



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN
PÚBLICA
GOBIERNO DE PROGRESO

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 212
TEZIUTLÁN, PUEBLA



**“El liderazgo, un componente de la función
directiva para transformar la comunicación
y organización en las escuelas”.**

TESIS

Que para obtener el grado de:
MAESTRO EN EDUCACIÓN BÁSICA

Presenta

ERNESTO OLIVARES VICENTE

Teziutlán, Pue. Junio de 2017.

DICTAMEN DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN

Teziutlán, Pue., 29 de Junio de 2017.

**C. ERNESTO OLIVARES VICENTE
P R E S E N T E**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo de **Tesis**, titulado:

“El liderazgo, un componente de la función directiva para transformar la comunicación y organización en las escuelas”

Manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

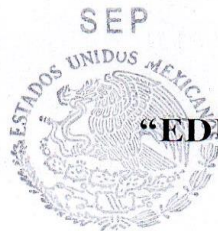
Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen de Grado, que tendrá lugar el día: **Jueves 27 de Julio de 2017 a las 12:00 hrs.**, en la **Sala de Usos Múltiples**, con el siguiente jurado:

Presidente (a): ***Dra. Edith Lyons López***

Secretario(a) ***Mtra. Rosa María Galindo López***

Vocal: ***Mtra. María del Rocío Catana González***

Representante de la Comisión de Titulación: ***Mtro. Erick Jovahn Espinoza del Angel***



**A T E N T A M E N T E
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 212 TEZIUTLAN
**MTRO. RAFAEL CASTILLO ROJAS
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN
DE LA UNIDAD UPN 212 TEZIUTLÁN**

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| CAPITULO 1 | |
| DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL | 7 |
| 1.1 El contexto Internacional y Nacional. De la gestión educativa. | 7 |
| Contexto internacional | 7 |
| Contexto nacional | 10 |
| 1.2 Propuestas y desafíos de la RIEB en gestión. | 14 |
| 1.3 Actores educativos. | 19 |
| Estándares y perfiles de gestión | 19 |
| 1.3.1 Competencias profesionales | 21 |
| 1.3.2 Funciones Directivas, Docentes. | 24 |
| 1.4 El diagnóstico institucional. | 29 |
| Contexto local | 30 |
| 1.4.1 El problema real del entorno. | 31 |
| 1.4.2 Problematización. | 33 |
| 1.4.3 Planteamiento y justificación del problema. | 35 |
| Justificación | 38 |
| CAPITULO 2 | |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 41 |
| 2.1 Procesos de Aprendizaje y Enseñanza. | 41 |
| La gestión del conocimiento en las escuelas | 41 |
| 2.2 Fundamentos de la gestión educativa. | 43 |
| 2.3 Mediación directiva y docente. | 46 |
| 2.4 Teoría del problema. | 48 |
| 2.5 Teoría de la estrategia | 54 |
| Taller de capacitación. | 55 |
| CAPITULO 3 | |
| ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN | 62 |

| | |
|--|------------|
| 3.1 Estrategia de intervención | 62 |
| CAPITULO 4 | |
| METODOLOGÍA..... | 75 |
| 4.1 Investigación cualitativa | 77 |
| 4.2 Paradigma sociocritico | 79 |
| 4.3 Investigación acción participativa. | 82 |
| CAPITULO 5 | |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | 88 |
| CONCLUSIÓN | 100 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 103 |
| APÉNDICES | 104 |
| ANEXOS..... | 104 |

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas del país, tienen como objetivo brindar un servicio de calidad, para poder satisfacer las necesidades de la sociedad, visto desde un punto de vista objetivo, este proceso involucra a todos los sujetos que formen parte de la comunidad de una escuela, sin embargo, en ocasiones un sector de los miembros de la comunidad escolar consideran que esta función solo le corresponde a los docentes, tratando así de deslindarse de las responsabilidades que le competen. Este problema quizá se presente por la falta información, tal vez no existe un acercamiento adecuado entre todos los sujetos de la comunidad escolar y esto puede ocasionar situaciones de conflicto.

Para que una institución funcione de manera adecuada, todos los miembros de la comunidad escolar deben estar informados de lo que acontece dentro de la escuela, por otro lado, deben sumarse a la participación de las acciones que se emprendan de manera individual y también a nivel escuela. Ahora bien, para que esto suceda dentro de la institución se debe contar con buenos procesos de gestión, mismos que tendrán un impacto en su comunicación y organización.

Gran parte de la responsabilidad de los procesos de gestión recaen en la figura del director, quien funge como la máxima autoridad dentro de una escuela, además de que debe contar con habilidades o competencias las cuales le ayuden a llevar a cabo actividades para buscar la mejora de sus centro de trabajo. Como primer punto el director debe ser un agente el cual sea capaz de ejercer liderazgo en su institución, el liderazgo es visto como una habilidad práctica en la que puedan manejar individuos a pesar de que estos no sean iguales, con ello el sujeto puede adquirir la habilidad de evaluar escenarios particulares de una institución y variar la forma en la que realiza dicho proceso, todo esto de acuerdo a las situaciones que enfrente. Por otro lado el director al ejecutar el liderazgo deben ser democráticos, esto porque tienden a tener mayores niveles de aceptación y más efectividad en las acciones que realizan.

Sin duda, pareciera que operar con liderazgo dentro de una institución educativa no puede tener mayores complicaciones, sobre todo por el puesto en el que se encuentra un director, sin embargo, esto en muchos centro educativos no es así, anteriormente el director era elegido por cuestiones de antigüedad, y quizá no importaba el liderazgo que ejercía dentro de la escuela para realizar dicha función, pero actualmente, si los directores no tienen desarrolladas las habilidades de liderazgo puede ocasionar complicaciones o problemáticas en los procesos de gestión educativa y no podrá cumplir con los objetivos que establezcan como colegiado, ante la comunidad escolar docentes, alumnos y padres de familia.

De anterior surgen ciertos cuestionamientos ¿La preparación de los directivos es la adecuada para estar al frente de una institución educativa?, ¿Realmente los directivos ejercen liderazgo dentro de su centro de trabajo?, ¿Las formas de comunicación dentro de su institución educativa son las adecuadas?, ¿Los procesos de organización permiten un buen funcionamiento de las escuelas? ¿Las escuelas tienen las bases de liderazgo, comunicación y organización para ofrecer un servicio de calidad?.

Por los motivos antes expuestos este proyecto tiene como finalidad fortalecer las habilidades de liderazgo de algunos directores de la zona escolar 044 con cabecera oficial en el municipio de Tételes de Ávila Castillo, para esto se piensa en primero poder afianzar sus habilidades, se brindaran conocimientos teóricos y habilidades prácticas con base en estrategias, las cuales tendrán repercusión en los procesos de comunicación y organización de sus centros escolares.

Para no perder de vista lo que se pretende en este trabajo se establece el siguiente objetivo: Que los directores de las escuelas de la zona escolar 044 fortalezcan las habilidades necesarias sobre liderazgo, comunicación y organización, para que posteriormente las pongan en práctica dentro de su centro educativo y con sus compañeros docentes.

Este proyecto se trabajara mediante la metodología de Investigación Acción Participativa, cabe mencionar que, en este modelo prevalece una convivencia

humana, existen buenos lazos de comunicación, colaboración, organización e interdependencia entre los participantes, para así generar un cambio ante la problemática que enfrentan.

Este trabajo consta de cinco capítulos, en el primero se da a conocer un panorama general a nivel internacional y nacional de la gestión educativa, también se hablara de las competencias y funciones directivas, se brinda un acercamiento a el diagnóstico, al problema real del contexto y por último se plantea y justifica el problema. Durante el segundo capítulo se desarrollara el sustento teórico del proyecto, hablando de fundamentos de la gestión, teoría sobre el problema detectado y un poco sobre la estrategia que se piensa utilizar para combatir dicha problemática. En capitulo tres se darán a conocer más a detalle los elementos que conforman la estrategia de intervención. El capítulo cuatro atenderá temas de metodología empleados en este proyecto y finalmente en el capítulo cinco se darán a conocer los resultados del plan de intervención.

El proyecto de intervención, puede tener grandes beneficios para los participantes, ya que los directivos podrán desarrollar, fortalecer sus habilidades y estrategias de liderazgo, para que puedan generar un cambio a corto plazo en la comunicación y organización de sus centros de trabajo. Ahora bien dependerá de la disposición, actitud, deseos, etc., de cada de uno de los directivos para empezar a realizar una trasformación en sus escuelas, si los directores no cuentan con los elementos antes mencionados, puede resultar como una limitante en los alcances del proyecto.



CAPÍTULO 1

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1 El contexto Internacional y Nacional. De la gestión educativa.

Contexto internacional

Con el paso del tiempo la sociedad va cambiando y adaptándose a las necesidades que se vayan presentando, por consecuencia cambian muchas cosas, los estilos de vida, la economía, los servicios públicos, existen mayores avances en la ciencia, la tecnología y muchos otros rubros más, ahora bien, todos estos cambios también se ven influenciados por las transformaciones que ha presentado el sistema educativo.

En varios países de Asia y Europa primero se ha priorizado el sistema educativo invirtiendo recursos económicos y planteando reformas educativas eficaces, ya que gracias a esto, los cambios mencionados anteriormente se van produciendo con el paso del tiempo, en cambio en América Latina al paso de los años los cambios no se han presentado de una manera tan favorable y es aquí donde se plantea un proceso de reflexión y cabría preguntarse ¿Qué tanto se ha avanzado dentro de nuestra sociedad gracias a la educación? ¿Las reformas planteadas realmente se han adaptado a las necesidades de toda la sociedad o solo de algunos sectores? y ¿En qué, cómo y para qué se utilizan los recursos destinados a la educación? ¿Cómo ha mejorado el proceso de gestión dentro de las escuelas para su buen funcionamiento? ¿Gracias a las reformas se han brindado servicios de calidad para la sociedad?

La UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) han realizado foros e investigaciones sobre la educación en donde se ha planteado atender todas las necesidades educativas como dar educación básica en un carácter universal y gratuita, dotar de tecnología a las escuelas obviamente con base en los niveles de aprendizaje, elaborar un contenido de la educación básica que responda a las necesidades y los valores de la sociedad, evaluar continuamente los niveles de aprendizaje para diagnosticar si se brindan servicios de calidad y con esto se pretende seguir avanzando en la universalidad y equidad de la educación.

Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje exige algo más que una renovación del compromiso con la educación básica en su estado actual. Lo que se requiere es una “visión ampliada” que vaya más allá de los recursos actuales, las estructuras institucionales, los planes de estudios y los sistemas tradicionales de instrucción, tomando como base lo mejor de las prácticas en uso. (CEPAL-UNESCO, 1990; 9)

El término de gestión en América latina se empezó a presentar en la década de los ochenta, esto debido a que se pasó de administración a gestión, pero aun así no se lograban cambios a grandes rasgos ya que este modelo de gestión tenía dos vertientes, por una parte se encontraban las personas encargadas de planificar y por otro lado las de ejecutar los planes, lo cual generó una visión autoritaria.

Así también, en la década de los noventa la UNESCO propuso la transformación de los sistemas educativos, para que a través de estos se generaran cambios a nivel institucional. En el año de 1997 se realizó un seminario el cual tuvo como objetivo analizar las reformas de la gestión de los sistemas educativos y esta se tornó en dos ejes: las destrezas comunicacionales en la gestión educativa y la innovación educativa y sus nexos con la gestión.

En las reformas educativas se le ha dado más importancia a las necesidades de carácter social, con esto se hace referencia a que muchas veces las habilidades a desarrollar están enfocadas a cuestiones operativas propias de una empresa (administración) y no se profundiza en la parte pedagógica, es por ello que los resultados se han visto reflejados en los alumnos, ya que no logran adquirir una actitud crítica y reflexiva, los valores desde casa son muy deficientes y las habilidades o competencias que tienen que desarrollar son casi nulas, basta pensar en que solo con desarrollar o medio desarrollar habilidades de lectura, escritura y de matemáticas los educandos estarán listos para afrontarse a los cambios de la sociedad.

Dentro de las reformas educativas también se busca que los procesos de gestión que se realizan dentro de las escuelas cambien para obtener mejores resultados en cuanto a los servicios que se ofrecen, ya que habría que recordar que muchos años atrás los procesos de gestión educativa solo se basaban en recibir y ejecutar ordenes por parte de quien ejercía el papel de la “autoridad máxima” o “líder”.

Actualmente y a nivel internacional los procesos de gestión educativa han cambiado mucho, esto debido a los cambios sociales, políticos, económicos y por supuesto educativos que se han presentado en los últimos años, ahora quien ejerce la función de gestor educativo tiene que desarrollar muchas competencias las cuales implican cambios en su formación, actitud y la forma en la que ejecutan sus funciones. Por ello, los procesos de gestión se basan en la capacidad de articular los recursos humanos, materiales que se disponen para lograr los objetivos que se desean.

Por otro lado, la calidad en la educación y la universalización de la educación básica de calidad está muy vinculada con la calidad en los procesos de gestión educativa, ya que el realizar cambios en las reformas educativas también incluye la parte de gestión, la cual es la base para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Estos nuevos procesos de gestión educativa se caracterizan porque tienden a desarrollar mejores ambientes de trabajo capaces de promover la formación humana y mejorar la calidad de vida de sus agentes involucrados. Los nuevos gestores ahora tienen que ser capaces de manejar los procesos organizacionales y pedagógicos de una forma racional y pertinente para brindar servicios de calidad.

Las posibilidades de expansión y mejoramiento de los servicios de educación están determinados por los recursos económicos que los países deciden invertir en ellos. Todas las medidas de las cuales se ha venido hablando dan pautas a impulsar las reformas educativas que necesita cada nación.

A pesar de que existe un panorama internacional amplio que hace referencia a lo que ha funcionado y lo que no, en México se han impuesto; mas no creado; diferentes modelos educativos o reformas educativas y no se sabe cuál es el enfoque que se les da en el país, además de que se invierte una considerable cantidad de dinero al sector educativo y las formas en las que se destina no parecen ser las más adecuadas, ya que los resultados que han presentado no han mejorado progresivamente y esto obviamente repercute en el estilo de vida de cada uno de los sectores sociales.

Ahora bien, el sistema educativo de México aún carece de muchos elementos que la UNESCO y la CEPAL proponen principalmente en materia de reformas educativas que se aplican de manera radical y no de manera gradual como se está viviendo hoy en día y hace algunos años con la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB de aquí en adelante), lo que en este caso se propone hacer es que quienes tienen la misión de formar ciudadanos, deben reflexionar sobre la trascendencia de su trabajo, sobre la importancia que tiene el hecho de movilizar saberes y la labor con los estudiantes, no sólo para desarrollar competencias operativas, sino para que comúnmente se construyan competencias académicas y se han útiles a lo largo de la vida de cada individuo.

La gran tarea, para los países y para la UNESCO, es seguir caminando hacia una gestión que dé respuesta a la diversidad, que facilite la participación, que promueva la autonomía sin fragmentar. Una gestión total, que se nutre de los procesos de formación docente y de evaluación de resultados y procesos, que se concibe como negociación y conversaciones para muchos. (UNESCO, 1997; 11)

Contexto nacional

Las diversas instituciones que intervienen en la educación a nivel internacional como la UNESCO y CEPAL han impulsado una serie cambios, acuerdos y reformas en materia educativa y se busca que cada país las ejecute de manera adecuada para que sus sistemas educativos logren mostrar cambios y estos se reflejen en la calidad de vida de los ciudadanos. En México se considera que la educación cumple la importante función social de posibilitar el desarrollo integral del individuo basado en valores como la justicia, la igualdad y la solidaridad, así como con las labores de fortalecer la identidad nacional; fomentar el respeto a la dignidad humana y la diversidad étnica o lingüística; cuidar el medio ambiente y enseñar el aprecio a la educación.

El Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos norma la política educativa en el país, así como la gratuidad, laicidad y obligatoriedad de la educación básica y media superior; en la búsqueda de congruencia y trascendencia hacia una sociedad con mujeres y hombres que convivan en un ambiente de libertad, donde el Estado garantice el acceso a una educación de calidad y equitativa como el

mejor recurso de movilidad social y el mejoramiento de la convivencia entre los mexicanos.

En el año de 1992 surge el Acuerdo Nacional para Modernización de la Educación Básica (ANMEB), en este documento surgen interrogantes de lo que ha pasado a lo largo de los años en México obviamente en materia educativa, también surgen memorias de lo que muchas veces el sistema educativo ha venido planteando, replantear objetivos, contenidos y materiales educativos, sin embargo, ninguna de estas cosas se concretan, cada año se encuentran deficiencias en las llamadas reformas educativas ya que se lanzan de una manera radical y no gradual, por otro lado, se debe reconocer que dicho acuerdo retoma aspectos importantes sobre el tema de gestión y la influencia que tiene sobre los actores educativos y el funcionamiento de los centro escolares.

En México, el tema de la gestión escolar ha tenido un impulso importante desde el *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* de 1992, en el cual se reconoce a la escuela como el centro del sistema educativo; posteriormente, se vislumbró la importancia de la planificación en la escuela y surgió un proyecto de cooperación mixto México-España denominado “La gestión en la escuela primaria”, cuya herramienta de planeación fue el Proyecto Escolar orientado a resolver problemas; su premisa, la intervención pedagógica a partir del reconocimiento de un problema principal ubicado en el ámbito del aula y la enseñanza. (SEP, 2010; 53)

Por lo anterior se constituye el Acuerdo 592, que establece la articulación de la educación básica a partir de cambios fundamentales y la introducción de elementos importantes; programas basados en estándares curriculares. Es entonces, que se determina un trayecto formativo organizado en un plan y los programas de estudio correspondientes congruente con el criterio, los fines y los propósitos de la educación aplicable a todo el sistema educativo nacional, establecidos tanto en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en la Ley General de Educación.

Así también, en México se plantea la RIEB como una reforma, se podría decir, con más elementos con los cuales se pretende cubrir las necesidades de la sociedad. En este sentido el sistema educativo trata de implementar recursos e iniciativas en el sector público y la sociedad en general para dar a la educación del

país una buena orientación sobre todo en condiciones de equidad y calidad particularmente en la educación básica, para que así se busque favorecer a las necesidades de manera personal y social en el presente y futuro de México.

En los últimos tiempos las reformas educativas plantean que se realice una innovación o cambios en cuantos a los contenidos y materiales educativos pero ¿Realmente satisfacen las necesidades de los alumnos, docentes, directivos y la sociedad en general?, ¿Las nuevas reformas pueden cubrir las necesidades de organización y funcionamiento de la escuelas?, ¿Las nuevas reformas son aptas para la sociedad actual? Y por último habría que considerar ¿Qué es necesario cambiar en dichas reformas?

En México se habla más de cuestiones de buscar la calidad, de elevar el nivel de aprendizaje en los alumnos, pero no visualizan de una manera amplia la base para poder alcanzar los objetivos planteados, una de las bases para alcanzar la calidad educativa está en los procesos de gestión que se realizan en las instituciones educativas, ya que el proceso de gestión es considerado como una de las vías para mejorar la calidad en la educación. Se debe reconocer que dentro del ANMEB, la RIEB, así como en la Alianza por la Calidad de la Educación, en el Programa Nacional de Educación (PRONAE) y el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) se establecen objetivos para fortalecer la gestión, pero se reitera lo anteriormente dicho, no se profundiza en estos temas, lo único que ocupa es obtener buenos resultados en aprendizaje, habría que preguntarse si con esto se garantiza la calidad educativa.

Otro programa que fomentó el fortalecimiento de los procesos de gestión educativa fue el PEC (Programa Escuelas de Calidad) lanzado en 2001, mediante este programa el gestor educativo podía poner en práctica sus habilidades de organización, administración y comunicación.

Continuando con más elementos que involucran los procesos de gestión educativa también se encuentra un Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) , propuesta que se desprende precisamente del PEC, y bueno, en este se

pueden localizar los tipos de gestión educativa y se expone en que consiste cada una de ellas, considerando elementos como liderazgo, trabajo colaborativo, organización y comunicación. Se supone que las personas que ejercen una función gestora dentro de una institución educativa tienen conocimiento de dicho modelo, de no ser así habría que preguntarse en qué se basan para desempeñar sus funciones directivas.

Por otro lado, en la gestión educativa también se desprenden dimensiones mismas que sirven para conocer la realidad educativa:

1. Dimensión pedagógica curricular
2. Dimensión organizativa
3. Dimensión administrativa
4. Dimensión de participación social

El campo de la gestión educativa es amplio y dentro de este se pueden determinar tres campos muy importantes, el primero tiene relación con la persona que ejecutara dicha función, así como la formar en la que realizará el proceso de gestión, en el segundo campo se abarcan situaciones relacionadas con la investigación, esto le permitirá conocer a quien realiza la acción gestora detectar, describir, comprender y atender problemáticas que se presenten el proceso de su gestión; dentro del último campo se encuentra la innovación y el desarrollo en los procesos de gestión, esto es para mejorar dicho proceso, mejorar la forma en la que se ejecuta, además de adecuarse a los diversos contexto y personas involucradas en este proceso.

La gestión educativa dentro del país se ha implementado mediante tres niveles o categorías: la gestión institucional (estructura), la gestión escolar (comunidad educativa) y la gestión pedagógica (aula), esta clasificación supone realizar un arduo trabajo colaborativo entre todos los actores que se involucran, principalmente enfocados y convencidos en que son una parte importante para lograr alcanzar la calidad educativa.

Finalmente se debe recordar que, si bien con la implementación de varios programas, en el país se ha tratado de que los procesos de gestión mejoren

considerablemente, en realidad los cambios que se han presentado no han logrado satisfacer en su totalidad los objetivos planteados por el sistema educativo. Por otro lado se debe reconocer que la clasificación de la gestión (institucional, escolar y de aula) ayuda al buen funcionamiento de las instituciones educativas, dichas clasificaciones se tiene que adaptar a los diversos contextos del país, también a los cambios constantes de la sociedad, lo cual demanda un proceso de reinención constante, en objetivos planteados, estrategias y prácticas de gestión, para lograr esto, quien ejerce esta función deberá estar en constante preparación y actualización.

1.2 Propuestas y desafíos de la RIEB en gestión.

Quien se encuentre al frente de una empresa o institución tiene que contar con un cierto número de habilidades, intelectuales, sociales y actitudinales, además de que quien asume este rol tiene una gran responsabilidad de obtener buenos resultados durante el desarrollo de las actividades que se programen.

El rol que desempeñan los directivos o gestores actualmente en las escuelas no es el mismo que el de hace muchos años atrás, este rol ha presentado algunos cambios. Anteriormente quien asumía el rol de líder o gestor solamente se basaba en un régimen autoritario, donde se daban órdenes y se supervisaba el trabajo de una manera rígida, no existía una buena comunicación entre el que ejercía el liderazgo (gestor) y sus compañero de trabajo, posteriormente cambiaron algunas cosas de las anteriormente citadas ya que surgió un enfoque humanista, además de varias reformas educativas, así como la implementación de programas que fomentaron la mejora en los procesos de gestión y se empezaron a tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores, se adecuaron los espacios físicos para obtener mejores resultados, finalmente surgió una etapa ahora el directivo empezó a enfatizar el hecho de cambiar sus propias actitudes (jefes-empleados), ya que el enfoque humanista no logro convencer del todo, porque se argumentaba que el problema no se resumía en cómo funciona la gente, sino también en el tipo de estructuras con las que se tiene que trabajar, entonces se empezó a trabajar con el

diseño de estructuras dentro de la escuela y cada una de ellas cumplía cierta función.

Los directivos actualmente como gestores en determinados casos tienen que cumplir o asumir más funciones de las que le competen, porque independientemente de que diseñan una planeación para llevar a cabo ciertas actividades que los conduzcan al cumplimiento de ciertas metas y objetivos, estos tienen que tener un seguimiento o acompañamiento al proyecto, pero por otras circunstancias administrativas descuidan esta parte de vital importancia.

La Política Educativa desde la RIEB 2004 establece ciertos puntos, lineamientos o roles que deben desempeñar los directivos escolares:

- Debe conocer las necesidades educativas para realizar un buen diagnóstico.
- Debe tener conocimientos curriculares y sobre los contenidos para dar seguimiento a las actividades planteadas.
- Planificación del trabajo educativo y evaluación de aprendizajes.
- Rendición de cuentas.
- Gestionar la progresión de los aprendizajes.
- Trabajo colaborativo, inclusión y la atención a la diversidad.
- Trabaja en forma colaborativa y crea redes académicas en la docencia, para el desarrollo de proyectos de innovación e investigación educativa.
- Liderazgo tanto a nivel escolar como comunitario.
- Organizar la propia formación continua.
- Incorpora las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de formación profesional y en los procesos pedagógicos con los estudiantes.

También actualmente los directivos aún no logran desarrollar en su totalidad las habilidades que les permitan establecer un buen sistema o estructura dentro de sus centros de trabajo, esto porque en muchas ocasiones no existe un buen ambiente de trabajo, lo cual no permite que se deleguen responsabilidades entre los miembros del equipo (docentes, alumnos y padres de familia), por otro lado, en ocasiones existe la contraparte a esto, ya que en donde existen las condiciones y los ambientes de

trabajo adecuados para desarrollar una labor educativa, uno o varios miembros del equipo no se pueden integrar a desarrollar mejor sus funciones y el directivo tiene que buscar las estrategias adecuadas para saber mediar este tipo de problemáticas que pueden resultar complejas.

Ahora bien, es necesario analizar un poco sobre las funciones que realiza un directivo en la actualidad. Pareciera que hoy los directivos tienden a centrar sus conocimientos o habilidades en situaciones administrativas, según Schmelkes (2001) se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas del país, con esto se hace referencia a que en diversas instituciones educativas los directores han olvidado cumplir con ciertos roles que le pertenecen, uno de ellos sin duda alguna es el de ser un líder, ejercer un liderazgo por el cual que apoye y estimule a los miembros de su comunidad escolar, para el cumplimiento de los proyectos educativos o pedagógicos, así podrá establecer una comunicación continua para poder identificar si existen problemáticas que estén mermando el cumplimiento de los objetivos planteados que lo llevaran pretender alcanzar la calidad y no debe olvidar que para acercarse a la calidad todo inicia con alguna idea o plan propuesto por el director.

Cuando el directivo logra establecer de manera clara y precisa las normas de responsabilidad en cada uno de los participantes de un proyecto educativo, podrá mantener y mejorar el proyecto que se tenga en la institución.

