 80% en el actual los datos muestran que la puntuación va de 70% a 90%. En el ciclo pasado las puntuaciones iban de 41 a 52 con un nivel de escucha regular, actualmente va de 52 a 66 de una puntuación de 15 a 75 situándose en una escucha buena.

Habilidades de comunicación, anteriormente el estilo que tenía énfasis era el participativo con diez alumnos las características de este tipo de comunicación es que demuestran un comportamiento bajo en tarea, alto en relaciones y es útil solo como respaldo ya que solo obtiene ideas de otras personas, continúan cuatro alumnos con el empowerment donde demuestran un comportamiento bajo en tareas y relaciones, aceptan los mensajes y delegan comunicación a los demás. Dos alumnos son consultivos (demuestran un comportamiento alto en tareas y alto en relaciones, se muestra interés en la otra persona y motivación para seguir un acuerdo) y un alumno autocrático quien demuestra un comportamiento alto en

tareas, pero bajo en relaciones, controla la comunicación con una mínima respuesta y espera que obedezcan su mensaje. Actualmente el estilo que manejan más alumnos es el consultivo con 12, el autocrítico 3 alumnos y un alumno es participativo.

Habilidad de manejo de conflictos, en las puntuaciones anteriores predominaba con 11 alumnos el manejo complaciente el cual consiste en ceder de manera pasiva ante la situación, seguido del negociador con 3 alumnos donde se resuelve el conflicto mediante concesiones, también está el impositivo (satisfaciendo sus propias necesidades a costa de los demás) con dos alumnos y un alumno maneja el conflicto con estilo evasivo que es ignorar en forma pasiva. Actualmente el manejo complaciente ya no se maneja en el grupo, once alumnos desarrollaron el colaborativo el cual implica resolver el conflicto de manera asertiva, conjunta con la mejor solución que es aceptable por todo; en estilo negociador hay cuatro y en el impositivo siguen dos alumnos.

Para la acción de implementar estrategias de manera colaborativa con el propósito de mejorar el logro de los objetivos mediante el uso del trabajo colaborativo se realizaron dos actividades (Ver anexo 34.- planeación del objetivo 4 acción 2): círculo cambiante en donde los alumnos por equipos agarrados de la mano formaban figuras. Y la Nasa en la que los alumnos imaginaban una situación de supervivencia donde solo contaban con una lista de artículos que tienen que enumerar de acuerdo a su importancia, primero de manera individual y después en equipos, se sacan las diferencias y el margen de error, los resultados obtenidos indican que se presentan los resultados más bajos en los equipos ya que obtuvieron una puntuación de 44 y 66 y de manera individual obtuvieron puntajes de 44 a 86 (Ver anexo 35.- resultados del objetivo 4 acción 2).

La estrategia 4 concluye con la evaluación del trabajo colaborativo y la autoevaluación del liderazgo compartido con el propósito de comprobar si se cumple el trabajo colaborativo mediante el desarrollo del liderazgo compartido. Para ello se

realizaron dos actividades (ver anexo 36.- planeación del objetivo 4 acción 3): lombrices en donde los alumnos se agarraban de los hombros formando una fila, todos los alumnos tienen antifaces excepto el último de la fila quien es el encargado de dar las indicaciones para moverse, pero sin hablar y así la fila o lombriz se tiene que mover librando obstáculos. Y rompecabezas para esto se entregaron 5 sobres con piezas distintas y todos los alumnos tenían que formar 5 cuadrados de la misma medida, pero sin hablar. Esta acción finaliza con la aplicación de los cuestionarios Por qué trabajar colaborativamente, Yo y el grupo y una lista de cotejo para autoevaluar el liderazgo compartido. Los resultados obtenidos se describen de acuerdo a los instrumentos utilizados (ver anexo 37.- resultados del objetivo 4 acción 3):

En la lista de cotejo, el puntaje de logro va de 60% a 90%, en la que dos alumnos obtuvieron la puntuación mínima de 13 y dos alumnos la puntuación máxima de 19. El puntaje de la autoevaluación va de un 60 a un 90%, dos alumnos obtuvieron la puntuación mínima de 13 y dos alumnos alcanzaron la puntuación de 19. La moda es de 14 con cuatro alumnos, seguido de 16 y 17 con tres alumnos en cada puntuación y un alumno obtuvo el puntaje de 18 de una puntuación mínima de 1 y máxima de 20.

Del cuestionario Yo y el grupo, todos los alumnos comentan que, si hay liderazgo en el grupo, que el grupo es bueno, colaborativo, aunque ruidoso. Los alumnos se sienten bien, en confianza y apoyados dentro del grupo. Esperan que el grupo sea más colaborativo, que sigan apoyando y que ya no hagan mucho ruido. Consideran que 5 alumnas son las que son líderes, pero también comentan que todos pueden ser líderes en el grupo, que es bueno para apoyarse, para hacer mejor y más rápido las tareas, lo que falta es hablar más, ser más explícitos, aportar más, observar, tomar notas y resolver conflictos.

En el cuestionario por qué trabajar colaborativamente, los alumnos escriben que, si les gusta trabajar así porque todos opinan, hay apoyo, acaban el trabajo,

conviven, es divertido, socializan y se hace más rápido, pero prefieren que la maestra forme los equipos o que se hagan aleatoriamente. Por ello están de acuerdo que se sigan implementando más actividades colaborativas y sugieren que para mejorar el trabajo colaborativo es que todos aporten y que se hable antes de empezar para no hacer ruido mientras realizan las actividades.

4.5 Estrategia 5: Difusión vivencial de la importancia del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo

La quinta y última estrategia es la difusión vivencial de la importancia del liderazgo compartido en los alumnos, que tiene como objetivo difundir la importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo compartido. Esta estrategia no se implementó a los alumnos, sino con los docentes de la zona 636 Las Choapas y con los padres de familia de la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo. Dicha estrategia tuvo una duración de dos horas. Las acciones implementadas son: El liderazgo compartido en mis alumnos y el liderazgo compartido en mis hijos.

La acción del liderazgo compartido en mis alumnos, se llevó a cabo en la octava sesión de consejo técnico con duración de 50 minutos con los maestros de la zona 636 región Las Choapas, con el propósito de divulgar entre los docentes la importancia del trabajo colaborativo mediante el liderazgo compartido (Ver anexo 38.- planeación del objetivo 5 acción 1), para ello se tenía planeada implementar la actividad del rompecabezas: en dos equipos donde a cada equipo se le entregaban piezas para formar 5 cuadrados diferentes, continuando con el análisis de la actividad y la explicación de la importancia del liderazgo compartido y el trabajo colaborativo finalizando con la resolución de una lista de cotejo que contestaron por escuela de esta forma se evaluaría la acción.

Las actividades de la planeación no se lograron en su totalidad, por el surgimiento de la contingencia de falta de tiempo, por tal motivo no se realizó la actividad del rompecabezas y se inició la sesión con la explicación de la importancia

del liderazgo compartido seguido de la contestación de la lista de cotejo por escuelas. Los resultados obtenidos de las 7 escuelas (ver anexo 39.- resultados del objetivo 5 acción 1) es que el nivel de liderazgo compartido va en una puntuación de 7 a 13 puntos de una mínima de 1 y máxima de 20 puntos, además que consideran que, si es importante implementar el liderazgo compartido porque así desarrollan la habilidad, logran objetivos en conjunto, los alumnos se vuelven autónomos, además de que enfrentan y resuelven problemas. Otro dato es que consideran que el tipo de manejo de conflicto que utilizan los alumnos es el complaciente en tres escuelas, negociador en dos escuelas, impositivo y evasivo ninguna es consultiva.

Ahora bien, la acción de liderazgo compartido en mi hijo, se implementó a los padres de familia durante la rendición de cuentas del ciclo escolar 2017- 2018 (ver anexo 40.- planeación del objetivo 5 acción 2), con el propósito de informar a los padres de las actividades realizadas y de la importancia del trabajo colaborativo mediante el liderazgo compartido.

Para ello se realizó también la actividad del rompecabezas que fue explicado anteriormente, los alumnos comentaron las actividades realizadas durante el proyecto, con ayuda de una monografía se explicaron los conceptos más importantes, finalizando con la contestación de la lista de cotejo de habilidades de liderazgo compartido de manera autoevaluativa y evaluando a sus hijos.

Los datos que arroja la lista de cotejo muestran (ver anexo 41.- resultados del objetivo 5 acción 2) que los padres de familia consideran que sus hijos presentan más habilidades de liderazgo compartido que ellos, las puntuaciones de los alumnos van en un rango de 13 a 19 y la de los padres de 10 a 17.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL

Las contingencias presentadas durante la aplicación del proyecto fueron, en cuanto a las fechas de aplicación ya que por lo regular se aplicaban en fechas posteriores por cuestiones de actividades escolares, también el mobiliario y espacio para que todos los alumnos trabajaran ya que se requerían más mesas o era necesario ocupar las canchas para realizar las actividades con más espacio y la organización del grupo en cuanto tono de voz ya que al momento de trabajar colaborativamente la mayoría de los integrantes de los equipos hablaban al mismo tiempo para ponerse de acuerdo y repercutía en la realización de las actividades.

Retomando que el proyecto contemplo un objetivo general y 5 objetivos específicos y el trabajo un objetivo general y 4 específicos, de manera puntada se describirá de qué manera se cumplieron, iniciando con los objetivos del proyecto (ver anexo 42.- promedio de los objetivos):

El objetivo específico 1: Crear situaciones para desarrollar la habilidad de escucha de los alumnos, con la estrategia de dinámica de acciones para desarrollar la Habilidad de escucha, con las acciones de Escuchar, Analizar lo que escucho y Verificación de la comprensión. Alcanzo un promedio de 7.3 es decir que se alcanzó en un 73%, por lo que, si se cumplió el objetivo, aunque falta reforzar tanto el análisis de lo que se escucha y la verificación de la comprensión ya que estas acciones tienen promedios de 6.7 y 6.9 respectivamente.

El objetivo 2 específico: Implementar acciones para fomentar la comunicación mediante el juego con la estrategia de dinámica didáctica para desarrollar la habilidad comunicativa a través de las acciones de planeación del mensaje, proceso de envío de mensajes orales y retroalimentación y críticas. Se logró en un 83%, de las tres acciones faltaría reforzar la de retroalimentación y críticas ya que tuvo un promedio de 8.1, las otras 2 obtuvieron promedio de 8.5

El objetivo 3 específico: Desarrollar el manejo de conflictos entre los alumnos mediante un curso taller con la estrategia curso taller “Desarrollando el manejo de conflictos” por medio de las acciones Contrato psicológico, Conflicto funcional o disfuncional, Estilos de manejos de conflicto y estilo colaborativo de manejo de conflicto. Si se logró en un 84%, requiriendo seguir trabajando en los estilos de manejos de conflictos ya que tuvo un promedio de 7.7. El trabajo del estilo colaborativo se logró en un 90%, el contrato psicológico en un 82% y los conflictos funcionales y disfuncionales en un 89%.

El objetivo específico 4: Contrastar el logro del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido. A través del análisis práctico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos con la aplicación de cuestionarios, la implementación de actividades de manera colaborativa y la evaluación del trabajo colaborativo. Comparando los resultados obtenidos en el ciclo escolar 2016 – 2017 y los actuales se mejoró la calidad de escucha paso de regular a buena lográndose en un rango de 80 a 90%, el manejo de conflicto paso de ser complaciente (ceder de manera pasiva ante la situación) a ser colaborativo) con 11 alumnos teniendo así que los alumnos resuelven los problemas de manera asertiva buscando la mejor solución para todos. Falta seguir trabajando con 6 alumnos quienes presentan el estilo impositivo (2) y negociador (4).

En cuanto al estilo de comunicación se pasó del participativo (demuestran un comportamiento bajo en tarea, solo obtienen ideas de los demás) al consultivo con 12 alumnos que demuestran un comportamiento alto en tareas y alto en relaciones, se muestra interés en la otra persona y motivación para seguir un acuerdo; Los demás alumnos tienen el estilo de comunicación participativo (2) y autocrático (3). Otro punto importante es que los alumnos compararon que obtienen mejores resultados trabajando de manera colaborativa que individual esto es según la autoevaluación del liderazgo compartido en los alumnos se alcanzó en un promedio de 78%, respaldado por los cuestionarios de Por qué trabajar colaborativamente y el de Yo y el grupo donde se concluye que los alumnos consideran que si hay

liderazgo, que todos pueden ser líderes aunque sobresalen algunas alumnas, que es importante para resolver conflictos, para apoyarse. E identifican que les falta todavía seguir desarrollando las habilidades del liderazgo compartido. Caso similar sucede con el trabajo colaborativo, porque si les parece que es bueno para dar opiniones, convivir, dialogar, hacer las actividades bien y de manera rápida y están de acuerdo que se sigan implementando actividades colaborativas.

En el objetivo específico 5: Difundir la importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo compartido por medio de la difusión vivencial a maestros de la zona 636 perteneciente a las Choapas y los padres de familia de la escuela Telesecundaria de la localidad de Pueblo Viejo, si se logró el objetivo de difundir la importancia, además de que se extrajeron datos importante como lo es en los resultados de la lista de cotejo que contestaron los docentes de otras escuelas Telesecundarias de la Zona donde se concluye que si es importante implementar tanto el liderazgo compartido como el trabajo colaborativo, además de que la mayoría de sus alumnos presentan un estilo de manejo de conflictos complaciente y negociador así que existe la posibilidad de mejorar el estilo de manejo de conflictos. Los padres de familia de la escuela telesecundaria conocieron las actividades en las que participaron los alumnos y según los resultados de la lista de cotejo que contestaron, los alumnos presentan habilidades de liderazgo compartido más desarrolladas que la de los padres.

A causa del logro de los objetivos específico, también se alcanza el objetivo general del proyecto el cual consistía en Emplear diversas estrategias entre la comunidad educativa a través de la implementación de un proyecto de habilidades de liderazgo compartido, como se ha descrito, se implementó el proyecto utilizando estrategias como dinámicas de acciones, dinámicas didácticas, curso-taller, análisis practico y la difusión vivencial lo que ayudo a que los alumnos desarrollaran habilidades de liderazgo compartido, aclarando que es necesario seguir trabajando tanto en el liderazgo compartido como en el trabajo colaborativo ya que aunque si hubo avance en los alumnos no fue al 100%.

Con respecto a los objetivos del trabajo general, como se mencionó al principio es uno general y 4 específicos. El general es Evaluar el liderazgo compartido como estrategia organizacional y pedagógica entre la comunidad educativa para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en la escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo, y los específicos son:

1. Describir la importancia del liderazgo compartido entre los integrantes del proceso de enseñanza aprendizaje, basándose en teorías y la normatividad.
2. Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del contexto para el desarrollo de habilidades del liderazgo compartido.
3. Aplicar diversos instrumentos para alcanzar las habilidades del liderazgo compartido y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Emplear diversas estrategias entre la comunidad educativas a través de la implementación de un proyecto de habilidades de liderazgo compartido.

Los objetivos específicos del 1 al 3 se encuentran incluidos a lo largo de este documento, ya que en el capítulo 1 (Marco teórico) se describió la importancia del liderazgo compartido basándose en la teoría y la normatividad, en el capítulo 2 (Marco contextual) se habla de las fortalezas y áreas de oportunidad del contexto, en el capítulo 3 (Metodología) se planea la aplicación de instrumentos para desarrollar las habilidades del liderazgo compartido y el objetivo específico numero 4 corresponde al objetivo general del proyecto el cual ya fue aplicado obteniendo resultados favorables.

Por lo consiguiente, se puede decir que se alcanzó el objetivo general de este documento ya que, si se evaluó el liderazgo compartido como estrategia organizacional y pedagógica entre la comunidad educativa en la que se concluye que, si se puede implementar el liderazgo compartido en las escuelas como estrategia tanto en las actividades académicas como para la convivencia, el trabajo colaborativo y en general para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje porque facilita la comunicación entre alumnos, los conflictos se toman como diversas opiniones que pueden ayudar a mejorar cualquier situación, en la realización de

actividades se alcanza más rápido los objetivos, comprendieron lo que son expectativas y que hay que comunicarlas para evitar problemas o malos entendidos, que lo mejor es llegar a un acuerdo de manera colaborativa buscando el beneficio de todos, la convivencia entre todos los alumnos se volvió amena, de confianza para manifestar algún punto importante o de inconformidad, también hubo aceptación a compañeros que en un principio aislaban, los alumnos tímidos empezaron a participar. Cabe mencionar que, aunque si hubo avance es necesario seguir fomentando el liderazgo compartido para que las habilidades se sigan desarrollando en cada ciclo escolar y no solo quede como un contenido que se manejó.

La aportación del trabajo de gestión al ámbito educativo se presenta en la implementación del liderazgo compartido como estrategia pedagógica ya que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica no especifica que el trabajo es en los alumnos, pero menciona que no es tarea unidireccional de directivos y supervisores por ello si se puede implementar entre alumnos. También se encuentra la gestión en la formación de una cultura colaborativa en los alumnos, así como el manejar los conflictos para mejorar o hacer cambios planificados.

En cuanto a la evaluación, en el capítulo anterior se mencionó que era estratégica, interna y formativa, pero considerando la gestión de la calidad con el proceso de desarrollar el plan de mejora y organización (estrategias y acciones) para proceder a su implementación y posteriormente a la evaluación de resultados y cambios logrados, se parte de la visualización del futuro por lo que se vincula con la evaluación prospectiva la cual es compatible con la estratégica porque “cada paso institucional que se da no se justifica por su nivel de calidad intrínseca, sino en la medida en que conduce hacia el futuro diseñado y ajustado a las nuevas exigencias” (Galarza, 2013 pp.9) es decir: que aunque los cambios sean de manera interna y de acuerdo a las necesidades actuales se plantean para alcanzar un futuro deseable.

En relación con las recomendaciones generales, son continuar con la búsqueda o creación de información de liderazgo compartido entre los alumnos ya que por lo regular el liderazgo en el ámbito educativo se maneja entre directivos, docentes y supervisores. También es importante seguir implementando actividades donde los alumnos conozcan el tema, las habilidades a desarrollar, la importancia e implicaciones para que sean conscientes de los beneficios que conlleva una buena comunicación y manejo de conflictos tanto para el trabajo colaborativo, la convivencia, para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y también para la vida cotidiana ya que al vivir en sociedad es necesaria la comunicación para relacionarse y siempre surgirán situaciones de conflicto debido a las diferencias de opiniones las cuales deben ser manejadas colaborativamente para convertirlas en oportunidades de mejora.

Se considera pertinente incluir el liderazgo compartido en el Nuevo Modelo Educativo, dentro del componente de autonomía curricular específicamente en el ámbito de Potenciar el desarrollo personal y social como convivencia escolar.

Las características del club son dinámicas vivenciales situadas al contexto para aprender a comunicarse, manejar conflictos, trabajar colaborativamente y promover una buena convivencia (Ver anexo 43 Club). El enfoque pedagógico será de prácticas sociales para la interacción, resolución de situaciones y participación. Los módulos que se plantean son los siguientes

- Comunicación y Manejo de conflictos
- Prácticas de liderazgo compartido
- Trabajo colaborativo y convivencia escolar

Los contenidos a trabajar serían similares a los manejados en el proyecto, ampliando y mejorando las actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M. (1994). *El diagnóstico pedagógico en Metodología de la investigación IV*. (Antología Básica). México: UPN
- Beltrán, J. (s.f.). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. (2° Ed). EUA: Editores 3R.
- Cassassus, J. (1998). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. Seminario Taller Internacional. La Habana: IPLAC
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Scientia et Technica. Vol. 13, Núm. 34, pp. 343 – 348. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Fierro, C. et al. (2010). *Implementación de políticas educativas: México Descentralización educativa un recuento analítico*. (Informe) México: OCDE
- Gairín, J. (2003). *Gestión Organizativa 2. Formación de directoras y directores de Centros Educativos*. España: Universidad de Barcelona Virtual
- Galarza, J. (2013). *La prospectiva: una herramienta para la evaluación de la calidad de los procesos universitarios*. Cuba: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) Universidad de La Habana
- Glinz, P. (2005). *Un acercamiento al trabajo colaborativo*. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) Recuperado de: <file:///C:/Users/Brendy/Downloads/820Glinz.PDF>
- González, M. (2003) *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Lussier, A. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ta Ed). México: editorial Thomson

- Morales, L. (2011). *Liderazgo compartido y clima organizacional en educación primaria*. (Tesis de maestría) Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-11-06506.pdf>
- Pérez, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. España: La muralla
- RIEB. (2011). *Reforma Integral de la Educación Básica*. México: Editorial Castillo
- Robbins, S. & Judge, A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. (13 Ed). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. (4ta Ed.). Chile: Ediciones Universidad Católica
- Ruiz, A. (2009). *Herramientas de calidad*. Apuntes de Clase. Módulo 7. Universidad Pontificia de Madrid. España: Comillas
- Santizo, C. (2010). *Mejorar el liderazgo escolar*. Reporte del Contexto. México: OCDE
- Secretaria de Educación Pública. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica MGEE*. Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>
- Secretaria de Educación Pública. (2011). *Plan de estudios 2011, Educación Básica*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20177/Plan_de_Estudios_2011_f.pdf
- Serrando, A. (2001). *Tema 2: El desarrollo cognitivo del adolescente*. Aprendizaje y Desarrollo de la Personalidad. Vol 2. Pp. 39 - 41
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, UNESCO, Lima Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

PLAN DIAGNOSTICO

Qué	¿Por qué no hay liderazgo compartido en el trabajo colaborativo?
Cómo	Mediante <ul style="list-style-type: none">• La observación• Cuestionario de por qué trabajar colaborativamente• Realización de 5 actividades para comparar el avance individual y por grupos, la afinidad o exclusión.• Pruebas objetivas (individual y colaborativamente) con opción múltiple en parejas• Sociograma• Cuestionario de Yo y mi escuela• Cuestionario de Habilidades de Liderazgo Compartido
Dónde	En la Escuela Telesecundaria de Pueblo Viejo, Municipio de las Choapas, Ver.
Quiénes	Grupo de 1º. Conformado por 10 alumnos, 5 niños y 5 niñas.
Con qué	5 actividades que realizarán los alumnos: 1.- Actividad de exposición en parejas 2.- Informe de investigación 3.- Aplicar información 4.- Resolución de problemas 5.- Leer, comentar y explicar. Cuestionarios que resolverán los alumnos Pruebas objetivas Diario de Campo
Cuándo	Durante 6 meses