Por ello Schmelkes (2001) especifica que el líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente, por eso es de vital importancia que el director sea capaz de crear una buena relación humana con sus compañeros de trabajo, debe ayudarlos a desempeñarse mejor, evitando problemas, para que de esta manera se obtengan los resultados esperados si se quiere alcanzar el nivel de calidad.

Ahora bien, esto implica que el directivo indague y tome en cuenta aspectos muy importantes si pretende llegar a la calidad, primero es fundamental conozca el contexto dentro y fuera de su institución educativa, debe identificar qué ha logrado y

lo qué le falta alcanzar, puede conocer las necesidades de sus agentes educativos, también debe saber con qué recursos cuenta, cómo son y cómo se desempeñan en equipo. Para la obtención de esta información el directivo tiene que investigar mediante la aplicación de diversas estrategias que le permitan obtener información real de su centro escolar, por último no debe olvidar que contar con información real le ayudará a interpretar, encontrar causas e implementar soluciones en diversas problemáticas.

Siguiendo una buena línea de trabajo el directivo tendrá que llegar a una etapa en la que se empezará a preguntar las formas aprender a medir, monitorear y evaluar el proyecto que tenga en marcha, esto implica que se realice un proceso de crítica y autocrítica, esto sin duda representa un gran reto para los directivos y docentes, ya que quien no cuente con la capacidad personal y profesional de aceptar observaciones hacia su trabajo y su persona, no se podrá integrar de manera completa al proyecto emprendido. Ahora bien, el proceso de evaluación puede despertar ciertos valores o actitudes como por ejemplo, el valor de la insatisfacción constante, el querer hacer las cosas mejor, ser solidarios, perder el miedo a equivocarse, despertar la humildad y la disposición de aprender de los demás; esto sin duda alguna puede mejorar los ambientes de trabajo y se fortalecen más los lazos comunicativos y afectivos entre los agentes educativos maestros, padres, alumnos, no olvidando que esto debe ser orientado por el directivo.

Después de realizar el proceso de evaluación se tiene que presentar un informe de los resultados obtenidos, para ello el directivo tuvo que haber administrado de manera adecuada todo el proceso del proyecto que se desarrolló, es muy importante recordar que el hecho de que el directivo tenga la oportunidad de concentrar los productos obtenidos, no le da la autoridad de manipular los resultados, ya que pondría a juicio su nivel ético y moral consigo mismo y el de los demás miembros de su equipo de trabajo.

Los criterios para administrar y monitorear los procesos han sido mucho menos desarrollados. En este caso, criterios como los de esfuerzo para el mejoramiento, consistencia en el proceso, congruencia entre lo que se dice y lo que se hace-todos

ellos criterios que conducen a que el director ejerza su liderazgo entendido como apoyo y estimulación- parecen ser los más indicados. (Schmelkes, 2001; 71)

Se habría que considerar y reflexionar que la función directiva es muy importante dentro de una institución educativa y que tiene que cumplir con sus funciones de guiar o apoyar a sus compañeros de trabajo, también debe existir una buena estructura dentro de cada centro de trabajo, para que el directivo no pierda tiempo realizando funciones que no le conciernen, esta parte es fundamental para el buen funcionamiento de las escuelas, en la actualidad se puede asegurar que en una escuela el directivo cubre la mayoría de las funciones esto porque quizá no le tenga confianza a sus compañeros, no tenga una buena estructura de organización o sea un directivo que aún tiene arraigados conceptos de hace muchos años con respecto a las funciones directivas.

Ahora bien, esto no solo depende de los directivos o los miembros de su equipo de trabajo, también es responsabilidad de las autoridades superiores que no apoyan a los directivos en este tipo de circunstancias, solo son autoritarios, piden resultados de proyectos que no tienen pies ni cabeza y aun así se atreven a exigir calidad, que bueno es la palabra de moda quizá en unos años vuelva a cambiar, en fin, si no hay una buena organización, si no existe apoyo en los procesos de gestión y seguimiento a los proyectos dentro de la escuela, si las necesidades de la escuela y de sus participantes no son tomadas en cuenta difícilmente se podrán acercar al término de calidad y el directivo con muchas dificultades podrá cumplir bien con su función.

Finalmente se debe tener en claro que alcanzar el nivel calidad en cualquier proyecto, no precisamente educativo, es una tarea muy complicada, porque implica un gran número de situaciones internas y externas dependiendo del contexto y también depende de quién esté al frente de dicho proyecto, ya que debe contar con ciertas competencias que le permitan alcanzar sus objetivos, por otro lado, y en el entendido de lo que propone Schmelkes específicamente hablando del rol de un directivo de una institución educativa, para el desarrollo de un proyecto institucional debe establecer una buena planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición cuentas, todo esto apoyado de maestros, alumnos y padres, solamente así se podrán acercar hacia el término de calidad.

1.3 Actores educativos.

Estándares y perfiles de gestión

La práctica docente involucra al sector social en el que participan alumnos, docentes, padres de familia, autoridades educativas y locales, por ende es una labor que implica establecer vínculos de comunicación directa con todos los agentes inmiscuidos en el proceso educativo.

Por otro lado la práctica educativa está relacionada con el proceso de gestión ya que dentro de este proceso se involucran cuestiones como la toma de decisiones, la negociación y sobre todo de poner en práctica acciones pedagógicas que ayuden a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la comunidad educativa.

En los últimos años ejercer la práctica docente o directiva dentro de una institución educativa implica contar con un gran número de conocimientos y habilidades que van más allá de simplemente cubrir la parte pedagógica dentro de una institución, ahora el docente o directivo tiene que convertirse en un agente, el cual tenga la capacidad de intervenir en los procesos de enseñanza-aprendizaje, tiene que buscar los instrumentos, las estrategias o métodos que le permitan intervenir en problemáticas que se presenten dentro y fuera del aula y finalmente también debe tener las competencias necesarias para atender cuestiones administrativas o de gestión.

Sin duda la práctica docente y directiva ha cambiado en algunos aspectos y en cada etapa de cambio se tiene que cubrir cierto perfil para poder desempeñarse dentro de este ámbito, en la actualidad el sistema educativo plantea una serie de dimensiones mismas que su vez incluyen, parámetros e indicadores, que buscan medir si el perfil docente se cumple, también con esto se busca validar o evaluar lo que es un buen docente o directivo.

De acuerdo con SEP (2015) las dimensiones que necesita un docente para cubrir el perfil de egreso son las siguientes:

- Dimensión 1: Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.

- Dimensión 2: Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza una intervención didáctica pertinente.
- Dimensión 3: Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje.
- Dimensión 4: Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de sus alumnos.
- Dimensión 5: Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.

SEP también considera las dimensiones que necesita un directivo para cubrir el perfil de egreso son las siguientes:

- Dimensión 1: Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.
- Dimensión 2: Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.
- Dimensión 3: Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.
- Dimensión 4: Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
- Dimensión 5: Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

Cada docente o directivo tiene que tener conocimiento de ello, además las dimensiones dejan entre ver cuáles son las acciones que tiene que realizar un docente dentro de su práctica educativa, la verdad esto puede resultar complicado si no se analiza detenidamente cada uno de estos rubros, ya que a simple vista pareciera algo sencillo o quizá algunos lo vinculen con acciones que llevan a cabo

día con día, pero cabría preguntarse, ¿Realmente estamos llevando las acciones que nos pide cada una de las dimensiones? y mejor aún ¿Se cuenta con el perfil adecuado para desempeñarse como docente o directivo?.

Cada docente o directivo tendrá que contestar a las preguntas anteriormente planteadas a manera de autoevaluación, son preguntas que se deben analizar a fondo ya que de no estar realizando las acciones que indican las dimensiones es buen momento para empezar a valorar las fortalezas y trabajar sobre las debilidades, además si no se cubre en su totalidad el perfil que el sistema actual demanda la responsabilidad no es suya en su totalidad, esto debido a que las escuelas formadoras de docentes aun cuentan con planes educativos de décadas pasadas.

Finalmente se considera que desafortunadamente el docente o directivo actual tiene que poder realizar funciones que en ocasiones les competen a otro tipo de personas, aunado a esto se le exige cumplir con tareas en las cuales es complicado poder intervenir. Con ello se puede deducir que el sistema educativo actual realiza cambios apresurados, sin consultar, en su lugar debería realizar cambios graduales, primero permitiendo a las escuelas formadoras de docentes generen un cambio en la estructura curricular, con base a las nuevas necesidades del modelo educativo, para que posteriormente a estos se le pueda exigir cubrir con el perfil de ingreso al sistema educativo para ocupar un lugar como docente o directivo y de esta manera realmente se pueda pretender alcanzar los objetivo de calidad en la educación que busca el sistema educativo actual.

1.3.1 Competencias profesionales

Como se ha venido mencionando en los apartados anteriores los docentes o directivos, para que tengan un adecuado desempeño, deben considerar las competencias que se manejan dentro de la RIEB y por supuesto también el Perfil, Parámetro e Indicadores de acuerdo a la nueva reforma educativa (PPI), esto para primero poder cumplir con el perfil de ingreso y posteriormente, para que, de acuerdo a lo establecido, se puedan desarrollar las funciones docentes o directivas de una manera más adecuada y real.

Para poder desarrollar en los alumnos las competencias para la vida es necesario que los docentes o directivos desarrollen sus propias competencias y las pongan en práctica, es importante recordar que en la actualidad los docentes se están enfrentando con este reto, además de que en este mundo globalizado se exige una mejor preparación y constante actualización, aunado a un gran compromiso laboral.

Para no ser redundante en estas ideas, las competencias que indica la RIEB y también en el PPI de la nueva reforma, logran coincidir con las opiniones de algunos autores lo cuales señalan las competencias necesarias para que docentes y directivos desempeñen sus funciones, a partir de esto pueden visualizar una vinculación entre lo que indica la RIEB, el PPI y lo que indican los autores.

Para Perrenoud (2004) las competencias docentes y directivas tienen relación con el nuevo rol que debe desempeñar un docente, esto está vinculado con la formación continua, las nuevas reformas y por supuesto las aspiraciones políticas en educación.

A continuación una lista de estas competencias:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de atención a la diversidad.
4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje.
5. Participar en la gestión de la escuela.
6. Trabajar en equipo.
7. Hacer partícipes e informar a los padres de proceso de aprendizaje.
8. Afrontar los retos, deberes y dilemas éticos de nuestra profesión.
9. Gestionar y organizar la propia formación continua.
10. Desarrollar las habilidades necesarias para el uso adecuado de las TIC's.

Para Laura Frade (2009) las competencias docentes o directivas se basan en una visión denominada de inteligencia múltiple, en otras palabras esto hace referencia a la capacidad para educar a los demás en un momento histórico

determinado a las demandas del contexto, dicha inteligencia múltiple contiene ocho competencias pedagógicas:

1. Diagnóstica: Identificar las necesidades de aprendizaje.
2. Cognitiva: Adquirir el conocimiento que necesita el profesor para el desarrollo del contenido curricular.
3. Ética: Toma de decisiones de los docentes sobre su comportamiento ante la sociedad.
4. Lógica: Organizar el contenido de la enseñanza de manera lógica-secuencial.
5. Empática: Entender a los educando en tres dimensiones: afectivo, cognitivo y psicomotriz.
6. Comunicativa: Lograr la mediación entre el aprendizaje y la enseñanza, utilizar diferente tipo de lenguaje para que el educando pueda adquirir el conocimiento.
7. Lúdica: Diseñar y aplicar diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje.
8. Metacognitiva: Poder evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en dos vertientes la de alumno y la de docente.

Por otro lado dentro del Plan y Programa 2011 se plasman 12 principios pedagógicos, los cuales son relevantes para la transformación de las prácticas docentes, el desarrollo del currículo y por supuesto para alcanzar el logro de los aprendizajes y brindar un servicio de calidad.

A continuación los 12 principios pedagógicos:

1. Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje
2. Planificar para potenciar el aprendizaje.
3. Generar ambientes de aprendizaje.
4. Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje
5. Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los estándares curriculares y los aprendizajes esperados
6. Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje
7. Evaluar para aprender
8. Favorecer la inclusión para atender a la diversidad

9. Incorporar temas de relevancia social
10. Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela
11. Reorientar el liderazgo
12. La tutoría y la asesoría académica a la escuela

Finalmente es importante considerar que las actuales competencias profesionales (PPI) se deben comprender, aprehender y sobre todo saber aplicarlas dentro del campo laboral y esta función le corresponde a cada docente o directivo, además de que las tiene que adaptar al contexto en el cual desempeñe sus funciones, por último agregar que también dependerá mucho de los principios éticos, profesiones y el compromiso laboral de cada docente para ponerlos en práctica, para brindar un buen servicio a la sociedad, ya que quien no tome en cuenta lo anterior debe considerar la profesión que eligió y compromiso que adquirió.

1.3.2 Funciones Directivas, Docentes.

Dentro de la sociedad se han presentado cambios muy importantes en cuestiones sociales, económicas, políticas, educativas y tecnológicas, esto demanda que los miembros de la sociedad se adapten a los cambios con base a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades de acuerdo a un parámetro denominado calidad.

Calidad es una palabra pareciera simple de alcanzar o lograr en cualquier rubro llámese político, económico o educativo, sin embargo no es así, principalmente en el último punto expuesto el de educación. También se encuentran definiciones las cuales dicen que es un término utilizado al momento de **evaluar** algo y **determinar** las bondades y ventajas de algo, o por contraposición, sus falencias y desventajas. Por ejemplo: “Vamos a evaluar la calidad de la educación pública.”

Por último también se menciona que calidad se refiere a la **suma de las propiedades y características que pueden tener un elemento**, y que permiten evaluarlo y medirlo de diferentes formas, tanto cuantitativas como cualitativas. Por ejemplo: “malo”, “regular”, “bueno”.

Una vez expuestas algunas de las definiciones del termino de calidad, podemos determinar nuevamente que es algo más complejo de alcanzar de lo que parece, actualmente el sistema educativo busca brindar a la sociedad en general una educación de calidad, que garantice una formación integral de los individuos para tener un mejor estilo de vida.

Para poder lograr acercarse a la calidad el sujeto que esté al frente de una institución educativa, en un caso particular un directivo, tiene que contar con las competencias necesarias para desempeñar dicha función, específicamente debe ser capaz de indagar, debe contar con una buena actitud y obviamente un buen comportamiento.

A pesar de que han cambiado muchas cosas dentro del sistema educativo, se considera no existe un congruencia entre lo que se pide (calidad) y lo que brinda el sistema educativo para lograr llegar a ese objetivo, ya que surgen algunas interrogantes o inquietudes, por ejemplo, el sistema educativo actual sigue buscando que las escuelas y sobre todo los docentes o directivos alcancen la calidad, sin embargo en muchas escuelas no existen los recursos necesarios para alcanzarla, por otro lado, se exige tanto que los directivos y docentes brinden una educación de calidad, pero cuántos de estos docentes cuentan con la capacitación o formación con base a un modelo de calidad.

Hablando específicamente de los directivos no cuentan con una preparación previa para poder alcanzar las competencias necesarias y así poder ejercer sus funciones, (quien se perfile para ocupar este lugar) básicamente esto se basa en cuestiones de experiencia y conocimientos de los lineamientos, pero en ninguna etapa de formación de un docente están presentes los conocimientos necesarios para ocupar este tipo de cargos, principalmente se habla sobre cuestiones de liderazgo, comunicación y organización dentro de su gestión frente a una institución educativa.

W. E. Deming propone 14 puntos, acciones o funciones que debe desempeñar un directivo, ya que supone que mediante la implementación de estos se puede

alcanzar el desarrollo de las competencias necesarias para la gestión y por consecuencia alcanzar la calidad dentro de una institución ya sea educativa o no, para poder llegar al término de calidad se tienen que considerar a todos los agentes que van a participar en la implementación de un proyecto para que este funcione, por otro lado también se deben considerar proyectos a largo plazo.

La propuesta de W. E. Deming se basa en cumplir con estos 14 puntos:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento.
7. Aprender e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones (instigaciones) en la fuerza laboral.
11. A) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. B) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
13. Fomentar la educación y la automejora en cada persona.
14. Aprender acciones para lograr la transformación.

La propuesta se fundamenta en mejorar las practicas digamos de gestión, también en la toma de decisiones y el trabajo colaborativo, esto incluye un proceso de planear, hacer, seguimiento o verificación y por último el de actuar.

Con lo anteriormente citado se debe analizar si realmente el planteamiento de ciclo de mejora continua propuesto por Deming es eficiente o no, se debe reconocer que la calidad es difícil de alcanzar principalmente porque se vive en una época en la

cual se presentan cambios de manera constante, existen muchas variaciones en los sistemas ya sea políticos, económicos, tecnológicos, educativos y obviamente también surgen transformaciones en las formas de pensar y desarrollarse en los seres humanos.

Sin duda lo propuesto por Deming ayuda a que los directivos modifiquen sus prácticas de gestión, actualmente lo más importante que se tiene que modificar son tener una mejor organización administrativa, la comunicación y principalmente dar seguimiento adecuado a las practicas pedagógicas que se ponen en marcha dentro de la escuela, ya que todo directivo tiene que fijar sus proyectos, objetivos y metas a la mejora de los aprendizajes de los alumnos y aún más importante establecer proyectos a largo plazo. Además si se analiza más a fondo estos 14 puntos tiene un vínculo con los PPI actuales y que ya se citaron con anterioridad.

Los directivos actualmente centran su trabajo en cuestiones administrativas, se ocupan más de llenar documentación, se preocupan porque sus compañeros docentes entreguen los documentos solicitados, en ocasiones no existe una buena comunicación entre compañeros, centran su atención en gestionar proyectos que impacten en la mejora de la infraestructura de su escuela y no se ocupan por generar un buen ambiente de trabajo, algunos tienen liderazgo, otros son autoritarios, ya no apoyan a sus compañeros docentes en la parte pedagógica, es raro observar a un directivo dentro de las aulas si no es solamente para pedir algún requisito administrativo, se debe considerar que la parte pedagógica es lo primero que se debe atender, si no existe una preocupación por esta parte fundamental de la educación simplemente no se obtienen buenos resultados y como consecuencia no podrán garantizar un servicio de calidad, y es importante recordar que en la actualidad y en base a la llamada reforma educativa es lo que se busca tener en cada centro de trabajo del nivel de educación básica.

Estos cambios se pueden lograr estableciendo buenos ambientes de trabajo, lo cual incluye una buena organización y sobre todo una buena comunicación, punto del que se hablara más adelante, pero sin duda alguna, también depende del interés que tenga el directivo para seguir aprendiendo más con respecto a la función que

desempeña, otro factor es la experiencia que ya se mencionaban con anterioridad, la experiencia puede aportar, sin duda, muchas cosas en cuanto a la organización, creación de buenos ambientes de trabajo, gestión de proyectos, ahora bien, si la experiencia es relevante para poder desempeñar esta función, no se debe magnificar este aspecto, ya que esta no garantiza que se va a realizar un mejor trabajo, por ello se dice que actualmente no se necesita tener muchos años de práctica para desarrollar el liderazgo que se necesita en los procesos de gestión.

Ahora bien hablemos de comunicación, este es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de la una institución educativa, obviamente es un punto que debe desarrollar e implementar un directivo. Comunicación, definitivamente un concepto el cual tiene muchas vertientes, esto lo convierte en algo más complejo y no tan sencillo de comprender como pareciera, ya que al comunicarse transmitimos información y cada receptor de esta, lo asimila e interpreta de diferentes maneras dependiendo su edad, personalidad y ,porque no, hasta su contexto, entonces si se dirige la comunicación tomando en cuenta los factores anteriormente mencionados, el proceso puede no estar logrando su cometido, por ello Pareja (2002) menciona que toda la comunicación contiene información, pero no toda información tiene valor comunicativo.

Para que no se presenten este tipo de problemas de manera frecuente es importante hacer sentir a los miembros de la comunidad escolar como parte de ella, hay que integrarlos al trabajo, tienen que conocer los objetivos que se pretenden alcanzar, se tienen que escuchar, no excluirlos, por eso se considera y que el comunicarse de manera verbal es muy importante, además de que es una de las habilidades que debe tener un directivo.

Otro punto relevante mencionado por Pareja (2002), es que también se puede encontrar comunicación por medio de las expresiones corporales y esto es muy importante ya que en muchas ocasiones se omiten este tipo de cuestiones, las expresiones físicas pueden brindar más información de lo que se expresa de manera verbal o escrita, entonces dentro de los centros de trabajo cada participante se debe

convertir en buenos observadores, esto ayudará a encontrar o descifrar acciones, actitudes o posturas que no se pueden identificar mediante otro medio.

Finalmente se considera que dentro de las escuelas, quizá solo es cuestión de fortalecer algunos puntos como los de liderazgo con quien asuma el rol de líder, para que pueda tener un impacto en otras áreas como la organización y la comunicación, las cuales son muy importantes para el buen funcionamiento de una institución educativa. Para Loera (2003) una buena escuela de solo depende de tener un buen director, si no que gran parte del éxito se centra en las estrategias que emplea, la actitud con la que asume sus funciones y en particular la forma en la que dirige el centro de trabajo; esto es que se deleguen responsabilidades, se comparta el compromiso y se logren potenciar las capacidades de otros para que actúen e intervengan en beneficio y mejoras de la escuela.

1.4 El diagnóstico institucional.

Sin duda alguna el diagnóstico es elemental para conocer el nivel de calidad de la gestión institucional y pedagógica, por supuesto que este proceso implica que se generen espacios de reflexión y análisis, obviamente liderados por el directivo. La elaboración de un diagnóstico establece un aprendizaje para todos los actores de una comunidad escolar y permite mejorar en los aspectos que se requiere.

Para que un diagnóstico institucional se conforme es preciso realizar un proceso de indagación, en el cual se realiza una recogida de datos, mismos que se concentran, categorizan y analizan para establecer prioridades a atender. Por ello la organización institucional prevé que existen condicionantes las cuales pueden estar a favor o en contra de los objetivos planteados por la institución educativa. También dentro de este proceso se visualizan dos momentos primero el del análisis macrotextual, es decir, un análisis externo y un análisis microtextual el cual ya se desarrolla dentro de la institución. “Este tipo de diagnóstico obtiene resultados con apoyo de diversas técnicas en el acopio de información (cuantitativas y cualitativas) para luego diseñar y ejecutar diferentes propuestas sociales” (Molina, 2005; 15).

Por ultimo también se debe reconocer que actualmente el diagnóstico institucional es una parte medular del establecimiento de la ruta de mejora escolar, ya que a partir de este se establecen las prioridades a atender y las acciones a desarrollar para intentar abatirlas.

Contexto local

Para el sistema educativo actual es importante que las organizaciones de los diferentes estados presenten un buen funcionamiento, dichos organismos como coordinaciones regionales, diferentes sectores educativos, supervisiones y los responsables de cada institución educativa (directivos) tienen que brindar un informe de resultados periódicamente ya que se lleva un seguimiento de las acciones que se están realizando.

En el municipio de Tétéles de Ávila Castillo se ubica la zona escolar número 044, perteneciente al nivel primaria, la cual cuenta con una supervisora, un personal de apoyo, además la zona cuenta con un total 23 escuelas, donde 7 de ellas son multigrado. Esta zona escolar cuenta con un total de 16 directores técnicos y 7 comisionados y finalmente esta zona escolar cuenta con una base docente de 202 maestros.

Para obtener más características de la zona escolar es importante mencionar que la mayoría de estos maestros que la integran solamente un 10% de ellos cuenta con algún grado académico de maestría, diplomados, sobre todo destacar que los directivos de las instituciones educativas son docentes que no cuentan con un grado más académico, solo cuentan con algunas capacitaciones y cursos de diplomados.

Por otro lado en esta zona escolar los Consejos Técnicos Escolares (CTE) de las instituciones de organización completa se realizan en sus respectivos centro de trabajo, así cada directivo ejerce un liderazgo organizando sus sesiones y actividades correspondientes y solo integran un informe con las actividades realizadas, mismo que entregan en la supervisión escolar; en cambio con las escuelas multigrado en casa sesión de CTE los directivos comisionados y docentes se reúnen y trabajan con el supervisor escolar, de esta manera el seguimiento a las

acciones que se realizan se presenta de mejor forma, esto con base en lo que establece el acuerdo 717, por tanto las acciones que programan las escuelas de organización completa son más complicadas para dar seguimiento por parte de la supervisión escolar, ya que cada directivo se debe encargar de dar dicho seguimiento pero, desafortunadamente, esa autonomía que menciona el acuerdo 717 aún no se logra concretar en su totalidad y esto genera que en ocasiones los resultados presentados no concuerden con la realidad de cada centro de trabajo.

Finalmente se considera que el hecho de confundir el término de autonomía, puede tener consecuencias al momento del diseño de su ruta de mejora y esto puede incidir en los procesos de gestión, involucrando el hecho de no ejercer de manera adecuada el liderazgo y afectando los procesos de comunicación y organización escolar.

1.4.1 El problema real del entorno.

El sistema educativo se divide en diversos niveles como lo son preescolar, primarias, secundarias, nivel medio superior y superior, esto a su vez tiene que contar con direcciones acorde al nivel, también de ahí se descentralizan algunos puestos o jerarquías de autoridad que regulan el funcionamiento de los niveles, en donde podremos citar a las coordinaciones regionales, las jefaturas de sector y por supuesto las supervisiones escolares, estas últimas mencionadas tiene las funciones de verificar, dar seguimiento y brindar apoyo a las instituciones educativas de una manera más directa, además los directivos tienen una comunicación más directa con este tipo de dependencias que regulan el funcionamiento de las escuelas a su cargo.

Ahora bien, cada una de estas dependencias es importante que presenten un buen rendimiento, delimitando más el tema, se hablará específicamente de los responsables de las instituciones educativas ya que los directores tienen una gran responsabilidad dentro de sus escuelas y tienen que cumplir un gran número de funciones.

Como se citó con anterioridad, en la zona escolar 044 se ubican un total de 23 escuelas, algunas de ellas son escuelas que tienen una organización completa y 7

son escuelas multigrado. Cada una de estas escuelas cuentan con un directivo técnico en escuelas completas y comisionados en escuelas multigrado, es importante reconocer que los directivos multigrado tiene que cumplir las mismas funciones que los directores técnicos.

Dentro de la zona escolar 044 y específicamente en algunas de sus escuelas existen problemáticas con los directivos, esto con respecto a cuestiones de liderazgo, esto impacta en la comunicación y organización de los centros escolares. Se debe recordar que estos tres elementos son fundamentales para el buen funcionamiento de las escuelas, ya que se generan buenos ambientes de aprendizaje y con ello se busca obtener y ofrecer un servicio de calidad a la sociedad.