ANEXO 2
ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p style="text-align: center;">Factores externos</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Actividades realizadas en las Choapas (café literario y eventos deportivos)</p> <p>O2 escuela con amplio espacio.</p> <p>O3 Padres al pendiente de la educación de sus hijos</p> <p>O4 Intercambio de estrategias entre docentes de otras escuelas (CTE)</p>	<p style="text-align: center;">F-O</p> <p>Implementar proyectos que involucren tanto a alumnos, padres y maestros. Utilizando el espacio de la escuela, equipos de cómputos, proyector, biblioteca. Motivando a los alumnos y padres para formar parte y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p style="text-align: center;">D-O</p> <p><u>Implementar estrategias fomentar el liderazgo compartido y el trabajo colaborativo para disminuir la distracción, pasividad, y la exclusión entre alumnos. Involucrando a los padres, motivando a los alumnos y utilizando todos los recursos con los que cuenta la escuela.</u></p>
<p style="text-align: center;">Factores internos</p>	<p>F1 Maestras con disposición</p> <p>F2 Alumnos que siguen instrucciones</p> <p>F3 Espacio amplio</p> <p>F4 Equipos de cómputo, proyector y biblioteca de aula</p> <p>F5 Facilidad para implementar proyectos</p>	<p>D1 Inasistencias</p> <p>D2 <u>Distracción y pasividad por parte de alumnos</u></p> <p>D3 <u>Falta de trabajo colaborativo y de liderazgo compartido y exclusión entre alumnos</u></p> <p>D4 Diferencias de nivel académico</p> <p>D5 Techo deteriorado</p>

O5 Programa de PROSPERA		
AMENAZAS	F-A	D-A
<p>A1 Poca matricula proveniente de la comunidad</p> <p>A2 Competencia por escuela cercana</p> <p>A3 Ideología de no continuar con estudios</p> <p>A4 Lejanía de alumnos provenientes de otras comunidades</p> <p>A5 Desbordamiento de ríos y carreteras intransitables en temporada de lluvias</p>	<p>Invitar a clases muestras, eventos dentro de la escuela para que conozcan las formas de trabajo y lo importante que es la continuación de estudios.</p>	<p>En temporadas de lluvia se considerará horario extra para los alumnos que no puedan asistir regularmente a clases.</p>

ANEXO 3
CRONOGRAMA

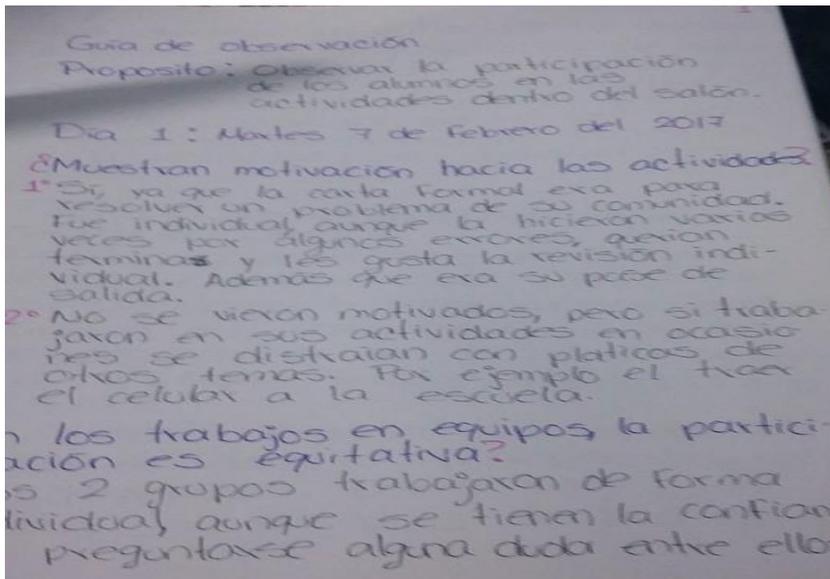
Actividades	2017			2018		
	Feb - Abril	May - Ago.	Sept. - Dic	Feb - Abril	May - Ago.	Sept. - Dic
Observación						
Diario de campo						
5 actividades						
Cuestionario de ¿Por qué trabajar colaborativamente?						
Pruebas objetivas						
Sociograma						
Cuestionario: Mi escuela y Yo						
Cuestionario de liderazgo compartido						
Diagnóstico						
Marco Teórico						
Marco Contextual						
Metodología						
Intervención y resultados						
Conclusiones y propuestas						
Correcciones						

ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Preguntas:

- 1.- ¿Muestran motivación hacia las actividades?
- 2.- En los trabajos colaborativos ¿la participación es equitativa?
- 3.- ¿Les interesan las actividades a realizar?
- 4.- ¿Expresan sus ideas, dudas u opiniones durante la clase?
- 5.- ¿De qué forma crean los grupos cuando trabajan en actividades pares, tercias y de más?



ANEXO 5

INSTRUMENTOS Y RESULTADOS

<p>5 actividades:</p> <p>Los alumnos prefieren que conforme los equipos la maestra, son pocos los alumnos que realizan las actividades, la mayoría espera indicaciones de sus compañeros o profesor y otros copian.</p>	<p>Cuestionario de ¿Por qué trabajar colaborativamente?</p> <p>Si les gusta trabajar en equipo, consideran que se aportan ideas, aunque no todos trabajan igual.</p> <p>Son 3 alumnos que mencionan que con ellos no les agrada realizar las actividades.</p>	<p>Prueba objetiva (Individual y en equipo).</p> <p>Obtuvieron mejores resultados en la prueba en equipo que en la prueba individual.</p>
<p>Cuestionario de Habilidades del liderazgo compartido</p> <p>En el grupo de primer grado la habilidad de escucha es regular, en el manejo de conflicto predomina el Complaciente y en el estilo de comunicación el participativo – empowerment.</p> <p>Según las características que menciona Lussier (2010) para lograr un liderazgo compartido es necesario una buena habilidad de escucha, la habilidad de comunicación en estilo consultivo y lograr el estilo de manejo de conflicto negociador.</p>	<p>Sociograma</p> <p>Los resultados indican que Rodrigo y Alicia son los líderes del salón incluyendo a Darío y Jhony con un papel importante como la amistad. La alumna rechazada es Yoselin, observando sus elecciones para trabajar y amistad considero a Alicia.</p> <p>Lo anterior indica que los alumnos hacen distinciones al momento de seleccionar a las personas con quien trabajar, para una amistad y excluyen a una alumna.</p>	<p>Cuestionario de Yo y mi escuela</p> <p>En el aspecto de problemas académicos se encuentran Yoselin, Yenifer y Maritza. En el aspecto de Violencia quienes presentan son Alicia Y Efraín. Por último, tomando en cuenta la satisfacción con la escuela, todos los alumnos presentan puntuaciones entre 8 y 12 que quiere decir que si están a gusto.</p> <p>Indica que a los alumnos si le gusta estar en la escuela, pero hay alumnos clasificados con problemas académicos y que son violentados.</p>

ANEXO 6

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO COMPARTIDO

NOMBRE: _____

HABILIDADES DE ESCUCHA

Elije la respuesta que mejor describa la frecuencia de tu comportamiento actual. Escribe C, P, F, A o R en la línea antes de cada uno de los 15 enunciados.

C – Casi siempre P – Por lo general F- Con frecuencia A – Algunas veces R – Rara vez

_____ 1. Me agrada escuchar hablar a mis compañeros les aliento a hacerlo al mostrar interés, sonreír, a responder, etc.

_____ 2. Presto atención más de cerca a mis compañeros que son semejantes a mí que a quienes no lo son.

_____ 3. Evalúo las palabras de mis compañeros y su capacidad de comunicación no verbal mientras hablan.

_____ 4. Evito distracciones; si es ruidoso sugiero movernos a un lugar silencioso.

_____ 5. Cuando mis compañeros acuden a mí y me interrumpen al momento de estar haciendo algo, aparto de mi mente lo que estaba haciendo y les concedo toda mi atención.

_____ 6. Cuando mis compañeros están hablando les permito tiempo para terminar. No interrumpo, ni anticipo lo que van a decir, ni salto a conclusiones.

_____ 7. No presto atención a mis compañeros que no están de acuerdo con mis puntos de vista.

_____ 8. Mientras mi compañero (a) habla o los profesores dan discursos, mi mente divaga a temas personales.

_____ 9. Cuando mi compañero (a) habla, presto suma atención a la comunicación no verbal para ayudarme a entender por completo lo que trata de comunicar.

_____ 10. No presto atención y finjo entender cuando el tema me resulta difícil de asimilar.

_____ 11. Cuando mi compañero (a) habla, pienso y preparo lo que diré de respuesta.

_____ 12. Si pienso que algo falta o que es contradictorio, planteo preguntas directas para hacer que la persona explique la idea con mayor detalle.

_____ 13. Cuando no entiendo algo, dejo saber a mi compañero (a) que me es confuso.

_____ 14. Al momento de escuchar a mis compañeros trato de colocarme en su situación y considerar las cosas desde su perspectiva.

_____ 15. Durante las conversaciones, repito a mi compañero (a) con mis propias palabras, lo que ha dicho para asegurarme de haber entendido de manera correcta.

HABILIDADES DE ESCUCHA DE MIS COMPAÑEROS

Elije la respuesta que mejor describa la frecuencia del comportamiento actual de tus compañeros. Escribe C, P, F, A o R en la línea antes de cada uno de los 15 enunciados.

C – Casi siempre P – Por lo general F- Con frecuencia A – Algunas veces R – Rara vez

- _____ 1. Les agrada escuchar, hablar, alentar al mostrar interés, sonreír, a responder, etc.
- _____ 2. Prestan atención más de cerca a los compañeros que son semejantes a ellos que a quienes no lo son.
- _____ 3. Evalúan mis palabras y mi capacidad de comunicación no verbal mientras hablamos.
- _____ 4. Evitan distracciones; si es ruidoso sugiero movernos a un lugar silencioso.
- _____ 5. Cuando acudo a mis compañeros y los interrumpo al momento de estar haciendo algo, apartan lo que están haciendo y me conceden toda su atención.
- _____ 6. Cuando estoy hablando me permiten tiempo para terminar. No interrumpen, ni anticipan lo que voy a decir, ni saltan a conclusiones.
- _____ 7. No prestan atención a quienes que no están de acuerdo con sus puntos de vista.
- _____ 8. Mientras hablan los profesores u otros compañeros, no ponen atención.
- _____ 9. Cuando hablo, los compañeros prestan suma atención a la comunicación no verbal para entender por completo lo que trato de comunicar.
- _____ 10. No prestan atención y fingen entender cuando el tema resulta difícil de asimilar.
- _____ 11. Cuando hablo mis compañeros preparan lo que dirán de respuesta.
- _____ 12. Si piensan que algo falta o que es contradictorio, los compañeros plantean preguntas directas para hacer que la persona explique la idea con mayor detalle.
- _____ 13. Cuando no entienden algo, dejan saber que es confuso.
- _____ 14. Al momento de escuchar a los compañeros tratan de colocarse en su situación y considerar las cosas desde su perspectiva.
- _____ 15. Durante las conversaciones, repiten con sus propias palabras lo que han dicho para asegurarse de haber entendido de manera correcta.

ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO

Escribe una X en la línea de los dos enunciados con el que más te identifiques.

- _____ 1. Te has unido a un grupo a fin de conocer personas. Es poco tu interés en lo que ese grupo realiza. Mientras trabajas en él, haces una recomendación a la que otro miembro se opone. Tú te das cuenta de que tu opinión es la mejor idea. La otra parte del grupo ejerce un estilo de imposición de ideas.

_____ 2. Tú y tus compañeros deben elegir una nueva computadora. Las cuatro opciones de computadoras pueden con todo el trabajo. Es la marca, el precio y el servicio en lo que las personas no están de acuerdo por lo que platicas y se ponen de acuerdo en cual llevar.

_____ 3. Eres el o la directora de la escuela, una alumna no hizo una tarea. Discutes por la tarea y no estás de acuerdo con que no haya hecho la tarea, aunque ya te dio varias excusas.

_____ 4. Vas tarde a una clase muy importante. Cuando sales de tu casa ves a tu compañero que descansa en vez de ir a la escuela. Continúas tu camino y no haces nada.

_____ 5. Has gastado el dinero que te dio tu mamá. Le pides más dinero y te contesta que no ya que tiene que comprar algunas cosas. Comprendes y ya no le pides más dinero.

ESTILO DE COMUNICACIÓN

Elige la opción que describe más de cerca lo que harías en cada una de las 12 situaciones descritas. No te preocupes por intentar elegir la respuesta correcta, selecciona aquella que describa lo que haces.

1. Wendy, una persona experta en medicina acude a ti y solicita que diseñes un producto especial para sus especificaciones. (tú no sabes cómo hacerlo)
 - a) Controla la conversación y le dice a Wendy lo que puedes hacer por ella
 - b) Pida a Wendy que describa el producto. Una vez que lo entiendas tú le presentas tus ideas. Deja que ella se percate de que estas interesado y que quieres ayudar al aportar tus ideas.
 - c) Respondes a la solicitud de Wendy al comunicar comprensión y le aclaras que no puedes ayudarla, pero ofreces ideas.
 - d) Averiguas lo que necesitas saber y le dices a Wendy que si lo harás.
2. Un compañero de tercer grado está realizando una exposición él ya sabe cómo hacerlo, pero acude a ti y te pide que modifiques la exposición. Tú decides:
 - a) Escuchar el cambio y por qué sería mejor. Si consideras mejor el cambio lo haces si no explicas que es mejor no modificar.
 - b) Le dice al compañero que así lo deje.
 - c) Estas ocupado y le dices al compañero que lo haga como quiera que no tienes tiempo.
 - d) Brindas apoyo y hacen los cambios juntos.
3. Tienes una tarea que debe entregarse en tres días. Un compañero que sabe hacer bien la tarea está dispuesto a ayudarte. Tú:
 - a) Le explicas la tarea para que el compañero la haga.
 - b) Le dices al compañero que hacer y por qué lo debe hacer.
 - c) Hacen juntos la tarea.
 - d) Simplemente le dejas la tarea al compañero.
4. Un compañero que siempre hace tareas y ayuda en los equipos, últimamente no ha asistido a clases y no ha entregado tareas por un problema familiar pero la situación afecta tu trabajo porque es de tu equipo. Tú:
 - a) Discutes con tu compañero haciéndole entender que está afectando tu trabajo.
 - b) Hablas con la maestra y que ella decida
 - c) Le dices a tu compañera que se ponga a trabajar.
 - d) Analizas el problema y le dices a tu compañero como resolver el problema y le brindas apoyo.

5. La maestra le encargo una maqueta, tú eres muy bueno haciéndolas, pero la tienes que hacer en equipo con dos compañeros con quienes no te llevas bien. Al entregar la maqueta los tres tendrían 10 de calificación, así que decides:
- a) Hablas con tus compañeros e intentar hacer juntos el trabajo.
 - b) Aceptas hacer la maqueta y hablas con tus compañeros para dividir el trabajo.
 - c) Hablas con tus compañeros y les preguntas si están de acuerdo en hacer la maqueta los tres y dejas que ellos decidan.
 - d) Aceptas el contrato, hablas con tus compañeros y le dices que cumplan con lo que les toca porque es su obligación de lo contrario le dirás a la maestra.

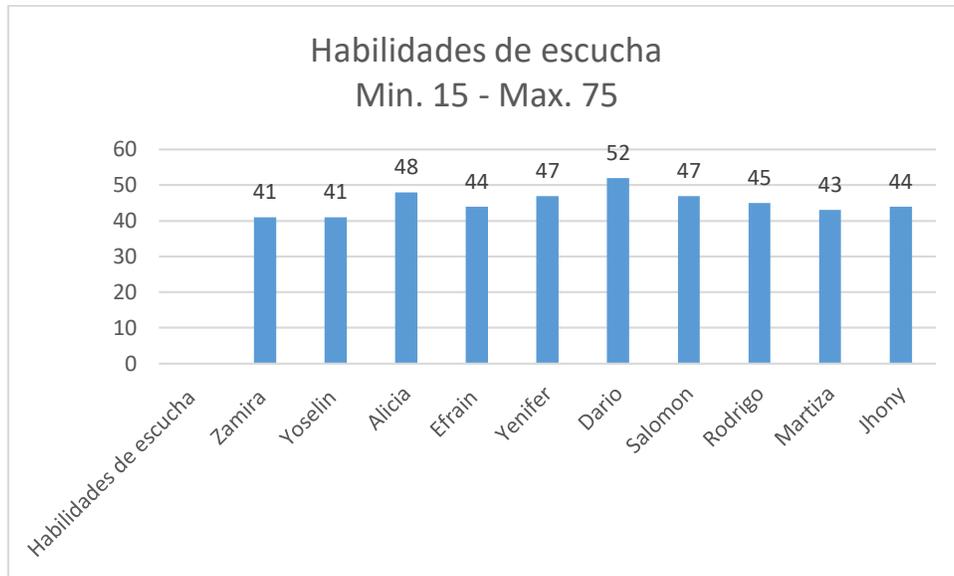
ANEXO 7

Resultados de Cuestionario de habilidades del liderazgo compartido ciclo escolar 2016 – 2017

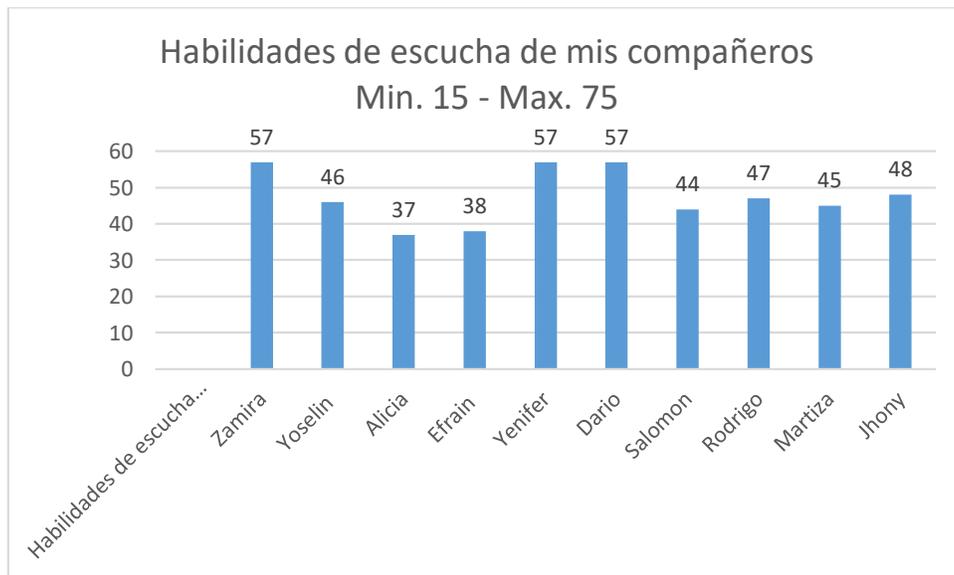
	Habilidades de escucha	Habilidades de escucha de compañeros	Estilo de manejo del conflicto	Estilo de comunicación
Zamira	42, Regular	42, Regular	Complaciente	Empowermete
Yoselin	41, Regular	46, Regular	Complaciente	Empowerment
Alicia	48, Regular	37, Regular	Complaciente	Participativo
Efrain	44, Regular	38, Regular	Evasivo	Empowerment
Yenifer	47, Regular	57, Regular	Complaciente	Participativo
Dario	52, Regular	57, Regular	Complaciente	Participativo
Salomón	47, Regular	44, Regular	Complaciente	Participativo
Rodrigo	45, Regular	47, Regular	Complaciente	Consultivo
Maritza	43, Regular	45, Regular	Negociador	Consultivo
Jhony	44, Regular	48, Regular	Complaciente	Empowerment

En cuanto a los estilos de manejo del conflicto 7 alumnos son complacientes es decir dejan que los demás decidan, intentan resolver los problemas de manera pasiva satisfaciendo a las otras personas.

El estilo de comunicación que predomina en el grupo es el participativo con 4 elecciones seguido del empowerment con 3. El comportamiento del participativo es bajo en tareas, pero alto en relaciones ya que solo obtienen información de los demás y así ayuda a solucionar el problema, pero no aporta nada. El empowerment es bajo en tareas y bajo en relaciones aceptan las indicaciones de los demás y prefiere delegar actividades.