La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento. (Schmelkes, 2001; 63)

En definitiva un buen líder tiene que formar su propia identidad. Existen tipos de líderes, por ejemplo Blanchard (1969) distingue dos tipos de líderes:

- El recto, que consiste en decirle claramente a la persona qué debe hacer, cómo, dónde y cuándo hacerlo, y supervisar luego estrechamente el cumplimiento.
- El seguidor, que consiste en escuchar a la persona, brindarle apoyo y ánimo en sus esfuerzos y, finalmente, darle felicidades para la resolución y toma decisiones.

Para finalizar, las ideas anteriores brindan un panorama general del problema que existe con los directivos de los centros escolares en dicho entorno, en su mayoría las personas que se encargan de ejercer el liderazgo aun no logran desarrollar en su totalidad esta habilidad y dentro de las instituciones es muy importante ya que el liderazgo influye mucho en los procesos de comunicación y organización de los centros escolares, en conjunto esto refleja la calidad del servicio que ofrecen a la sociedad.

1.4.2 Problematización.

Para poder realizar el proceso de problematización básicamente se tiene que ir a la selección, estructuración y delimitación de un problema de investigación, esto conlleva una actitud crítica, abierta y a la vez flexible ante el objeto de estudio. La problematización da inicio cuando se localiza una necesidad concreta sin vaguedades, por ello dentro de este proceso de investigación se delimita en aspectos de liderazgo y como este interviene para generar cambios en la comunicación y organización de una escuela.

La comunicación, definitivamente un concepto el cual tiene muchas vertientes, esto lo convierte en algo más complejo y no tan sencillo de comprender como pareciera, ya que al comunicarse se transmite información y cada receptor de esta lo asimila e interpreta de diferentes maneras dependiendo su edad, personalidad, y porque, no hasta su contexto, entonces si no se dirige la comunicación tomando en cuenta los factores anteriormente mencionados, el proceso puede no estar logrando su cometido, por ello Pareja (2002) menciona que toda la comunicación contiene información, pero no toda información tiene valor comunicativo.

Es importante considerar que la escuela se puede ver como un lugar donde se convive e interactúa de manera más directa (verbal) con docentes, alumnos y padres de familia, pero en algunas instituciones no es así, ya que quien asume el rol de líder puede generar o gestionar sus propias formas y medios de comunicarse dentro y fuera de ella, además de que quien ejerza el liderazgo tiende a influir en ciertas decisiones y estas pueden ser a favor de la escuela o en pro de sus propias conveniencias, esto puede ocasionar un conflicto, para Pareja (2002) existe una gran posibilidad de que se presenten situaciones conflictivas cuando fallan los instrumentos que gestionan el proceso de comunicación, ahora bien el conflicto no es malo, todo depende de los sistemas de comunicación que se empleen, además de las reglas, valores propios de cada sujeto, así como de su crianza y cultura.

Ahora bien, para que no se presenten este tipo de problemas de manera frecuente, es importante hacer sentir a los miembros de la comunidad escolar como parte de ella, hay que integrarlos al trabajo, tienen que conocer los objetivos que se

pretenden alcanzar, tiene que ser escuchados, no excluirlos, por eso se considera que el comunicarse de manera verbal es muy importante, además de prestar vital importancia a la comunicación no verbal.

En muchas ocasiones quien asume el rol de líder puede presentar problemáticas con la organización que tiene en sus centros de trabajo, ya que utilizan su estatus para manipular, reprimir, en ocasiones para abusar o no distribuir funciones de manera cualitativa, y bueno, cuando se observa que pasa alguna situación de esta, el expresarlo puede generar algún conflicto que se tiene que solucionar de manera pacífica mediante el dialogo, por ello para el buen funcionamiento de los sistemas de organización referentes a la comunicación efectiva, es importante que quien asume el rol de líder debe considerar que tiene un equipo de trabajo con quienes comparte perspectivas, inquietudes, intereses, valores, y pueden presentar conflictos y tiene que ser capaces de resolverlos aunque este finalmente se incline hacia un lado, esto los guiara a obtener un cambio y un crecimiento en cuestiones de organización, podrán adquirir un mejor equilibrio en las relaciones humanas y estas los encaminaran hacia una mejor toma de decisiones de manera colectiva buscando alcanzar la calidad dentro de su centro de trabajo.

En definitiva, el liderazgo en un centro es saber administrar de un modo adecuado el uso de la autoridad, la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, la gestión del tiempo y de las reuniones, la mediación entre personas y sus conflictos, etc. incluso –quizás sea un atrevimiento- saber dejar a tiempo y de manera adecuada esa responsabilidad, para permitir que la llegada de nuevas ilusiones y nuevos proyectos sea posible sin grandes traumas, es decir, hacer equiláteras las relaciones del triángulo “comunicación, liderazgo y conflicto”. (Pareja, 2002; 17)

Este tipo de problemáticas son comunes dentro de las instituciones educativas, ya sea de organización completa o multigrado, ya que si consideramos que las personas que están al frente de una institución educativa no cuentan con una preparación formal o previa para desempeñar estas funciones, además de que los directivos tiene que realizar un proceso de reflexión con base en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede presentar al momento de realizar las funciones directivas, por ello es de vital importancia que los directivos fortalezcan las habilidades o competencias necesarias para poder ser buenos lideres dentro de su equipo de trabajo, fomenten una buena comunicación entre los agentes

educativos y todo esto presentara repercusiones en sus sistemas de organización dentro de la escuela.

1.4.3 Planteamiento y justificación del problema.

La educación ha presentado transformaciones realmente trascendentes en la última década, quizá sean cambios que se pueden visualizar apresurados y que no representan realmente un proceso de transición, en ocasiones se piensa que los procesos de innovación que se presentan a manera global están rebasando los procesos educativos, y el sector político educativo realiza reformas apresuradas con tal de ponerse a la par de dichas transiciones.

Pero se debe recordar también que para realizar un cambio los agentes que participan dentro del proceso educativo tienen que estar listos o preparados para poder afrontar los nuevos retos, desafíos, compromisos y que se les presenten. En nuestro país el sistema educativo tal parece que no se interesa por esa pequeña gran parte, ya que se puede observar que primero se presentan las transformaciones y después realizan un proceso de organización o capacitación para afrontarlas, cuando deberían primero dotar a los agentes educativos de las herramientas necesarias para posteriormente enfrentar de manera adecuada cualquier proceso de transición dentro de la estructura del sistema educativo.

El sistema educativo del país presenta algunas características muy peculiares, por ejemplo, existen escuelas con jornadas de medio tiempo y otras con tiempo completo, aún existen escuelas en las cuales se enfrentan contextos sociales muy complicados, hay centros de trabajo en los cuales la infraestructura es muy pobre, esto genera que algunas escuelas presenten problemas de gestión escolar, por otro lado, las escuelas tienen alguna problemática de gestión, sea debido a que los directivos no tienen desarrolladas en su totalidad las competencias o habilidades para ejercer dicha función. En fin, se podrían seguir enunciando más cosas que se detectan dentro de un contexto socioeducativo, pero ahora se va hacer énfasis en el último punto señalado que tiene que ver con los procesos de gestión dentro de una institución educativa y principalmente con la persona que se encuentre al frente de una escuela o encabezan la organización de la misma.

La función directiva en la actualidad es compleja por más simple que esta se vea, el directivo de una escuela como primer punto para ocupar ese lugar debió acreditar una prueba de evaluación con base en ciertos lineamientos establecidos, aquí se debe reconocer que quien ocupa un puesto de estos no es precisamente una persona que dedico varios años de estudio para llegar a desempeñarse ahí, en muchas ocasiones se les asigna esa función por cumplir una comisión (trabajo aún más complicado por no tener experiencia previa) y quienes aprueban la evaluación es porque ya presentan una amplia experiencia dentro del ámbito educativo y aun así pueden presentar deficiencias al momento de ejercer sus funciones.

Por otro lado, el directivo es un agente responsable del buen funcionamiento de la escuela, con base en la organización y gestión que realice en su centro educativo, ya que dentro de la institución educativa realiza las siguientes funciones: construye proyectos, planea objetivos y metas, diseña estrategias, establece mecanismos de operación en su escuela, es capaz de detectar y resolver problemas pedagógicos o institucionales, además guía, orienta o apoya a sus compañeros docentes a llevar a cabo las acciones programadas.

Se debe reconocer que el director no es necesariamente la única persona que se espera asuma el liderazgo de una institución, este rol también puede ser asumido por algún compañero docente, no se puede olvidar que independientemente de que una persona asuma la responsabilidad de estar al frente de una institución, todas las personas que ahí se encuentran deben ser partícipes en los procesos de gestión, ya que si trabajan de manera colaborativa obtendrán mejores resultados en los objetivos que se planteen.

En algunas instituciones educativas existen problemáticas con el rol de liderazgo (recordar, este puede ser asumido no precisamente por el directivo). El liderazgo, como tal, lleva implícitas cuestiones de comunicación y organización dentro de la institución educativa, estos factores son muy importantes para el desarrollo de proyectos que a la postre los apoye para brindar un servicio de calidad a la sociedad, entonces el directivo debe asumir con gran responsabilidad su rol, este debe creer que cuenta con la capacidad para poder guiar a su equipo de trabajo, debe perder el

miedo a equivocarse por emprender nuevas ideas, según Schmelkes (2001) especifica que el líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente.

Por lo anteriormente citado, como docente se ha tenido la oportunidad de ser parte de un equipo de trabajo dentro de instituciones de organización completa y también en escuela con la modalidad de multigrado, además de también estar desempeñando funciones directivas en un par de ocasiones. Al ser partícipe de una comunidad educativa se han podido detectar un número de problemáticas que se presentan dentro de los centros de trabajo en diferentes contextos. Actualmente se labora dentro de la zona escolar 044 con cabecera oficial en Tétéles de Ávila Castillo, Puebla., dentro de la misma se ejercen funciones docentes y se desarrollan dentro de una escuela multigrado, por ello, ha llamado mucho la atención los proceso de gestión que se realizan en varias escuelas de la zona escolar, por este motivo al emprender este proyecto de intervención se diseñaron dos instrumentos tales como una encuesta y una ficha de observación (ver apéndice A y B) y se eligieron 5 escuelas de manera no intencional para poder detectar con ayuda de los instrumentos las problemáticas que aquejan a esas instituciones.

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o de unidades de análisis. En el caso de seres humanos, su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera. (Sampieri, 2010; 409)

Después de aplicar los instrumentos de diagnóstico dentro de las instituciones educativas se detectó que los directivos de los centros de trabajo necesitan fortalecer las características necesarias sobre liderazgo, además los medios de comunicación no son los adecuados y finalmente los procesos de organización no son eficaces.

Es importante mencionar que se trabajara directamente con los directivos de las instituciones y surgieron los siguientes cuestionamientos ¿La preparación de los directivos es la adecuada para estar al frente de una institución educativa?, ¿Realmente los directivos ejercen liderazgo dentro de su centro de trabajo?, ¿Las formas de comunicación dentro de su institución educativa son las adecuadas?, ¿Los procesos de organización permiten un buen funcionamiento de las escuelas? ¿Las

escuelas tienen las bases de liderazgo, comunicación y organización para ofrecer un servicio de calidad? Estas preguntas son importantes ya que los directivos de estas instituciones carecen de elementos fundamentales para el buen funcionamiento de las escuelas y por consecuencia pueden presentar problemas en los niveles de calidad referentes al servicio que ofrecen.

Finalmente el cuestionamiento que surge a partir de esta problemática es la siguiente:

¿Cómo fortalecer, a través del taller de capacitación, el liderazgo de los directores de la Zona Escolar 044, para impactar en su comunicación y organización dentro de sus centros escolares?

Justificación

Después de realizar el proceso de investigación con base en los instrumentos ya antes citados, se encontraron problemas de liderazgo, este fue un aspecto que se detectó dentro de la investigación, ya que gracias a la encuesta se pudieron recuperar datos los cuales se analizaron y determinaron que los directivos no ejercen el liderazgo de manera adecuada, además también se pudo determinar que al no ejercer un liderazgo adecuado, esto impacta en la comunicación y organización de los centros escolares en lo que se indagó, la ficha de observación fue muy importante para determinar estos aspectos ya que gracias a esta se puede tener un panorama más amplio sobre lo que sucede realmente dentro de un centro educativo.

Esta problemática se tiene que atender debido a que si la persona que asume el rol de líder (directivo) presenta debilidades en las competencias que demanda el realizar dicha función, necesita fortalecer primero las competencias de liderazgo, para repercutir en la comunicación y organización de su centro educativo, y así poder guiar a su equipo de trabajo, de no ser atendida esta situación pueden generar problemas más grandes dentro de sus centros trabajo y por consecuencia les será complicado diseñar proyectos, plantear objetivos, metas y todo proyecto educativo que pretenda realizar.

Además al trabajar sobre dicha problemática se podrán cubrir algunas necesidades que presentan los centros educativos y principalmente lo que se busca lograr es que al mejorar las competencias de liderazgo, comunicación y organización las escuelas ofrezcan un servicio de calidad al contexto donde laboran.



CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Procesos de Aprendizaje y Enseñanza.

La gestión del conocimiento en las escuelas

Los seres humanos a lo largo de la historia siempre se han adaptado al contexto donde han habitado, ya que de alguna manera descubren los mecanismos necesarios para poder sobrevivir, todos estos descubrimientos van acompañados de un proceso de experimentación y que su vez produjo un gran número de conocimientos que a la postre sirvieron como base para producir más, dichos conocimientos se van acumulando, transformando y compartiendo, es como generar una especie de ciclo de conocimientos dentro de los sectores sociales y culturales de un contexto.

Con lo anterior se puede establecer que desde hace mucho tiempo nos desarrollamos dentro de una sociedad del conocimiento, esto porque se puede determinar que vivimos dentro de un contexto en el cual se generan, acumulan y movilizan conocimientos, este proceso se parece un poco a lo que se genera dentro de una institución educativa.

La gestión del conocimiento de acuerdo a varios autores como Minakata (2009) se debe basar en cuatro fases: Primero se presenta la socialización, que básicamente consiste en compartir ideas, experiencias del conocimiento tácito al colectivo; posteriormente se presenta el proceso de externalización, aquí el conocimiento tácito colectivo pasa a ser explícito; la tercera fase se genera durante la combinación, ya que se efectúa un intercambio de conocimientos explícitos, documentos compartidos en diferentes modalidades, principalmente electrónicas y virtuales; la última fase consiste en interiorización o de aprendizaje y así el conocimiento explícito colectivo se transforma en tácito individual. Si estas fases o procesos los enfocamos en el ámbito educativo se puede determinar en la generación de proyectos o cuando una institución en la actualidad realiza una sesión de Consejo Técnico Escolar, ya que aquí se presentan procesos de aprendizaje individual, grupal y organizacional.

Para finalizar con la idea anterior la gestión del conocimiento este se centra en un proceso de organizativo dinámico y continuo, que se enfoca de acuerdo a sus propios intereses, además las tecnologías de información y comunicación son importantes dentro de este proceso de almacenaje, recuperación y propagación del conocimiento y de esta forma se realiza un proceso de aprendizaje de manera constante.

Actualmente dentro de cualquier centro educativo se debe entender que si se quiere empezar a realizar un cambio en la gestión u organización del mismo, ahora se debe valorar más el proceso de aprendizaje y no solo el de la enseñanza, las escuelas deben ser espacios de organización y aprendizaje, de emprendimiento, tomando en cuenta problemas reales, diseñan proyectos ubicados en la vida social y que se buscan soluciones al mismo, este proceso incluye a todos los docentes, ya que ahora pasaran de ser los que enseñan a ser lo que aprenden en el proceso de enseñanza; de ser quienes practican una enseñanza individual a quienes enseñan y aprenden de forma grupal y colaborativa; finalmente pasan de enseñar centrados en los contenidos a ser quienes facilitan y conducen la construcción de aprendizajes significativos y reflexivos, Minakata (2009) cita a Wenger, McDermott y Synder quienes argumentan que “Hoy se aprende con otros y de otros, se aprende en grupos de gran diversidad en edad, sexo, experiencia y cultura, en contextos reales y virtuales, en comunidades de práctica” (Wenger, McDermott y Synder, 2002:04).

Si bien la gestión del conocimiento dentro de las escuelas depende de las fases de conocimientos de en grupo, también se centran en saberes individuales de cada uno de los individuos de un grupo de trabajo, pero como se está hablando de una organización escolar es importante mencionar que dentro de una institución existe una persona que debe liderar, guiar y organizar al grupo de docentes, por ello los directores de las escuelas deben tener en claro que el propósito principal de su centro de trabajo sea la mejora de su desempeño y obtener buenos resultados.

Los directivos de las escuelas deben ver a su escuela como un órgano dinámico que aprende de manera personal, grupal y a nivel organizacional, para esto debe preguntarse el conocer qué hacer dentro de su centro de trabajo y cómo hacerlo, por

otro lado el directivo comprende que sus compañeros de trabajo (docentes) aprenden y generan conocimientos, es necesario considerar el contexto y los miembros del mismo (padres de familia) en el cual labora porque comprende que influyen en el aprendizaje y también crean conocimiento. Esto se puede presentar por ejemplo: cuando se realiza el diagnóstico, planeación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, todos estos elementos presenten en la ruta de mejora escolar.

La gestión del conocimiento se debe entender como el desarrollo intencionado de una competencia de las personas y la organización, es decir, como una innovación apoyada en un proceso interactivo de aprendizaje en el que los involucrados aumentan su competencia a la vez que se ocupan de la innovación. (Minakata, 2009: 23)

Para finalizar se considera que ante este proceso de gestión del conocimiento todos los actores involucrados pueden presentar cierta incertidumbre ante la construcción de nuevas maneras de actuar en sus centros educativos, pero también se debe entender que este proceso requiere de tiempo para comprender y madurar estos nuevos procesos de generación de conocimiento, la maduración se puede concretar con el apoyo de una buena gestión directiva colaborativa y participativa, de ahí la importancia de tener un buen directivo dentro de las escuelas. Por ello en los centros escolares la generación, acumulación y movilización del conocimiento es un proceso de organización muy importante, ya que esto es un potencial transformador de las prácticas educativas, ya sea para cuestiones del aula (enseñanza-aprendizaje) o para cuestiones de organización (funciones directivas o gestión institucional).

Esta gestión del conocimiento, para ser completa, debería incorporar a los actores alumnos y padres de familia. La mejora sustentable de la educación se obtendrá cuando alumnos y padres aprendan a identificar y valorar los resultados de aprendizaje de forma alternativa a la que les ofrece una calificación numérica. Este hecho se traducirá en un aprendizaje organizacional y cultural con un significado e impacto en los aprendizajes para toda la vida. Nos preguntamos si es posible y viable llegar a tal gestión del conocimiento. (Minakata, 2009: 32)

2.2 Fundamentos de la gestión educativa.

En las organizaciones los procesos de gestión se caracterizan por tener un panorama real para resolver situaciones o para alcanzar sus objetivos y metas. También se puede definir como la serie de acciones que se diseñan en conjunto para el logro de un objetivo ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esto se puede concebir

en tres vertientes; la primera que se relaciona con la acción de los sujetos para obtener algo, la segunda se vincula con la investigación proceso formal y sistemático para producir conocimientos en base a los fenómenos observables y la tercera que se desglosa del proceso de investigación es la innovación y el desarrollo para que se creen nuevas pautas para la gestión, ya que enriquece la acción, la hace más eficiente, utiliza mejor sus recursos, se adecuan al contexto y a las personas que la realizan, por ello cumplen sus objetivos.

En las últimas tres décadas la educación ha presentado cambios importantes, esto debido a que se tiene que adaptar también a las conveniencias sociales, políticas y económicas de un país, pero bueno los cambios se han enfocado en el contenido curricular y como que se estaba dejando un poco de lado los procesos de organización de los centros escolares, actualmente y gracias a los procesos de investigación y la implementación de algunos programas para el desarrollo educativo, surgen nuevas ideas que ayudarían a que las instituciones tengan mejores procesos de organización o gestión, por ello es necesario recordar que en la década de los noventa se empezó a emplear un término denominado Gestión, es importante mencionar que estos términos primero se empezaron a utilizar dentro de las empresas para el buen funcionamiento de las mismas, el concepto es empleado por ejemplo por autores como Nonaka y Takeuchi (1995).

Más adelante y gracias a que se empezaron a efectuar programas como el Programa Escuelas de Calidad (PEC) surgió el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (de aquí en adelante MGEE) en este se pueden localizar específicamente algunos cambios que ha sufrido el sistema educativo, se establece y logra esclarecer que es la gestión educativa, sus tipos, modelos y finalmente determina el propósito de este modelo, los componentes y principios que lo rigen, instituye enfoques y herramientas de MGEE.

Con lo anterior se determina que el MGEE fomenta progresos constantes en la gestión para aumenten los resultados en aspectos educativos ya que mediante este se promueven competencias colectivas y prácticas de gestión institucional, escolar y pedagógica, cada una de estas adquiere un compromiso en la calidad educativa.

Además esto genera un proceso de aprendizaje y mejora continua, con ello se piensa que implantar una nueva cultura en los procesos de gestión ya sea institucional, escolar o pedagógica y esto se vea reflejado en los resultados escolares que se obtengan. “El Modelo de Gestión Educativa Estratégica permitirá desarrollar intervenciones dirigidas a operar la diversidad del espacio estratégico de gestión de los usuarios quienes, afanados en transformar su realidad, habrán de imaginar y construir cursos y escenarios alternativos de acción”. (MGEE, 2010: 12)

Otro rubro que ha podido favorecer y de alguna manera fortalecer la gestión educativa en las escuelas del país son los acuerdos legales, mismos que dieron pauta a que los proceso de gestión tuvieran más injerencia dentro de las escuelas.

En el año 2014 se realizaron ajustes a algunos acuerdos, por ejemplo: el acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de Gestión Escolar, dentro del mismo se establece fortalecer la autonomía de gestión en las escuelas ante los órdenes de gobierno que correspondan, con el fin de mejorar la infraestructura, adquirir los materiales educativos necesarios y resolver así problemas de operación básicos. Con esto se deduce que las autoridades educativas deben llevar a cabo programas y acciones que favorezcan la autonomía de gestión en las escuelas, para ello deberán I) Usar los resultados de evaluación; II) Desarrollar una planeación anual de actividades y; III) Administrar en forma transparente y eficiente los recursos y propiciar condiciones de participación para que los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

Como es evidente poco a poco se han realizado acciones las cuales han favorecido el desarrollo de la gestión educativa en el país, pero cabría preguntarse si se ha brindado el seguimiento adecuado a los programas u acciones, ya que comparando las expectativas versus la realidad puede reflejar ciertas contradicciones.

2.3 Mediación directiva y docente.

El trabajo docente va más allá de una simple transmisión de conocimientos ya que el docente tiene que aprender y aprehenderse de muchas cosas, ahora ya no solo basta con apropiarse de aspectos metodológicos y prácticos del proceso de enseñanza –aprendizaje, en la actualidad el docente debe contar con la capacidad de analizar y tomar medidas necesarias según la situación que se le presente en su trabajo, así el docente actual logra adquirir nuevos conocimientos y estos se encuentran en constante evolución.

Por otro lado el docente durante su proceso de preparación o formación es elemental que conozca los contenidos, proceso, estrategias, métodos, técnicas, procedimientos, etc., necesarios y que además sea crítico para realizar los ajustes que sean necesarios a su trabajo y cuente con la capacidad de adaptarse al entorno que lo rodea o donde se desenvuelva. “el docente eficaz es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador “(Gutiérrez, 2009; 01).

Así también un directivo de una escuela debe tener las habilidades o competencias anteriormente citadas, ya que de lo contrario su trabajo se puede ver mermado y por consecuencia afectara al buen desempeño de su equipo de trabajo y la escuela en general. Además de que un directivo constantemente se encuentra inmiscuido en situaciones escolares que tienen que ver con sus docentes, alumnos y padres de su centro educativo, al intervenir tiene que actuar de la mejor manera empleando la estrategia que más convenga en ese instante, por ello se dice que los docentes y directivos son agentes los cuales deben saber actuar utilizando una correcta mediación.

Por lo antes dicho el término de mediación hace referencia a que es un proceso donde una persona tiene un criterio neutral que puede servir para facilitar y animar la resolución de un problema, el directivo como mediador tiene un rol muy importante con la comunidad escolar, ya que esto puede aportar elementos primordiales para un desempeño eficaz. El mediador (directivo) promueve el aprendizaje, participa en la

construcción de conocimiento y experiencias que necesitan quizá sus docentes o la comunidad escolar para enseñarse a sí mismos.

Como mediador, el directivo dentro de su centro de trabajo, debe ser ágil, inteligente, astuto, creativo, flexible, sincero, espontáneo, con una comunicación y actitud abierta y positiva, además debe ser empático para así comprender las necesidades o intereses de los demás, por ello la interacción con los demás sujetos se debe dar de manera adecuada para compartir experiencias, debe apoyar y asesorar el proceso de aprendizaje, obviamente estimulando la capacidad por seguir adquiriendo conocimientos. “Las redes de comunicación permiten el aprendizaje ameno. Los sistemas sociales vivos como redes de comunicaciones fomentan el gozo por el aprendizaje y promueven el espíritu de actitudes positivas hacia el aprendizaje.” (Chávez y Gutiérrez, 2008; 45)

En este caso el directivo se convierte en un asesor que meramente un docente más de su centro educativo y de acuerdo a Chávez y Gutiérrez (2008) establecen una serie de funciones que debe desempeñar el directivo y los demás miembros del grupo:

- Diseña y pone en práctica actividades grupales de aprendizaje.
- Facilita la integración del grupo de aprendizaje.
- Estimula la dinámica de grupo.
- Facilita roles diferentes entre los miembros del grupo para estimular el desarrollo de habilidades.
- Fomenta el aprendizaje colaborativo.
- Trabaja como líder, facilitador y coordinador de grupos.
- Promueve la retroalimentación.
- Relaciona el trabajo en grupo como detonante en el planteo de las soluciones a problemáticas de la sociedad.

Pareciera sin duda alguna que las tareas que desempeña el docente y directivo hoy en día han crecido de manera considerable y en todas ellas desempeña una función importante ya que todo está relacionado con el aprendizaje de sujetos que

también están expuestos a constantes cambios, para finalizar este tema se debe hacer énfasis en un texto de Tobón (2009) específicamente en el apartado de El Perfil del Mediador, respuesta al cambio pedagógico, ya que ahí se habla de la calidad de la educación que recibe el futuro docente y principalmente si existe una real vocación para desempeñar esta función, como se puede deducir no es una tarea sencilla y que cualquier persona puede hacer se debe pensar críticamente en lo que se debería de hacer con las personas que decidan involucrarse en este ámbito de la educación ya que si se siguen formando profesores a los cuales les falten conocimientos, elementos, experiencias, vocación, etc., difícilmente podrá cubrir este papel de mediador que es muy importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.4 Teoría del problema.

Los centros escolares buscan satisfacer muchas necesidades sociales, esta tarea se torna complicada, en determinado momento compleja o difícil, ya que va acompañada de la participación de varios sujetos (alumnos, padres, docentes y directivos) los cuales deben asumir ciertos roles para que se logren alcanzar los objetivos que se plantean.

Sin duda alguna, para que un centro escolar presente un adecuado funcionamiento tiene que contar buenos procesos de gestión que principalmente se ve representada en la imagen del director de la escuela; quien tome esta responsabilidad deberá ser la primera persona quien piense en qué va hacer, cómo y para qué necesita hacer para que su centro educativo funcione de manera adecuada. Es común que en las escuelas los directivos actualmente centren más su atención en procesos administrativos por ende tienden a perder aspectos muy importantes como el liderazgo dentro de sus centro educativos y esto con el paso del tiempo va afectando la comunicación, organización y obviamente el nivel del servicio que ofrecen.

Se conoce que México tiene bajos niveles de desempeño escolar a comparación de otros países, esto indica que algo no se está realizando bien dentro de los centro escolares, unos de estos aspectos sin duda alguna son los problemas en la

organización y las practicas docentes, por consecuencia esto implica crear buenos mecanismos de coordinación, nuevas prácticas de gestión y sobre todo de liderazgo.

El sistema educativo mexicano ha puesto en funcionamiento una serie de programas como el Programa Escuelas de Calidad (PEC), los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), la relevancia de estos programas radica en fomentar un liderazgo compartido donde la comunidad escolar participe de manera activa y aprenda a tomar decisiones en colectivo.

El liderazgo dentro de las escuelas recae en la figura del director, de manera normativa el director es quien puede definir objetivos, metas, mecanismos de organización dentro de la escuela, se ocupa de cuestiones administrativas, además debe ser capaz de investigar y resolver cuestiones de índole pedagógica, pueden brindar asesoría y acompañamiento a las actividades de sus compañeros, aunque por otro lado Ornelas (2008) menciona que esas funciones se puede tornar a rutinas excesivas de trabajo, lo cual puede provocar que las tareas administrativas ocupen el mayor de sus tiempo.

En 2007 la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) realizo una investigación sobre las capacidades directivas, retomando opiniones de directores, padres de familia y docentes:

| Porcentaje del director siempre es: | Preescolar | | Primaria | | Secundaria | |
|--|------------|------|----------|------|------------|------|
| | Priv. | Púb. | Priv. | Púb. | Priv. | Púb. |
| Conflictivo | 6 | 6 | 6 | 15 | 7 | 9 |
| Conciliador | 70 | 59 | 72 | 55 | 71 | 56 |
| Tiene capacidad de manejo de situaciones difíciles | 82 | 74 | 78 | 56 | 82 | 71 |
| Tiene buena organización de los padres de familia | 84 | 73 | 81 | 59 | 80 | 73 |
| Sabe dirigir (es líder) | 80 | 72 | 87 | 63 | 82 | 71 |
| Impone orden y disciplina | 87 | 76 | 88 | 64 | 88 | 74 |
| Tiene buena relación con la comunidad | 87 | 78 | 85 | 68 | 82 | 72 |
| Está enterado de los problemas de la escuela | 84 | 79 | 85 | 77 | 86 | 80 |
| Tiene buena presentación | 92 | 82 | 92 | 72 | 90 | 84 |

Fuente: UNAM, 2007.

Como es evidente si nos ubicamos en el sector público los resultados en nivel primaria son más desfavorables y en este caso se debe centrar la atención en el tema de liderazgo, no cabe duda que el tema del liderazgo dentro de las instituciones actualmente es muy relevante para el buen funcionamiento de la misma.

Por otro lado existen dos elementos muy importantes dentro del liderazgo como la comunicación y por consecuencia la organización, dichos componentes deben estar presentes como herramientas o habilidades de los directores escolares ya que, sin ellos, su liderazgo se podría ver perjudicado y como consecuencia afectar los procesos de gestión que emprenda en su centro educativo.

A partir del año 2009 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) tuvo una influencia muy importante para que los procesos de gestión y las prácticas de liderazgo mejoraran y así los resultados académicos incrementaran considerablemente.

Con este breve antecedente queda claro que el liderazgo es un factor clave para que los centros educativos funcionen de manera adecuada y brinden un mejor servicio a la sociedad. Actualmente el sistema educativo enfrenta cambios muy importantes y por supuesto no se puede perder de vista el tema de liderazgo, por ello es importante retomar este tema y trabajarlo dentro de los centros escolares.

La palabra liderazgo originalmente es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo "lead"; el verbo "to lead" se refiere a la capacidad de conducir hombres. Ahora bien quien es el líder se reconoce como un conductor, pero quien funge con un liderazgo dentro de su trabajo se considera que produce un proceso de conducción esto genera un involucramiento en las actividades de los demás agentes que participan dentro de un centro educativo.

En palabras de Loera (2003) liderazgo se refiere a: La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de

motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas.

Ahora bien esto nos conduce a un proceso de análisis para aclarar a quiénes se conduce y hacia dónde, el primer punto hace referencia a todos los agentes que se involucran en un centro educativo, el segundo cuestionamiento se centra en términos escolares que se dirigen hacia los objetivos y metas que se planteen como escuela. Esto también dependerá de lo que se está haciendo en el presente, lo que se realice durante los días que vienen y retomar aspectos de lo que se hizo en el pasado, ya que el liderazgo se muestra en los momentos más difíciles o complejos. El liderazgo se trata de eso, de cómo lograr que una escuela brinde el mayor de sus esfuerzos no por obligación, si no por convicción: “por lo tanto, los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad.” (Rojas, 2006: 19)

Si se continua hablando del termino de liderazgo sin duda alguna nos puede seguir dando muchas vertientes para comentar, pero en este sentido es importante direccionarlo, en otras palabras básicamente se tiene que especificar qué tipo de liderazgo pueden emplear los directivos de un centro escolar para su buen funcionamiento. Ahora se van a realizar unas precisiones sobre el liderazgo situacional propuesta perteneciente a Hersey y Blanchard.

Blanchard (1986) determina que dentro del liderazgo situacional se pueden encontrar estilos de liderazgos mismo que pueden contribuir a decidir cuál es el que más se adapta a las necesidades de los sujetos y a la conducción de diversos casos, también se establece que dentro de esos estilos existen 4 grados de madurez. Antes de adentrarse a los estilos y grados de madurez es necesario precisar que para ello se establecen dos clases de comportamientos de un líder: el recto y el seguidor.

El recto, consiste en decirle claramente al sujeto qué debe hacer, cómo, dónde y cuándo hacerlo, posteriormente se debe supervisar el cumplimiento.

El seguidor, consiste en escuchar a la persona, brindarle apoyo, motivarlo en el esfuerzo que realizar para desarrollar sus actividades y por ultimo felicitarle para resolución y toma de decisiones.

Antes de abordar los temas de estilos y niveles de madurez se necesita precisar dos elementos que se encuentran inmersos dentro de un equipo de trabajo, el primero hace referencias a la tarea: esta incluye elementos como objetivos, estándares de desempeño, procesos, normas y formas de trabajo, etc., el segundo elemento es sobre la relación: indica que la interacción humana, la comunicación y organización incluyendo al líder se asocian con el trabajo.

Ahora bien existen 4 niveles de madurez, estos estan acompañados con sus respectivos estilos y algunas características que los identifican, a continuación una breve descripción de cada nivel:

1. Madurez I

- Estilo: control
- Alta tarea y baja relación

En este nivel la prioridad es la tarea y destina poco tiempo para establecer una buena relación con el sujeto, esto significa que más que un equipo, se trata aun de un grupo. No conocen bien su tarea o la desconocen, además puede que ignoren las formas de trabajo, carezcan de capacitación y les falte información sobre el funcionamiento de sus actividades, por consecuencia la función de un proyecto no existe.

2. Madurez II

- Estilo: Supervisión
- Alta tarea y alta relación

En este punto los sujetos tienen conocimiento de la tarea y han establecido un nivel básico de relación con los otros compañeros de equipo y esto permite cumplirla, pero a pesar de ello pueden existir

algunas dudas en cuanto a lo que hay que realizar y también puede desconocer las fortalezas y formas de trabajar de los demás.

3. Madurez III

- Estilo: Asesoramiento
- Baja tarea y alta relación

En este grado existe un nivel alto de conocimiento de la tarea, lo cual se traduce en menos errores y menos dudas al momento de la toma de decisiones. También aquí se pueden localizar mejores vínculos de cooperación que hasta cierto punto son aceptables, eso permite identificar las fortalezas y debilidades de sus compañeros. Sin embargo aún hay lagunas al momento de tomar decisiones difíciles.

4. Madurez IV

- Estilo: Delegación
- Baja tarea y baja relación

Existe un alto nivel de entendimiento de sus funciones, esto se refleja en un nivel mínimo de errores. La relación es sólida, además el grado de cooperación y colaboración es muy bueno. Con lo anterior se deduce que no existen tantos conflictos y si se presentan dan una solución rápida a ellos e incluso en ocasiones no es necesaria la participación de quien ejerza el liderazgo.

De acuerdo con lo anteriormente explicado en esta teoría de liderazgo todos los niveles de madurez se pueden presentar dentro de un centro educativo, además cabe recalcar que dentro de ellos existen elementos complementarios importantes como la comunicación y organización, sin estos dos componentes difícilmente se podrá ejercer un liderazgo eficaz.

La comunicación se puede definir según Martínez y Nosnik (1988) como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o

conducta (p. 12). Dentro de las organizaciones poco a poco los sujetos se tienen que dar cuenta que el buen funcionamiento y logro de objetivos es porque cuentan con una adecuada estructura en sus mecanismos de comunicación. Como se sabe dentro de una escuela los individuos que la integran son parte importante de esta, por eso cada escuela debe preocuparse por conocerlos y esto se logra a través del tipo de comunicación que exista dentro del centro escolar.

Quien ejerce el liderazgo cuenta con una buena comunicación dentro de la escuela por consecuencia los procesos de organización mejoran considerablemente, de acuerdo con Gairín (1988) menciona que la organización es el estudio de la intervención más adecuada de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la realización de un proyecto educativo y esto permitirá que ofrezcan un mejor servicio a la sociedad.

Finalmente se considera que a pesar de que se han presentado cambios en sistema educativo y este ha implementado programas en el cual algunas acciones son dirigidas para fortalecer la parte de gestión o directiva, este no ha presentado muchos cambios, se siguen enfrascando más en un rol administrativo que pedagógico o de gestión, también están olvidando cuestiones muy importantes sobre liderazgo, este último es muy importante para el buen funcionamiento de sus centros escolares, por ello se busca que el liderazgo situacional incluyendo elementos de comunicación y organización, sea una propuesta que permita reforzar y poner en práctica las habilidades de los directores de los centros escolares y mejorar su funcionamiento así como el servicio que ofrecen.

2.5 Teoría de la estrategia

El término de estrategia se ha utilizado en diversos rubros, por ejemplo, en lo político, militar, económico, social, religioso y sin duda en lo educativo, la estrategia tiene un vínculo importante en la toma de decisiones que asumen las personas que tiene bajo su responsabilidad la gestión de su organización. También las estrategias se relacionan con las acciones de organización, cómo se van a implementar a corto, mediano o largo plazo, obviamente todo enfocado hacia el logro de los objetivos.

De acuerdo con Besseyre des Horts (1989) menciona que la estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de su evolución durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación. Estos términos si bien están citados en términos empresariales sin duda alguna pueden encajar adecuadamente dentro de un institución educativa, porque dentro de ella diseñan, planean acciones, mismas que después tendrán que aplicar y evaluar el funcionamiento, todo esto parte de la estrategia y organización.

Una vez que se aclaró el término de estrategia dentro de este proyecto de intervención se planearon una serie de actividades, las cuales implican tener la estrategia adecuada para ponerlas en práctica y la que más se adecuaba a los tiempos y necesidades de los sujetos es el taller, ya que este se aplicó al proyecto a corto plazo, en el siguiente apartado se dan a conocer algunas especificaciones del mismo.

Taller de capacitación.

Los procesos de enseñanza-aprendizaje se transforman con el pasar de los años, ya que se presentan nuevas estrategias o metodologías para realizar dicho proceso. Este proceso se puede dar mediante la interacción, el sujeto también puede ser constructor de su proceso de aprendizaje, pero esto también depende de la persona que se encarga de la enseñanza y de las formas que se emplee para este proceso.

Uno de los medios o una de las herramientas que se utilizan comúnmente para realizar un proceso de enseñanza-aprendizaje a corto plazo son los talleres, los cuales tienen la finalidad de vincular a los sujetos, en un proceso de cooperación, colaboración, que finalmente se traslada a la construcción colectiva y aprendizaje mutuo, además se debe recordar que no solo se basa en acumulación de elementos teóricos, sino también de procesos prácticos, en donde se ponga a prueba y desafíe los elementos teóricos. “La principal característica del taller de capacitación consiste en transferir conocimientos y técnicas a los participantes, de tal manera que estos los puedan aplicar.”(Candelo, Ortiz, Unger, 2003; 09)

En el proceso de aprendizaje dentro de un taller el capacitador se debe valer de varias herramientas para facilitar dicho proceso a los sujetos. Dentro del taller se deben considerar 3 rubros muy importantes. Primero la atención a las necesidades, los temas que se trabajen en el taller deben ser acordes a las necesidades de los problemas que tenga el grupo. Segundo la participación, este proceso es muy importante ya que dentro del taller no solo se deben manejar fundamentos teóricos, sino que, también se pongan en práctica ya que gracias a esta experimentación es más eficaz si de aprender haciendo. Tercero la visualización, se tiene que conocer las propuestas, las discusiones y los acuerdos que se produzcan en el desarrollo del taller, ya que esto aumentara la participación y reforzara el proceso de aprendizaje del grupo.

Después de que el capacitador tenga en claro los tres conceptos anteriormente señalados, el capacitador también debe comprender cómo es que funciona el proceso de aprendizaje, cómo funciona la comunicación, qué es la participación y como se facilita y por último cómo se maneja el tiempo.

Taller es una palabra que sirve para indicar un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado. Aplicado a la pedagogía, el alcance es el mismo: se trata de una forma de enseñar y sobre todo de aprender, mediante la realización de "algo" que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo. (Ander, 1991; 10)

Ander Egg (1991) menciona que el taller es visto como una alternativa de renovación pedagógica, para esto se requieren cubrir una serie de supuestos y principios pedagógicos:

- Aprender haciendo
- Es una metodología participativa
- Es una pedagogía de la pregunta, contrapuesta a la pedagogía de la respuesta propia de la educación tradicional
- Es un entrenamiento que tiende al trabajo interdisciplinario y al enfoque sistémico
- La relación docente/alumno queda establecida en la realización de una tarea común

- Carácter globalizante e integrador de practica pedagógica
- Implica y exige de un trabajo grupa, y el uso de técnicas adecuadas
- Permite integrar en un solo proceso tres instancias como son la docencia, la investigación y la practica

En base a los supuestos y principios, se puede deducir que el taller es una estrategia que permite realizar un proceso de formación teórica y práctica, mediante la elaboración de proyecto. Además la enseñanza se enfoca en contenidos previamente elaborados, creando una prioridad en los objetivos, recordemos que los conocimientos teóricos, métodos, técnicas y habilidades, se adquieren haciendo algo y no solamente adquiriendo conocimientos teóricos. Por ello en el taller de elaboran procesos de acción y reflexión sobre lo que ahí se realiza, en el taller predomina el aprendizaje sobre la enseñanza.

Por ultimo también dentro del taller se deben considerar los materiales a utilizar, así como las condiciones en las que se desarrollara el taller y bajo qué condiciones se realizara, ya que todo esto influye en el proceso de aprendizaje de los sujetos que integran el grupo y sobre todo pensar a como se van a evaluar las actividades realizadas.

El proceso de evaluación ha sufrido una evolución en cuanto a el sustento teórico, ético, pero sobre todo en los métodos pedagógicos, todo esto para poder garantizar dentro del ámbito educativo instrumentos más útiles y a su vez creíbles para que se pueda ubicar a la evaluación del aprendizaje como algo sistemático aunado a una buena intervención educativa. Debemos recordar que la evaluación es un proceso sistemático de investigación que sirve como un sustento a la realidad dentro de un contexto educativo y así poder emitir un juicio de valor sobre la misma para posteriormente tomar decisiones en cuanto a lo positivo, lo malo y encausarse a una mejora en todo este proceso.

La evaluación en términos simples es un proceso que tiene la función de establecer juicios respecto a la realización de alguna o varias tareas en base a un proceso de recogida de datos medibles o cuantificables, ahora bien es correcto

aclarar que evaluación no es lo mismo que medir; la mediación es una simple acción cuantitativa de acciones o conductas de las personas, mientras que evaluar permite establecer un panorama más amplio de lo cuantitativo y principalmente lo cualitativo de los sujetos.

En general, la evaluación es el juicio que se da sobre una cosa, persona o situación con base en alguna evidencia constatable. La evaluación educativa se concibe como un proceso a través del cual se recoge y se interpreta, formal y sistemáticamente, información pertinente sobre un programa educativo, se emiten juicios de valor sobre esa información y se toman decisiones conducentes a mantener, reformar, cambiar, eliminar o innovar elementos del programa o de su totalidad.(Ríos y Cabrera,2008;03)

Este proceso de evaluación debe estar acorde a su funcionalidad y se puede dividir de acuerdo al objetivo de la misma, la temporalidad en la que se sitúa dentro del proceso de aprendizaje y también en qué tipo de agentes se va aplicar y emitir juicios de valor.

- De acuerdo a su funcionalidad: Diagnóstica, formativa y sumativa.
- De acuerdo a su temporalidad: Inicial, procesual y final.
- De acuerdo a sus agentes: Autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación.

Después de aclarar algunos puntos importantes sobre la evaluación es momento de trasladarse mencionar cuales son las técnicas e instrumentos que van apoyar y utilizar en el desarrollo de este trabajo.

El primer instrumento a utilizar será la guía de observación (ver Apéndice C) y obviamente la técnica para implementar esta herramienta será la observación, este instrumento se basa en una serie de indicadores y se pueden plantear como una afirmación o pregunta, dichos indicadores van a guiar el trabajo dentro del aula señalando los puntos más importantes a observar, su finalidad es la siguiente, la guía de observación como instrumento de evaluación permite:

- Centrar la atención en aspectos específicos que resulten relevantes para la evaluación del docente.
- Promover la objetividad al observar diferentes aspectos de la dinámica al interior del aula.

- Observar diferentes aspectos y analizar las interacciones del grupo con los contenidos, los materiales y el docente.
- Incluir indicadores que permitan detectar avances e interferencias en el aprendizaje de los alumnos.

Para su elaboración es importante retomar las siguientes determinaciones:

- Se tienen que establecer propósitos o criterios claros para saber qué es lo que queremos lograr, para lograr orientar el trabajo y no caer en vaguedades.
- Establecer el tiempo que se destinara a la observación y esta puede ser parcial o total, además que se puede realizar dentro y fuera del aula.
- Determinar los indicadores a observar que pueden ser las actividades, realización de algún producto, interacción con los materiales y con los demás miembros del grupo, etc.

Se piensa en utilizar este instrumento debido a que es una herramienta que se enfoca un poco más en lo cualitativo y por consecuencia no asigna una calificación como tal, si no se basa en el registro de las actitudes que forman parte de los aprendizajes de la asignatura o tema que se aborda.

El último instrumento que se va a utilizar es una Rúbrica (ver Apéndice D) apoyado de la técnica de la observación, cuya finalidad es ubicar el nivel de desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes o valores obtenidos en base a los indicadores previamente establecidos.

Para poder diseñar esta herramienta se deben considerar los siguientes elementos que se establecen en el libro “Las estrategias y los Instrumentos de Evaluación desde el enfoque formativo” (2012);

- Redactar los indicadores con base en los aprendizajes esperados y las actividades a realizar.
- Establecer el grado máximo, intermedio y mínimo de logro de cada indicador para la primera variante. Redactarlos de forma clara.
- Proponer una escala de valor fácil de comprender y utilizar.

El diseño de la rúbrica debe considerar una escala de valor descriptiva, numérica o alfabética, relacionada con el nivel de logro alcanzado. Generalmente se presenta en una tabla que en el eje vertical incluye los aspectos a evaluar, y en el horizontal, los rangos de valoración. (SEP, 2004; 52)

Este instrumento permitirá valorar los logros alcanzados por los sujetos participantes en el proceso de aprendizaje y también se puede implementar uno para las actividades diseñadas así como para el determinar el desempeño del docente.

A manera de conclusión los instrumentos que se piensan implementar se adecuan al contexto laboral, también se adaptan a las necesidades de los directivos ya que va permitir una recogida de datos más confiable y certera de manera cuantitativa y más aún cualitativa, porque en este proyecto se reforzaran habilidades de liderazgo y así que fue el principal motivo por el cual se pensó en utilizar este tipo de herramientas.



CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

3.1 Estrategia de intervención

Dentro de cualquier organización sea educativa o no, debe existir una estrategia misma que será la base o servirá de guía para desarrollar las actividades que se programen, así entonces la estrategia representa un papel determinante de la dirección de cualquier organización. La estrategia a nivel educativo y en otros campos sociales ha presentado grandes cambios, esto debido al desarrollo de la sociedad.

La estrategia se emplea cuando existe cierta incertidumbre al momento de plantear determinadas acciones, la estrategia se encuentra conformada por varios elementos y el que quizá más se vincula con este es el de la comunicación, este es un rubro muy importante ya que la comunicación organizacional tiene una función meramente táctica y esto pasa ser considerado como estrategia. “El primer concepto científico de estrategia como: “las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza” (Kaufmann, 1967).” (Pérez, 2014; 05)

Para llevar a cabo una estrategia se requiere de tomar decisiones, las cuales van a guiar el proceso de aplicación de la misma, también se debe considerar cómo se van a implementar ya que esta puede ser en el corto o largo plazo, con una visión a lograr los objetivos establecidos dentro de la misma. Por otro lado la estrategia se debe basar en las necesidades de los sujetos y contexto donde se aplique.

Una vez expuesto la definición y características del termino de estrategia, es momento de puntualizar los elementos que se consideran dentro de la estrategia que se utilizará en este proyecto de intervención, dicha estrategia o plan de intervención guiará las actividades para poder abordar la problemática que se detectó dentro del diagnóstico institucional realizado al inicio de este proyecto de investigación, es importante mencionar que esta herramienta de intervención se basa en los lineamientos o procesos de la ruta de mejora.

Como primer apartado dentro de la planeación (Primer elemento de la ruta de mejora) se debe definir la prioridad que se va a atender, básicamente se tiene que responder al qué del problema, por consecuencia posteriormente se tiene que citar el problema real del entorno y se tiene que responder al cuestionamiento para qué y finalmente se brinda una breve descripción del contexto y los sujetos del mismo de las necesidades que presentan, esto responderá al para quiénes y dónde.

La planeación es un proceso muy importante dentro de la estrategia, se deben integrar una serie de acciones las cuales puedan alcanzar el objetivo y meta establecida, dichos elementos son muy importantes para el desarrollo del proyecto y de la estrategia, debido a que marcaran la pauta para el diseño, avances y procesos de evaluación que se pretendan realizar.

Es importante reconocer que los objetivos y metas estos elementos son retomados actualmente de las orientaciones para establecer la ruta de mejora, estos se establecen con la finalidad de encaminar el proyecto emprendido por los miembros que integran una institución, para este proyecto se estableció un objetivo y una meta para conducir las actividades programadas:

Objetivos: los objetivos son muy importantes dentro de un proyecto de investigación ya que son una guía para saber qué y para qué se va a hacer, esto con base a las necesidades detectadas, se debe considerar que los objetivos deben ser alcanzables y también que se puedan comunicar o dar a conocer de una manera fácil.

Identificando el problema real del entorno y a partir de ellas preguntas Qué y Para qué se construye el objetivo y este a su vez especifica lo que se pretende lograr y para que lograrlo. Por último el objetivo guía las acciones a realizar para atender la problemática. (SEP, 2014; 14)

Metas: esta parte de la planeación deberá abarcar el cuánto, de qué manera y cuándo se requiere avanzar para obtener los resultados esperados, por otro lado deben ser precisas, explícitas y medibles, con ello se podrá evaluar continuamente los avances.

Las metas son el elemento que permitirá dar certeza a la consecución de los objetivos, son logros concretos que se van obteniendo; es necesario establecerlas para definir de forma detallada y precisa lo que el objetivo pretende lograr, en qué tiempo y, si es posible, a qué costo. Por lo tanto, permiten evaluar en lapsos cortos y los avances logrados respecto de cada uno de los objetivos de planeación. (SEP, 2014; 14)

Inmersos en la estructura de la planeación es importante considerar los Perfiles, Parámetros e Indicadores (PPI) para directivos, ya que el proyecto de investigación se enfoca en las necesidades de los directores de la zona escolar 044 y esto sustenta de manera teórica las competencias o habilidades con las que deben contar y que de acuerdo a lo investigado hasta ahora hacen falta fortalecer algunas.

Dentro de este apartado básicamente se expresan las características, cualidades, competencias y aptitudes que se necesitan para desempeñar las funciones gestoras en su centro de trabajo y así puedan guiar a su institución a cumplir con sus objetivos; brindar un servicio de calidad y elevar el aprendizaje de los alumnos tiene que ser la prioridad de cada centro educativo. En la actualidad los directivos son parte fundamental del proceso de planeación, liderazgo; organización y comunicación, claro sin olvidar que tiene que trabajar en conjunto con su colectivo docente.