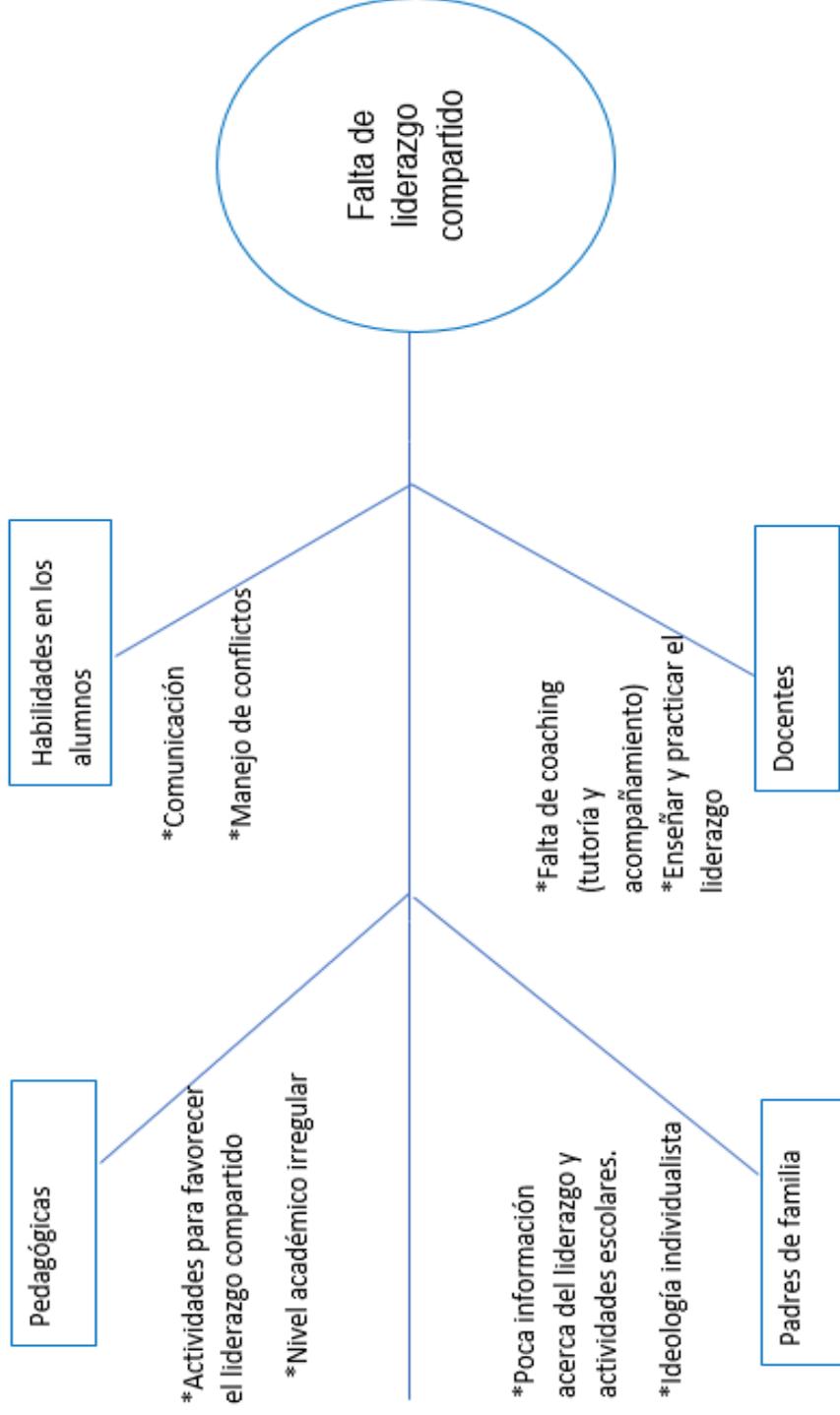
Habilidades de escucha, en un rango de 15 a 75 la mayoría está entre los 41 - 52, por lo que cuentan con una regular habilidad de escucha. El más bajo fue de 41 Yoselin y el más alto Dario con 52 puntos.



Habilidades de escucha de mis compañeros, en un rango de 15 a 75 están entre el 37 y el 57, por lo que la habilidad de escucha de los compañeros es regular. Los más bajos son Alicia y Efrain con 37 y 38 respectivamente y los más altos son Yenifer y Dario con 57.

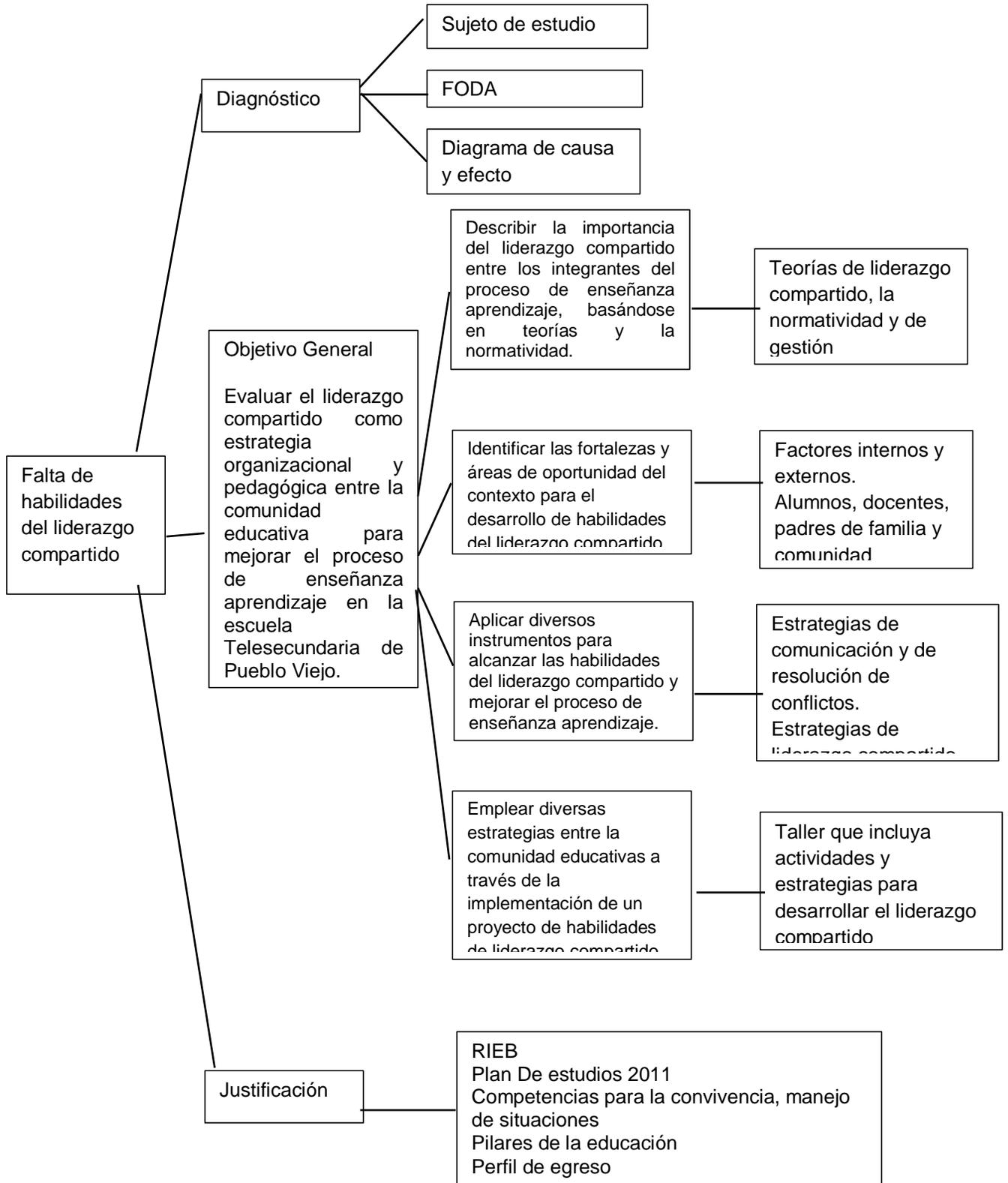
ANEXO 8

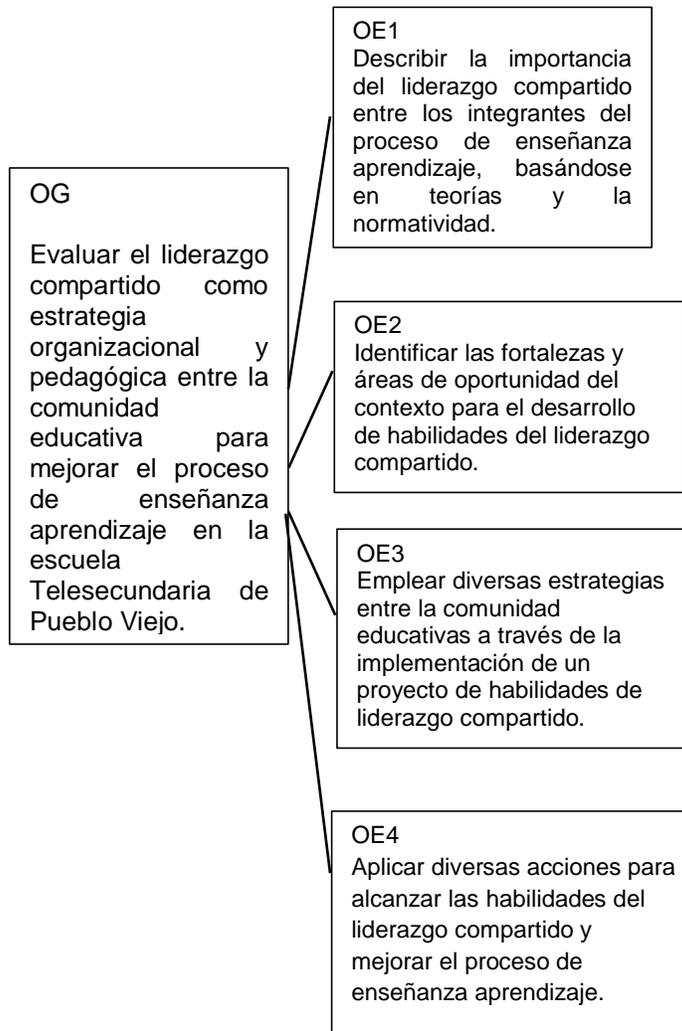
DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

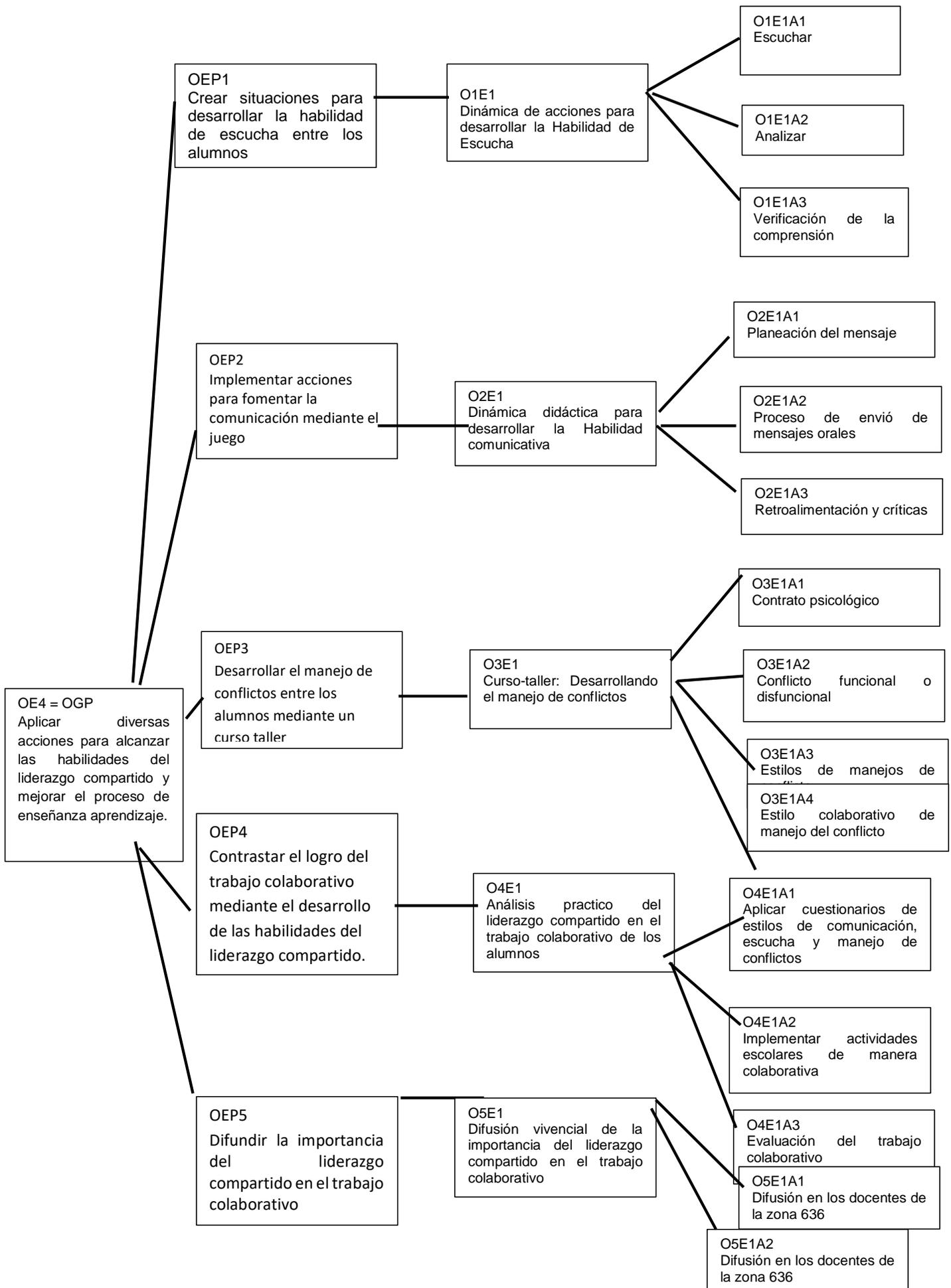


ANEXO 9

DIAGRAMA DE REDES

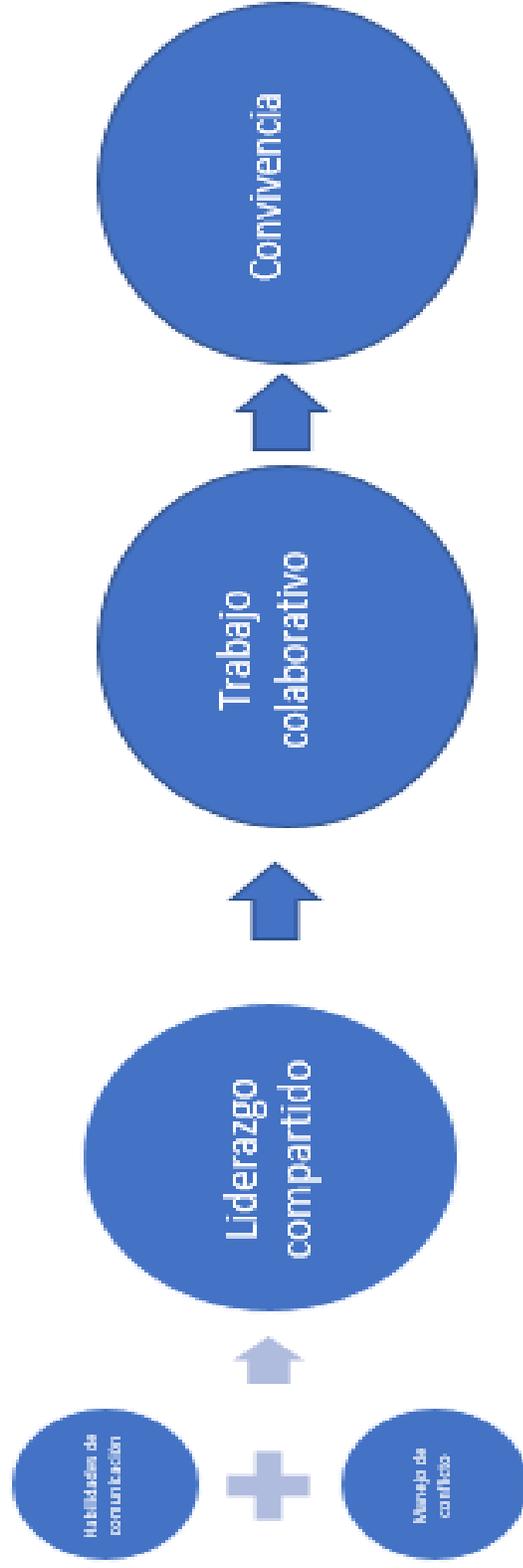






ANEXO 10

PRIORIDADES



ANEXO 11

GRAFICA DE GANT

PLAN DE TRABAJO APLICACIÓN															
Objetivo	Objetivos específicos	Estrategias	Herramienta de evaluación	Abril				Mayo				Junio			
				Semanas				Semanas				Semanas			
				4-8	1-15	1-8	2-29	2-6	9-13	1-20	2-27	3-3	6-10	1-17	2-24
Crear situaciones para desarrollar la habilidad de escucha entre los alumnos	Dinámica de acciones para desarrollar la Habilidad de Escucha	Escuchar	Histogramas Tablas distributivas Diagramas de Pareto Check list												
		Analizar													
		Verificación													
		De la comprensión													
Implementar acciones para fomentar la comunicación mediante el juego	Dinámica didáctica para desarrollar la Habilidad comunicativa	Planeación del mensaje	Histogramas Tablas distributivas Diagramas de Pareto Check list												
		Proceso de envío de mensajes orales													
		Retroalimentación y críticas													
Desarrollar el manejo de	Curso-taller: Desarrollando el	Contrato psicológico	Histogramas												
		Conflicto funcional													

ANEXO 12

PLANEACIÓN OBJETIVO 1 ACCIÓN 1

Objetivo Especifico No.1: Crear situaciones para desarrollar la habilidad de escucha entre los alumnos				
Estrategia: Dinámica de acciones para desarrollar la Habilidad de Escucha		Duración de estrategia: 6 horas	Duración de acción: 1 hora, 40 minutos.	
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV031U	Localidad: Pueblo Viejo		
Acción 1: Escuchar				
Propósito: Que los alumnos comenten la importancia y lo que implica escuchar		Fecha: 26 – febrero – 2018		
<p>Actividad: Dos dibujos de lo mismo Por parejas, dándose la espalda. Una de las personas estará mirando un dibujo la otra escuchará y tendrá que dibujar. En la primera ronda la persona que dibuja no puede hacer ninguna pregunta, simplemente limitarse a dibujar en silencio. En la segunda ronda se incrementa la comunicación, pues la persona que dibuja ya puede preguntar, pero sólo cuestiones que se puedan responder con sí o no. Por último, en este tercer intento, puede existir todo tipo de comunicación en ambos sentidos. Al finalizar se comparan los dibujos y se hacen comentarios enfatizando la importancia de la escucha.</p> <p>Iniciar cuadro SQA Solo el apartado de lo que se y lo que quiero saber</p> <p>Dramatización Con el apoyo de un guion los alumnos representaran la situación una mala escucha. Al final comentaran cómo se puede mejorar y se presentaran los 8 puntos de La escucha (Prestar atención, evitar distracciones, permanecer atento, no suponer ni interrumpir, observar las señales no verbales, plantear preguntas, tomar notas y comunicar significado)</p> <p>Dramatización mejorada Los alumnos mejoraran el guion de la dramatización para presentar una situación de buena escucha.</p> <p>Finalizar cuadro SQA Escribir el apartado de lo que aprendí</p>		<p>Materiales y recursos</p> <p>Dibujo para el dictado</p> <p>Guión de una situación de mala escucha</p> <p>Lista de los 8 puntos de La escucha</p> <p>Cuadro SQA</p>	<p>Fecha Real</p> <p>11 y 12 de abril</p>	<p>Tiempo:</p> <p>2 sesiones de 50 minutos</p>
Evaluación Cuadro SQA: Lo que se, lo que quiero saber, lo que aprendí (Anexo 1) se analizará mediante una escala estimativa.		Contingencia		

ANEXO 13

RESULTADOS DEL OBJETIVO 1 ACCIÓN 1

Cuadro SQA

	Lo que se	Lo que quiero saber	Lo que aprendí
Dorinely	Es que debo saber escuchar y poner atención al escuchar. También debo obedecer y cuando me hablan, aunque haya mucho ruido debo saber distinguir a las personas que me hablan.	Saber escuchar más y distinguir las voces de diferentes personas.	Que hay que observar a la persona que hace con sus manos, mirada y movimientos. No suponer cosas que no son ciertas antes de averiguar si es cierto. Permanecer sintonizado cuando estamos con otra persona y hablar del mismo tema para prestar atención.
Felipe	Que hay mucho ruido y así no se puede escuchar ni entender bien.	Quiero saber lo que la otra persona dice, distinguir las palabras y saber que dice la otra persona y lo que debo hacer.	Escuchar lo que está diciendo o explicando. Si alguien te explica algo y otro vienen a hablarte hay que poner atención con el que estabas primero. Hay que utilizar movimientos al hablar como señalar para entender mejor.
Jhan Carlos	Que cuando hay mucho ruido no se puede escuchar bien	Escuchar bien las palabras	Que hay que poner atención. Que no hay que distraernos mientras escuchamos, además de que tenemos que hablar de una cosa primero sin interrumpir y hacer movimientos para hablar.
Bernardo	Que cuando hay mucho ruido no se puede escuchar y si no vemos para hacer lo que dicen no sabemos qué hacer.	Que cuando hablan todos saber distinguir lo que dicen.	Aprendí que si uno no pone atención de sus cosas puede perder al importante y también si evitan distracciones cuando te van a decir alguien algo hay que escucharlo para poder contestar de la manera correcta.
Santiago	Que el ruido no deja entender lo que se dice	Cómo escuchar bien a los demás	Que debemos observar a los demás, no distraerse y observar los gestos de las personas.
Vianey	Si hay mucho ruido no se puede distinguir lo que quieres la otra persona.	Cómo poder concentrarme para escuchar y comprender todo lo que se quiere.	Que si uno pone atención saldrán mejora las cosas y no surgirán problemas por malos entendidos, también hay que observar lo que las personas dicen o hacen para entender mejor las cosas.