Para el desarrollo de este proyecto solo se consideraron 4 dimensiones:

-DIMENSIÓN 1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan

-DIMENSIÓN 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

-DIMENSIÓN 4. Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

-DIMENSIÓN 5. Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

Se consideraron solo 4, debido a que son las que más se adaptan a las necesidades de los participantes, también se realizó un análisis para considerar solo algunos de sus parámetros e indicadores. (Ver Apéndice E)

Así, el perfil considera que los directivos deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. (SEP, 2015; 13)

Dentro de la planeación que se considera para este proyecto de intervención se encuentran los temas de estudio y los contenidos a trabajar, los materiales educativos, recursos o medios didácticos, que un docente u asesor pretenda utilizar pueden determinar su estrategia y técnica de enseñanza. Existen un gran número de materiales educativos, por muchos años todo se limitaba a utilizar lo que se tenía plasmado en papel como lo son libros de texto, revistas, enciclopedias, etc., actualmente y gracias al avance de la tecnología existen muchas fuentes de información.

Los temas de estudio se determinaron con base a cada uno de los PPI, posteriormente se pensó en el título de cada uno de ellos, una vez establecidos los temas de estudio, se analizó y empezó a buscar los contenidos teóricos a trabajar, y por supuesto, estos también tendrían que estar relacionados con los PPI, los temas de estudio, al número y cada uno de los momentos de las sesiones a desarrollar y aún más importante, la elección de todo esto se basó en las necesidades de los participantes, por ello se buscaron y eligieron contenidos de liderazgo, comunicación y organización, incluyendo algunas estrategias, para poder, primero fortalecer las habilidades de liderazgo y por consecuencia transformar cada uno de estos puntos, para que se logre generar un buen impacto en las escuelas, además de empezar a mejorar en la calidad del servicio que ofrecen. Por todos los elementos antes mencionados es necesario que se cite un ejemplo, para que se tenga una mejor visión de lo que se pretende realizar durante el desarrollo del proyecto:

| Dimensiones | Tema de estudio | Contenido | Momento y propósito de la sesión |
|--|--|---|--|
| DIMENSIÓN 1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan. | Valorar sus funciones y reconocer la tarea primordial de la escuela. | <p>Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria.(SEP, 2002; 9-11)</p> <p>La calidad requiere liderazgo (Silvia Schmelkes).</p> | <p>INICIO</p> <p>Propósito: Compartan experiencias, reflexionen sobre el propósito de la escuela y valoren las funciones que realizan dentro de su centro educativo.</p> |

Es necesario reiterar, que los contenidos que se retoman en este proyecto están vinculados con el tema de liderazgo y otros dos componentes en los que impacta como la comunicación y organización. Aquí se hablara desde valorar la función que desempeñan los directivos, entender y comprender lo que es liderazgo, cómo se ejerce, conocerán un modelo, además recuperaran estrategias de comunicación y organización, con el fin de que sus centro de trabajo apliquen lo aprendido, trabajen de manera conjunta entre directivos y docentes, mejoren un su rendimiento o funcionamiento y así brinden un mejor servicio. Por último reconocer que los contenidos a trabajar estén relacionados con los PPI, ya que es lo que actualmente rige las acciones que emprenden los directivos de las escuelas de educación básica. Para ver más a detalle este tipo contenido remítase al Apéndice E.

Por otro lado, para llevar a cabo todo lo anteriormente citado se pensó en el tipo de técnicas que ayudarían a desarrollar las acciones que se pretendan programar. Las técnicas seleccionadas para la composición y diseño de la planeación son una parte muy importante ya que estos logran adaptarse al contexto, a la realidad y a las necesidades de los alumnos y el docente. La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado, generalmente cada individuo las adapta a sus necesidades y puede modificarlas para mejorarlas.

Unas de las técnicas que se utilizarán en este proyecto son la lluvia de ideas: esta técnica permite incrementar el potencial creativo en un grupo, recabar mucha y variada información y resolver problemas; otra técnica es la simulación la cual ayudara pasar de la teoría a la práctica, de esta manera se analizarán e identificarán y moviliza saberes en la búsqueda de una solución ante un caso o situación relacionada a la vida cotidiana; también se utilizara el andamio cognitivo, este ayuda a la organización de las ideas, facilita el proceso de comprensión y colabora en la expresión de los comentarios en una lluvia de ideas. (Ver apéndice E)

Además los materiales, temas, contenidos, técnicas, etc., contribuyen a la puesta en práctica de las actividades programadas y pueden ayudar a cubrir los objetivos planteados. “Una definición clásica la encontramos en Mattos (1963) para el que recursos didácticos son: Los medios materiales de que se dispone para conducir el aprendizaje de los alumnos.” (Moreno, Herrero, 2004; 02)

En este diseño de intervención se encuentra el segundo proceso de la ruta de mejora que se denomina implementación, misma que determina cuales son las acciones que el docente deber realizar para lograr un objetivo que se plantee. Según Frola y Velásquez (2011) las acciones pueden estar guiadas por diversos métodos o modelos de intervención, para combatir la problemática dentro de este proyecto se requiero apoyo del modelo denominado Investigación Acción Participativa, este modelo en términos generales se enfoca la convivencia, organización e interdependencia de los participantes para generar un cambio ante la problemática que afrontan, este apartado se tratara más adelante en una forma más amplia. Este tema se abordara de manera más amplia en el siguiente capítulo.

Regresando al punto anterior se decía que la implementación es la que indica cuales con las acciones a desarrollar y los elementos a considerar son:

- Actividades (implementación)
- Tiempos
- Recursos didácticos
- Evidencias y productos

Durante el inicio de la secuencia didáctica se rescataran conocimientos previos sobre el tema a abordar y se explicara a los participantes el objetivo y propósito a cubrir para la sesión. Posteriormente el docente dará a conocer el encuadre de las actividades programadas, así como los temas a abordar, las competencias a desarrollar y los aprendizajes que se obtendrán a lo largo de las sesiones programadas. En seguida para tener más referencia a lo que se menciona, se describirá una sesión incluyendo los elementos antes citados.

Como parte de la sesión número uno se tiene contemplado presentar a los participantes, el objetivo y meta a cubrir con la implementación del taller, posteriormente se realizara una dinámica con la finalidad de identificar y reflexionar sobre cuáles son las áreas de fortaleza de los participantes y cuáles son las que necesitan trabajar para fortalecerlas.

Finalizada la actividad anterior, los participantes deberán requisitar un andamio cognitivo, con base a la lectura previamente hecha del texto “La misión de la escuela y la función directiva”, con ayuda de esto podrán reflexionar sobre las acciones que emprenden en su centro educativo para satisfacer las necesidades sociales de su contexto. En seguida los directores deberán elaborar una diapositiva tomando como referencia el texto “La calidad requiere liderazgo” de Silvia Schmelkes previamente ya leído, este trabajo se expondrá al grupo, para que puedan registrar, identificar u opinar sobre las acciones que realizan para brindar un servicio de calidad en la escuela.

Finalmente después una vez culminadas las actividades anteriores, los directores elaboran un escrito, en este plasmaran cuál es la importancia de realizar adecuadamente sus funciones, qué impacto tiene dentro de sus centros educativos y en el servicio que ofrecen.

- Tiempo estimado para la realización de las actividades: 1:30 hrs.
- Recursos didácticos: antología de lecturas, Computadora Software Power Point, proyector, pagina web.

- Evidencias o productos: Andamio cognitivo, diapositiva para exponer, escrito de una cuartilla.

En la actualidad dentro del ámbito educativo existen un gran número de actividades, recursos didácticos, por ello se dice que gracias a esto se ha demostrado que los educandos obtienen mejores resultados debido a que utilizan estrategias de aprendizajes más sofisticadas y se dejó a un lado el proceso de la repetición mecánica. Estos cambios se lograron gracias a que al paso de los años se han hecho aportaciones importantes desde diferentes concepciones y modelos de enseñanza al sistema educativo, uno de estas aportaciones fue el modelo del constructivismo en donde se sostiene que el individuo por naturaleza se desarrolla progresivamente, se conoce a sí mismo y a la realidad externa, en otras palabras en individuo parte de conocimientos previo, genera la capacidad de aprender significativamente por el mimos y también apoyado de otros agentes que lo rodean (contexto, familia, amigos, etc.)

Las estrategias de aprendizaje según Nisbet y Shuckersmith (1987) son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Se vinculan con el aprendizaje significativo y con el aprender a aprender.

De acuerdo con Fernández, Sarramona, Tarín (1979), en su Tecnología Didáctica, le adjudican a la didáctica un carácter aplicativo, eminentemente práctico, aunque no excluyen que tenga también un carácter teórico especulativo, pero su practicidad es su principal razón de ser, por ello mencionan que la didáctica es una rama de la pedagogía la cual se encarga de encaminar la actividad educadora sistemática, en un sentido más vasto.

Como la dirección total del aprendizaje” es decir, que abarca el estudio de los métodos de enseñanza y los recursos que ha de aplicar el educador o educadora para estimular positivamente el aprendizaje y la formación integral y armónica de los y las educandos. (Fernández, et, al;)

Después de hacer una breve descripción de una de las sesiones se puede determinar que cada parte que la compone es importante, cada uno de los elementos

que la conforma, puede presentar cambios durante su aplicación, por consecuencia, no es un proceso rígido, sino que es flexible y se pueden hacer cambios durante su aplicación. Para visualizar más a detalle cada una de las sesiones diríjase a ver el apéndice E.

Es necesario recordar que este proyecto de intervención retoma elementos de la conformación de la ruta de mejora, por ello el siguiente componente de este proceso son los de seguimiento y evaluación, procesos que van de la mano, para ello se propone emplear los siguientes campos:

Método: se refiere al medio que se utilizara para llegar a un fin determinado, las sesiones programadas son cinco, estas estan divididos en momentos, en las cuales se determina un tipo de evaluación, los métodos y estrategias de valoración deben estar acorde a las características y necesidades individuales y colectivas del grupo y estas servirán para poder identificar el nivel de logro de los aprendizajes esperados y el desarrollo de competencias, las estrategias pueden tener algunas de las siguientes finalidades: estimular la autonomía, monitorear el avance e interferencias, comprobar el nivel de comprensión e identificar las necesidades. “Para algunos autores, las estrategias de evaluación son el “conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumno” (Díaz Barriga y Hernández, 2006).

- Inicio: diagnóstica, para rescatar conocimientos previos. (Individual-heteroevaluación) Observación; Desarrollo: Formativa (Individual y coevaluación) Observación y niveles de desempeño; Cierre: Formativa (Individual y Heteroevaluación) , Nivele de desempeño individual y grupal.

Instrumentos de evaluación: Estos permiten obtener información del aprendizaje de los alumnos y deben ser seleccionados de manera adecuada para poder adaptarse a las necesidades de quien evalúa y los evaluados, además está muy ligado a las técnicas. Algunos de los instrumentos que se pueden utilizar son: guía de observación, registro anecdótico, diario de clase, diario de trabajo, escala de

actitudes, preguntas sobre el procedimiento, cuadernos de los alumnos, organización gráfica, portafolio de evidencias, rubrica y listas de cotejo.

Cabe señalar que no existe un mejor instrumento que otro, debido a que su pertinencia está en función de la finalidad que se persigue, es decir, a quién evalúa y qué se quiere saber, por ejemplo, qué sabe o cómo lo hace.(SEP, 2012; 20)

En qué momento se deben diseñar los instrumentos: Durante la planificación se deben diseñar e incluir las estrategias e instrumentos de evaluación ya que debemos recordar que es en ese momento cuando definimos competencias, aprendizajes esperados y las actividades que se van a realizar así como los productos a entregar y por ultimo durante la planeación todo esto pueden enriquecerse o reformularse.

Como utilizar los instrumentos de evaluación: Dependerá de la información que se desea obtener y de los aprendizajes a evaluar, porque no existe un instrumento que pueda evaluar conocimientos, habilidades, actitudes o valores al mismo tiempo. Por ello es importante utilizar varias herramientas de evaluación durante el proceso de enseñanza-aprendizaje y contar los elementos necesarios para presentar los resultados obtenidos.

Después de aclarar algunos puntos importantes sobre la evaluación es momento de trasladarse mencionar cuales son las técnicas e instrumentos que van apoyar y utilizar en el desarrollo de este trabajo.

El primer instrumento a utilizar será la guía de observación (ver Apéndice D) y obviamente la técnica para implementar esta herramienta será la observación, este instrumento se basa en una serie de indicadores y se pueden plantear como una afirmación o pregunta, dichos indicadores van a guiar el trabajo dentro del aula señalando los puntos más importantes a observar. De acuerdo al libro de Estrategias y los instrumentos de evaluación 2012, su finalidad es la siguiente:

La guía de observación como instrumento de evaluación permite:

- Centrar la atención en aspectos específicos que resulten relevantes para la evaluación del docente.

- Promover la objetividad al observar diferentes aspectos de la dinámica al interior del aula.
- Observar diferentes aspectos y analizar las interacciones del grupo con los contenidos, los materiales y el docente.
- Incluir indicadores que permitan detectar avances e interferencias en el aprendizaje de los alumnos.

Para su elaboración es importante retomar las siguientes determinaciones:

- Se tienen que establecer propósitos claros para saber qué es lo que queremos lograr, para lograr orientar el trabajo y no caer en vaguedades.
- Establecer el tiempo que se destinara a la observación y esta puede ser parcial o total, además que se puede realizar dentro y fuera del aula.
- Determinar los indicadores a observar que pueden ser las actividades, realización de algún producto, interacción con los materiales y con los demás miembros del grupo, etc.

El segundo instrumento a utilizar es una lista de cotejo (ver Apéndice C), de acuerdo con el libro Las estrategias y los Instrumentos de Evaluación desde el enfoque formativo 2012, para su diseño se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Una lista de palabras, frases u oraciones que señalan con precisión las tareas, las acciones, los procesos y las actitudes que se desean evaluar.
- Generalmente se organiza en una tabla que solo considera los aspectos que se relacionan con las partes relevantes del proceso y los ordena según la secuencia de realización.

Este apartado es de vital importancia ya que determina los avances que se van obteniendo a lo largo de la aplicación de las actividades diseñadas y realizar las mejoras necesarias en caso de que se requieran. Recordar que desde una visión formativa, si se piensa evaluar es para apoyar el aprendizaje de los agentes involucrados en dicho proceso, con esto se piensa en identificar las áreas de

oportunidad, para después atender y generar las acciones de mejora, obviamente con el involucramiento de los sujetos.

Para algunos autores, las estrategias de evaluación son el “conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumno” (Díaz Barriga y Hernández, 2006). Los métodos son los procesos que orientan el diseño y aplicación de estrategias, las técnicas son las actividades específicas que llevan a cabo los alumnos cuando aprenden, y los recursos son los instrumentos o herramientas que permiten, tanto a docentes como a alumnos, tener información específica acerca del proceso de enseñanza y de aprendizaje. (SEP, 2012; 18)

La parte final de la planeación consiste en el último elemento tomado del proceso de la ruta de mejora el cual se conoce como rendición de cuentas, en esta parte se realiza un balance de los resultados obtenidos en base a las actividades emprendidas dentro del proyecto, estos deben ser claros y transparentes (reales). “Rendir cuentas al colectivo de los compromisos adquiridos, de las acciones llevadas a cabo para cumplirlos y de los resultados obtenidos. Esto se puede presentar mediante un informe escrito, estadístico, etc., este debe ser transparente y claro.” (SEP, 2014; 20)

Para concluir este apartado hace falta recordar que este proceso no es un proceso rígido, estricto que se tiene que seguir al pie de la letra, sino más bien, esta herramienta es flexible lo cual permite realizar las adecuaciones necesarias de acuerdo a las necesidades que se presenten antes, durante y después de un proceso. Para ver a detalle cada uno de los elementos anteriormente citados remítase al Apéndice E.



CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

Antecedentes de la investigación en gestión educativa

La educación con el pasar de los años indudablemente ha presentado cambios importantes, modifican los paradigmas, las teorías pedagógicas mismas que a su vez modifican los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero no todo se ha centrado solo en cambiar los métodos de enseñanza-aprendizaje, también han surgido cambios en las formas de organización de los diversos centros escolares, esto genera que se presenten mejores procesos de gestión dentro de los mismos, dichos cambios se producen a través de investigaciones realizadas en las diversas organización escolares.

Los cambios en cuanto a los procesos de gestión van acompañados desde un punto de vista personal por tres elementos de liderazgo el cual es un componente que de ejecutarlo de manera adecuada lograra transformar los mecanismos de comunicación y organización en las escuelas. Las investigaciones se centran a que los tres elementos antes mencionados recaigan en la figura de quien se encuentra a la cabeza de una institución específicamente al director, este agente educativo debe contar con las competencias necesarias para estar dirigiendo a su centro escolar, por otro lado no se tiene que olvidar que el director no se impone ante su equipo de trabajo, sino que, debe encontrar los métodos, formas o estrategias necesarias para hacer funcionar de manera adecuada a su grupo de trabajo y así poder cumplir los objetivos que se establezcan en su escuela.

Durante el nuevo milenio se han realizado un gran número de investigaciones en cuanto a los procesos de gestión que se realizan en las escuelas, dichas indagaciones tienen el objetivo de ofrecer las herramientas necesarias a los gestores para brindar servicios de calidad, ahora se mencionan algunas de las investigaciones que se han realizado y también se hablara a grandes rasgos los puntos medulares de cada investigación.

En el año 2003 la Secretaría de Educación Pública (SEP); organismo que se encarga de realizar algunos cambios dentro del sistema educativo del país y responsable de generar muchas críticas a las acciones que emprende ya que en su mayoría son cambios apresurados, sin consensar y pobremente no satisfacen las necesidades de la sociedad. En 2008 SEP expone otro trabajo: Referentes para la mejora de la educación básica, Estándares para la gestión de la escuela, también enfocado en lograr que las escuelas mejoren los servicios que ofrecen, que sean de calidad.

Años después la SEP emite un documento llamado Modelo de Gestión Educativa Estratégica, dentro del documento se esclarecen algunos puntos como los tipos de gestión: institucional, escolar y pedagógica, también se habla sobre liderazgo compartido, trabajo colaborativo y planeación estratégica, todos estos elementos importantes para el buen funcionamiento de las escuelas.

Existen otros autores los cuales también han expresado su puntos de vista con referencia a los proceso de gestión que se realizan en las escuelas y como es que impactan en el nivel de calidad que brindan, por ejemplo Silvia Schmelkes presentan un texto titulado Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, específicamente en el capítulo seis, menciona que para brindar un servicio de calidad se requiere liderazgo y no específicamente de quien se responsabiliza de la dirección de la escuela, si no de cualquier miembro del colectivo.

María José Lera, Knud Jensen y Frode Josang (2007) enfocan su trabajo al proceso de gestión dentro del aula, también hablan sobre cuestiones de liderazgo, comunicación y organización sobre sus espacio pedagógico, en base a este tema también Juan Vaello propone una serie de estrategias para mejorar la gestión dentro del aula.

Como se ha podido ver a grandes rasgos se mencionan algunas de la investigaciones más recientes con respecto al tema de gestión educativa y del aula, todas ellas como ya se citó se centran en propuestas, estrategias que se tiene que llevar a cabo para brindar servicios de calidad en las escuelas, porque no solo basta

con el hecho de presentar los elementos teóricos, se tiene que ejercer y observar cuales son los cambios que se presentan. Dentro del sistema educativo el seguimiento que se le da a los cambios que se realizan son blandos, poco efectivos y quizá los resultados no se apegan a la realidad.

Ahora bien estas investigaciones sirven de base para comprobar que en el tema de gestión educativa se pueden seguir realizando procesos de investigación, además son un apoyo teórico para retomar algunas estrategias y ponerlas en práctica, pero partiendo de situaciones reales, vivenciales, en las cuales se pueda intervenir de manera directa y dar un seguimiento para mostrar también resultados reales, es necesario reconocer que las investigaciones antes citadas se basan precisamente en situaciones reales por lo cual se considera que para su desarrollo se realizaron procesos de investigación cualitativa o investigación acción participativa, en la que los participantes son elementos esenciales para la solución de la problemáticas antes diagnosticadas, para tener más referencia sobre estos proceso de investigación, a continuación se dan a conocer las características de dichos procesos.

4.1 Investigación cualitativa

La investigación es un proceso que se realiza en muchos ámbitos, por ejemplo, sociales, culturales, educativos, etc., este permite obtener información, la cual se analiza de manera detallada para contar con un claro panorama de sus sucesos que acontezcan en determinados contexto y situaciones. Según Sampieri (2010) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Pag. 04), con ello se puede deducir que la investigación requiere de una serie de procedimientos los cuales van acompañados de varias herramientas diseñadas por el investigador que permitan desarrollar dicho proyecto.

La investigación como se mencionaba con anterioridad debe seguir una línea de trabajo, para ello con el paso de tiempo se lograron establecer dos enfoques uno cuantitativo y otro cualitativo, cada uno de estos con diferentes características, aunque en algunas otras logran coincidir especialmente en que se basan en la observación de fenómenos, los evalúan, las ideas tiene fundamentos, evalúan y en

base a ellas proponen alternativas de solución, esto permiten al investigador analizar de acuerdo a sus necesidades que enfoque le convendría utilizar.

Para una definición más clara Sampieri (2010) los define de la siguiente forma:

- Enfoque cuantitativo: utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.
- Enfoque cualitativo: utiliza la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Pag. 04-07)

Una vez definidos los dos conceptos es necesario precisar que para los procesos de investigación en fenómenos sociales el enfoque que es más conveniente es el cualitativo, debido a que no es un método tan rígido como el cuantitativo, además el enfoque cualitativo presenta la oportunidad de concienciar con el contexto donde se realizara la investigación, así como con los sujetos que van a intervenir, pero sin olvidar que debe ser muy objetivo con lo que realiza, de lo contrario podría tener consecuencias negativas a su proceso de indagación.

Este enfoque se centra más en explorar, describir, no obtiene datos totalmente estandarizados, si no que los datos que adquiere provienen desde la perspectiva, opiniones, experiencias, etc., de los participantes, y por supuesto no se debe olvidar, utilizar la observación como base de la investigación, quizá esto se asemeje al modelo de acción participativa del cual se hablara más adelante. Por otro lado también le interesa mucho la interacción que tengan los individuos, en pequeños y grandes grupos, para contar con una base más sólida del fenómeno a estudiar. La investigación cualitativa se enfoca en la diversidad de ideologías o formas de pensar y cualidades únicas de los sujetos, con esto se puede contar con una visión más real del fenómeno a tratar, Sampieri (2010) cita a Cobertta (2003) mencionando que la aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad. (Pág. 09).

Para concluir la investigación cualitativa es un enfoque que permite realizar un proceso de indagación más real, ya que los participantes son fuentes internas de información, además el investigador se puede convertir en determinadas situaciones en un participante, esto porque se puede llegar a comprender a las personas, contextos, así como los eventos o sucesos que ahí acontecen, por estos motivos se logra describir, comprender las problemáticas mediante la apreciación y significados en base a la experiencia de los participantes. Además una característica que marca una diferencia amplia entre el enfoque cualitativo y cuantitativo es la forma en la que se presentan los resultados, ya que la persona que se encarga de investigar utilizando el enfoque cualitativo puede utilizar una amplia variedad de formas para dar conocer sus resultados, por ejemplo, emplea narraciones, videos, audios, mapas, diagramas, etc., mientras que el enfoque cuantitativo tiene que centra su resultados en datos numéricos u estadísticos, por consecuencia dentro de una investigación de fenómenos socioeducativos se recomienda trabajar bajo el enfoque cualitativo.

4.2 Paradigma sociocritico

Conceptualización y caracterización

A lo largo de la historia se han realizado muchos descubrimientos que a la postre ayudaron a que la sociedad pueda tener un mejor desarrollo, todos estos descubrimientos fueron acompañados por un proceso de investigación científica, el hecho de realizar un proceso de investigación genera algunos mitos, por ejemplo, se dice que la investigación es una tarea arduamente complicada que solo especialistas pueden realizar, por otro también se menciona que en los proceso de investigación no están vinculados con situaciones que se presenten en la vida cotidiana o en la realidad, dichos mitos tienen que ser retirados ya que se debe aclarar que la investigación es una consigna que cualquier ser humano puede llevar a cabo, siempre y cuando respete y utilice las herramientas y procesos correspondientes. También debe esclarecerse que el proceso de investigación atiende problemáticas que abordan temas que se vinculan con relaciones interpersonales como por ejemplo cuestiones de amistad, noviazgo, salud, etc., entonces la investigación también se realiza en lo que hace el ser humano día a día.

Las investigación científica es muy útil para distintos fines, por ejemplo, puede ayudar a encontrar soluciones a problemas económicos o sociales e incluso para diseñar nuevos sistemas de comunicación o crear nuevos productos acorde a las necesidades de los individuos. En cuanto a más procesos de investigación se realicen existen más avances dentro de varios sectores como el económico, político, social o educativo.

Básicamente la investigación científica puede definirse como un proceso sistemático y empírico el cual es capaz de estudiar varios fenómenos, además este es dinámico, cambiante y por consecuencia evolutivo, permite explorar cuestiones educativas dentro y fuera del aula, por ejemplo situaciones pedagógicas, administrativas, de gestión o comunitarias. Finalmente dentro de este proceso existen enfoques bajo los cuales se puede realizar una investigación, el primero se basa en el enfoque cuantitativo, el segundo en el enfoque cualitativo o bien un enfoque mixto.

La investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente. Como siempre señaló Fred N. Kerlinger: es sistemática, empírica y crítica. Esto se aplica tanto en estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Que sea sistemática implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que se “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que se “crítica” quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método. (Hernández, 2010; 27)

Este preámbulo permite ubicar que el proceso de investigación es un medio que ayuda a la comprensión de los problemas sociales y sobre todo reales, además cuando se realiza un proceso de indagación posibilita, brinda y amplía las herramientas para realizar la búsqueda de mejoras para los dichos fenómenos, así que durante su desarrollo, cada paso tiene que ser ejecutado de la mejor manera, para poder obtener buenos resultados.

Kurt Lewin psicólogo norteamericano de origen alemán en el año de 1951 dentro del proceso de investigación desarrollo un enfoque denominado sociocrítico (investigación-acción), el cual tiene la finalidad de realizar una actividad colectiva

para el beneficio de todos los agentes involucrados en el proceso de investigación, este es un proceso que se puede denominar social en el cual se interactúa con la teoría y la práctica para buscar soluciones adecuadas en base a al fenómeno que se presente, es una investigación participativa y transformadora, por lo tanto quien se involucre en el proceso debe considerarse uno más en el grupo pero sin dejar a un lado una visión objetiva, flexiva, crítica y autocrítica. “Este enfoque se caracteriza por el análisis y reflexión, sobre las circunstancias sociales, es decir, su objeto de estudio, son los individuos y como estos se relacionan con su contexto social.” (Aristizabal, 2008; 35)

De lo anteriormente dicho se desprende el término crítico social, el cual se basa en poder localizar actividades realizadas por grupos de personas que buscan cambiar las circunstancias en las que se desarrollan y pretenden alcanzar beneficios comunes. Esto constituye una metodología en la cual se permite una propagación del conocimiento y a su vez se van dando respuestas a los fenómenos que van planteando los participantes, estos también se van transformando en investigadores porque participan de manera activa lo cual va dando origen a procesos de reflexión mismos que contribuyen a la mejora del proceso de investigación.