Yeimi	Que con mucho ruido no se puede oír bien y al no ver a las personas no se sabe que es lo que pasa.	Por qué no se puede escuchar bien.	Que no hay que juzgar antes de saber qué es en realidad, hay que prestar atención cuando alguien te habla, que solo hay que hablar primero de un solo tema, que debemos evitar distracciones y si no entendemos hay que hacer preguntas y tomar notas.
Zamira	Que al escuchar mucho ruido no se entiende nada.	Cómo escuchar con atención y sin hacer ruido.	Hay que prestar atención, evitar distracciones, permanecer sintonizado, no suponer ni interrumpir. Observar las señales verbales. Plantear preguntas. Tomar notas y comunicar significados.
Yoselin	Cuando hay mucho ruido no puedo escuchar bien y no sé qué pasaría si no puedo ver a mi compañera.	Cómo escuchar bien, sin hablar rápido y entender bien.	Debemos poner atención a la persona, evitar una distracción, hablar del mismo tema sin interrumpir a las personas, poner atención a los movimientos, pensar en preguntas y tomar notas.
Dario	Que cuando hay ruido, escucho muchas voces y no puedo poner atención.	Escuchar bien sin confundirme y sin tanto ruido.	Que cuando alguien te esté explicando debemos prestar atención, cuando hay algo importante no debemos distraernos de lo contrario debemos enfrentar las consecuencias. Es importante estar hablando del mismo tema o de algo que sea igual y no suponer ni interrumpir si no hablar con las personas.
Salomón	Que cuando hay mucho ruido no escucho y no entiendo.	Entender y escuchar a los demás.	Que debemos prestar atención, evitar distraernos, permanecer sintonizados, no suponer ni interrumpir, observar las señales no verbales, plantear preguntas, tomar notas, comunicar significados para escuchar bien y no tener malos entendidos.
Rodrigo	Que no se escucha nada si hay mucho ruido.	Saber hablar en orden para poder entender bien.	Que hay que ser solidario con las demás personas para ayudarse, comunicarse y seguir las indicaciones, no distraerse, no interrumpir y hay que ponerlas en práctica.
Lidia Maritza	Que escuchamos todos los sonidos, percibimos lo que se escucha y cuando hacemos mucho ruido al momento de	Cómo hacerle para escuchar las palabras.	Que hay que prestar atención a lo que las personas dicen. Evitar distracciones para evitar problemas, permanecer sintonizados, no suponer, ni interrumpir a las personas, observar las señales no

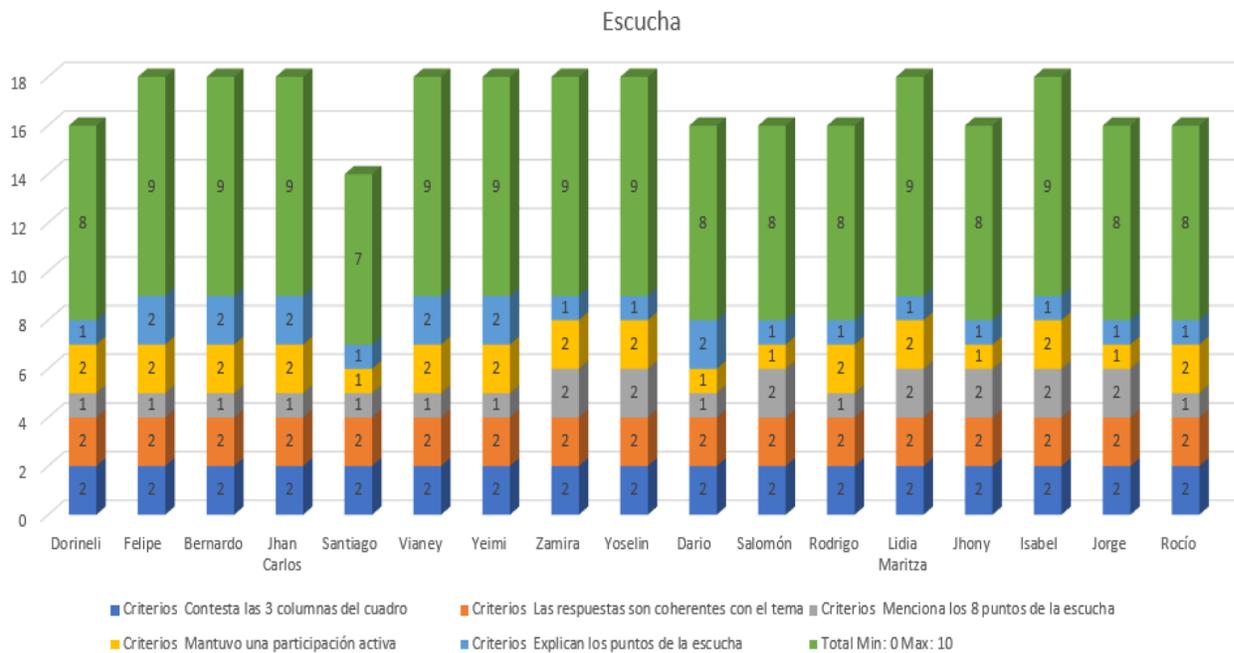
	hablar todos al mismo tiempo.		verbales, plantear preguntas, tomar notas y comunicar significados.
Jhony	Había mucho ruido, no podía preguntar y no sabía que pasaría porque no podía ver.	Que me dijera donde iban las figuras, ya que al hablar rápido no le entendía.	Debemos poner atención a la persona, evitar una distracción, hablar del mismo tema, no interrumpir a las personas, poner atención a los movimientos, pensar en unas preguntas, tomar notas, decidir un significado o preguntar.
Isabel	Que si hay mucho ruido no se escucha bien.	Aprender a escuchar y poner atención.	Que no hay que suponer ni interrumpir, que hay que ser cuidadosos y tomar notas, observar las señales no verbales, evitar distracciones y después de todo eso podemos comunicar significados.
Jorge	Que al hablar todos se escucha ruidos.	Escuchar y entender.	Prestar atención, evitar distracciones, permanecer sintonizados, no suponer ni interrumpir, observar las señales no verbales, plantear preguntas.
Rocío	Cuando hay mucho ruido no se puede entender muy bien a las personas, pero también no podemos callarlas y mucho menos gritar.	Escuchar y entendernos todos bien.	Que debemos hablar dialogando y comunicación entre sí, que no haya malos entendidos y que prestar atención está muy bien para que no haya malos entendidos.

Escala estimativa
0 = Deficiente 1 = Regular 2 = Bien

	Alumno	Criterios					Total Min: 0 Max: 10
		Contesta las 3 columnas del cuadro	Las respuestas son coherentes con el tema	Menciona los 8 puntos de la escucha	Mantuvo una participación activa	Explican los puntos de la escucha	
1°	Dorniel	2	2	1	2	1	8
1°	Felipe	2	2	1	2	2	9
1°	Bernardo	2	2	1	2	2	9
1°	Jhan Carlos	2	2	1	2	2	9
1°	Santiago	2	2	1	1	1	7
1°	Vianey	2	2	1	2	2	9
1°	Yeimi	2	2	1	2	2	9
2°	Zamira	2	2	2	2	1	9
2°	Yoselin	2	2	2	2	1	9
2°	Dario	2	2	1	1	2	8
2°	Salomón	2	2	2	1	1	8
2°	Rodrigo	2	2	1	2	1	8
2°	Lidia Maritza	2	2	2	2	1	9
2°	Jhony	2	2	2	1	1	8
3°	Isabel	2	2	2	2	1	9
3°	Jorge	2	2	2	1	1	8
3°	Rocío	2	2	1	2	1	8

Observaciones:

En el apartado de lo que se todos mencionaron que el ruido no les deja escuchar bien ni entender a los demás y en el apartado 2 la mayoría escribió querer saber cómo escuchar bien para entender y poner atención.



Las puntuaciones de la escala estimativa van en un rango de 7 a 9, un alumno obtuvo 7 y nueve obtuvieron 9. De acuerdo a los criterios los 17 alumnos contestaron las 3 columnas y las respuestas fueron coherentes con el tema. 7 personas mencionaron los 8 puntos de la escucha los demás mencionaban de 5 a 6 puntos. 12 alumnos mantuvieron la participación activa y 6 personas explican los puntos de la escucha los demás solo los escriben.

ANEXO 14

PLANEACIÓN OBJETIVO 1 ACCIÓN 2

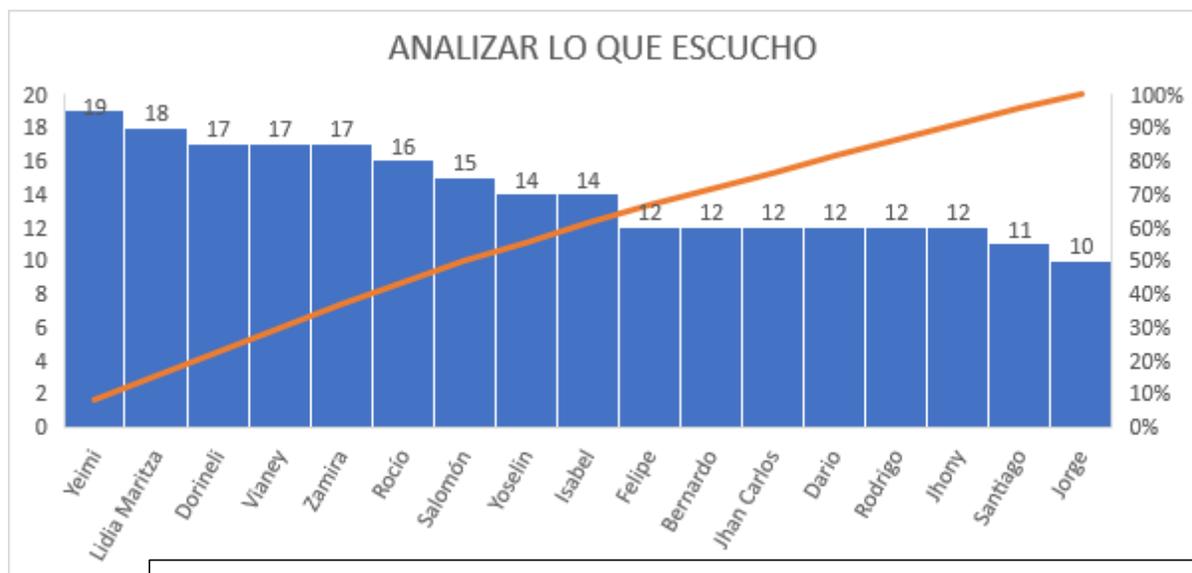
Objetivo Especifico No.1: Crear situaciones para desarrollar la habilidad de escucha entre los alumnos			
Estrategia: Dinámica de acciones para desarrollar la Habilidad de Escucha	Duración de estrategia: 6 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos.	
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 2: Analizar lo que escucho			
Propósito: Que los alumnos comprendan lo que escuchan utilizando el pensamiento y la evaluación.		Fecha: 27 – febrero – 2018	
Actividad: Preguntas exploratorias ¿Qué es analizar? ¿Qué se necesitas para analizar? Dialogo con mil lenguajes A partir de la lectura de un cuento los alumnos comentaran lo que comprendieron. Se realizará una segunda lectura y lo transformarán en collage pegando recortes de revistas sobre una cartulina utilizando un diagrama de preguntas guías. Al finalizar se comentará la importancia de analizar mediante el pensamiento, la decodificación y la evaluación de lo que se escucha. Escuchando y aprendiendo Escuchar la lectura de la letra de una canción, escuchar la canción, realizar un primer análisis con la ayuda de un cuadro QT (Qué escucho, qué no escucho, qué infiero) solo apartado qué escucho, qué no escucho. Escuchar por última vez la canción y finalizar el cuadro QT el apartado qué infiero.		Materiales y recursos Cuento corto Revistas Diagrama de preguntas guía (Anexo 2) Letra y audio de una canción. Cuadro QT Formato de la canción incompleta. Lista de cotejo	Fecha Real 18 y 19 de abril Tiempo:
Evaluación Prueba objetiva: Canción incompleta, se entregará la letra de una canción con espacios para rellenar de acuerdo a lo que escuchan en el audio, el audio se reproducirá dos veces.		Contingencia A los alumnos se les dificultaba comprender y analizar en una sola reproducción de las canciones y lectura del cuento, por lo que se repitieron.	

ANEXO 15

RESULTADOS DEL OBJETIVO 1 ACCIÓN 2

Prueba objetiva: canción incompleta

Prueba objetiva: Canción incompleta		
	Alumno	Puntuación Máxima: 20
1°	Dorineli	17
1°	Felipe	12
1°	Bernardo	12
1°	Jhan Carlos	12
1°	Santiago	11
1°	Vianey	17
1°	Yeimi	19
2°	Zamira	17
2°	Yoselin	14
2°	Dario	12
2°	Salomón	15
2°	Rodrigo	12
2°	Lidia Maritza	18
2°	Jhony	12
3°	Isabel	14
3°	Jorge	10
3°	Rocío	16

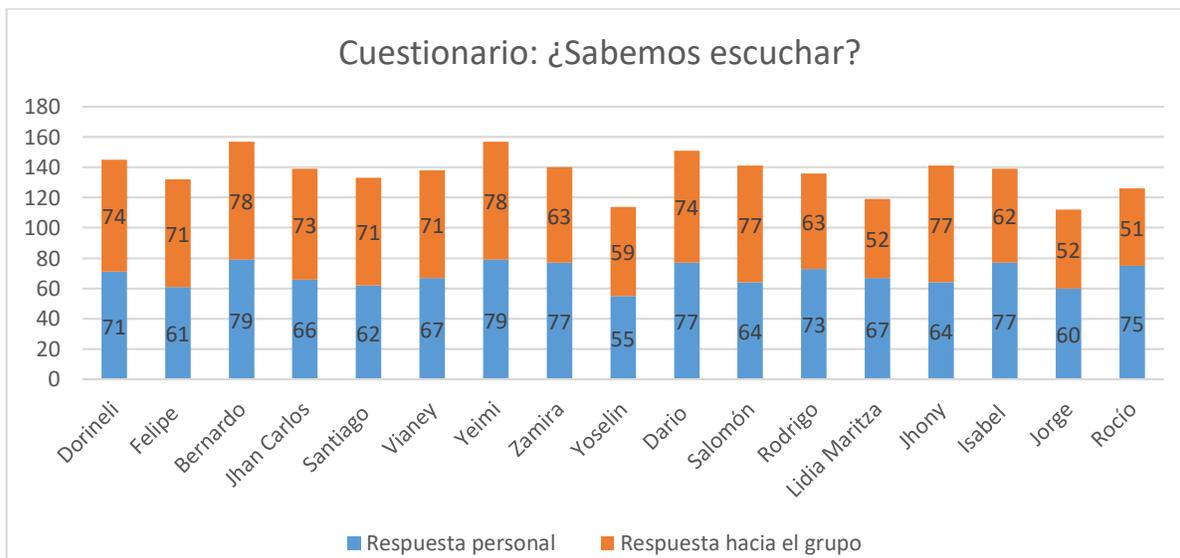


En la gráfica podemos observar, que las puntuaciones van en un rango de 10 a 19 de una puntuación máxima de 20. Un alumno obtuvo la puntuación de 10 y uno de 19. La puntuación que más predomina es la de 12 ya que la obtuvieron 6 alumnos. Seguida de la de 17 con 3 alumnos.

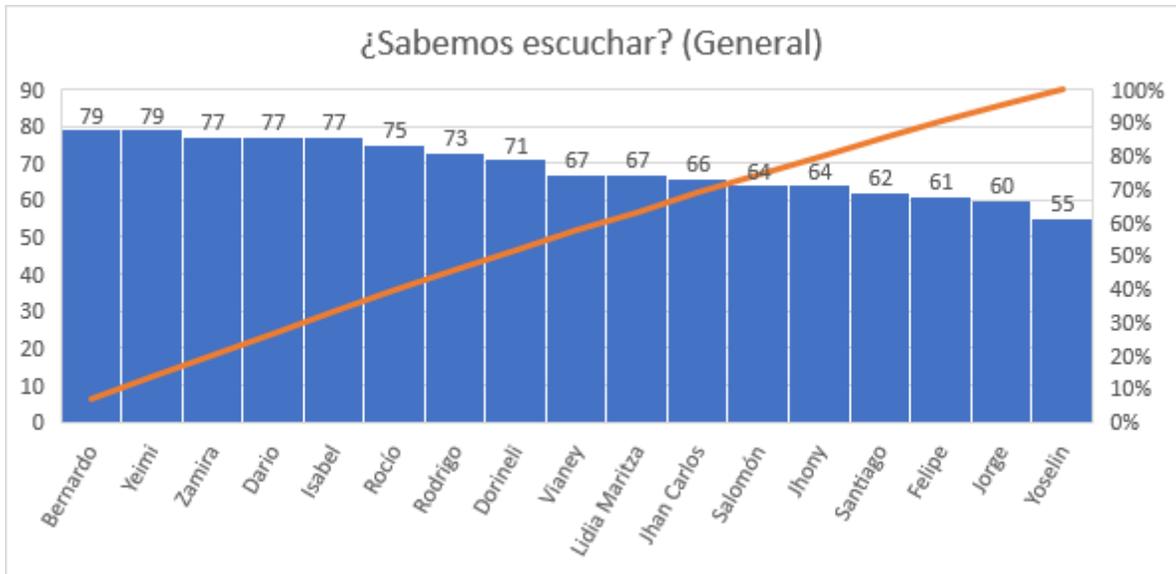
ANEXO 16
PLANEACIÓN OBJETIVO1 ACCIÓN 3

Objetivo Especifico No.1: Crear situaciones para desarrollar la habilidad de escucha entre los alumnos				
Estrategia: Dinámica de acciones para desarrollar la Habilidad de Escucha		Duración de estrategia: 6 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos.	
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo		
Acción 3: Verificación de la información				
Propósito: Que los alumnos parafraseen y observen las señales no verbales para verificar la información.		Fecha: 28 – febrero – 2018		
Actividad: Ideograma para escuchar Mediante la escucha de indicaciones los alumnos tienen que formar tres dibujos, en el primer dibujo las indicaciones se irán dando la espalda a los alumnos en total silencio. El segundo dibujo lo realizarán escuchando las indicaciones y observando los movimientos y gestos que realice el docente, pero en total silencio por parte de los alumnos. El tercer dibujo se realizará observando al docente, escuchando y haciendo preguntas ya sea al docente o entre alumnos. Comentarán la actividad y se mencionará la importancia de parafrasear y observar al momento de escuchar.		Materiales y recursos Tarjeta de dibujos Fragmento de película Frase de canción conocida Poema Rúbrica	Fecha Real 25 y 26 de abril	Tiempo:
Cine mudo Se analizará un fragmento de una película sin sonido y se determinará la importancia de las señales no verbales (movimientos, gestos, vestimenta y aspecto). Se volverá a ver el fragmento de película ahora con sonido y se harán comentarios.				
Modificación de sentimientos Seleccionar una frase de una canción conocida. Varios alumnos la leerán, pero con diferente entonación, para que denote agresividad, ternura, ironía, amor, enojo, indecisión, tristeza, alegría, buen humor, miedo. Los alumnos tendrán que descubrir a qué tipo de entonación se refiere y por qué.				
Evaluación Actividad de ¿sabemos escuchar? Mediante un cuestionario con puntuación mínima de 20 y máxima de 100.		Contingencia		

Cuestionario ¿Sabemos escuchar? Puntuación mínima 20 y máxima 100			
	Alumno	Respuesta personal	Respuesta hacia el grupo
1°	Dorineli	71	74
1°	Felipe	61	71
1°	Bernardo	79	78
1°	Jhan Carlos	66	73
1°	Santiago	62	71
1°	Vianey	67	71
1°	Yeimi	79	78
2°	Zamira	77	63
2°	Yoselin	55	59
2°	Dario	77	74
2°	Salomón	64	77
2°	Rodrigo	73	63
2°	Lidia Maritza	67	52
2°	Jhony	64	77
3°	Isabel	77	62
3°	Jorge	60	52
3°	Rocío	75	51



En la gráfica podemos observar los datos obtenidos de las dos respuestas hacia la pregunta de sabemos escuchar. En cuanto a las respuestas personales el rango va de 55 a 79, solo una persona obtuvo 55 y dos personas 79. En cuanto a las respuestas sobre el grupo el rango va de 51 a 78, un alumno dio la puntuación de 51 y dos personas la de 78. Recordando que la puntuación mínima era 20 y la máxima 100, la respuesta quedaría en un nivel medio.



De manera general la gráfica de Pareto muestra que el porcentaje de los alumnos está entre 60% y 80%, que indica que pasaron la puntuación media.

ANEXO 18

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 2 ACCIÓN 1

Objetivo Especifico No.2: Implementar acciones para fomentar la comunicación mediante el juego			
Estrategia: Dinámica didáctica para desarrollar la Habilidad comunicativa		Duración de estrategia: 6 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos.
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 1: Planeación del mensaje			
Propósito: Que los alumnos consideren que para transmitir un mensaje es necesario planearlo.		Fecha: 5 – marzo – 2018	
<p>Actividad:</p> <p>Planear unas vacaciones En equipos elegirán una tarjeta con la imagen de un país. Tienen que planear todo para irse de vacaciones y reservar el hotel donde se hospedarán. Al finalizar se cuestionará cómo lo hicieron, se comentarán la importancia de planear y de tomar en cuenta las 5 preguntas: ¿Cuál es la meta del mensaje? ¿Quién debe recibir el mensaje? ¿Cómo enviar el mensaje? ¿Cómo se transmitirá el mensaje? ¿Dónde se transmitirá?</p> <p>Volar y sobrevivir Leer la problemática de volar y sobrevivir, planear como enviar los mensajes para que sean rescatados tomando en cuenta las 5 preguntas para planear mensajes.</p> <p>Te invito a mi fiesta Cada alumno planea y realiza la invitación a una fiesta considerando las 5 preguntas.</p>		<p>Materiales y recursos</p> <p>Tarjetas con imágenes de lugares para vacacionar. Problemática de volar y sobrevivir. Prueba objetiva</p>	<p>Fecha Real</p> <p>2 y 3 de mayo</p> <p>Tiempo:</p>
<p>Evaluación</p> <p>Prueba objetiva de planeación de envío de mensajes. Puntuación de 1 a 20 de acuerdo a las situaciones.</p>		Contingencia	

ANEXO 19

RESULTADOS DEL OBJETIVO 2 ACCIÓN 1

Prueba objetiva

NOMBRE: _____

Para cada una de estas 10 situaciones de comunicación, elija el canal más apropiado para transmitir el mensaje. Escriba la letra que corresponde en el espacio en blanco.

- A. Frente a frente
- B. En una reunión
- C. Teléfono
- D. Por escrito

_____ 1. Esperas que llegue una carta importante por FedEx y deseas saber si ya está en el área de correos.

_____ 2. Los alumnos han estado dejando encendidas las luces del salón sin nadie en él. Tú quieres que las apaguen cuando no se utilicen.

_____ 3. José, Javier y Samuel estarán trabajando en un nuevo proyecto en equipo. Tú necesitas explicárselo.

_____ 4. Alex ha llegado tarde a la escuela de nuevo y tú quieres que esto deje de suceder.

_____ 5. Tú has terminado todas tus tareas antes de tiempo, pretendes decirle a tu maestro para tener un punto extra en tu próxima evaluación.

_____ 6. Su mamá vende productos de Avon y quiere que tú le ayudes a anunciarlo en la escuela. Sin embargo, no deseas mencionarle a nadie directamente que compre Avon.

_____ 7. Personas de otra escuela enviaron un mensaje en el cual pedían información de la escuela.

_____ 8. Se ha solicitado ser maestro (a) de ceremonias para una presentación de la escuela.

_____ 9. Tú disfrutas escribir y quieres volverte conocido por más personas en localidad.

_____ 10. Se ha presentado una queja por escrito de un alumno y tienes que hacerte cargo de ella.

PLANEA EL MENSAJE PARA 5 SITUACIONES.