Aristizabal (2008) menciona que este proceso se desarrolla a través de una espiral continua de reflexión y acción donde se consideran cuatro momentos:

1. Esclarecimiento y diagnóstico de una situación práctica que ha de ser mejorada o de un problema práctico a resolver.
2. Formulación de estrategias de acción para resolver el problema.
3. Implementación y evaluación de las estrategias de acción.
4. Aclaración de la situación relevante a través de nuevas definiciones de problemas o de áreas a mejorar, lo que da inicio a la siguiente espiral de reflexión y acción. (Pág. 36)

Estos puntos señalados por Aristizabal dejan entre ver que con este proceso denominado espiral se contribuye a la formación de individuos más críticos, activos y

sobre todo conscientes y reflexivos sobre su realidad, posibilidades y alternativas de solución ante una problemática.

Finalmente el enfoque sociocritico encierra ciertos paradigmas, como primer punto en este enfoque se asume una visión global y dialéctica de la realidad, como segundo punto se establece que la investigación critica asume una visión democrática del conocimiento en el que el investigador como los investigados cumplen roles activos en la toma de decisiones, por consecuencia se desprende que la teoría y la práctica estan llamadas a mantener una constante tensión dialéctica , como cuarto punto se destaca que se trata de una investigación construida en y desde la realidad social, educativa y práctica de los sujetos implicados en luchas, intereses, preocupaciones y problemas, que forman parte de su experiencia cotidiana y por último se dice que la investigación está comprometida en transformar la realidad desde una dinámica liberadora y emancipadora de los sujetos implicados.

Se concluye mencionando que desde el origen de este tipo de enfoque sociocritico (investigación-acción) se fue formando una metodología para el estudio de los hechos reales dentro de un grupo social, en que el investigador y los investigados respondieran ante las problemáticas o fenómenos sociales que se le presentaran.

4.3 Investigación acción participativa.

Fundamentos, características, técnicas e instrumentos

Con el paso de tiempo los procesos de investigación han cambiado, esto debido a que las sociedades cambian y por consecuencias también los problemas que se suscitan en ella, los proyectos o procesos de investigación se deben realizar de manera organizada y secuencial, esto no quiere decir que los métodos de investigación sean rígidos. El método científico es un proceso flexible del cual se obtiene información relevante y sobre todo fidedigna, y en su caso se puede extender, verificar, corregir la información que surja durante dicho proceso.

Actualmente no todo está dicho en cuanto a los proceso de investigación ya que como se mencionó anteriormente la metodología de la investigación es cambiante,

constantemente se actualiza, esto depende de los contextos donde se aplique, ya que surgen nuevas ideas mismas que se van integrando a las técnicas, estrategias y métodos ya conocidos. “Esta se enfoca, esencialmente, como una actividad educativa que busca y promueve nuevas alternativas genuinas de educación, legitimando los valores culturales y sociales de los grupos o comunidades donde ella actúa.” (Sisniega, 2010; 01)

A partir de los cambios que surgieron en la metodología de investigación, se presenta una nueva propuesta de intervención denominada la Investigación Acción Participativa (IAP) en este modelo de intervención predomina una convivencia humana, se establecen mejores vínculos de comunicación, colaboración, organización e interdependencia, básicamente se busca que los participantes en el proceso de investigación no sean vistos como instrumentos, sino que, sean considerados como individuos activos, capaces de generar un cambio ante la problemática que afrontan.

Este proceso de intervención es vista como una acción de metodología que permita generar cambios importantes dentro de la sociedad, además se caracteriza como un proceso que añade investigación social, el trabajo educativo, permite a los participantes expresarse de manera libre incluso influyendo sobre el proceso de investigación y finalmente las acciones que de manera conjunta realizan los agentes que están involucrados en el proceso.

Este proceso al igual que otros pueden presentar inconvenientes antes, durante y después del proyecto, esto debido a que ciertos datos pueden ser manipulados para distintos fines, entonces dependerá de las personas involucradas en la investigación que los datos que proporcionen y se generen sean reales, para realmente presentar un cambio en el contexto donde se esté trabajando. Falls, Borda (1982) mencionan que por su misma esencia metodológica, este tipo de intervención requiere de un trabajo de motivación previa y de la creación de los ambientes adecuados, libres, de confianza, cordiales, respetuosos, atentos, que permitan la participación espontánea, genuina y responsable de los miembros, que habiliten el diálogo entre los mismos.

Este modelo de intervención al igual que muchos cuenta con principios o fundamentos que guían dicho proceso:

- Partir de la realidad práctica: se tiene que basar en la observación de los fenómenos que ocurren en el entorno para aprender de ellos; un proceso de capacitación, de investigación, intercambio de experiencias, etc., se trata de diseñar procesos para que el mismo grupo defina, redescubra y conceptualice su propia realidad.
- Reflexión teorización (de la práctica a la teoría). En esta fase tiene validez el aporte teórico: criterios técnicos, consideraciones de carácter administrativo, datos estadísticos, indicadores, información teórica, etc. Además esto permite que el grupo reflexione, saque sus propias conclusiones, por lo que el papel del agente externo por lo tanto, no buscará tan solo que los grupos aprendan, sino que aprendan aquellos elementos que les son aportados.
- Nueva práctica enriquecida (De la teoría a la práctica). Después de realizar el proceso de diagnóstico, reflexionado y profundizado en la misma entonces estamos en plena capacidad de formular la implementación de procesos que contribuyan a mejorar cualitativamente esa práctica, transformándola en una nueva y superior. (Sisniega, 2010)

Al ser este un proceso de investigación por consecuencia se realizan metodologías básicas y secuenciales:

- Diagnóstico: Recoger y organizar la percepción que los participantes tienen sobre esa realidad. Se trata no solamente de que el grupo profundice su conocimiento con relación a una realidad concreta, sino que además, se busca que tome conciencia al respecto. La relación conocimiento-conciencia ha de estar concatenada de manera inseparable
- Priorización: Se buscará la priorización de aquellos aspectos que son de mayor interés y, de acuerdo al criterio grupal, se ordenan según su importancia. Determinar la causalidad es necesario por cuanto no se puede pretender dar solución a un problema, si de previo no se conocen sus raíces, sus orígenes.

- Búsqueda de alternativas de solución: Estimularse el aporte creativo, el ingenio, el aprovechamiento del potencial organizativo, de los recursos humanos y materiales disponibles, del acceso a fuentes institucionales, etc., seleccionar participativamente las que se consideren de mayor urgencia.
- Orientación y planificación: Establecer participativamente aquellos aspectos organizativos que posibiliten concretar, organizar y planificar las fórmulas de solución que, el mismo grupo priorizó, aumentará los niveles de compromiso de cada uno de los participantes.
- Evaluación y retroalimentación: Establecer elementos de reflexión y evaluación a lo largo de todo el proceso que se emprenda, permitirá al grupo medir los alcances del proceso, así como retomar errores, corregirlos y aprender de ellos, puesto que el grupo enriquece su experiencia reflexionando sobre su propia práctica, desde una óptica creativa, para aplicar criterios sobre las medidas tendientes correctoras. (Sisniega, 2010)

Después de analizar algunos de los procesos de este modelo de intervención, es momento de puntualizar algunas de las características fundamentales:

- Partir de los problemas reales
- Tener al hombre como centro de acción, siendo sujeto y objeto de la misma.
- Utilizar procesos didácticos.
- Poder expresar criterios, intercambiar experiencias en base al dialogo y procesos de discusión, para ir enriqueciendo los procesos.
- Fundamentarse en la planificación rigurosa y flexible que se retroalimenta permanentemente en el proceso.
- Ser creativo y flexible para realizar las adecuaciones necesarias sin alterar los objetivos establecidos.
- Fomentar la conciencia de grupo, estimular el sentimiento de pertenencia, fomentando los lazos de solidaridad, los vínculos fraternales.
- Instaurar el flujo de teoría y práctica, conceptualización acción, según la propia dinámica del proceso.

- Hacer énfasis en la formación integral de los participantes que piense, que sea crítico, consciente de sí mismo y de su entorno, que razone, opine, debata, aporte y sepa escuchar lo que los demás plantean. (Sisniega, 2010; 06)

Como penúltimo punto es importante mencionar que Sisniega (2010), argumenta existen un par de componentes de la metodología:

- El rol del facilitador: Una actitud de compromiso con el desarrollo del grupo, el facilitador presente de manera creativa la implementación de los procesos y de cada uno de los pasos y que tenga una disposición al enriquecimiento compartido, grupo y facilitador.
- Obstáculos:
 - Resistencia al cambio, aceptación de la crítica de métodos didácticos, miedo a la interacción y prejuicios
 - Implicaciones pedagógicas, un mayor trabajo por parte del docente y del estudiante compartiendo la responsabilidad del desarrollo del proceso, demandando trabajo más creativo, más pensamiento, más apertura y sensibilidad. (Pág. 06)

Para concluir se define que el modelo de intervención IAP es una opción metodológica que posibilita la integración de las personas y el investigador, para poder en conjunto conocer, aceptar y transformar su realidad, además deben centrar la atención no necesariamente en la teoría, si no en cuestiones prácticas. Por otro lado los participantes forman parte de este proceso debido a que los posibilita a conducir. Además este modelo de intervención de alguna manera ayuda a romper con los estilos clásicos de investigación, ya que se incluye la investigación social, la educación, acción, en una forma lógica, coherente, real y comprometida.



CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La investigación incluye una serie de procesos, los cuales se tiene que realizar de manera minuciosa como ya se citaba en el capítulo anterior, la investigación puede iniciar con el surgimiento de una idea y en seguida la elaboración del diagnóstico ya que es el elemento que permite recabar información de los participantes sobre la realidad donde se desenvuelven y así conocer las diversas problemáticas que se presentan dentro de un contexto, cuando se emprendió este proyecto se hallaron una serie de problemáticas y bueno es importante mencionar que no todas presentaban la misma importancia, para poder determinar cuál de todas era la más relevante se llevó a cabo un proceso de jerarquización o priorización de la información, esto de acuerdo al modelo de la Investigación Acción Participativa (IAP) , una vez determinadas las causas del problema ahora si se podría pensar en las alternativas de solución.

Cuando me encontraba en la búsqueda de las alternativas de solución sin duda alguna la imaginación, la parte creativa se pone en práctica, pero también se pensó en el contexto en el cual se desarrolló el proyecto y sobre todo analizar con qué recursos humanos y materiales se cuenta para implementar lo que se tiene en mente, ya que se tiene que poder cubrir las necesidades de los participantes.

Por los motivos antes expuestos para la problemática detectada en este proyecto se propuso como alternativa de solución un taller de capacitación, esto fue lo más adecuado de acuerdo el contexto, a los recursos humanos y materiales con los que se cuenta. Para llevar a cabo el taller se realizó un proceso de planificación en donde se planteó un objetivo y una meta a cubrir, se analizó el sustento teórico de acuerdo a las necesidades de los participantes que en este caso fueron los Perfiles, Parámetros e Indicadores , con base a ello también se analizaron los contenidos a trabajar, las técnicas que se utilizarían durante las sesiones, el número de sesiones a realizar, las acciones a desarrollar dentro de cada sesión, el método y los instrumentos con los cuales se evaluaría, todo esto para poder satisfacer las necesidades de los participantes.

Cuando llegó el momento de la ejecución del taller, dentro de cada una de las sesiones fueron surgiendo una serie reflexiones, mismas que ayudaron a valorar el trabajo que se estaba realizando y a la postre servirán también para realizar un proceso de evaluación o valoración del proyecto. A continuación se citan algunas reflexiones que fueron emergiendo durante el desarrollo del taller:

Sesión 1: En la primera sesión el propósito fue que compartieran experiencias, reflexionaran sobre el propósito de la escuela y valoren las funciones que realizan dentro de su centro de trabajo, así que durante el primer acercamiento que se tuvo con los directores sin duda se observaron habilidades de liderazgo, compartieron ideas sobre las fortalezas y debilidades, sin embargo habría que reforzar cada uno de los rubros antes mencionados, con ellos también se pueden entender más a fondo las funciones que desempeñan dentro de su centro de trabajo ya que expresaron durante un amplio lapso de tiempo sus comentarios (Ver Anexo 1 y 2), esto estaba generando un espacio de quejas más que de análisis, después de pasar por esa situación se comprendió que como asesor se debía haber especificado más lo que se quería trabajar o delimitar más el tema para que no sucedan ese tipo de situaciones, al final se determina que existió un buen nivel de participación, actitud e interés por las actividades emprendidas, se logró sensibilizar, motivar a los participantes y se cubrió con el propósito establecido.

Sesión 2: Para esta sesión el propósito fue que conocieran los tipos de liderazgo, reflexionaran sobre como ejercen el liderazgo dentro de su centro educativo, que tipo de líder son y finalmente identificarán la importancia de ser un buen líder para un funcionamiento adecuado en sus escuelas, al iniciar las actividades los directivos sintieron más confianza al participar y bueno al trabajar el primer tema de liderazgo no se presentaron problemas con la comprensión del mismo, esto debido a que exponían que existen herramientas o estrategias las cuales pueden ayudar a fortalecer el liderazgo escolar, además conocieron el modelo de liderazgo situacional, lo analizaron con ayuda de un andamio el cual les permitió ubicar a su equipo de trabajo en un nivel de madurez (Ver Anexo 3), se pudieron percatar que aun

necesitan trabajar cuestiones de liderazgo, relación, comunicación, organización y por consecuencia el desarrollo de tareas asignadas.

En el desarrollo de esta sesión no fue necesario intervenir en tantas ocasiones como la sesión anterior, ya que las actividades estaban claras, y los contenidos eran más concretos, por otro lado también reconocer que los directores demostraron tener conocimientos previos gracias a la lectura previa de los textos, esto también contribuyó a un mejor nivel de participación individual y grupal. Al cierre de la sesión los directivos mostraron buena disposición al trabajo en equipo, apoyaron a sus compañeros en la búsqueda de soluciones ante las situaciones que se plantearon.

Finalmente se considera que los directivos lograron comprender que implica el liderazgo, reflexionaron, analizaron y se cuestionaron con respecto a cómo ejecutan el liderazgo en su escuela, por otro lado se ubicaron en un nivel de madurez en base al modelos de liderazgo situacional y finalmente reflexionaron sobre lo que necesitan hacer dentro de su centro educativo para elevar el nivel gestión y organización, por consecuencia también se cumplió con el propósito de esta sesión.

Sesión 3: En esta sesión el propósito radica en que reconocieran que el conflicto puede servir como un elemento para crear o mejorar las estrategias de comunicación dentro de su centro educativo, para ellos se planteó un caso o situación de conflicto que se puede presentar dentro de un centro de trabajo, con esto los directivos pudieron conocer y comprender por qué se originan estas problemáticas, además también identificaron las fortalezas y debilidades que tienen en los mecanismos de comunicación que utilizan en sus escuelas.

Posteriormente con ayuda de un texto referente a la comunicación lograron identificar puntos medulares de la misma, además el documento que se abordó, fue muy importante para que los gestores educativos cambiaran la perspectiva que tenían sobre el conflicto, ya que comentaron que era visto como algo que se tenía que evitar o en algunas cosas no generar dentro de las escuelas para existiera un buen funcionamiento, así que después de la lectura reconocieron que el conflicto es un medio el cual puede ayudar a mejorar no solo la comunicación, sino que, también

ayuda a ampliar los canales de la misma, genera mejor vínculo afectivo y esto tiene repercusiones en la organización escolar. Posteriormente llego el momento en el que analizaron dos estrategias, las cuales les permitieran trabajar la comunicación en sus escuelas, es importante reconocer que un inicio se pretendía que solo eligieran una, pero los directores consideraron que ambas se deben emplear para garantizar un mejor mecanismo de comunicación dentro de las escuelas, cuando se concluyó con dicho análisis expusieron sus puntos de vista con respecto a las estrategias, argumentaron que se pueden adaptar a las necesidades de su centro educativo, pero lo que más me llamo la atención fue percibir un nivel aceptable de comprensión y sobre todo que ya con anticipación pensaban en situaciones en las que las pondrían en práctica.

Sin duda alguna esta sesión fue relevante para que los directivos reflexionaran sobre los mecanismos de comunicación que utilizan en sus escuelas y a partir de ellos hacer los cambios necesarios, así que considero también se cumplió con el propósito de esta sesión.

Sesión 4: Durante la penúltima sesión el propósito giro entorno a identificar el tipo de organización que tiene dentro de su centro educativo, analizaron otras posturas, reconocieron que la organización es un núcleo para mejorar el servicio educativo y emplearon estrategias de organización dentro de su centro educativo. Los directores tuvieron la oportunidad de ver cómo es que organizan ciertas actividades en este caso una dinámica, que por más sencilla o simple que esta pareciera reconocieron que se tiene que seguir un proceso para realizar adecuadamente, se debe reconocer que en un inicio se pretendía que solo participará un directivo mientras los demás emitían un juicio sobre que su compañero llevaba a cabo, sin embargo los demás directivos decidieron integrarse a dicha actividad, obteniendo más participación y sobre todo más elementos que ayudaron a determinar que la organización es fundamental en cualquier actividad.

Nuevamente se trabajó con material teórico en este caso sobre organización para que analizaran que tipo de organización es la que existe dentro de las escuelas este tema muy relacionado con las actividades anteriormente abordadas, sin duda alguna

se abrió un espacio amplio en donde se compartieron ideas y sobre todo experiencias dentro de las centros educativos todas ellas relacionadas con la organización en las acciones que emprenden como escuelas.

En seguida se presentó la estrategia seis sombreros para pensar, misma que ayudara a organizar mejor las actividades que se pretendan realizar en futuro dentro de las escuelas, los directivos en un inicio lograron identificar con cada color de sombrero y por su puesto la actitud que este representa en cada uno de sus compañeros docentes. Fue interesante observar como los directivos analizaban las posturas que representa cada sombrero y más aún en como pensaban organizar sus actividades, ya que recordaron las habilidades de cada uno de sus compañeros y de esa forma asignaron funciones, realizaron un breve escrito donde reconocieron la importancia de utilizar este tipo de estrategias (ver Anexo 4). En un momento resulto complicado realizar esta actividad, debido a que dos de los directores aun no lograban comprender en su totalidad la teoría, pero cuando se planteó una situación, el nivel de comprensión mejoro, por un momento se pensó en no poder alcanzar el cumplimiento del propósito y aunque resulto difícil se considera que si se pudo cumplir, gracias a que se planteó una situación real como elemento practico a la teoría propuesta, ya que con esto lograron reflexionar y analizar para qué y en qué situaciones les seria de utilidad esta estrategia

Sesión 5: En esta última sesión el propósito en que reconocieron que el liderazgo, la comunicación y organización son elementos de aprendizaje continuo y fundamentales para un buen proceso de gestión escolar y esto los puede encaminar a brindar un servicio educativo de calidad. Los directores de manera verbal hacen una reflexión con base a lo que significa el aprendizaje continuo, además de ello, tenían que traer elaborado su organigrama escolar ya que es un instrumento metodológico que permite organizar labores educativas, además garantiza tener un panorama general de los recursos humanos de la institución, así también con dicho instrumentos se establece una relación formal entre las unidades de la escuela, ya que se dan a conocer sus funciones, canales de comunicación y el rango de autoridad. Es importante mencionar que los directivos sugirieron agregar la misión y

visión de sus escuelas (ver Anexo 5), con esto se puede percibir que los directores asumen más compromisos con el fin de mejorar sus centros de trabajo. Después de esa breve presentación los directores retomaron algunos de los productos que realizaron durante el taller como los andamios o textos, los revisaron detenidamente y analizaron si lo aprendido teóricamente se ha puesto en práctica, las respuestas fueron positivas, la efectividad de las estrategias fue buena, solo argumentaban que se necesita de más práctica para mejorar el uso y la ejecución de las mismas.

Con base a lo aprendido los gestores educativos elaboraron un proyecto denominado Líder Transformador, en este proyecto a corto plazo planearon e incluyeron estrategias y acciones de cómo actuar como líder ante las problemáticas que puedan afrontar en sus escuelas. Fue interesante analizar y observar como los directores diseñaban su proyecto, al final lo presentaron mientras los demás miembros expresaron sus opiniones para fortalecer el trabajo, los directivos mencionaban que lo ejecutarían en un mes y posteriormente presentarían resultados obtenidos (Ver Anexo 6). Para finalizar la sesión se pidió que realizaran un escrito en el cual valoraran la calidad del taller, fue satisfactorio recibir buenas opiniones, críticas constructivas y sobre todo saber que se cubrieron sus necesidades.(Ver Anexo 7)

Como se puede analizar cada una de las sesiones de trabajo arrojaron información importante y una vez concluido el proyecto se continúa con la evaluación o valoración de las acciones realizadas, este también es uno de los procesos de la IAP, de acuerdo con las rubricas y guías de observación que se utilizaron para evaluar cada una de las sesiones programadas, se puede determinar que el proyecto logro satisfacer las necesidades de los participantes y abatir la problemática sobre liderazgo en los directivos de la zona escolar 044 en un 80%, además se debe puntualizar que el proyecto de intervención no solo logra cubrir las necesidades de los directores, sino que también las de los demás miembros de la comunidad educativa, docentes, padres y principalmente alumnos, ya que la gestión institucional tiene un vínculo con la gestión escolar y pedagógica, entonces por consecuencia, si el directivo que se ubica en la gestión institucional realiza cambios en su función

esto se tiene que ver reflejado en la escuela y dentro de las aulas de sus docentes, por ello Schmelkes (2001) argumenta que el director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore (pag.71).

Gracias a las actividades realizadas y los resultados obtenidos se puede determinar que se logró transformar la práctica de los directores, sobre todo en el componente del liderazgo ya que este tuvo repercusión en la comunicación y organización de sus centros de trabajo, es importante recordar que el director debe convertirse en un líder que logre impulsar y estimular el proceso de mejoramiento continuo dentro de su escuela, con los elementos teóricos, las estrategias que comprendieron, aprendieron y aplicaron en sus escuelas están impulsando dicho proceso de mejora continua y con esto también contribuyen a la búsqueda de la calidad en la educación para los educandos.

Con el desarrollo de este taller los directivos pueden ejercer un liderazgo eficaz, ya que mostraron emprender un proceso de innovación en su práctica debido a que están cambiando gradualmente las acciones que tenían arraigadas o establecidas, un ejemplo de ello es que ahora los directivos cuentan con estrategias de comunicación y organización, las cuales les permiten presentar mejoras en dichos procesos dentro de sus escuelas, con las estrategias también lograron optimizar el tiempo en las actividades que sean académicas y las que no correspondan a este rubro, por otro lado los directores propusieron y decidieron en colectivo agregar una misión y visión dentro de sus instituciones para que todos los miembros de la comunidad escolar comprendan lo que la escuela busca y esto se vea reflejado en obtener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos.

Otra forma de valorar el proyecto que se realizó es identificando si se lograron cubrir las Dimensiones de los Perfiles, Parámetros e Indicadores (PPI) que actualmente establece la Secretaría de Educación Pública (SEP), recordar que estos son el sustento para el diseño, planificación, selección de materiales, el desarrollo y la programación de las actividades de este proyecto. En seguida se explicara de

manera precisa que actividades lograron cubrir dichas Dimensiones de los PPI, estas dimensiones se pueden localizar se manera más específica en la planeación del proyecto (Ver Apéndice E), esto sirve como referencia de que el proyecto brindo buenos resultados.

En la primera sesión se trabajó con la dimensión 1 la cual indica que un directivo debe reconocer la escuela y el trabajo en el aula, las formas de organización y funcionamiento de la misma para lograr que los alumnos aprendan, esto de acuerdo con las acciones realizadas se logró cumplir ya que los directivos retomaron las misión de la escuela, además mediante un proceso de reflexión lo relacionaron con las funciones o acciones que hacen como directores, por otro lado el material teórico que trabajaron comprendieron que para que una escuela presenta un mejor funcionamiento deben ser buenos líderes, esto incluye conocer su contexto, además de contar con la participación de docentes, padres y alumnos, así que básicamente reconocieron la importancia del liderazgo, cómo es que impacta al momento de realizar sus funciones directivas y por último comprendieron que esto se ve reflejado en la calidad del servicio que ofrecen.

Durante la segunda sesión se trabajó en base a la dimensión 2 esta indica que un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela, en dicha dimensión se incluye el liderazgo como base para los proceso de gestión, entonces con las actividades que se realizaron los directores primero reconocieron que es el liderazgo, en un segundo momento identificaron el tipo de liderazgo que ejercen, reconocieron y valoraron la importancia del trabajo colaborativo, como tercer punto se ubicaron en un nivel de madurez como organización en base a un modelo teórico y por último reconocen que es necesario conocer, comprender y ejecutar estrategias que ayuden a fomentar y mejorar el trabajo colaborativo.

Para la tercera sesión se trabajó en base a la dimensión 3 en ella se establece un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad, pareciera que lo que indica no tiene relación con las acciones realizadas,

pero dentro de los parámetros e indicadores se encuentran elementos importantes los cuales se retomaron para programar las acciones, primero reconoce las actitudes y capacidades para ejercer su función, después se hace sabedor que la comunicación efectiva contribuye a la construcción de ambientes favorables a la convivencia y al aprendizaje, en seguida aprecia que el conflicto es una oportunidad para mejorar en varios componentes de la escuela y por último conoce, comprende y emplea estrategias para mejorar la comunicación en la escuela. Las actividades que se realizaron se basaron en dichos elementos y se cubrió en su totalidad con ellos.

En la cuarta sesión es importante mencionar que no se logró cubrir en su totalidad la dimensión 4 ya que esta indica que un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa, los directivos no conocen en su totalidad el contexto en el cual se desempeñan, además de que en la zona escolar no han emprendido acciones de manera conjunta que realmente les brinde buenos resultados ya que estos se quedan sin concluir, ahora bien por otro lado se logró que los directores comprendieran la importancia de conocer su contexto, que entendieran el valor que tiene el compartir experiencias o acciones realizadas en las escuelas, trabajar de manera colaborativa y finalmente reflexionaran en base a elementos teóricos que la organización en las escuelas es muy importante para el desarrollo de proyectos a largo, mediano o corto plazo y por ello conocieron, comprendieron y ejecutaron un par de estrategia de organización.