RESPUESTAS

1 – 10 (valor: 1 punto)

Mensajes (valor: 2 puntos cada uno)

1.- C

2.- B

3.- B

4.- A

5.- A

6.- D

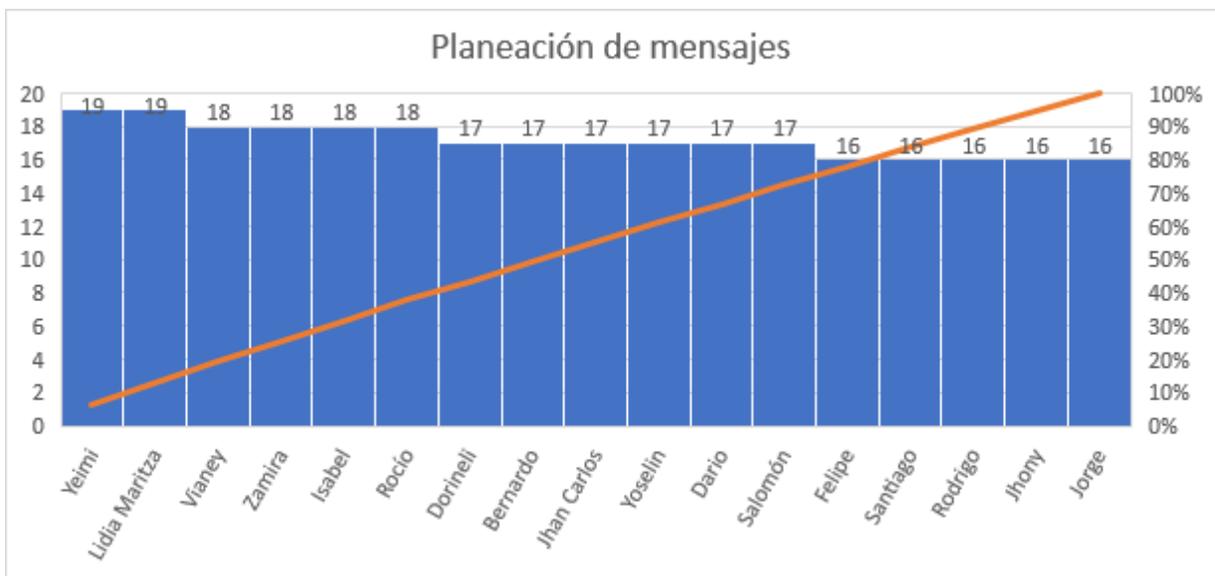
7.- D

8.- D

9.- D

10.- A

Métodos de Planeación de mensajes		
	Alumno	Puntuación Máxima: 20
1°	Dorineli	17
1°	Felipe	16
1°	Bernardo	17
1°	Jhan Carlos	17
1°	Santiago	16
1°	Vianey	18
1°	Yeimi	19
2°	Zamira	18
2°	Yoselin	17
2°	Dario	17
2°	Salomón	17
2°	Rodrigo	16
2°	Lidia Maritza	19
2°	Jhony	16
3°	Isabel	18
3°	Jorge	16
3°	Rocío	18



En la planeación del mensaje los alumnos obtuvieron puntuaciones en un rango de 16 a 19, las puntuaciones que más se repitieron fueron las de 16 y 17, seis alumnos con 17 y 5 alumnos con 16. Las puntuaciones más altas fueron de 18 y 19, cuatro alumnos con 18 y dos alumnas con 19. La acción tuvo un porcentaje entre un 80 y 90.

ANEXO 20

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 2 ACCIÓN 2

Objetivo Especifico No.2: Implementar acciones para fomentar la comunicación mediante el juego			
Estrategia: Dinámica didáctica para desarrollar la Habilidad comunicativa		Duración de estrategia: 6 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 2: Envió de mensajes orales			
Propósito: Que los alumnos logren enviar mensajes orales cumpliendo el objetivo del mensaje.		Fecha: 6 - marzo – 2018	
Actividad: Barrera del sonido Todo el grupo se coloca unido en un espacio abierto formando una muralla. Dos alumnos quedan separados por la muralla. Se les dará un mensaje a cada alumno que no está en la muralla el cual tendrán que decir en voz alta. Mientras tanto el grupo que forma la muralla tiene que gritar, o hablar alto, impidiendo que los dos participantes que se sitúan fuera de la muralla, puedan comunicarse. Al final se comentará de la importancia de enviar un mensaje y los 5 pasos a seguir (Desarrollar entendimiento mutuo, establecer el objetivo de comunicación, transmitir el mensaje, revisar la comprensión del receptor y obtener un compromiso y seguimiento). Mi oficio Cada alumno elegirá una tarjeta con un oficio que tendrá que describir de manera oral, los demás tienen que adivinar a que oficio se refiere. Teléfono descompuesto El mensaje a transmitir es una acción que realizará la última persona que recibe el mensaje. Se pasarán el mensaje de manera oral diciéndole al oído del compañero. Al final se comentará si se logró el objetivo o que faltó.		Materiales y recursos Mensaje a transmitir Tarjetas de oficios Tarjeta de palabras Tangram Lista de cotejo	Fecha Real 7 y 8 de mayo Tiempo:
Evaluación Tangram oral En parejas, un alumno transmitirá en forma de mensaje oral la figura que se tiene que formar utilizando las piezas del tangram, se evaluara con una lista de cotejo		Contingencia	

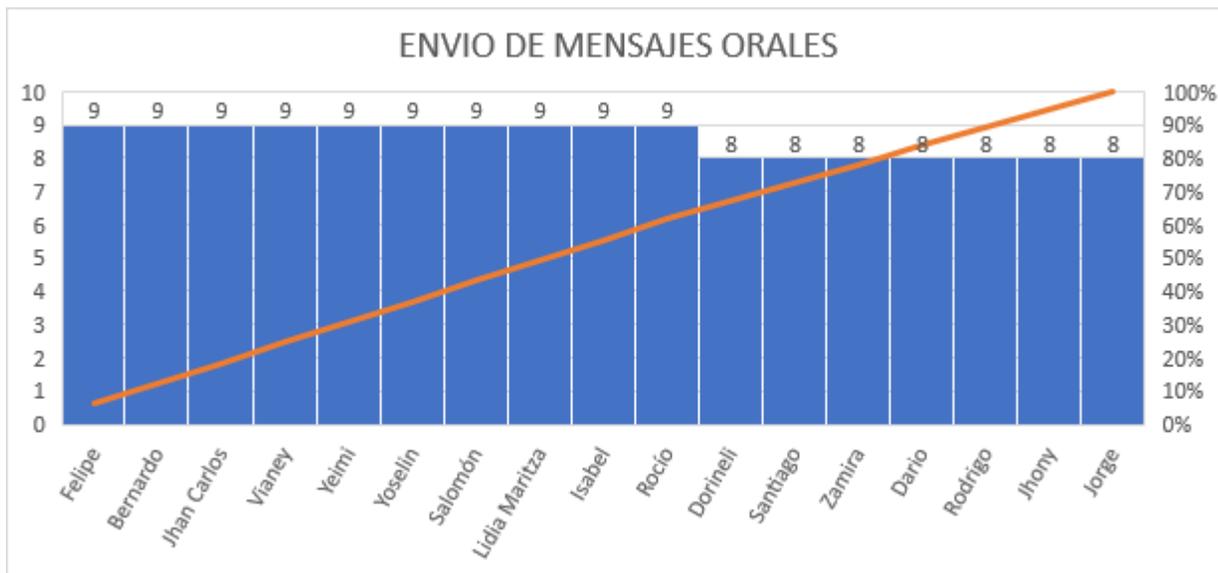
ANEXO 21

RESULTADOS DEL OBJETIVO 2 ACCIÓN 2

LISTA DE COTEJO DE TANGRAM ORAL										
Si (1 punto) No (0 puntos)										
CRITERIOS ALUMNO	Dory	Felipe	Jhan	Berna	Santi	Vianey	Yeimi	Zami	Yose	Dario
1.- Desarrolla entendimiento mutuo	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
2.- establece el objetivo de comunicación	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
3.- Transmite el mensaje	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	No 0
4.- Revisa la comprensión del receptor	No 0	No 0	Si 1	No 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si	Si 1
5.- Hace un seguimiento	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	No 1	Si 1
6.- Su lenguaje es claro	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
7.- Responde dudas	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
8.- Se logra el objetivo	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	No 0
9.- Esta comprometido con la actividad	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
10.- Es respetuoso y colaborativo	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
Total: 1 - 10	8	9	9	9	8	9	9	8	9	8

LISTA DE COTEJO DE TANGRAM ORAL							
CRITERIOS ALUMNO	Salomón	Rodrigo	Maritza	Jhony	Isabel	Jorge	Rocío
1.- Desarrolla entendimiento mutuo	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si
2.- establece el objetivo de comunicación	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
3.- Transmite el mensaje	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1
4.- Revisa la comprensión del receptor	Si 1	Si 1	No 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1
5.- Hace un seguimiento	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	No 0
6.- Su lenguaje es claro	Si 1	Si 1	Si 1	Si	Si 1	No 0	Si 1
7.- Responde dudas	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
8.- Se logra el objetivo	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
9.- Esta comprometido con la actividad	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
10.- Es respetuoso y colaborativo	No 0	No 0	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1
Total: 1 - 10	9	8	9	8	9	8	9

Lista de Cotejo de Tangram Oral Envío de mensajes		
	Alumno	Puntuación Máxima: 10
1°	Dorinely	8
1°	Felipe	9
1°	Bernardo	9
1°	Jhan Carlos	9
1°	Santiago	8
1°	Vianey	9
1°	Yeimi	9
2°	Zamira	8
2°	Yoselin	9
2°	Dario	8
2°	Salomón	9
2°	Rodrigo	8
2°	Lidia Maritza	9
2°	Jhony	8
3°	Isabel	9
3°	Jorge	8
3°	Rocío	9



El envío de mensajes orales se logró en un 80% a 90% siete alumnos obtuvieron una puntuación de 8 y 10 alumnos una puntuación de 9.

ANEXO 22

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 2 ACCIÓN 3

Objetivo Especifico No.2: Implementar acciones para fomentar la comunicación mediante el juego			
Estrategia: Dinámica didáctica para desarrollar la Habilidad comunicativa		Duración de estrategia: 6 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 3: Retroalimentación y críticas			
Propósito: Que los alumnos logren retroalimentar a sus compañeros y mejorar el proceso de comunicación		Fecha: 7 - marzo – 2018	
<p>Actividad:</p> <p>No te contesto y estoy de malas Dos alumnos harán el papel de no contestar y de criticar ante cualquier situación. Los demás al azar elegirían situaciones que interpretarían a sus dos compañeros obteniendo las respuestas mencionadas. Al final comentaran lo ocurrido, se mencionará que es retroalimentar, cómo retroalimentar en 4 pasos y cambiar las críticas por críticas constructivas.</p> <p>Rol playing Los alumnos interpretarían situaciones negativas para las cuales las retroalimentaciones y mejorar las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un compañero se entera de que otro ha estado hablando mal de él a sus espaldas. • Un compañero le ha prestado algo hace tiempo a otro y este no se lo ha devuelto. • Un profesor te llama la atención, el joven le reprocha y se crea una discusión. • Un compañero le hace una broma pesada a otro. • Te enteras de que tu grupo de amigos está planeando hacerle algo malo a otro compañero. <p>En pocas palabras Con el tablero de en pocas palabras y un dado, los alumnos lanzarán el dado y avanzarán de acuerdo al número que cayo. Las casillas contienen signo de pregunta, en pocas palabras, retrocede y pierde un turno. Con ello se harán preguntas y comentarios generales al azar.</p>	<p>Materiales y recursos</p> <p>Cajita con situaciones</p> <p>Tarjetas de situaciones</p> <p>Tablero de en pocas palabras</p> <p>Dado</p> <p>Lista de cotejo</p>	<p>Fecha Real</p> <p>16 y 17 de mayo</p>	<p>Tiempo:</p>
Evaluación Prueba objetiva de situaciones para retroalimentar de manera crítica, escala de 1 a 10		Contingencia	

ANEXO 23

RESULTADOS DEL OBJETIVO 2 ACCIÓN 3

Prueba objetiva

NOMBRE: _____

Crítica o retroalimentación

Identifica cada uno de estos cinco enunciados como crítica o retroalimentación. Sólo para cada crítica escriba una enunciado de retroalimentación para reemplazarla.

- a. Crítica
- b. Retroalimentación

_____ 1. Siempre tardas mucho en hacer las actividades.

_____ 2. Esto sigue sucio. Lo tendrá que lavar otra vez.

_____ 3. No pude evitar escuchar su conflicto con Julio. ¿Le gustaría que le dijera cómo puede minimizar el problema en el futuro?

_____ 4. Escribe con mala ortografía. Asegúrese de no olvidar utilizar la herramienta de revisión ortográfica antes de entregar su trabajo.

_____ 5. Dejeme ayudarlo con eso (en tono fuerte y enojado).

Respuestas:

1.- A

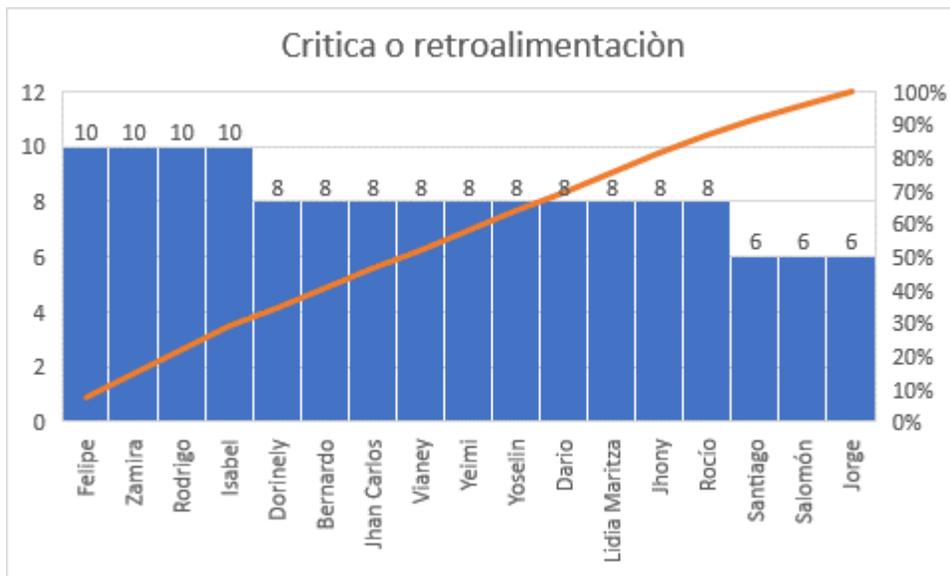
2.- A

3.- B

4.- B

5.- A

Retroalimentación o críticas		
	Alumno	Puntuación Máxima: 10
1°	Dorinely	8
1°	Felipe	10
1°	Bernardo	8
1°	Jhan Carlos	8
1°	Santiago	6
1°	Vianey	8
1°	Yeimi	8
2°	Zamira	10
2°	Yoselin	8
2°	Dario	8
2°	Salomón	6
2°	Rodrigo	10
2°	Lidia Maritza	8
2°	Jhony	8
3°	Isabel	10
3°	Jorge	6
3°	Rocío	8



En la identificación de retroalimentación y críticas el porcentaje va de un 50 a un 100%. La moda es de 8 con 10 alumnos, las puntuaciones bajas la obtuvieron 3 alumnos y 4 obtuvieron la puntuación esperada de 10.

ANEXO 24

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 3 ACCIÓN 1

Objetivo Especifico No. 3: Desarrollar el manejo de conflictos entre los alumnos mediante un curso taller			
Estrategia: Curso-taller: Desarrollando el manejo de conflictos		Duración de estrategia: 7 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 1: Contrato psicológico			
Propósito: Que los alumnos comprendan la importancia de comunicar sus expectativas para no fracturar el contrato psicológico.		Fecha: 12 – marzo – 2018	
<p>Actividad:</p> <p>Lo que espero</p> <p>Cada alumno iniciara escribiendo que espera de la clase, del docente, de sus compañeros y de él mismo. Comentando de manera grupal las expectativas que hay.</p> <p>Contrato Psicológico</p> <p>Explicar que es el contrato psicológico (expectativas no escritas de cada parte de una relación) y ver un video de la formación de expectativas y el conflicto que surge cuando no son satisfechas.</p> <p>Fractura del Contrato Psicológico</p> <p>Hablar sobre las dos razones que fracturan el contrato psicológico (El fracasar al hacer explicitas las expectativas y suponer que los demás tienen expectativas similares)</p>	<p>Materiales y recursos</p> <p>Diapositivas</p> <p>Video</p> <p>Papel craft</p> <p>Plumones</p> <p>Lista de cotejo</p>	<p>Fecha Real</p> <p>23 y 24 de mayo</p>	<p>Tiempo:</p>
Evaluación		Contingencia	
Escribir un contrato psicológico del grupo se evaluará con una lista de cotejo.			

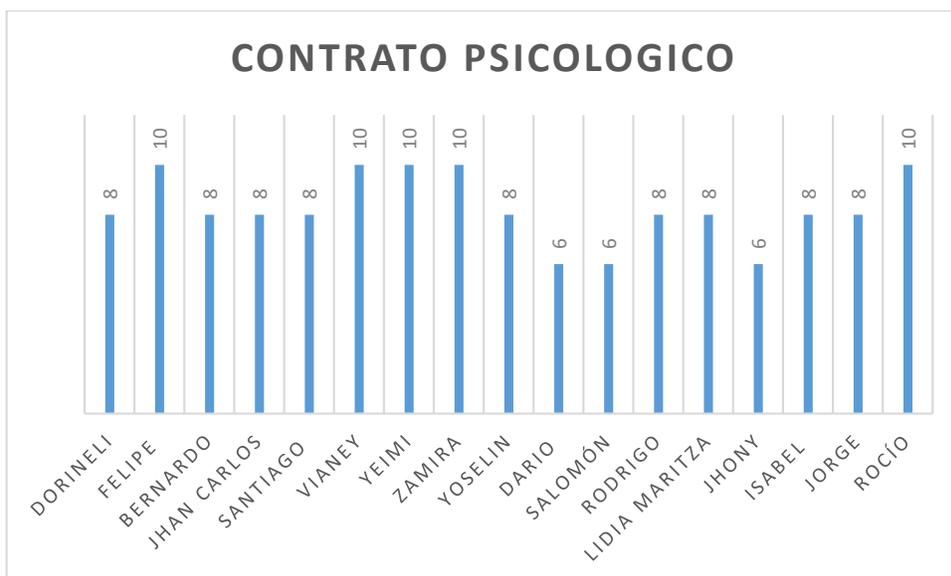
ANEXO 25

RESULTADOS DEL OBJETIVO 3 ACCIÓN 1

LISTA DE COTEJO DE TANGRAM ORAL										
Si (2 puntos) No (0 puntos)										
CRITERIOS ALUMNO	Dory	Felipe	Jhan	Berna	Santi	Vianey	Yeimi	Zami	Yose	Dario
1.- Desarrolla entendimiento mutuo	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	No 0
2.- Comunica sus expectativas	No 0	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
3.- Se logra el objetivo	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
4.- Participa activamente	Si 2	Si 2	No 0	No 0	No 0	Si 2	Si 2	Si 2	No 2	Si 0
5.- Es respetuoso y colaborativo	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
Total: 2 - 10	8	10	8	8	8	10	10	10	8	6

LISTA DE COTEJO DE TANGRAM ORAL							
Si (2 puntos) No (0 puntos)							
CRITERIOS ALUMNO	Salomón	Rodrigo	Maritza	Jhony	Isabel	Jorge	Roció
1.- Desarrolla entendimiento mutuo	No 0	Si 2	No 2	Si 2	No 2	Si 2	Si 2
2.- Comunica sus expectativas	Si 2	Si 2	Si 2	No 0	Si 2	Si 2	Si 2
3.- Se logra el objetivo	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
4.- Participa activamente	No 0	Si 2	Si 2	No 0	Si 2	No 0	Si 2
5.- Es respetuoso y colaborativo	Si 2	No 0	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
Total: 2 - 10	6	8	8	6	8	8	10

Contrato Psicológico Lista de cotejo		
	Alumno	Puntuación Máxima: 10
1°	Dorineli	8
1°	Felipe	10
1°	Bernardo	8
1°	Jhan Carlos	8
1°	Santiago	8
1°	Vianey	10
1°	Yeimi	10
2°	Zamira	10
2°	Yoselin	8
2°	Dario	6
2°	Salomón	6
2°	Rodrigo	8
2°	Lidia Maritza	8
2°	Jhony	6
3°	Isabel	8
3°	Jorge	8
3°	Rocío	10



El contrato psicológico lo lograron con una puntuación de 6 a 10, tres alumnos obtuvieron puntuación de 6, nueve alumnos una puntuación de 8 y cinco alumnos una puntuación de 10.

ANEXO 26

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 3 ACCIÓN 2

Objetivo Especifico No. 3: Desarrollar el manejo de conflictos entre los alumnos mediante un curso taller			
Estrategia: Curso-taller: Desarrollando el manejo de conflictos		Duración de estrategia: 7 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos.
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 2: Conflicto funcional o disfuncional			
Propósito: Que los alumnos conozcan los tipos de conflictos y comprendan que son necesarios para la mejora.		Fecha: 13 – marzo – 2018	
<p>Actividad:</p> <p>¿Cuál es un conflicto?</p> <p>Se mostrarán dos situaciones las cuales simularan, de manera grupal llegaran a la conclusión de cuál de las dos es un conflicto. Finalizando con que las dos son conflictos, pero uno es funcional y el otro disfuncional.</p> <p>Tipos de conflictos</p> <p>Leerán una monografía de los tipos de conflictos y enlistaran las características de los conflictos disfuncionales y funcionales enfatizando que son importantes los conflictos para mejorar.</p> <p>Mis conflictos</p> <p>Escribir que conflictos existen en la escuela, comunidad, hogar y clasificarlos en disfuncionales y funcionales.</p>	<p>Materiales y recursos</p> <p>Tarjetas de conflictos</p> <p>Monografía de tipos de conflictos</p> <p>Rúbrica</p>	<p>Fecha Real</p> <p>28 y 29 de mayo</p>	<p>Tiempo:</p>
<p>Evaluación</p> <p>Del listado de conflictos contestar por qué son funcionales y cómo podrían volverse funcionales los conflictos disfuncionales.</p> <p>Se utilizará una lista de cotejo.</p>		<p>Contingencia</p>	

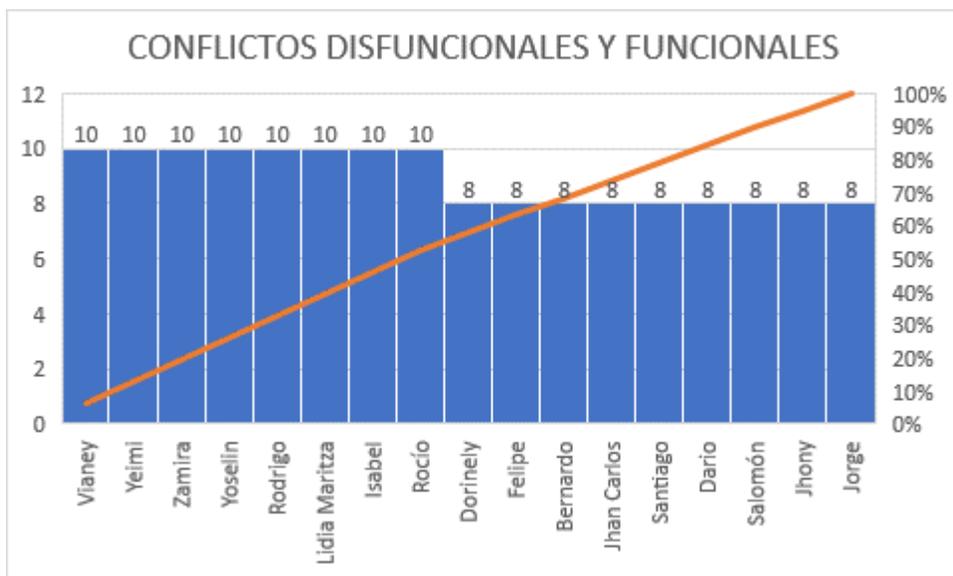
ANEXO 27

RESULTADOS DEL OBJETIVO 3 ACCIÓN 2

CRITERIOS ALUMNO	Dory	Felipe	Jhan	Berna	Santi	Vianey	Yeimi	Zami	Yose	Dario
1.- Identifica los conflictos funcionales	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	No 0
2.- Identifica los conflictos disfuncionales	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
3.- Escribe las características de los conflictos	No 0	Si 2	Si 2	No 0	No 0	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	No 0
4.- Clasifica los conflictos	Si 2	No 0	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
5.- Se logra el objetivo	Si 2	Si 2	No 0	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
Total, Min. 2 y Max. 10	8	8	8	8	8	10	10	10	10	8

CRITERIOS ALUMNO	Salomón	Rodrigo	Maritza	Jhony	Isabel	Jorge	Rocío
1.- Identifica los conflictos funcionales	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
2.- Identifica los conflictos disfuncionales	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
3.- Escribe las características de los conflictos	No 0	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	No 0	Si 2
4.- Clasifica los conflictos	Si 2	Si 2	Si 2	No 0	Si 2	Si 2	Si 2
5.- Se logra el objetivo	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2	Si 2
Total, Min. 2 y Max. 10	8	10	10	8	10	8	10

Conflictos funcionales y disfuncionales		
	Alumno	Puntuación Máxima: 10
1°	Dorinely	8
1°	Felipe	8
1°	Bernardo	8
1°	Jhan Carlos	8
1°	Santiago	8
1°	Vianey	10
1°	Yeimi	10
2°	Zamira	10
2°	Yoselin	10
2°	Dario	8
2°	Salomón	8
2°	Rodrigo	10
2°	Lidia Maritza	10
2°	Jhony	8
3°	Isabel	10
3°	Jorge	8
3°	Rocío	10



Los conflictos funcionales y disfuncionales se lograron identificar en un 70% y 100%, los alumnos obtuvieron puntuaciones de 8 y 10, nueve alumnos obtuvieron 8 y ocho alumnos obtuvieron 10.

ANEXO 28

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 3 ACCIÓN 3

Objetivo Especifico No. 3: Desarrollar el manejo de conflictos entre los alumnos mediante un curso taller			
Estrategia: Curso-taller: Desarrollando el manejo de conflictos		Duración de estrategia: 7 horas	Duración de acción: 1 hora 40 minutos
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 3: Estilos de manejos de conflicto			
Propósito: Que los alumnos identifiquen las ventajas y desventajas de los estilos de manejo de conflicto.		Fecha: 14 – marzo – 2018	
Actividad: ¿Qué hacer? Se presenta un video de un conflicto y de manera individual responderán que harían ante el conflicto. Escuchar algunas respuestas y comparar que no todas son iguales ya que existen estilos de manejo del conflicto. Estilos de manejos de conflicto Se proyecta el esquema de estilos de manejo de conflictos. Al finalizar escribir un ejemplo de cada uno. Ventajas y desventajas Se proporciona la información de las ventajas y desventajas de los estilos de manejo de conflictos, y realizan un cuadro comparativo.		Materiales y recursos Video de conflicto Diapositiva de esquema Hojas impresas de Ventajas y desventajas Prueba objetiva de casos para identificar	Fecha Real 6 y 7 de junio
Evaluación Prueba objetiva de casos, los alumnos identificaran a que estilo de manejo de conflicto pertenece.		Contingencia	

ANEXO 29

RESULTADOS DEL OBJETIVO 3 ACCIÓN 3

Prueba objetiva

Nombre: _____

Escribe la letra más apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Evasivo | d. Negociador |
| b. Complaciente | e. Colaborativo |
| c. Impositivo | |

_____ 1.- Te has unido a un equipo de futbol con el fin de conocer personas. Es poco tu interés por el futbol. Mientras juegan haces una recomendación a la que otro compañero se opone. Te das cuenta de que la tu idea es la mejor. La otra persona ejerce un estilo impositivo.

_____ 2.- Tienes de tarea elegir una nueva computadora. Te dan cuatro opciones de computadoras que pueden cumplir con el trabajo, pero los demás no están de acuerdo en la marca, el precio y el servicio.

_____ 3.- Dos de tus compañeros se están peleando por quien dibujará y quien escribirá durante una actividad en equipo. Los dos discuten y tú no estás de acuerdo por lo que ninguno hará esas actividades.

_____ 4.- Vas tarde a la escuela y es una clase muy importante. En el camino te encuentras a un compañero que no le importa llegar tarde.

_____ 5.- Le has prestado dinero a tu compañero. Pasaron días y le cobras, pero te contesta que no te pagará porque solo trae lo que utilizará para comer.

Respuestas: (valor dos puntos cada una)

1.- B

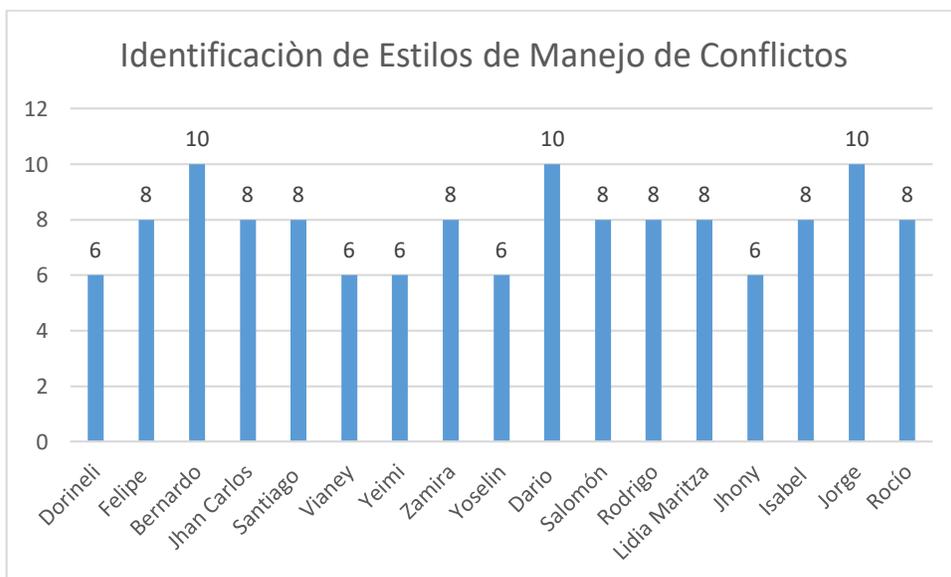
2.- c

3.- e

4.- a

- .

Estilos de Manejo de Conflictos		
	Alumno	Puntuación Máxima: 10
1°	Dorineli	6
1°	Felipe	8
1°	Bernardo	10
1°	Jhan Carlos	8
1°	Santiago	8
1°	Vianey	6
1°	Yeimi	6
2°	Zamira	8
2°	Yoselin	6
2°	Dario	10
2°	Salomón	8
2°	Rodrigo	8
2°	Lidia Maritza	8
2°	Jhony	6
3°	Isabel	8
3°	Jorge	10
3°	Rocío	8



La identificación de estilos de conflictos tuvo puntuaciones de 6 a 10, 5 alumnos obtuvieron 6, tres alumnos alcanzaron el puntaje de 10 y predominó la puntuación de 8 con nueve alumnos.

ANEXO 31

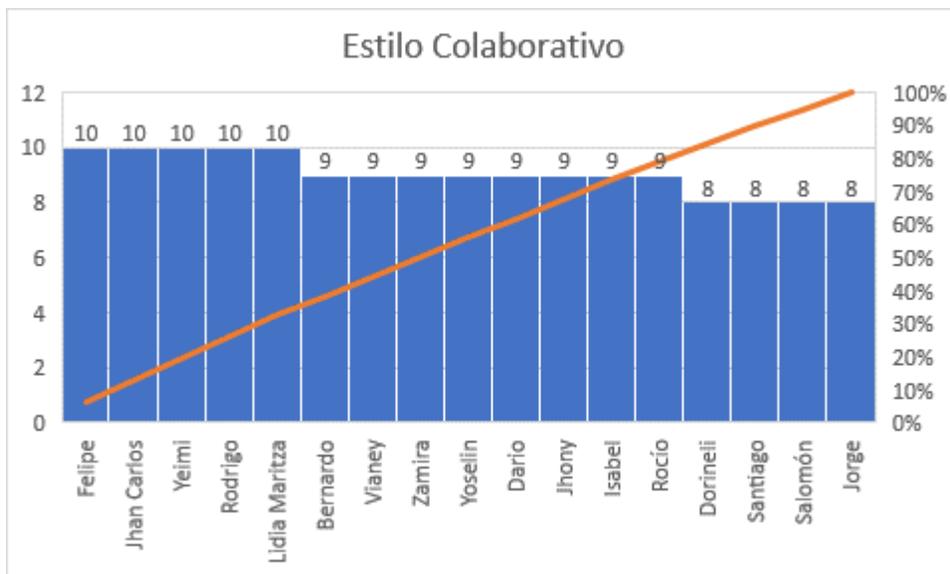
RESULTADOS DEL OBJETIVO 3 ACCIÓN 4

Lista de cotejo

CRITERIOS ALUMNO	Dor y	Felip e	Jha n	Bern a	Sant i	Viane y	Yeim i	Zam i	Yos e	Dari o
1.- Escribe la causa del problema	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0
2.- Presenta un acuerdo para solucionar el conflicto	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
3.- Pide u ofrece solución	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
4.- Llega a un acuerdo para el cambio	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
5.- Parafrasea el conflicto	No 0	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
6.- Manifiesta la queja de las partes involucradas	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
7.- Plantea un seguimiento para asegurar la solución del conflicto.	No 0	Si 1	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	No 0	Si 1
8.- Cumple con el objetivo	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
9.- Describe claramente los pasos para la solución del conflicto	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
10.- Trabaja colaborativamente	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
Total, Min. 1 y Max. 10	8	10	8	10	8	9	10	9	9	9

CRITERIOS ALUMNO	Salomón	Rodrigo	Maritza	Jhony	Isabel	Jorge	Roció
1.- Escribe la causa del problema	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 2	Si 2
2.- Presenta un acuerdo para solucionar el conflicto	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
3.- Pide u ofrece solución	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 2	Si 2
4.- Llega a un acuerdo para el cambio	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	Si 1
5.- Parafrasea el conflicto	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
6.- Manifiesta la queja de las partes involucradas	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
7.- Plantea un seguimiento para asegurar la solución del conflicto.	No 0	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	No 0
8.- Cumple con el objetivo	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
9.- Describe claramente los pasos para la solución del conflicto	Si 1	Si 1	Si 1	No 0	Si 1	No 0	Si 1
10.- Trabaja colaborativamente	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1	Si 1
Total, Min. 1 y Max. 10	8	10	10	9	9	8	9

Estilo colaborativo de manejo del conflicto		
	Alumno	Puntuación Máxima: 10
1°	Dorineli	8
1°	Felipe	10
1°	Bernardo	9
1°	Jhan Carlos	10
1°	Santiago	8
1°	Vianey	9
1°	Yeimi	10
2°	Zamira	9
2°	Yoselin	9
2°	Dario	9
2°	Salomón	8
2°	Rodrigo	10
2°	Lidia Maritza	10
2°	Jhony	9
3°	Isabel	9
3°	Jorge	8
3°	Rocío	9



El estilo colaborativo se alcanzó en un 70% a 100%, con una moda de 9 obtenido por ocho alumnos, la puntuación mínima de 8 la obtuvieron 4 alumnos y la máxima cinco alumnos.

ANEXO 32

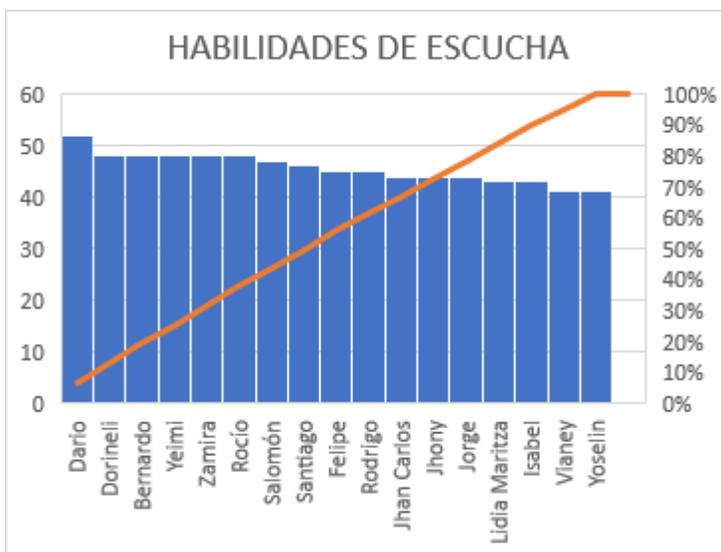
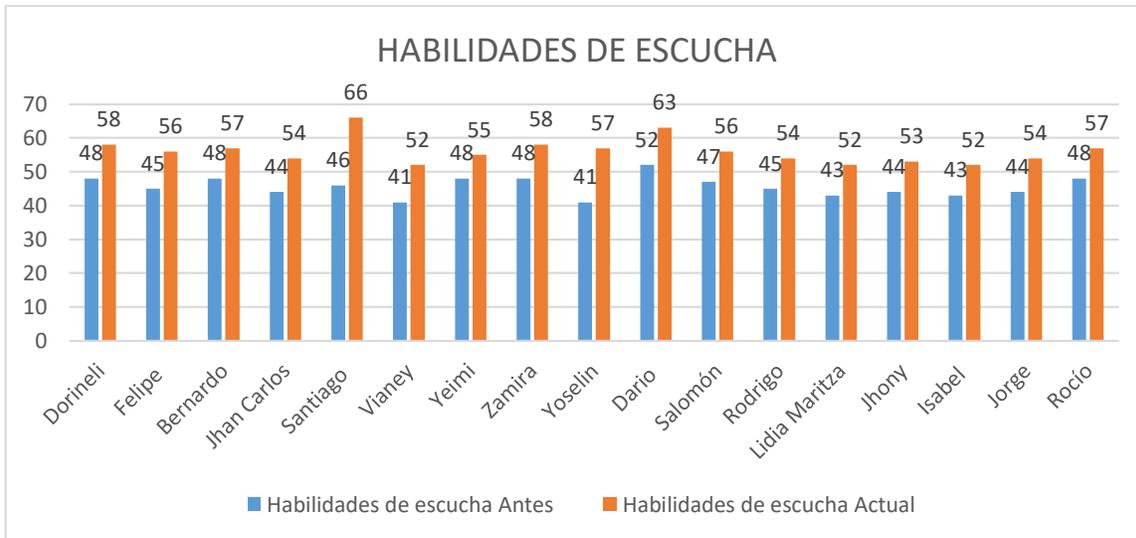
PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 4 ACCIÓN 1

Objetivo Especifico No. 4: Contrastar el logro del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.			
Estrategia: Análisis practico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos		Duración de estrategia: 7 horas	Duración de acción: dos sesiones de 50 minutos (dos días)
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 1: Aplicar cuestionarios de estilos de comunicación, escucha y manejo de conflictos			
Propósito: Que los alumnos identifiquen que estilo de manejo de conflicto, de comunicación y escucha tienen.		Fecha: 20 – marzo – 2018	
Actividad: Recordar los estilos de manejo de conflicto y mencionar los estilos de comunicación y escucha. Comentar que para saber que estilo tienen responderá un cuestionario de situaciones. Aplicar el cuestionario de situaciones enfatizando que deben ser lo más sinceros en sus respuestas. Calificar y dar resultados de manera individual.	Materiales y recursos Cuestionario de situaciones Diapositivas con sugerencias para alcanzar los niveles esperados. Lista de cotejo	Fecha Real 18 y 19 de junio	Tiempo:
Evaluación Se compararán los resultados obtenidos en los cuestionarios con los anteriores.		Contingencia	

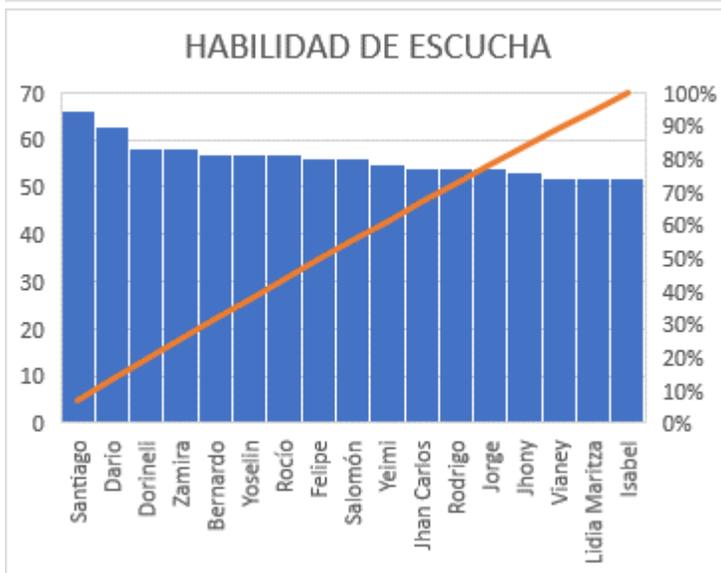
ANEXO 33

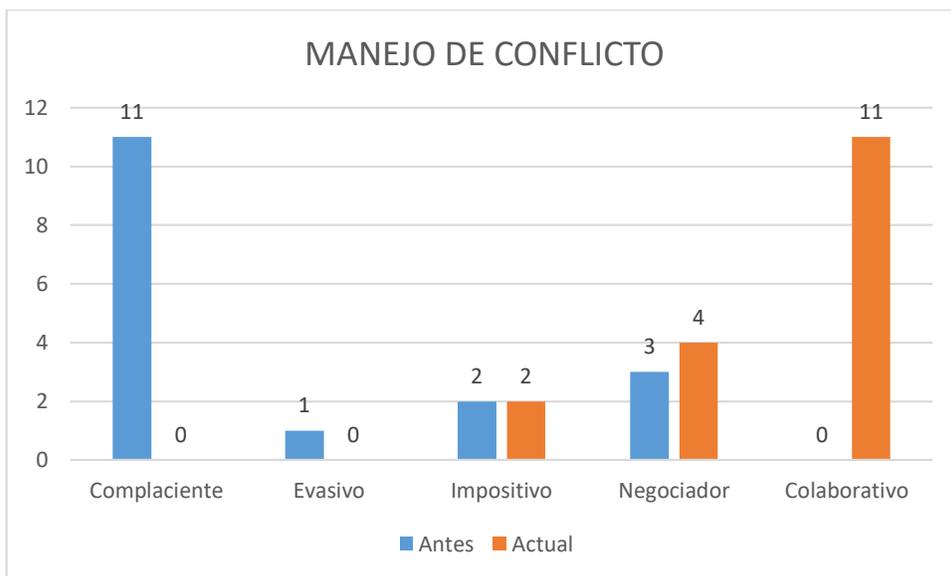
RESULTADOS DEL OBJETIVO 4 ACCIÓN 1

Cuestionario de Habilidades de liderazgo compartido Puntuación de la Rúbrica									
	Alumno	Habilidades de escucha		Estilos de manejo de conflicto		Estilo de comunicación			
		Antes	Actual	Antes	Actual	Antes	Actual		
1	Dorineli	48	58	Complaciente	Colaborativo	Participativo	Consultivo		
1	Felipe	45	56	Complaciente	Colaborativo	Participativo	Consultivo		
1	Bernardo	48	57	Evasivo	Negociador	Participativo	Autocrático		
1	Jhan Carlos	44	54	Impositivo	Negociador	Participativo	Consultivo		
1	Santiago	46	66	Complaciente	Impositivo	Empowerment	Participativo		
1	Vianey	41	52	Negociador	Colaborativo	Autocrático	Consultivo		
1	Yeimi	48	55	Impositivo	Colaborativo	Participativo	Consultivo		
2	Zamira	48	58	Complaciente	Colaborativo	Empowerment	Consultivo		
2	Yoselin	41	57	Complaciente	Colaborativo	Participativo	Consultivo		
2	Dario	52	63	Complaciente	Negociador	Participativo	Consultivo		
2	Salomón	47	56	Complaciente	Negociador	Participativo	Autocrático		
2	Rodrigo	45	54	Complaciente	Colaborativo	Consultivo	Consultivo		
2	Lidia Maritza	43	52	Negociador	Colaborativo	Consultivo	Consultivo		
2	Jhony	44	53	Complaciente	Colaborativo	Empowerment	Autocrático		
3	Isabel	43	52	Negociador	Impositivo	Empowerment	Consultivo		
3	Jorge	44	54	Complaciente	Colaborativo	Participativo	Participativo		
3	Rocío	48	57	Complaciente	Colaborativo	Participativo	Consultivo		
				Complaciente	11	0	Participativo	10	2
				Evasivo	1	0	Empowerment	4	0
				Impositivo	2	2	Autocrático	1	3
				Negociador	3	4	Consultivo	2	12
				Colaborativo	0	11			

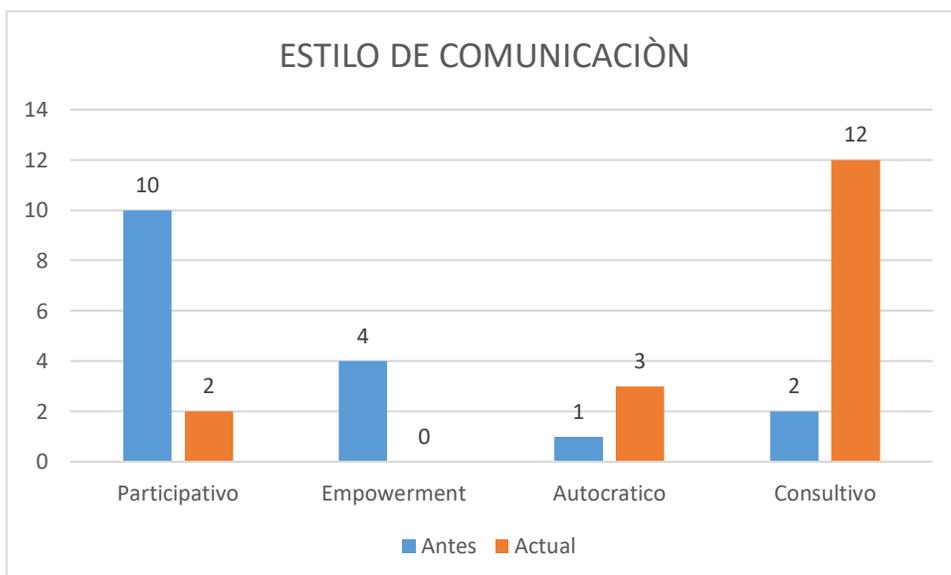


En la habilidad de escucha en el ciclo pasado había un nivel de 70 a 80% en el actual hubo un avance de 70% a 90%. En el ciclo pasado las puntuaciones iban de 41 a 52 con un nivel de escucha regular, actualmente va de 52 a 66 de una puntuación de 15 a 75 situándose en una escucha buena.