La última sesión volvió a retomar la dimensión 1, esto debido a que en esta sesión básicamente retomaron elementos de las sesiones pasadas para elaborar un proyecto a corto plazo, en donde pusieron en práctica los conocimientos de liderazgo adquiridos en el taller, en base al liderazgo que ejerzan en sus escuelas se logró que transformaran su práctica y principalmente impactaran en la comunicación y organización de sus centros escolares.

Con base al análisis de la información que hasta el momento se ha mostrado, considero que el taller de capacitación, las estrategias, actividades, recursos materiales, así como los tiempos empleados en este proyecto rindieron buenos

resultados, a pesar de que es un trabajo a corto plazo, los participantes contribuyeron al buen desarrollo del proyecto.

Es importante señalar que dentro de este trabajo no todo salió como se esperaba, ya que dentro de la función de mediador al inicio y al final se presentaron algunas dificultades, aquí es necesario abrir un breve espacio para aclarar que el proceso de mediación que se utilizó en este trabajo fue desde la perspectiva de un asesor, para Bolívar (2006) el asesor es un facilitador de procesos de mejora (p. 81), esto se puede entender también como generar el desarrollo de las escuelas en base a un proyecto, mismo que contribuye a facilitar las transformaciones en las prácticas de un colectivo escolar, así como en las condiciones en las cuales desempeñan sus funciones, en este proyecto los directivos. La asesoría se concibe como un “proceso sistemático de diálogo, diagnóstico y puesta en marcha de acciones colectivas orientadas a la resolución de problemas educativos asociados a la gestión escolar, así como a los aprendizajes y las prácticas educativas” (DOF, 2013: 04).

Retomando lo anterior como asesor se aparecieron algunas situaciones complicadas, en primera instancia al inicio del proyecto ya que al no establecer en las actividades realizadas los propósitos que se perseguían de manera clara y en repetidas ocasiones se tuvo que redirigir los comentarios, opciones al tema principal. Al final del proyecto también existieron inconvenientes porque no se logró que todos directores concluyeran en el taller, esto porque un directivo abandono el proyecto en la cuarta sesión, argumentando cuestiones de sobrecarga laboral al contar con un doble turno, quizá en mi papel como asesor tuve que haber buscado los medios, estrategias y motivar así a dicho participante a concluir con sus actividades que sin duda le hubieran proporcionado elementos teóricos y prácticos para desempeñar mejor sus funciones.

Desde esta perspectiva, la asesoría académica a la escuela debe desempeñar una función mediadora entre el conocimiento pedagógico disponible y las prácticas y conocimientos profesionales de los profesores, aportando los conocimientos y estrategias que puedan contribuir a resolver los problemas. (Bolívar, 2006: 87)

El proceso mediante el cual se evaluó este proyecto es muy ligado a lo que establece la IAP, ya que gracias a la implementación de instrumentos de evaluación

como la lista de cotejo, la guía de observación y también utilizar el diario de campo como un elemento extra permitieron tener un mejor proceso de evaluación para los directivos y para el asesor, esto porque se crearon espacios de reflexión durante todo el proceso, se midieron los alcances producidos, se tomaron en cuenta los errores para en seguida hacer las correcciones y aprender de ellos.

Los instrumentos antes mencionados se utilizaron porque permitieron obtener lo siguiente, la lista de cotejo conocer de los participantes el nivel de comprensión de los temas abordados en cada sesión, también se pudo valorar participación y el desempeño general de cada uno de los directores, por otro lado la guía de observación apporto elementos que quizá en la rúbrica no se tomaron en cuenta y finalmente con el diario de campo se conocieron los aspectos a mejorar en cada una de las sesiones y sobre todo con mi desempeño como asesor durante la implementación del proyecto de intervención.

Finalmente para realizar la valoración de este trabajo es necesario reconocer que la metodología de la IAP permite ir más a fondo con el análisis de resultados, ya que se pueden conocer datos reales y vivenciales, se analiza con detenimiento el diseño de la planificación y todos sus componentes, con los instrumentos antes citados se pudo hacer una mejor recogida de datos, un mejor juicio en los procesos de reflexión por parte de los participantes y también del asesor en cuanto a sus actitudes, conocimientos y experiencias adquiridas, con esta evaluación que establece la IAP sin duda alguna se puede determinar que el proyecto que se emprendió tuvo impacto en los participantes, además ayudo a valorar que en un 80% se cumplió con el objetivo y meta establecida al inicio del proyecto.

Con esto y toda la información antes expuesta, se puede concluir que los directivos participantes en este proyecto lograron fortalecer sus habilidades o competencias de liderazgo y con ayuda de este componente lograron transformar los mecanismos de comunicación y organización dentro de sus centros educativos y las mejoras se lograron observan antes del término de este ciclo escolar lo cual es muy relevante porque para el inicio del siguiente curso contarán con más elementos los cuales garanticen un mejor funcionamiento de sus centros educativos.



CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

El realizar funciones directivas dentro de una institución educativa, sin duda alguna involucra una participación extenuante, en algunos casos muy relajada, todo dependerá del nivel y responsabilidad con que se asuma dicho rol, esto debido a que se tienen que rendir cuentas de la forma en que trabajan y de los resultados que se obtienen. La rendición de cuentas se tiene que dar a conocer primero a las autoridades inmediatas como un director o supervisor y se puede llegar hasta las más distantes, por otro lado también se entregan resultados a los alumnos y padres de familia.

El proceso antes señalado está muy ligado a las acciones que se emprenden como escuela, pero no hay duda de que el rol del director tiene una gran injerencia en los niveles de liderazgo que ejerza dentro de su centro de trabajo, el liderazgo impacta en cada uno de los agentes que participan en la escuela, docentes, alumnos y padres de familia.

Dentro de este proyecto de investigación uno de los puntos medulares fue el poder detectar cuáles fueron las necesidades reales de los directores de las escuelas de educación primaria, con base a ello también se conocieron más a fondo las funciones que realizan a diario, determinando que no es un tarea sencilla, que en ocasiones hacen más de lo que demandan sus ocupaciones y se concluye que esto puede mermar de forma importante los procesos de gestión que llevan a cabo y esto problemas se presentan debido a la forma en la que ejercen el liderazgo en su centro de trabajo.

Como se citó durante el desarrollo de este trabajo uno de los problemas más frecuentes en los directivos es sin duda el poco desarrollo de las habilidades o competencias en liderazgo, las causas pueden ser diversas como antes se señaló, pero sobre todo se determina que es más una cuestión de actitud, disponibilidad, ganas y compromiso con el desarrollo personal y profesional, así como la responsabilidad que representa el estar encabezando o representando a una institución educativa. Así que haciendo una hipótesis se considera que si se

refuerzan las competencias de liderazgo se podrá generar una transformación en la comunicación y organización de las escuelas de educación básica, y esto en conjunto puede contribuir a tener buenos procesos de gestión escolar y más importante aún, podrán acercarse a brindar un servicio de calidad para el sector social en el contexto donde presten su ocupación.

El proyecto que se realizó, ha podido contribuir de manera importante para determinar que el liderazgo dentro de las escuelas de educación básica es muy relevante para el desempeño del director, ya que se pudo comprobar, que se necesitan fortalecer las competencias en dicho rubro, debido a que ejercer de buena manera el liderazgo facilita alcanzar los objetivos planteados al inicio del ciclo escolar. Además este trabajo permitió realizar un amplio ejercicio de reflexión sobre los puntos que se tiene que cubrir y considerar para llevar a cabo un buen proceso de liderazgo y esté con ayuda de la implementación de estrategias presenta un impacto para transformar la comunicación y organización dentro de los centros escolares de educación básica.

Finalmente si con el desarrollo de este trabajo se reconoce la importancia del liderazgo y el impacto que puede generar en la comunicación y organización dentro de las escuelas, es importante señalar que solo se aplicó en algunas de las escuelas que integran una zona escolar 044, quizá en un futuro esto se pueda implementar a grandes escalas, en la que sean partícipes la totalidad de directores e incluso la supervisión, desarrollando un mayor diagnóstico, un proyecto de gran magnitud y brindar un seguimiento cada ciclo escolar, prácticamente se podría fortalecer e integrar algo más a la ruta de mejora escolar, para que las escuelas y todos los agentes involucrados en ella obtengan mejores resultados educativos.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁNTARA, L. (14 de Diciembre de 2009). *EL UNIVERSAL.com.mx*. Recuperado el Martes de Noviembre de 2011, de EL UNIVERSAL.com.mx: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/645812.html>
- Almeida, P. N. (2002). *Educación lúdica: Técnicas y juegos pedagógicos*. Bogota, Colombia: San Pablo.
- Barriga, F. D. (2005). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México.
- Coll, C. (1991). *Constructivismo e intervencion educativa, ¿como enseñar lo que se ha de construir?* madrid .
- Cubero, R. (2005). *Perpectivas constructivistas la interseccion entre el significado, la interaccion y el discurso*. Barcelona.
- Chávez, Carballo Olga y Gutiérrez Escobar Nidya (2008). El nuevo rol del profesor: mediador y asesor. Revista Rhombus ISSN 1659-1623 Vol. 4, N° 11. Enero-Mayo 2008.
- CEPAL/UNESCO, (1996). Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, Chile: CEPAL/UNESCO.
- Daniels, H. (2003). *Vigotsky y la pedagogía*. España: Paidos .
- Delors, J. (1996). *La educacion encierra un tesoro*. francia: santillana.
- De Subiría Samper J. (2012). *¿Qué son las competencias? Una mirada del desarrollo humano*, México: CIDE
- Díaz Barriga, Á. (2006). El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?, *Perfiles Educativos*, vol. XXVIII, núm. 111, pp. 7-36.
- Frade, Rubio L. (2007). Nuevos paradigmas educativos: El enfoque por competencias en educación, *Decisio*, Enero-abril. México
- Egg, E. A. (1991). *El taller: una alternativa de renovacion pedagogica*. magisterio del rio de la plata .

- Egg, E. A. (1993). *La planificación educativa conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Rio de la plata: Magisterio del rio de la plata.
- Eugenio María de Hostos, J. C. (1991). *Ciencia de la pedagogía*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico .
- Fierro, M. Z. (2002). Diez años después del ANMEB. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* , 1-19.
- Francisco, L. (1981). *Historia general de la pedagogia*. Mexico: Porrúa.
- Frida Díaz Barriga Arceo, G. H. (s.f.). *Constructivismo y Aprendizaje Significativo*.
- Frola, Patricia y Jesús Velásquez (2011). Manual operativo para el diseño de secuencias didácticas por competencias. México: CIECI
- Hernandez, S. (2010). *Metodología de la investigacion* . Mexico: Mc Graw hill.
- México, G. d. (2011). Acuerdo número 592. Estado de México: Coordinación Estatal de Asesoría y seguimiento.
- Olmedo, J. B. (1979). *La evaluación Educativa*. México: Etesa.
- Permanente, p. n. (2003). Programa Nacional de Actualización Permanente. *programa nacional de actualización permanente* , 1-273.
- Pública, S. d. (2008). Estándares para la gestión de escuela. *Estándares para la gestión de escuela* , 1-113.
- Pública, S. d. (2015). Perfil, Parámetros e Indicadores. *Perfil, Parámetros e Indicadores Para docentes y Tecnico docentes* , 27-36.
- Pública, S. d. (2000). Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. *Programa Nacional DE Aactualización Permanente*, 9-16.
- Publica, S. d. (2015). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad. *DOF* , 1-40.
- Reguera, J. A. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 11, 3 (2007), 1-19.
- Referentes para la mejora de la educación básica. Estándares de desempeño docente en el aula. Centro de estudios educativos A.C 2008

- Rodríguez, M. A. (1999). El enfoque sociocultural en el estudio del desarrollo y la educación . *Revista electronica de investigación* , 17-34.
- Rogers, C. R. (1972). *el proceso de convertirse en persona*. Buenos aires : Paidós.
- SEP (2012) Educación Básica. Serie Herramientas de evaluación. Cuadernillo 4. Las estrategias y los Instrumentos de Evaluación desde el enfoque formativo, México.
- Schmelkes, S. (2002). "Reforma curricular y necesidades sociales en México". *Primer curso nacional para directivos de educación primaria* , 09-16.
- Schmelkes, S. (2001) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, Biblioteca para la actualización del maestro, 63-71.
- (S.F.) El docente como mediador o facilitador del aprendizaje (México: ANUIES, 2009). Recuperado de: <http://scenfer.licenfer.umich.mx/avisos/modulo2/OfeliaGtz.pdf>.
- Tobón, Sergio. (2009). El perfil del profesor mediador de aprendizajes en Tobón Sergio. Formación basada en competencias. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- UNESCO,(1990). Declaración Mundial, sobre educación para todos, y marco de acción para satisfacer las necesidades, básicas del aprendizaje, JomtierTailandai: UNESCO.
- UNESCO (2000). Foro Mundial sobre la Educación en Dakar Senegal. Francia: UNESCO.
- Zubiría, Samper Julián. (2013). El maestro y los desafíos a la educación en el siglo XXI. Revista Redipe 825. Colombia.



Apéndices

SECRETARIA DE EDUCACIÓN OBLIGATORIA
 ESCUELA PRIMARIA"....." CLAVE: 21DPR
 ZONA ESCOLAR: 044 CICLO ESCOLAR 2016 - 2017
 ATEMPAN, PUEBLA.

Cuestionario sobre las prácticas de liderazgo; comunicación y organización dentro de la escuela.

Indicaciones: Lea con atención cada cuestionamiento posteriormente marque con una “X” una de las tres opciones como respuesta.

Nota: Recuerde que contestar con honestidad estos reactivos ayuda a obtener información real misma que permite interpretar y encontrar causas con referencia algún inconveniente que se presente dentro de su centro educativo y a partir de esto diseñar soluciones.

| Cuestionamientos | Nunca | Casi nunca | Casi siempre | Siempre |
|--|--------------|-------------------|---------------------|----------------|
| El directivo de su escuela se dirige hacia docentes, alumnos y padres de familia de una manera respetuosa. | | | | |
| En su escuela se fomenta el trabajo en equipo | | | | |
| Existe comunicación dentro del colectivo docente | | | | |
| Siento que no me alcanza el tiempo para desempeñar todas mi actividades | | | | |
| Siento apoyo por parte del director cuando me encuentro en dificultades | | | | |
| El director de la escuela me brinda autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades | | | | |
| Mi director me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo | | | | |
| El director reconoce y valora mi trabajo | | | | |
| Considera que dentro de la escuela existe una buena comunicación entre el directivo y los docentes. | | | | |
| El directivo tiene una buena comunicación con los padres de familia. | | | | |
| Considera que los conflictos de comunicación dentro de la escuela son benéficos para el buen funcionamiento de la misma. | | | | |
| Cree usted que el mejor medio para comunicarse dentro de la escuela es mediante una forma oral | | | | |
| Cuando comente alguna equivocación el directivo de su escuela se lo hace saber ante sus demás compañeros. | | | | |
| Reconoce que el mejor medio para comunicarse dentro de la escuela es mediante una forma escrita. | | | | |
| Cuando el directivo de la escuela le hace llegar algún tipo de información logra comprenderla totalmente. | | | | |
| Cuando tiene alguna duda con respecto a algún tipo de información el directivo de la escuela logra aclarar todas sus dudas. | | | | |
| Cree que los comentarios o sugerencias que hace ante el directivo son tomadas en cuenta | | | | |
| El directivo de la escuela le hace sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas dentro del trabajo | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Tiene confianza para hablar con su director sobre sus problemas personales | | | | |
| Su directivo le entrega puntual y formalmente la información | | | | |
| Cree que existe una integración y coordinación entre sus compañeros para las tareas y solución de problemas | | | | |
| Considera que se puede ocultar información entre todo el colectivo docente | | | | |

| Cuestionamientos | Nunca | Casi nunca | Casi siempre | Siempre |
|---|--------------|-------------------|---------------------|----------------|
| ¿El directivo de la escuela apoya y estimula a sus compañeros de trabajo para desarrollar de manera adecuada sus actividades? | | | | |
| ¿El director de la escuela realiza visita a las alúas? | | | | |
| ¿Su directivo conoce las necesidades educativas de la escuela? | | | | |
| ¿En la escuela la mayoría de las decisiones el director es quien decide qué hacer? | | | | |
| ¿Su directivo brinda un seguimiento a las actividades que se desarrollan dentro del centro de trabajo? | | | | |
| ¿El director de la escuela logra exponer claramente los objetivos a cubrir durante el desarrollo de un proyecto educativo? | | | | |
| ¿Cómo colectivo docente dentro de la escuela tienden a implementar alguna estrategia innovadora? | | | | |
| ¿Si tiene alguna idea u opinión contraria a la de su director o compañeros docentes la expone o se reserva el comentario? | | | | |
| ¿Cómo colectivo docente sienten miedo o inseguridad a equivocarse al momento de implementar alguna actividad? | | | | |
| Cuando se evalúa algún proyecto educativo considera que ¿el director de la escuela tiende a preocuparse más por cuestiones numéricas? | | | | |
| ¿Considera que la escuela brinda un servicio calidad? | | | | |

. SECRETARIA DE EDUCACIÓN OBLIGATORIA
 ESCUELA PRIMARIA "....." CLAVE:
 ZONA ESCOLAR: 044 CICLO ESCOLAR 2016 – 2017
 GUIA DE OBSERVACION

| | |
|---|--|
| Observador: Olivares Vicente Ernesto Lugar: Escuela Primaria "....." | Fecha: Del ___ de ___ al ___ de _____ Horario: _____ a _____ |
| A quienes se va a observar: | Directivo y docentes de la Escuela Primaria "....." |
| Objetivo: | Analizar por medio de la observación si el directivo como líder de su centro educativo logra establecer una buena organización en las actividades que realiza con su equipo docente, alumnos y padres de familia. |
| Que observaciones se van a realizar: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un organigrama dentro de la escuela. 2. Cuenta con apoyo administrativo. 3. Cuenta con alguna agenda de actividades. 4. Delega responsabilidades a sus docentes de acuerdo a sus capacidades o lo hizo arbitrariamente. 5. Diseña instrumentos que le permitan difundir o dar a conocer información dentro de la escuela. 6. Elabora instrumentos que le ayuden a dar seguimiento a las actividades que se realizan dentro de la escuela. 7. Brinda un espacio para escuchar opiniones, quejas o sugerencias de docentes, alumnos y padres de familia. 8. La información o documentación que solicita a su equipo docente la pide mediante la elaboración de un escrito o lo hace de manera oral. 9. Sus docentes cumplen en tiempo y forma con la información o documentación que se le solicite. 10. Todos los docentes incluido el directivo llegan a tiempo a su centro de trabajo. |
| Observaciones: | |
| Interpretación: | |



| Guía de observación | | | | | | |
|---|--|---------|----|---------|----|----|
| Propósito: Reconocer e identificar el nivel de participación, análisis y reflexión de los aprendizajes teóricos y práctico de los participantes, en cada sesión del taller. | | | | | | |
| Instrucciones: Se presentan los criterios y rasgos que deben cubrir para el desempeño de los directores en las actividades realizadas en cada sesión. Se marcara con una "X" en la escala de acuerdo a los siguientes indicadores: Excelente: Se desempeñan en el rasgo de una forma superior a los esperado. Muy bien: Se desempeña en el rasgo de la manera que se esperaba. Bien: Se desempeña en el rasgo de una forma menor a la esperada. Por mejorar: Presento dificultades para cubrir el requerimiento del rasgo. Sin realizar: No se observó que se realizara lo que el rasgo indicaba. | | | | | | |
| Criterios | Indicadores | E | MB | B | PM | SR |
| Aspectos generales | Asistencia y puntualidad | | | | | |
| | Descargo los materiales del blog en internet | | | | | |
| | Se utilizan los tiempo de manera adecuada | | | | | |
| | Dentro del espacio de trabajo se con los materiales necesarios para realizar la sesión | | | | | |
| Participación y trabajo individual y en equipo | Participan activamente en las actividades | | | | | |
| | Se integran de manera adecuada el trabajo en equipo | | | | | |
| | Se ayudan para disipar sus dudas | | | | | |
| | Socializan en sus comentarios | | | | | |
| Comprensión de los temas que se trabajan | Al exponer sus ideas se observa comprensión en los temas que se abordan | | | | | |
| | Exponen sus dudas para mejorar el nivel de comprensión | | | | | |
| | Logran generar un vínculo entre la teoría y lo que acontece en su centro de trabajo | | | | | |
| | El buen manejo de información es notable en la elaboración de sus productos de manera adecuada | | | | | |
| | Reconoce teóricamente a los autores de los temas trabajados | | | | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| Fecha: | | Sesión: | | Tiempo: | | |



Docente: _____ Fecha: _____
Indicaciones: se presentan los indicadores que se deben tomar en cuenta para el desempeño de los docentes en cada una de las sesiones, si dentro del indicador la respuesta es “Si” se asignara un valor de 2 puntos, en caso de ser “No” el valor es de 0 puntos.

| Sesión 1 | Indicadores | Max. | Int. | Min | Observaciones |
|--|---|------|------|-----|---------------|
| Valorar sus funciones y reconocer la tarea primordial de la escuela. | Asiste a la sesión | | | | |
| | Realizo lectura previa | | | | |
| | Expone sus criticas ante la información que recibe | | | | |
| | Registra en su andamio cognitivo las acciones que realizan dentro de su centro de trabajo | | | | |
| | Participa de manera activa | | | | |
| | Se integra al trabajo en equipo | | | | |
| | Elabora su texto de reflexión sobre sus funciones directivas | | | | |
| | Total | | | | |

| Sesión 2 | Indicadores | Max | Int. | Mín. | Observaciones |
|--|---|-----|------|------|---------------|
| ¿Qué es el liderazgo?, ¿Qué tipo de líder y directivo soy? | Asistió a la sesión | | | | |
| | Realizo lectura previa | | | | |
| | Al exponer sus ideas es claro, crítico y reflexivo | | | | |
| | Comprende que es el liderazgo | | | | |
| | Identifica y registran en su andamio el tipo de líder es dentro de su centro de trabajo | | | | |
| | Comprende el liderazgo situacional y se ubica en un nivel de maduración | | | | |
| | Vincula los elementos teóricos con lo que sucede dentro de su centro de trabajo | | | | |
| | Participa de manera activa | | | | |
| | Participa de manera adecuada en la dramatización | | | | |
| | Total | | | | |

| Sesión 3 | Indicadores | Max. | Int. | Mín. | Observaciones |
|--------------|---|------|------|------|---------------|
| Comunicación | Asistió a la sesión | | | | |
| | Realizo lectura previa | | | | |
| | Al exponer sus ideas es claro, crítico y reflexivo | | | | |
| | En base a la situación planteada expreso las acciones que hubiera realizado en su centro de trabajo | | | | |
| | Identifica y registra en su andamio las fortalezas y debilidades en comunicación de su escuela | | | | |
| | Comprendió la estrategia de la escucha activa | | | | |
| | Comprendió la estrategia los cinco pasos de la comunicación efectiva | | | | |
| | Vincula los elementos teóricos con lo que acontece en su centro de trabajo | | | | |
| | Participa de manera activa en la dramatización | | | | |
| | Realizo y registro la forma en la que empelo las estrategias dentro de su centro de trabajo | | | | |
| | Total | | | | |

| Sesión 4 | Indicadores | Max. | Int. | Mín. | Observaciones |
|----------------------|---|------|------|------|---------------|
| Organización escolar | Asistió a la sesión | | | | |
| | Realizo lectura previa | | | | |
| | Al exponer sus ideas es claro, crítico y reflexivo | | | | |
| | Vinculan el tipo de organización e su centro de trabajo con las que se conocieron en el andamio cognitivo | | | | |
| | Comprende la importancia de la organización | | | | |
| | Reconoce que los buenos procesos de organización influyen en el servicio educativo que brindan | | | | |
| | Comprende la estrategia de los seis sombreros para pensar | | | | |
| | Identifica y registra en un texto en que situaciones les puede ayudar la estrategia dentro de su centro educativo | | | | |
| | Participa de manera activa en la dramatización y ejecuta el aprendizaje esperado. | | | | |
| | Comprende la importancia de contar con un organigrama escolar | | | | |
| | Total | | | | |

| Sesión 5 | Indicadores | Max. | Int. | Mín. | Observaciones |
|---|--|------|------|------|---------------|
| Liderazgo, comunicación y organización proceso de aprendizaje constante | Asistió a la sesión | | | | |
| | Presento su organigrama escolar | | | | |
| | Cuenta con los productos que se elaboraron en las sesiones pasadas | | | | |
| | Expone sus comentarios en base a lo aprendido y reflexiona como lo ha puesto en practica | | | | |
| | Comprende la importancia de ejercer un buen liderazgo; comunicación y organización en su centro de trabajo | | | | |
| | Participa activamente en la elaboración del proyecto líder transformador | | | | |
| | Se integra de manera adecuada al trabajo en equipo | | | | |
| | Identifica las necesidades de su centro de trabajo | | | | |
| | Propone acciones para mejorar el funcionamiento de su centro de trabajo | | | | |
| | Participa en la presentación de su proyecto | | | | |
| | Elabora su escrito en base a los cuestionamientos planteados | | | | |
| | Total | | | | |



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
 UNIDADES 211, 212 y 213
 Puebla, Teziutlán, Tehuacán
 Maestría en Educación Básica