El manejo de conflicto en el ciclo pasado predominaba el complaciente seguido del negociador (3), impositivo (2) y evasivo (1). Actualmente el manejo de conflicto complaciente ya no está y surge el colaborativo con 11 alumnos, el negociador sube con 4 alumnos y se mantiene el



En estilo de comunicación en el ciclo anterior predominaba el participativo (10), seguido del empowerment (4), consultivo (2) y autocrático (1). Actualmente el estilo que predomina es el consultivo (12), el autocrático hay dos alumnos más (3) y en participativo hay dos alumnos.

ANEXO 34

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 4 ACCIÓN 2

Objetivo Especifico No. 4: Contrastar el logro del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.				
Estrategia: Análisis practico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos		Duración de la estrategia: 7 horas	Duración de la acción: Final del bloque 3 e inicio del 4	
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo		
Acción 2: Implementar actividades de manera colaborativa				
Propósito: Mejorar el logro de los objetivos mediante el uso del trabajo colaborativo		Fecha: Marzo – Abril		
Actividad: Circulo cambiante Se pedirá a los integrantes del grupo que se pongan en círculo y se tomen de las manos. Después, se les dirá que vayan formando distintas figuras, estando unidos de las manos. Por ejemplo: un triángulo, una estrella, una casa, etc. Al final se reflexionará acerca de la actividad. La Nasa A cada alumno se le entrega una hoja con una situación y una lista de objetos que tienen que enumerar de acuerdo a su importancia de uso para sobrevivir, primero de forma individual y después en equipos. Al final se da la respuesta del número que tiene cada objeto, se sacan las diferencias y el margen de error.		Materiales y recursos Cuadro de resultados de la Nasa	Fecha Real 20 y 21 de junio	Tiempo:
Evaluación Por promedio del error del grupo de la actividad de la Nasa		Contingencia		

ANEXO 35

RESULTADOS DEL OBJETIVO 4 ACCIÓN 2

ACTIVIDAD LA NASA:

Usted forma parte de la tripulación de una nave espacial que se dirigía a una estación del espacio que se encuentra en la superficie iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas su nave se vio obligada a descender a unas 200 millas de la estación. Durante el descenso y alunizaje, se dañó gran parte del equipo de salvamento. El sobrevivir en ese medio ambiente depende de poder llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para realizar el viaje de 200 millas.

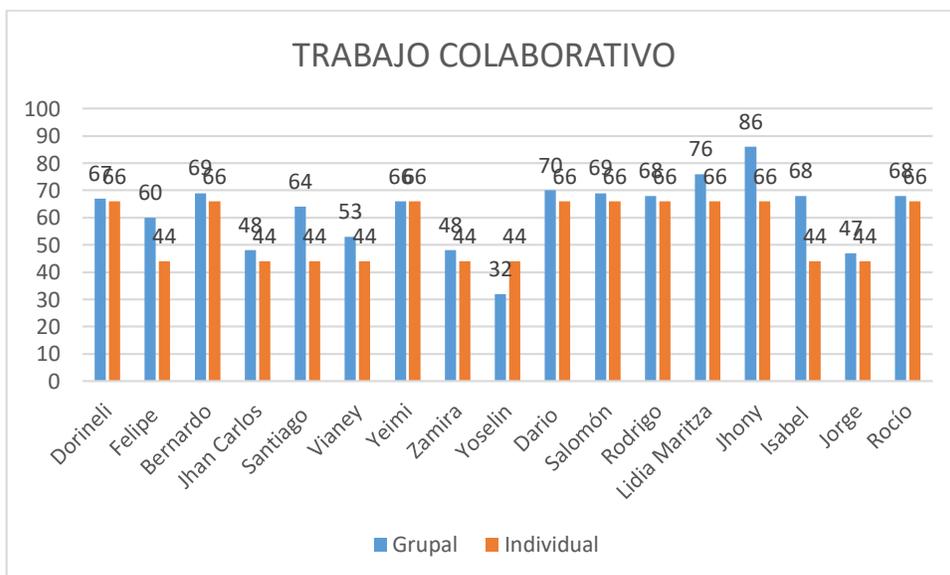
En seguida encontrará una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia para realizar tal viaje. Coloque el No. 1 en el objeto que considere más importante, el No. 2 en el siguiente, etc., y el No. 15 en el menos importante. Tiene usted 15 minutos para resolver esta fase del ejercicio en forma individual.

- _____ Caja de fósforos
- _____ Alimento concentrado
- _____ 50 pies de cuerda de nylon
- _____ Seda de paracaídas
- _____ Unidad portátil de calefacción
- _____ Dos pistolas de calibre 45
- _____ Una caja de leche en polvo
- _____ Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)
- _____ Mapa estelar (de la constelación lunar)
- _____ Bote salvavidas
- _____ Compás magnético
- _____ Cinco galones de agua
- _____ Señales luminosas
- _____ Botiquín de primeros auxilios
- _____ Transmisor-receptor F.M., accionado por luz solar.

NOMBRE: _____

ARTICULO	SOLUCIÓN DE LA NASA	RESPUESTAS		DIFERENCIAS	
		Ind.	Grupo	Ind.	Grupo
Caja de fósforos					
Alimentos concentrados					
50 pies de cuerda de nylon					
Seda de paracaídas					
Unidad portátil de calefacción					
Dos pistolas calibre 45					
Una caja de leche en polvo					
Dos tanques de oxígeno					
Mapa estelar					
Bote salvavidas					
Compás magnético					
5 galones de agua					
Señales luminosas					
Botiquín de primeros auxilios					
Transmisor-receptor accionado por luz solar					
Totales					
Promedio de error del grupo					

Resultados de la NASA			
	Alumno	Grupal	Individual
1°	Dorineli	67	66
1°	Felipe	60	44
1°	Bernardo	69	66
1°	Jhan Carlos	48	44
1°	Santiago	64	44
1°	Vianey	53	44
1°	Yeimi	66	66
2°	Zamira	48	44
2°	Yoselin	32	44
2°	Dario	70	66
2°	Salomón	69	66
2°	Rodrigo	68	66
2°	Lidia Maritza	76	66
2°	Jhony	86	66
3°	Isabel	68	44
3°	Jorge	47	44
3°	Rocío	68	66



En la actividad las puntuaciones más bajas las presentaron en equipo ya que hubo un equipo que obtuvo 44 y el otro 66, de manera individual las puntuaciones iban de 44 hasta 86.

ANEXO 36

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 4 ACCIÓN 3

Objetivo Especifico No. 4: Contrastar el logro del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.			
Estrategia: Análisis práctico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos		Duración de estrategia: 7 horas	Duración de acción: 3 sesiones de 50 minutos (3 días)
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 3: Evaluación del trabajo colaborativo			
Propósito: Comprobar si se cumple el trabajo colaborativo mediante el desarrollo del liderazgo compartido		Fecha: 21 – marzo – 2018	
Actividad: Lombrices Todos los alumnos se agarran de los hombros formando una fila, el último alumno recibirá instrucciones de moverse quien debe dar las señales de girar a la izquierda o derecha, pero sin hablar. La señal se pasará de una persona al otro de tal forma que la “lombriz” avance, con todos los integrantes usando el antifaz, y el líder llevará a su “lombriz” evitando los obstáculos. Al final se hace comentarios y se sacan conclusiones sobre el proceso de comunicación y el trabajo del liderazgo.		Materiales y recursos Lista de cotejo Cuestionarios Antifaces Rompecabezas	Fecha Real 26 y 27 de junio
Rompecabezas Formar 2 equipos, cada uno tendrá un sobre piezas con las cuales tienen que formar 5 cuadrados. La actividad termina hasta que se formen las 5 figuras. Se comentará la actividad enfatizando en el trabajo colaborativo y en el liderazgo compartido.			
Se aplicarán los cuestionarios de por qué trabajar colaborativamente, Yo y el grupo.			
Evaluación Cuestionarios de por qué trabajar colaborativamente, Yo y el grupo y la autoevaluación del liderazgo compartido.		Contingencia	

ANEXO 37

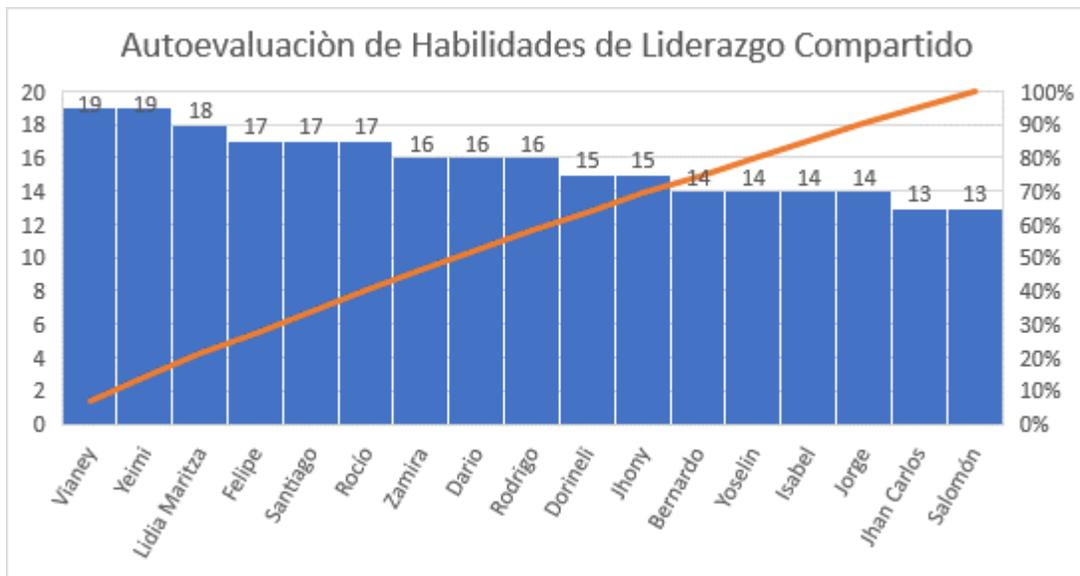
RESULTADOS DEL OBJETIVO 4 ACCIÓN 3

Listad de cotejo

Criterios	Yo	
	Si (1)	No (0)
1.- Presto atención cuando me hablan		
2.- Me distraigo al estar hablando Si (0) No (1)		
3.- Hago suposiciones Si (0) No (1)		
4.- Interrumpo al hablar Si (0) No (1)		
5.- Observo las señales no verbales		
6.- Planteo preguntas		
7.- Tomo notas		
8.- Comunico mis ideas		
9.- Analizo los comentarios		
10.- Parafraseo		
11.- Desarrollo entendimiento mutuo		
12.- Establezco un objetivo de comunicación		
13.- Transmito sus ideas y mensajes		
14.- Reviso la comprensión del receptor		
15.- Retroalimentación		
16.- Trabajo de manera colaborativa		
17.- Tengo liderazgo compartido		
18.- Resuelvo conflictos		
Total		

Describe tu estilo de manejo de conflicto (valor 2 puntos):

AUTOEVALUACIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO COMPARTIDO		
	Alumno	Puntuación Máxima: 20
1°	Dorineli	15
1°	Felipe	17
1°	Bernardo	14
1°	Jhan Carlos	13
1°	Santiago	17
1°	Vianey	19
1°	Yeimi	19
2°	Zamira	16
2°	Yoselin	14
2°	Dario	16
2°	Salomón	13
2°	Rodrigo	16
2°	Lidia Maritza	18
2°	Jhony	15
3°	Isabel	14
3°	Jorge	14
3°	Rocío	17



El puntaje de la autoevaluación va de un 60 a un 90%, dos alumnos obtuvieron la puntuación mínima de 13 y dos alumnos alcanzaron la puntuación de 19.

Cuestionario YO y el Grupo. 1 – 5

	Alumno	1.- Cómo sientes el grupo	2.- Cómo te sientes tú en el grupo	3.- Qué esperas del grupo	4.- Qué esperas de ti	5.- Hay liderazgo
1°	Dorineli	Bueno y colaborativo	Bien	Seguir siendo colaborativos	Ser más colaborativa y llevarme bien con los demás	Si
1°	Felipe	Bien, pero son ruidosos	Más inteligente	Que siga mejorando	Saber más y poner más atención	Si
1°	Bernardo	Bien	En confianza porque todos aportan	Seguir siendo colaborativos	Ayudar más	Si
1°	Jhan Carlos	Bien y comportado	Bien alegre	Que apoyen más	Dejar el relajo	Si
1°	Santiago	Bien	Bien	Seguir colaborando todos	Paciencia	Si
1°	Vianey	Muy bien	Cómoda y apoyada	Que sigan apoyando	Apoyar más	Si
1°	Yeimi	Muy bien, todos ayudan	Bien	Que no griten al hacer trabajos	Ayudar más y comprender	Si
2°	Zamira	Bien	En confianza	Seguir trabajando juntos	Trabajar colaborativamente	Si
2°	Yoselin	Bien, pero algunos todavía no aportan	Bien, doy mi opinión	Que sigamos opinando todos	Aportar más	Si
2°	Dario	Unido	Me siento bien	Que todos aporten ideas al grupo	Que ya puedo dar buenas opiniones	Si
2°	Salomón	Bien	En confianza	Que aporten más	Ayudar más	Si
2°	Rodrigo	Que es colaborativo	Que apoyé	Más apoyo	Poner más atención	Si, porque todos nos ayudamos
2°	Lidia Maritza	Hace relajo	Bien	Que opinen más	Aprender más	Si
2°	Jhony	Que ayudan	Bien	Que den más ideas	Apoyar al grupo	Si
3°	Isabel	Inquieto	Bien	Seguir siendo colaborativos	Paciencia	Si
3°	Jorge	Escandaloso	Bien	Hacer rápido las tareas	Decir más mis opiniones	Si
3°	Rocío	Colaborativo	Bien	Más apoyo	Más socialización	Si

Cuestionario YO y el Grupo. 6 - 10						
	Alumno	6.- Quienes son lideres	7.- Qué opino del liderazgo compartido	8.- Qué me falta para ser líder	9.- Dentro del grupo detesto	10.- Me gustaría participar en el grupo
1°	Dorineli	Roció, Maritza y Yeimi	Es bueno para hablar y compartir lo que sabemos	Más relajada, analizar y transmitir mis ideas	La irresponsabilidad	Haciendo las actividades y escribir
1°	Felipe	Vianey e Isabel	Que es bueno por qué se puede apoyar uno al otro	Hablar, opinar y explicarme	Que son muy ruidosos	Hacer las cosas que faltan
1°	Bernardo	Roció	Que todos pueden liderar y dar su opinión	Aportar más	Que no aporten	Que quiero ayudar
1°	Jhan Carlos	Isabel y Vianey	Que está bien para hacer los trabajos	Más inteligencia	El relajo	Opinar
1°	Santiago	Vianey e Isabel	Que opinamos todos	Saber más	El ruido	Haciendo las actividades
1°	Vianey	Vianey e Isabel	Que es más divertido y se pueden apoyar entre todos	Necesito poner un poco más de atención	Que hagan mucho ruido	Opinando y apoyando
1°	Yeimi	Roció y Maritza	Que está bien porque es mejor y nos ayudamos más	Apoyar más y saber si otra persona entiende y si no ayudarle	Que hace mucho relajo	Más ideas
2°	Zamira	Vianey e Isabel	Que debe haber comunicación	Nada	Que no todos trabajen	Las opiniones e ideas
2°	Yoselin	Isabel y Vianey	Que debo comprender y apoyar	Opinar más	Que hagan ruido	Haciendo lo que me toca
2°	Dario	Roció, Yeimi y Maritza	Saber escuchar, entender y saber manejar los conflictos	nada	Que relajen mucho y no pongan atención a lo que están haciendo	Platico sobre lo que estamos haciendo y animo
2°	Salomón	Roció	Está bien porque así todos aportamos y ayudamos	Ayudar mas	Que no ayuden	Que me gusta ayudar
2°	Rodrigo	Roció y Maritza	Que puede haber muchos	Tomar confianza	Que hablan mucho	Opiniones y escribir

			líderes y que pueden ser todos			
2°	Lidia Maritza	Roció y Maritza	Que está bien porque así dialogamos	Más atención	Que todos colaboren	Que opinen para hacer el trabajo bien
2°	Jhony	Roció y Maritza	Que debe haber más comunicación	Opinar más y tomar notas	Que hagan mucho relajo	Dando ideas y escribiendo
3°	Isabel	Vianey e Isabel	Que no se ocupa una persona para ser líder, todos son lideres	Tomar nota, observar las señales no verbales, parafrasear, analizar y tener liderazgo compartido	Que hagan mucho ruido y que no quieran apoyar	Opiniones e ideas
3°	Jorge	Vianey e Isabel	Que es bueno para hacer las cosas	Opinar y ponerme de acuerdo	Que sea muy ruidoso	Si me gusta participar
3°	Roció	Roció y Maritza	Que no se ocupa una sola persona para ser líder ya que todos somos lideres	Analizar los comentarios y resolver conflictos	Que hagan ruido	Diciendo que me ayuden y haciendo las cosas bien

Cuestionario YO y el Grupo. 6 - 10

	Alumno	11.- Quisiera que el grupo no fuera tan:	12.- ¿Me expreso como pienso y siento? ¿Por qué?	13.- ¿Qué opino del trabajo colaborativo?	14.- ¿Qué falta para que se lleve a cabo el trabajo colaborativo?	15.- Para que el grupo fuera más espontaneo y productivo, a mí me gustaría
1°	Dorineli	Irresponsable	Sí, porque las opiniones valen	Colaborativo, bien trabajador y participativo	Me falta carácter y ser activa	Mejorar en expresarme
1°	Felipe	Tan ruidoso	Si cuando se algo que ellos no saben	Trabajador en equipo y todos por igual	Menos ruido y bromas	Pedir opiniones a los demás
1°	Bernardo	Ruidoso	Si, que me gusta el trabajo	Que así todos colaboran	Que todo hagan bien su trabajo	Que sean más colaborativos
1°	Jhan Carlos	Ruidoso	No, porque pienso que algo voy a decir mal	Que es divertido	Hablar más y poner atención	Que pongan más atención
1°	Santiago	Ruidoso	Si, dar mi opinión	Que colaboremos todos	Nada	Más alumnos y que todos opinen
1°	Vianey	Escandaloso y distraído	Porque es lo que opino	Que es de gran ayuda	Nada	Que todos fuéramos más atentos
1°	Yeimi	Relajista	Si, está bien dar nuestra opinión	Que es mejor porque así nos comunicamos más	Mas comunicación y llevarse mejor	Que participen más
2°	Zamira	Ruidoso	Sí, porque escuchan mi opinión	Que está bien para hacer las cosas	Que todos trabajemos por igual	Que todos ayudemos más
2°	Yoselin	Bullista y flojo	Si, siento que apporto	Que no aportaron todos	Que opinemos todos	Que hablemos y opinemos
2°	Dario	Bullista	Sí, porque todos podemos hablar y dar opiniones	Que todos deben de opinar	Que todos respetemos las opiniones de los demás	Que todos aporten ideas
2°	Salomón	Habladores y ruidosos	Sí, me gusta dar mis opiniones	Que así ayudamos	Que se lleven bien todos	Que nos llevemos bien y hay confianza
2°	Rodrigo	Relajista	Sí, porque dejan aportar ideas	Que todos ayuden	Más trabajo y menos relajo	Hablar con ellos

2°	Lidia Maritza	Relajista	Si porque apoyo mas	Que así acabamos más rápido	Colaborar más	Que haya más dialogo y comunicación
2°	Jhony	Relajista	Todos dan opiniones en el grupo	Que todos colaboren en el grupo	Dar más ideas para que salga bien el trabajo	Que haya más apoyo y más unión
3°	Isabel	Bullista y flojos	Si, es lo mejor y así saben lo que siento	Muy bien	Comunicación y confianza	Que todos apoyáramos
3°	Jorge	Relajista	No	Hace más rápido las cosas	Hace las cosas rápido	Hacer más cosas
3°	Rocío	Relajista	Si porque así puedo dar mis propias opiniones	Que es bueno para que socialicen	Mas diálogo	Juntarse en grupo y no solo en parejas y hablar más

Cuestionario ¿Por qué trabajar colaborativamente?						
	Alumno	1.- Te gusta trabajar colaborativamente	2.- Con quién te gusta trabajar	3.- Cómo quieres que se formen los equipos	4.- Consideras que está bien trabajar colaborativamente	5.- Qué te gusta hacer cuando realizas actividades colaborativas
1°	Dorineli	Sí, porque opinamos entre todos y trabajamos mejor	Con todos	Que la maestra los forme	Sí, porque hacemos el trabajo mejor	Escribir
1°	Felipe	Si, para acabar más rápido y hacer bien el trabajo	Con todos	Que la maestra los forme y por papelito	Sí, todos trabajamos juntos	Pintar, dibujar, escribir
1°	Bernardo	Sí, todos opinan	Felipe, Jhan, Roció, Salomón, Rodrigo, Dario y Jhony	Que yo elija	Si así nos ayudamos	Aportar opiniones
1°	Jhan Carlos	Si, así acabamos rápido	Bernardo, Vianey, Yeimi, Isabel, Roció, Jocelyn, Salomón, Rodrigo y Maritza	Que la maestra los forme	Sí, todos opinamos	Pintar y dibujar
1°	Santiago	Sí, hay menos trabajo	Dorinely, Felipe, Jhan, Bernardo, Vianey, Yeimi, Isabel, Jorge, Roció, Zamira y Rodrigo	Que la maestra los forme	Sí, porque todos colaboramos	Dibujar
1°	Vianey	Sí, porque es más fácil y divertido	Dorinely, Jhan, Yeimi, Isabel, Roció, Zamira, Jocelyn, Maritza	Que la maestra los forme	Si porque los trabajos salen mejor	Apoyar en todo
1°	Yeimi	Sí, todos aportamos ideas para que el trabajo sea más fácil	Dorinely, Felipe, Jhan Carlos, Bernardo, Vianey, Isabel, Roció, Zamira, Jocelyn, Salomón, Rodrigo, Dario, Maritza	Que yo elija	Si, así convivimos más	Aportar ideas
2°	Zamira	Sí, porque es bueno tener	Con todos, menos Jorge	Que yo elija	Si, es más fácil	Apoyar a todos

		comunicación entre compañeros				
2°	Yoselin	Si, compartimos ideas y convivimos	Jhan Carlos, Yeimi, Isabel, Roció, Zamira, Maritza	Que la maestra los forme	Si, convivimos	Aportar para hacer las tareas
2°	Dario	Si, así entre todos podemos dar opiniones para hacer las cosas bien	Dorinely, Felipe, Jhan Carlos, Bernardo, Yeimi, Roció, Zamira, Salomón, Rodrigo, Dario, Jhony, Maritza	Que la maestra los forme y por papelitos	Si, todos podemos dar ideas	Hacer carteles
2°	Salomón	Si, así siento que ayudo	Jhan Carlos, Bernardo, Yeimi, Roció, Zamira, Rodrigo, Dario, Jhony, Maritza	Que yo elija	Si, así trabajamos bien	Aportar ayuda
2°	Rodrigo	Si, porque es divertido apoyar y dar ideas	Dorinely, Jhan Carlos, Bernardo, Yeimi, Isabel, Roció, Zamira, Dario, Jhony, Maritza	Que yo elija	Si, porque es divertido	Aportar muchas ideas
2°	Lidia Maritza	Si, así dan más opiniones	Dorinely, Jhan Carlos, Yeimi, Isabel, Roció, Zamira, Salomón, Rodrigo, Dario, Jhony	Que yo elija	Si, todos dan ideas	Dar opiniones
2°	Jhony	Si, porque si dan muchas opiniones y se comunican mas	Jhan Carlos, Bernardo, Isabel, Zamira, Salomón, Rodrigo, Dario, Maritza	Por papelitos y que los forme la maestra	Si, porque así dan más opiniones	Escribir
3°	Isabel	Si, así convivimos y nos apoyamos	Jhan Carlos, Roció, Rodrigo	Que yo elija	Si, es lo mejor para convivir	Apoyar en todo
3°	Jorge	Si, así nos ponemos todos de acuerdo	Jhan Carlos, Bernardo, Roció	Que la maestra los forme	Si, todo se puede hacer rápido	Dar opiniones
3°	Roció	Si, dan más opiniones y sacan más ideas	Dorinely, Jhan Carlos, Vianey, Yeimi, Isabel, Zamira, Salomón, Rodrigo, Dario, Maritza	Que yo elija	Si, hacemos más socialización	Dar opinión

Cuestionario: ¿Por qué trabajar colaborativamente?					
	Alumno	6.- Quieres que se implementen más actividades	7.- Menciona qué actividad te gusto más	8.- Todos los integrantes trabajan para concluir las actividades	9.- Qué propones para mejorar las actividades colaborativas
1°	Dorineli	Si	Me gusto el de la nasa	Si	Primero hablar en grupos y ayudar en el trabajo
1°	Felipe	Si	Los periódicos murales y el tangram	Si	Hacer los trabajos por igual
1°	Bernardo	Si	La nasa	No	Que todos aporten opiniones
1°	Jhan Carlos	Si	Tangram	No	Apoyar más
1°	Santiago	Si	Periódicos murales	Si	Que todos trabajemos
1°	Vianey	Si	Tangram	Si	Que apoyen más
1°	Yeimi	Si	Tangram	Si	Que nos dejen más
2°	Zamira	Si	Tangram	No	Que todos apoyemos
2°	Yoselin	Si	Memorama	Si	Hacer más actividades para convivir
2°	Dario	Si	Formar figuras	Si	Que todos aporten ideas para el grupo
2°	Salomón	Si	La Nasa	No	Que todos apoyen
2°	Rodrigo	Si	La Nasa	Si	No hablar mucho
2°	Lidia Maritza	Si	Tangram	Si	Que colaboren todos
2°	Jhony	Si	Formar dibujos	Si	Hacer más actividades
3°	Isabel	Si	Tangram	No	Que todos hablemos antes de empezar
3°	Jorge	Si	Tangram	Si	Hacer las cosas rápido y bien
3°	Rocío	Si	Rompecabezas	Si	Que haya más opiniones

ANEXO 38

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 5 ACCIÓN 1

Objetivo Especifico No. 5: Difundir la importancia del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.			
Estrategia: Difusión vivencial de la importancia del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.		Duración de estrategia: 1:40 minutos	Duración de acción: 50 minutos
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 1: Compartir de manera vivencial las actividades de liderazgo compartido a los docentes de la zona 636			
Propósito: Divulgar entre los docentes la importancia del trabajo colaborativo mediante el liderazgo compartido.		Fecha: 29 – junio – 2018	
Actividad: Rompecabezas Formar 2 equipos, cada uno tendrá un sobre piezas con las cuales tienen que formar 5 cuadrados. La actividad termina hasta que se formen las 5 figuras. Se comentará la actividad enfatizando en el trabajo colaborativo y en el liderazgo compartido. Explicar con ayuda de una monografía la importancia del liderazgo compartido para mejorar el trabajo colaborativo, retomando que incluye una buena comunicación, escucha y la solución de conflictos. Contestar una lista de cotejo por escuela sobre las habilidades de liderazgo compartido.	Materiales y recursos Rompecabezas Monografía Lista de cotejo	Fecha Real 29 de junio	Tiempo: 20minutos
Evaluación Lista de cotejo.		Contingencia Las actividades de CTE se alargaron restando tiempo a la sesión de la difusión vivencial por lo que se tuvo que omitir la actividad de rompecabezas.	

ANEXO 39

RESULTADOS DEL OBJETIVO 5 ACCIÓN 1

HABILIDADES DEL LIDERAZGO COMPARTIDO EN MIS ALUMNOS

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____

LISTAD DE COTEJO

Instrucción: Escribe una X según las habilidades que presentan los alumnos. Al final contesta las preguntas.

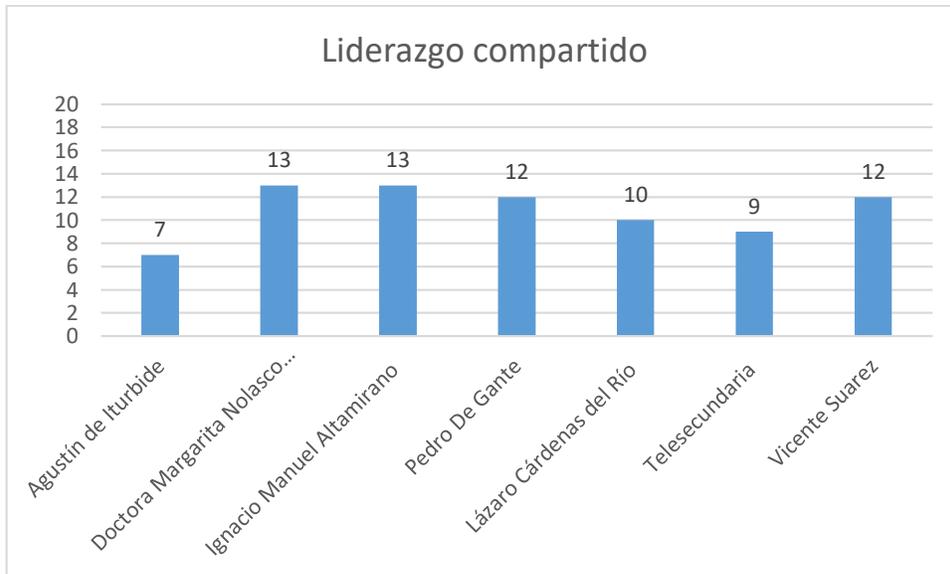
Crterios	Si (1)	No (0)	Observaciones
1.- Prestan atención cuando les hablan			
2.- Se distraen al estar hablando			
3.- Hacen suposiciones			
4.- Interrumpen al hablar			
5.- Observan las señales no verbales			
6.- Plantean preguntas			
7.- Toman notas			
8.- Comunican sus ideas			
9.- Analizan sus comentarios			
10.- Parafrasean			
11.- Desarrollan entendimiento mutuo			
12.- Establecen un objetivo de comunicación			
13.- Transmiten sus ideas y mensajes			
14.- Revisan la comprensión del receptor			
15.- Retroalimenta			
16.- Trabajan de manera colaborativa			
17.- Tienen liderazgo compartido			
18.- Resuelve conflictos			
Total			

Tomando en cuenta los estilos de manejo de conflictos: ¿Qué estilos predominan entre los alumnos (menciona dos)? _____

¿Considera importante fomentar el trabajo colaborativo? SI NO ¿Por qué? _____

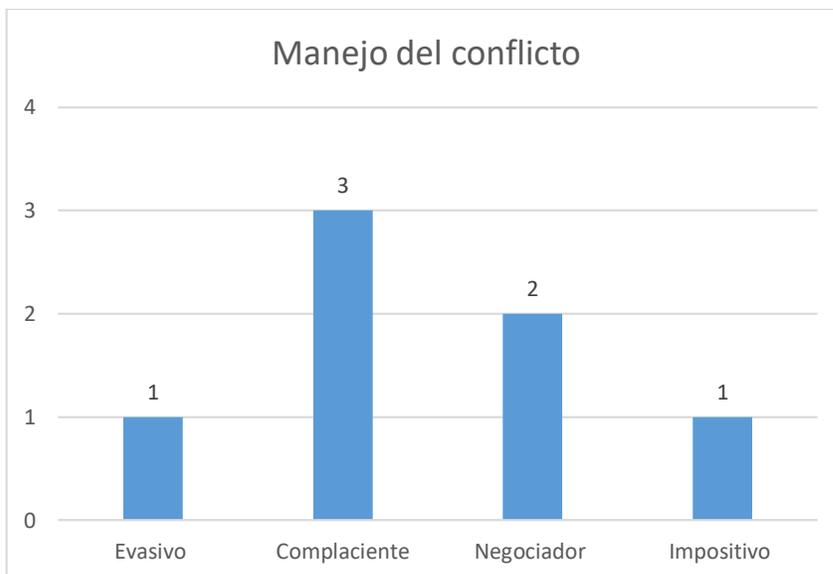
¿Considera importante el liderazgo compartido entre los alumnos? SI NO ¿Por qué? _____

EVALUACIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO COMPARTIDO				
Escuelas Zona 636	Puntuación	Manejo de conflicto	Considera importante fomentar el trabajo colaborativo	Considera importante el liderazgo compartido
Agustín de Iturbide	7	Impositivo	Si, porque los alumnos aprenden de todos sus compañeros	Si, les permite a todos los alumnos a desarrollar y trabajar esta habilidad
Doctora Margarita Nolasco Armas	13	Negociador	Si, porque se logra un conocimiento significativo	Si, porque de esta manera logran un objetivo en lo educativo y en lo social
Ignacio Manuel Altamirano	13	Complaciente	Si, porque es una manera de intercambiar experiencias	Si, es una forma de que los alumnos sean autónomos
Pedro De Gante	12	Evasivo	Si, porque estamos en una sociedad	Si, porque estamos en una sociedad y necesitamos que alguien dirija
Lázaro Cárdenas del Río	10	Complaciente	Si, para resolver un problema más fácil	Si, para enfrentar problemas
Telesecundaria	9	Impositivo	Si, se le debe enseñar al alumno el compartir ideas y trabajar	Si, desde niños deben desarrollar el liderazgo y resolver conflictos
Vicente Suarez	12	Negociador	Si, así aprenden a trabajar en equipo	Si, porque aprenden a ceder responsabilidades



Las escuelas de la zona 636 tienen liderazgo compartido en un rango de 7 a 13 de una puntuación de 1 a 20.

Manejo de conflicto	
Evasivo	1
Complaciente	3
Negociador	2
Impositivo	1



El manejo de conflicto que predomina en las escuelas de la zona son el complaciente en 3 escuelas y el negociador con dos escuelas.

ANEXO 40

PLANEACIÓN DEL OBJETIVO 5 ACCIÓN 2

Objetivo Especifico No. 5: Difundir la importancia del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.			
Estrategia: Difusión vivencial de la importancia del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.		Duración de estrategia: 1:40 minutos	Duración de acción: 50 minutos
Escuela: Telesecundaria	Clave: 30ETV0391U	Localidad: Pueblo Viejo	
Acción 2: Rendición de cuentas vivencial de las actividades de liderazgo compartido, dirigido a los padres de familia y tutores.			
Propósito: Informar a los padres de las actividades realizadas y de la importancia del trabajo colaborativo mediante el liderazgo compartido.		Fecha: 5 – julio – 2018	
<p>Actividad: Rompecabezas Formar 2 equipos, cada uno tendrá un sobre piezas con las cuales tienen que formar 5 cuadrados. La actividad termina hasta que se formen las 5 figuras. Se comentará la actividad enfatizando en el trabajo colaborativo y en el liderazgo compartido.</p> <p>Los alumnos explicaran las actividades realizadas durante las sesiones del desarrollo de habilidades del liderazgo compartido.</p> <p>Se mostrarán los conceptos más importantes como como la comunicación, la escucha, manejo de conflictos, liderazgo compartido y trabajo colaborativo.</p> <p>Evaluaran sus habilidades del liderazgo compartido y las de sus hijos utilizando una lista de cotejo.</p>	<p>Materiales y recursos</p> <p>Rompecabezas Monografía Lista de cotejo</p>	<p>Fecha Real</p>	<p>Tiempo:</p>
Evaluación Lista de cotejo de liderazgo compartido.		Contingencia	

ANEXO 41

RESULTADOS DEL OBJETIVO 5 ACCIÓN 2

HABILIDADES DEL LIDERAZGO COMPARTIDO

NOMBRE: _____

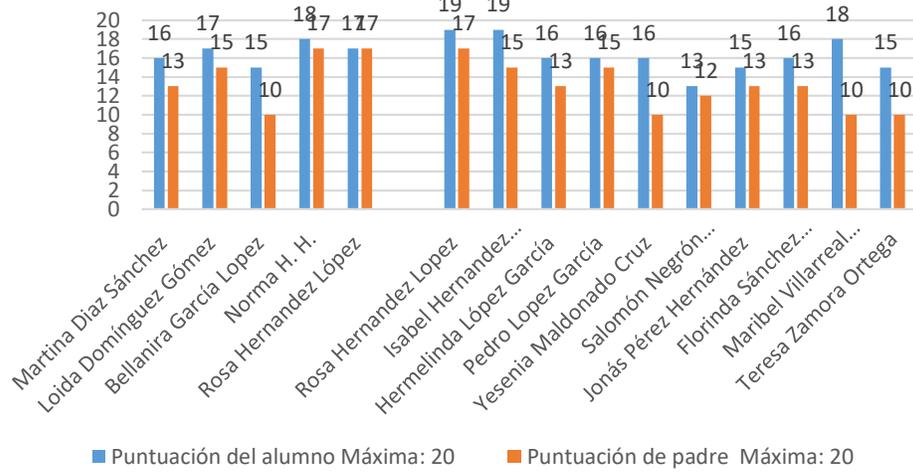
LISTAD DE COTEJO

Instrucción: Escribe una X según las habilidades que presenta usted y su hijo (a). Al final contesta las preguntas.

Criterios	Yo		Mi hijo (a)	
	Si (1)	No (0)	Si (1)	No (0)
1.- Prestan atención cuando les hablan				
2.- Se distraen al estar hablando				
3.- Hacen suposiciones				
4.- Interrumpen al hablar				
5.- Observan las señales no verbales				
6.- Plantean preguntas				
7.- Toman notas				
8.- Comunican sus ideas				
9.- Analizan sus comentarios				
10.- Parafrasean				
11.- Desarrollan entendimiento mutuo				
12.- Establecen un objetivo de comunicación				
13.- Transmiten sus ideas y mensajes				
14.- Revisan la comprensión del receptor				
15.- Retroalimenta				
16.- Trabajan de manera colaborativa				
17.- Tienen liderazgo compartido				
18.- Resuelven conflictos				
Total				

EVALUACIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO COMPARTIDO		
Padres de familia	Puntuación del alumno Máxima: 20	Puntuación de padre Máxima: 20
Martina Díaz Sánchez	16	13
Loida Domínguez Gómez	17	15
Bellanira García Lopez	15	10
Norma H. H.	18	17
Rosa Hernández López	17	17
Rosa Hernández Lopez	19	17
Isabel Hernández Mariles	19	15
Hermelinda López García	16	13
Pedro Lopez García	16	15
Yesenia Maldonado Cruz	16	10
Salomón Negrón Ramírez	13	12
Jonás Pérez Hernández	15	13
Florinda Sánchez Cárdenas	16	13
Maribel Villarreal Hernández	18	10
Teresa Zamora Ortega	15	10

LIDERAZGO COMPARTIDO EN MI Y MI HIJO



Desde la opinión de los padres de familia en cuanto al liderazgo compartido, las puntuaciones más altas las presentan los alumnos en un rango de 13 a 19 y los padres de 10 a 17.

ANEXO 42

PROMEDIOS DE LOS OBJETIVOS

Objetivo 1: Crear situaciones para desarrollar la habilidad de escucha de los alumnos		
Estrategia 1: dinámica de acciones para desarrollar la Habilidad de escucha		
Acciones	Promedio grupal	Promedio general 7.3
Escuchar	8.4	
Analizar	6.9	
Verificación de la comprensión	6.7	

Objetivo 2: Implementar acciones para fomentar la comunicación mediante el juego		
Estrategia 2: Dinámica didáctica para desarrollar la habilidad comunicativa		
Acciones	Promedio grupal	Promedio general 8.3
Planeación del mensaje	8.5	
Proceso de envío de mensajes orales	8.5	
Retroalimentación y críticas	8.1	

Objetivo 3: Desarrollar el manejo de conflictos entre los alumnos mediante un curso taller		
Estrategia 3: curso taller "Desarrollando el manejo de conflictos"		
Acciones	Promedio grupal	Promedio general 8.4
Contrato psicológico	8.2	
Conflicto funcional o disfuncional	8.9	
Estilos de manejo de conflicto	7.7	
Estilo colaborativo de manejo de conflicto	9.0	

Objetivo 4.-Contrastar el logro del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de habilidades del liderazgo compartido.		
Estrategia 4.- Análisis práctico del liderazgo compartido en el trabajo colaborativo de los alumnos		
Acciones	Actividades	Evaluación
Aplicar cuestionarios	Aplicar cuestionarios de manejo del conflicto, de escucha y de comunicación.	Comparar los resultados

Implementar actividades de manera colaborativa	Circulo cambiante. La nasa	Promedio de error
Evaluación del trabajo colaborativo	Lombrices Rompecabezas	Cuestionarios de por qué trabajar colaborativamente, Yo y el grupo, autoevaluación de liderazgo compartido.

Objetivo 5: Difundir la importancia del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido.		
Estrategia 5: Difusión vivencial de la importancia del trabajo colaborativo mediante el desarrollo de las habilidades del liderazgo compartido		
Acciones	Actividades	Evaluación
Compartir de manera vivencial las actividades de liderazgo compartido a los docentes de la zona 636	Rompecabezas	Lista de cotejo de liderazgo compartido
Compartir de manera vivencial las actividades de liderazgo compartido a los docentes de la zona 636		

ANEXO 43

CLUB

Club de dinámicas de liderazgo compartido			
Ámbito: Potenciar el desarrollo personal y social como convivencia escolar	Las características del club son dinámicas vivenciales situadas al contexto para aprender a comunicarse, manejar conflictos, trabajar colaborativamente y promover una buena convivencia.		
	Módulos		
El enfoque pedagógico será de prácticas sociales para la interacción, resolución de situaciones y participación	Comunicación y Manejo de conflictos	Prácticas de liderazgo compartido	Trabajo colaborativo y convivencia escolar