Apéndice E

| Planeación (Diagnostico, ¿Dónde estamos?) | | |
|--|---|---|
| 1 | Prioridad (Qué del problema) | Elevar el nivel de conocimiento teórico y práctico de los directores de la Zona Escolar 044 en cuestiones de liderazgo, comunicación y organización. |
| 2 | Problema real del entorno = Problema de investigación (Para qué) | Los directivos de la Zona Escolar 044 no logran concretar algunas competencias de gestión escolar principalmente habilidades de liderazgo, comunicación y organización elementos fundamentales para desempeñarse adecuadamente dentro de su centro educativo. Además se debe recordar que estos tres elementos son fundamentales para el buen funcionamiento de las escuelas, ya que se generan buenos ambientes de aprendizaje y con ello se busca obtener y ofrecer un servicio de calidad a la sociedad. Por ello se decidió analizar “cómo influye la falta de conocimientos sobre liderazgo, comunicación y organización para brindar un servicio de calidad en algunas escuelas de la Zona Escolar 044” |
| 3 | El contexto y los sujetos: necesidades del nivel e intereses de los 5 directivos de la zona escolar 044 (Para quiénes y dónde) | La Zona Escolar 044 está ubicada en el municipio de Tételes de Ávila Castillo, es una zona no muy extensa ya que abarca municipios vecinos como Atempan, Yaonahuac, Hueyapan y una pequeña parte de Tlatlauqui. Esta zona tiene 23 escuelas, 7 de ellas son multigrados, además la zona cuenta con 16 directores técnicos y 7 comisionados. Solo se tendrá la oportunidad de laborar con 5 de los 16, esto debido a que los 9 restantes no desearon participar en este proceso de investigación, lo cual deja entrever el poco interés que tienen por realizar mejoras dentro de su centro educativo, además llevar a cabo un proceso de formación continua. Por otro lado es relevante mencionar que los directivos de las escuelas con las que se trabajara solo cuentan con una formación normalista, además en pocas ocasiones se les ha ofertado la oportunidad de recibir algún diplomado referentes al temas de liderazgo, comunicación y organización, y quizá, esta sea la razón por la cual presenten alguna problemática dentro de sus centros educativos. |
| ¿Qué y para qué? | | |
| 4 | Objetivo (s) | Que los directores de las escuelas de la zona escolar 044 fortalezcan las habilidades necesarias sobre liderazgo, comunicación y organización, para que posteriormente las pongan en práctica dentro de su centro educativo y con sus compañeros docentes. |
| ¿Cuánto, de qué manera y cuándo? | | |
| 5 | Meta (s) | Lograr que el 100% de los directivos participantes mediante la aplicación del taller fortalezcan sus competencias sobre liderazgo, comunicación y organización, para que posteriormente las apliquen dentro de su centro educativo y se observen mejoras antes de concluir el ciclo escolar 2016-2017. |

| 6. Perfil, Parámetros e Indicadores (Directivos, Docentes o ATP) | | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|---|
| 6.1 Dimensiones | 6.2 Parámetros | 6.3 Indicadores | 7. Temas de estudio | 8. Contenidos (Qué) | 9.1 Momentos y propósitos de las Sesiones de trabajo | 9.2 Técnica |
| <p>DIMENSIÓN 1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan</p> | <p>1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela. 1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.</p> | <p>1.1.1 Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación primaria constituye la tarea fundamental de la escuela.</p> <p>1.1.2 Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela.</p> <p>1.1.3 Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los propósitos educativos.</p> <p>1.2.1 Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos.</p> | <p>Valorar sus funciones y reconocer la tarea primordial de la escuela.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria.(SEP, 2002; 9-11) >La calidad requiere liderazgo (Silvia Schmelkes) | <p>INICIO</p> <p>Propósito: Compartan experiencias, reflexionen sobre el propósito de la escuela y valoren las funciones que realizan dentro de su centro educativo</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Exposición ● Andamio cognitivo |

| Implementación | | | | Seguimiento y Evaluación | | |
|---|------------|---|---|--|--|--------------------------|
| 9.3 Actividades (implementación) | 9.4 Tiempo | 9.5 Recursos didácticos | 9.6 Evidencia/Producto | 9.7 Método | 9.8 Instrumento de Evaluación | 11. RENDICIÓN DE CUENTAS |
| <p>Inicio: El asesor da la bienvenida a los directivos que participarán en el taller, posteriormente dará a conocer el objetivo y meta del mismo.</p> <p>En seguida el asesor implementara una dinámica llamada 3 verdades y una mentira, en la que los directivos de manera individual establezcan 3 acciones que realicen dentro de su centro educativo y sean verdad, después citaran 1 mentira, por ultimo cada directivo expondrá su trabajo y los demás participantes tendrán que descubrir cuáles son sus verdades y cuál es la mentira.</p> <p>Lo anterior permitirá a los directivos identificar las similitudes en sus acciones y también las que se necesitan fortalecer.</p> <p>Desarrollo: Después de ese proceso de reflexión los directivos llenaran un andamio cognitivo en referencia al texto previamente leído sobre el tema “la misión de la escuela y la función directiva”. Los directivos expondrán sus conclusiones sobre el tema y reflexionaran si su centro educativo cubre las necesidades sociales de su contexto y como directores que acciones realizan para que se cumplan.</p> <p>Posteriormente los directivos elaboran una diapositiva con base a la lectura “La calidad requiere liderazgo” de Silvia Schmelkes previamente ya leída, el trabajo será expuesto en el grupo, en ella registraran una de las acciones que realizan los directivos para brindar un servicio de calidad en la escuela.</p> <p>Cierre: Con las actividades anteriormente realizadas, los directivos elaboran un escrito en donde plasmaran cuál es la importancia de realizar adecuadamente sus funciones, cómo es que impacta dentro de su centro de trabajo y en el servicio que ofrecen.</p> <p>Los directores leerán el documento Líderes escolares, un tesoro para la educación, ya que será un insumo para el inicio de la siguiente sesión. (El material que podrán consultar en https://netroflow.wixsite.com/gestioneducativa044)</p> | 1:30 hrs. | <ul style="list-style-type: none"> • Antología de lecturas • Computadora • software • Power Point • Proyector • -Pagina web | <ul style="list-style-type: none"> • Andamio cognitivo • Diapositiva para exponer • Escrito de una cuartilla | <ul style="list-style-type: none"> • Inicio: diagnóstica, para rescatar conocimientos previos. (Individual-heteroevaluación) <p>Observación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Guía de observación | |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|
| <p>DIMENSIÓN 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela</p> | <p>2.1 Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.</p> <p>2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.</p> | <p>2.1.1 Identifica diferentes estilos de ejercer el liderazgo y las consecuencias que tienen en la relación con el personal de la escuela.</p> <p>2.1.2 Emplea estrategias para organizar al colectivo docente como un equipo de trabajo, así como para negociar, mediar y resolver conflictos y establecer un clima laboral favorable.</p> <p>2.3.1 Describe las características del trabajo colaborativo en la escuela.</p> <p>2.3.2 Identifica estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la escuela.</p> <p>2.3.3 Reconoce estrategias que fomentan el diálogo eficaz y la escucha activa entre la comunidad escolar para fortalecer el trabajo colaborativo.</p> | <p>¿Qué es el liderazgo?, ¿Qué tipo de líder y directivo soy?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Líderes escolares, un tesoro para la educación – Bases del liderazgo en Educación- (OREALC/UNESCO, Alfredo Rojas, Fernando Gaspar, 2006; pág. 17-19, 23-24) • Gerencia y Liderazgo; Capítulo 6 Liderazgo Situacional. • Taller de Gestión de Proyectos para directores escolares de educación obligatoria (SEP, 2015; 20-25) | <p style="text-align: center;">DESARROLLO</p> <p>Propósito: Conocen los tipos de liderazgo, reflexionan sobre como ejercen el liderazgo dentro de su centro educativo, que tipo de líder son y finalmente identifican la importancia de ser un buen líder para un funcionamiento adecuado en sus escuelas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Lectura en plenaria • Simulación |
|--|---|--|---|--|---|--|

| | | | | | | |
|--|------------------|---|--|---|--|--|
| <p>Inicio: Para tener una breve introducción al tema los directivos definen el termino de liderazgo, en base a la lectura sobre Líderes escolares, un tesoro para la educación previamente ya realizada. Expondrán sus opiniones mediante una lluvia de ideas y posteriormente se unifican criterios.</p> <p>Desarrollo: Después de definir el termino de liderazgo es momento de que los directivos analicen y den lectura en plenaria al texto Liderazgo Situacional propuesta perteneciente a Blanchard y Hersey, los comentarios que surjan de este texto tendrán que estar vinculados al equipo de trabajo que tienen en su escuela y analizaran en qué nivel de maduración se encuentran. (El material que podrán consultar en https://netroflog.wixsite.com/gestioneducativa044)</p> <p>En seguida los directivos registran sus ideas en un andamio cognitivo sobre los dos tipos de lideres el recto y el seguidor, cada directivo estable un vínculo con tipo de liderazgo que ejerce dentro de su escuela con el que leyó en el texto y en plenaria expresa sus comentarios.</p> <p>A continuación se retoma el tema de liderazgo situacional, ahora los directivos identifican los niveles de madurez que presenta este modelo, registraran las ideas principales de cada nivel en el andamio cognitivo de la actividad anterior, además tendrán que identificar en qué nivel de maduración se encuentran y argumentar por qué.</p> <p>Para reforzar la actividad anterior los directivos observan fragmentos de la película Duelo de Titanes, posteriormente analizan y registra los tipos de líderes que aparecen dependiendo las escenas mostradas.</p> <p>Cierre: Una vez identificadas las ideas centrales del texto, los directivos se organizan en un solo equipo, elegirán a un director para funja como líder y los demás serán docentes miembros de su equipo de trabajo (docentes) y asumirán posturas diferentes ante el directivo (pasivo, negativo, activo, etc.), se planteara una situación o problema dentro de una escuela y el líder en base a los elementos trabajados en la sesión tendrá que guiar a su equipo de trabajo para buscar soluciones al problema.</p> | <p>1:30 hrs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Antología de lecturas • Computadora software • Power Point • Proyector | <ul style="list-style-type: none"> • Andamio cognitivo • Cuadro comparativo • Dramatización | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo: Formativa (Individual y coevaluación) • Observación y niveles de desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Guía de observación | |
|--|------------------|---|--|---|--|--|

| | | | | | | |
|--|--|---|---------------------|---|---|--|
| <p>DIMENSIÓN 4. Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad</p> | <p>4.3 Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.</p> | <p>4.2.2 Explica las ventajas de una comunicación efectiva para facilitar ambientes escolares favorables para la sana convivencia y el aprendizaje.</p> <p>4.3.3 Reconoce al conflicto como una oportunidad para reflexionar y promover la mejora en la escuela.</p> <p>4.3.4 Reconoce que el diálogo y la escucha activa son estrategias para llegar a acuerdos consensuados con los distintos miembros de la comunidad escolar.</p> | <p>Comunicación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. (José Antonio Pareja Fdez. de la Reguera, 2007) • Taller de Gestión de Proyectos para directores escolares de educación obligatoria (SEP, 2015; 72-78 y 29-32) | <p>DESARROLLO</p> <p>Propósito: Reconocen que el conflicto puede servir como un elemento para crear o mejorar las estrategias de comunicación dentro de su centro educativo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Andamio cognitivo • Lluvia de ideas <ul style="list-style-type: none"> • Exposición • Simulación |
|--|--|---|---------------------|---|---|--|

| | | | | | | |
|---|------------------|--|--|---|--|--|
| <p>Inicio: Los directivos leerán en grupo una situación de error de comunicación de un centro educativo, mismo que genere una situación de conflicto. En seguida los directivo mediante una lluvia de ideas expresaran como hubieran actuado ante esa situación, las ideas serán registradas en una diapositiva para su exposición al resto del grupo.</p> <p>Desarrollo: A continuación los directivos elaboran un andamio cognitivo en el que deben registrar sus fortalezas y debilidades en comunicación dentro de su centro educativo.</p> <p>En seguida, en binas realizan la lectura conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero, (El material que podrán consultar en https://netroflow.wixsite.com/gestioneducativa044) terminada la lectura retoman el andamio elaborado con anterioridad, lo complementan de forma individual pero anexaran una columna que se llamara situaciones de conflicto en mi escuela y este trabajo tendrá que ser expuesto al resto del grupo.</p> <p>Después de reflexionar sobre los puntos medulares dentro de la comunicación, los directivos analizan dos estrategias de comunicación una se denomina Escucha Activa y la otra Los cinco pasos de la comunicación efectiva. Posteriormente los directores eligen una estrategia acorde a las necesidades y características de su centro de trabajo y exponen los motivos por los cuales se inclinaron hacia esa postura.</p> <p>Cierre: Los directivos se reúnen en dos equipos, se organizan para realizar una dramatización de algún suceso problemático de comunicación que pueda presentarse dentro de su centro educativo y tendrán que emplear una de las dos estrategias para solucionar el problema.</p> <p>Mientras un equipo participa, el otro observa y registra de qué manera fue implementando la estrategia seleccionada, al final de la dramatización comentan las observaciones realizadas para realizar las mejoras pertinentes.</p> <p>Para la siguiente sesión se le pedirá a un directivo organice una dinámica.</p> | <p>1:30 hrs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Antología de lecturas • Computadora software Power Point • Proyector | <ul style="list-style-type: none"> • Andamio cognitivo • Dramatización | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo: Formativa (Individual y coevaluación) • Observación y niveles de desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Guía de observación | |
|---|------------------|--|--|---|--|--|

| | | | | | | |
|---|---|--|------------------------------------|--|--|---|
| <p>DIMENSIÓN 5. Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa</p> | <p>5.3 Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.</p> | <p>5.3.1 Reconoce las ventajas de trabajar en colaboración con los directores, los asesores técnico pedagógicos y el supervisor de zona para organizar redes interinstitucionales de ayuda mutua que contribuyan a la mejora de las prácticas educativas.</p> <p>5.3.3 Identifica estrategias para desarrollar con el supervisor, los asesores técnicos pedagógicos y otros directivos de la zona escolar a fin de superar problemas comunes que afectan el aprendizaje de los alumnos de la zona.</p> | <p>Organización escolar</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Andamio Cognitivo Los estadios del desarrollo de la organización educativa. • Cervantes Galván, Edilberto. "Prácticas de calidad en la escuela". • Taller de Gestión de Proyectos para directores escolares de educación obligatoria (SEP, 2015; 29-32, 56-64) • Los organigramas escolares: diagnóstico y elaboración. | <p style="text-align: center;">DESARROLLO</p> <p>Propósito: Identifica el tipo de organización que tiene dentro de su centro educativo, analiza otras posturas, reconoce que la organización es un núcleo para mejorar el servicio educativo y emplea estrategias dentro de su centro educativo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Lectura en plenaria • Andamio cognitivo • Simulación |
|---|---|--|------------------------------------|--|--|---|

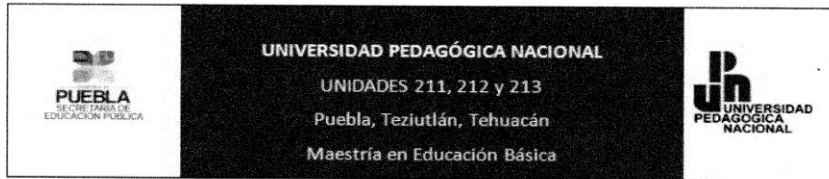
| | | | | | | |
|---|------------------|--|--|---|--|--|
| <p>Inicio: Uno de los directivos organizará una dinámica, para realizar un proceso de retroalimentación de los temas abordados en la sesión pasada. Posteriormente mediante una lluvia de ideas analizan y valoran cómo fue que se organizó la actividad y en qué elementos puede mejorar. Finalmente reflexionan sobre la importancia de organizar bien cualquier actividad a realizar.</p> <p>Desarrollo: A continuación leen y analizan en plenaria el andamio cognitivo Los estadios del desarrollo de la organización educativa, en seguida identifican las ideas que más se vinculen con el tipo de organización que tienen dentro de su centro educativo y las exponen mediante una lluvia de ideas.</p> <p>Posteriormente se reúnen en binas y en plenaria comparten sus opiniones sobre el texto previamente leído denominado Prácticas de calidad en la escuela, con esto logran identificar la importancia de una buen proceso de gestión u organización para mejorar el servicio educativo que ofrecen.</p> <p>Para reforzar la actividad anterior analizan la técnica de pensamiento lateral: seis sombreros para pensar. Pensarán en una situación de organización que se presentan en la escuela; por ejemplo: el establecimiento de la ruta de mejora; Los directivos se organizan para asignar a un líder, los demás participantes asumirán el rol de docentes y se asignaran un color de sombrero, adoptaran la postura que indique el color correspondiente, mientras que el líder intentara organizar a su equipo adoptando el color de sombrero que sea necesario para contrarrestar la conducta de su docente. Finamente elaboran un escrito en que analizan para qué, en qué situaciones les puede funcionar esta técnica dentro de su centro educativo.</p> <p>Cierre: Los directores analizan el texto Los organigramas escolares, diagnóstico y elaboración, analizan esta estrategia y cómo les puede ayudar en la organización de sus escuelas. (El material que podrán consultar en https://netroflog.wixsite.com/gestioneducativa044)</p> <p>ü Se asigna una tarea para la siguiente sesión la cual consistirá en elaborar su organigrama escolar y en la próxima sesión se expondrá el trabajo terminado.</p> | <p>1:30 hrs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Antología de lecturas • Computadora software Power Point • Proyector • Sombreros de colores | <ul style="list-style-type: none"> • Escrito de una cuartilla | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo: Formativa (Individual y coevaluación) • Observación y niveles de desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Guía de observación | |
|---|------------------|--|--|---|--|--|

| | | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|---------------------------------|
| <p>DIMENSIÓN 1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan</p> | <p>1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela.</p> <p>1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.</p> | <p>1.1.1 Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación primaria constituye la tarea fundamental de la escuela.</p> <p>1.1.2 Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela.</p> <p>1.1.3 Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los propósitos educativos.</p> <p>1.2.1 Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos.</p> | <p>Liderazgo, comunicación y organización proceso de aprendizaje constante</p> | <p>Compendio de lecturas que se trabajaron en las semanas anteriores.</p> | <p>CIERRE</p> <p>Propósito: Reconocen que el liderazgo, la comunicación y organización son elementos de aprendizaje continuo y fundamental para un buen proceso de gestión escolar y esto los puede encaminar a brindar un servicio educativo de calidad.</p> | <p>• Lluvia de ideas</p> |
|---|--|---|---|--|---|---------------------------------|

| | | | | | | |
|---|------------------|---|--|--|--|--|
| <p>Inicio: El asesor dará la bienvenida a la última sesión de trabajo agradecerá por anticipado la participación de cada uno de los directores y realizara un breve proceso de reflexión en base al aprendizaje continuo. Después de esto el asesor pide a los directivos muestren a sus compañeros el organigrama que elaboraron, explicaran en que consiste y cual su función dentro de su centro educativo ya que estará instalado dentro del mismo.</p> <p>Desarrollo: En seguida el asesor pedirá a los directores recuperen algunos de productos que elaboraron durante el desarrollo del taller como los andamios y textos escritos, esto servirá para que se analice detenidamente lo que se ha aprendido teóricamente y si se ha puesto en práctica, los directivos en colectivo mediante una lluvia de idea exponen sus comentarios. Después de realizar un proceso de análisis y reflexión los directivos tendrán que desarrollar en base a lo aprendido en el taller un proyecto que se denominara “Líder Transformador”, este servirá como un plan de acción en el que tendrán que planear estrategias u acciones de cómo actuar como líder ante las problemáticas que pueda afrontar dentro de su centro educativo ya sea de comunicación y organización. Este proyecto se puede realizar de manera colaborativa con los demás directores obviamente tomando en cuenta sus necesidades. Durante el desarrollo de esta actividad el asesor podrá ir disipando dudas y apoyando a quien lo requiera. Después de terminar con el diseño del proyecto será presentado a los demás participantes para poder hacer comentarios necesarios y enriquecer su trabajo.</p> <p>Cierre: Los directivos elaboran un escrito con ayuda de preguntas guía: ¿El taller cumplió con mis expectativas? ¿Qué aprendizajes obtuve al participar en el taller y de qué manera pueden contribuir a mi práctica de gestión? A partir de lo que se trabajó ¿cuáles son las mejoras que puedo realizar corto plazo dentro de mi centro educativo?</p> <p>La Creación de página web para los directivos de la zona escolar, en la cual podrán consultar el material que se va a trabajar en las sesiones, se pueden compartir experiencias, opiniones de los temas abordados, materiales, estrategias o información que les ayude a realizar sus funciones de manera eficaz dentro de sus centros educativos.</p> | <p>1:30 hrs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Antología de lecturas • Computadora software Power Point • Proyector • Bloc de notas | <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama escolar • Proyecto Líder Transformador • Escrito de una a dos cuartillas | <ul style="list-style-type: none"> • Cierre: Formativa (Individual y Heteroevaluación) • Nivele de desempeño individual y grupal. | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Guía de observación | |
|---|------------------|---|--|--|--|--|



Anexos



Taller de capacitación sobre liderazgo

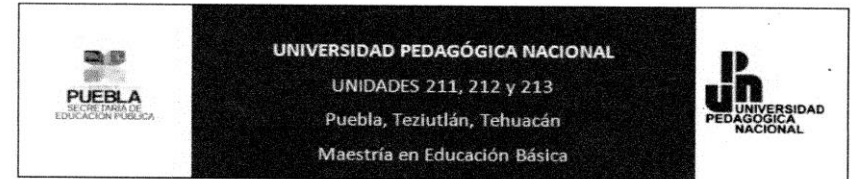
Sesión1. La misión de la escuela y la función directiva

ANDAMIO COGNITIVO

Andamio cognitivo "La misión de la escuela y la función directiva"

A partir de tu experiencia y de la lectura previa da respuesta al siguiente andamio que te permite identificar la misión de la escuela y algunas de las funciones que tienes que realizar para que se cumpla.

| Misión de la escuela | Funciones directiva |
|--|--|
| Brindar el servicio Educativo. | Dirigir Una Institución hacia la mejora en el logro de Resultados |
| Enseñar a Aprender | Atender las Necesidades de la Población Escolar. |
| Desarrollar Habilidades y Competencias | Favorecer la Comunicación con el personal |
| Comunicarse efectivamente. | Establecer canales de comunicación con Autoridades y Dependencias. |



Taller de capacitación sobre liderazgo

Sesión1. La misión de la escuela y la función directiva

ANDAMIO COGNITIVO

Andamio cognitivo "La misión de la escuela y la función directiva"

A partir de tu experiencia y de la lectura previa da respuesta al siguiente andamio que te permite identificar la misión de la escuela y algunas de las funciones que tienes que realizar para que se cumpla.

| Misión de la escuela | Funciones directiva |
|---|--|
| Formar alumnos que se desempeñen de manera eficiente en todos los aspectos. | Ser un líder actuando de manera asertiva |
| Docentes y directivo teniendo una actualización permanente. | Realizar las actividades que corresponden a mi nombramiento. |

ENRIQUE ORTEGA OVARDO

CEISS/

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR MI FUNCION DIRECTIVA

El hecho de compartir experiencias entre colegas con quienes comparto la función directiva, me permite descubrir las acciones que hago y compararlas con aquellas que he dejado de hacer; Que haya una valoración externa del trabajo de mi escuela que consiste en reconocer aspectos y factores que presentan un bajo nivel tanto de resultados como de comunicación, o de relaciones interpersonales.

La función directiva tiene implicaciones: Necesidades sociales, Responsabilidades administrativas, Pedagógicas etc., y nos exige mantener un nivel de calidad en todos los aspectos o Mejorarlos (si es el caso) innovar un aprendizaje constante.

La comunicación es la herramienta que considero Eficaz para llegar a la meta propuesta, Si bien no es fácil, cuando el contexto del colectivo es numeroso, cuando hay una gran diferencia entre los años de servicio del personal de servicio; sin embargo algunas de las debilidades que se aprecian a simple vista, podemos considerarlas como fortalezas.

El clima en las relaciones humanas se da en el aspecto de afinidad, es decir, hay quienes comparten gustos afines en carácter, habilidades, edad, etc. Se respeta profesionalmente la función de cada uno. El sentimiento de pertenencia al grupo aún sigue en proceso debido a que en este ciclo escolar hay 5 elementos nuevos de un total de 18, sin embargo existen lazos de fraternidad que es necesario favorecer.

La importancia de realizar adecuadamente la función directiva radica primordialmente en la Actitud que tenemos para relacionarnos con los demás, así como la de cumplir con el ordenamiento de prestar el servicio educativo y hacer cumplir la normatividad escolar; más allá de la preparación profesional que cada uno tiene, sin demeritar la actualización vigente.

Ser director o Directora implica dirigir, llevar a un punto estratégico la labor y obtener resultados de mejora; el proceso para llegar a este punto es el que nos hace ubicarnos en nuestro papel. Requerimos fortalecer y compartir experiencias que son de gran ayuda, capacitarnos en cuestiones jurídicas y legales así como valorar lo hecho hasta el momento.

Agradezco la oportunidad de servir profesionalmente y seguir aprendiendo, es un gusto compartir y conocer las expectativas de generaciones jóvenes.

Elaboro: Cristina Chapa Hernandez

IMPORTANCIA DE REALIZAR COMO DIRECTOR LAS FUNCIONES QUE ME CORRESPONDEN Y COMO IMPACTA EN EL SERVICIO QUE OFRECEMOS.

SE ESTAN VIVIENDO TIEMPOS DE CONSTANTES CAMBIOS Y AVANCES, DE AHI LA NECESIDAD DE ACTUALIZARNOS PARA DISEÑARNOS ADECUADAMENTE, ES INDUDABLE QUE SE ENSEÑA CON EL EJEMPLO. EN MI FUNCION COMO DIRECTIVO UN PAPEL FUNDAMENTAL ES LA ACTITUD PARA ENFRENTAR TODOS LOS RETOS QUE NOS PLANTEAMOS.

RESULTA FUNDAMENTAL LAS INTERRELACIONES DE TODOS LOS AGENTES INVOLUCRADOS, LOGRAR LA CONVINCIENTIZACION DE CADA UNO DE ELLOS PARA QUE REALICEMOS CADA QUIEN LO QUE NOS CORRESPONDE. SER UN VERDADERO GESTOR EN TODOS LOS AMBIENTOS DE LO CONSERNIENTE A EDUCACION.



LA COMUNICACION CON LOS AGENTES INVOLUCRADOS ES VITAL, EL COMPARTIR Y ASUMIR COMPROMISOS DA MEJORES RESULTADOS, SE DESARROLLA UN TRABAJO EN ARMONIA, SER SISTEMATICO EN TODAS LAS ACTIVIDADES DA GRANDES RESULTADOS

EL CONOCER LA PROBLEMATICA QUE VIVE NUESTRA ESCUELA NOS OBLIGA A INVESTIGAR Y REALIZAR UN PLAN ACCIONES PARA MEJORAR. REALIZANDO UN TRABAJO EN EQUIPO, ES NECESARIO IR EVALUANDO LAS ACCIONES PARA PODER REAJUSTAR Y ENCAUSAR EL PLAN.

ES DE IMPORTANCIA PRACTICAR UNA EDUCACION BASADA EN VALORES, Y FOMENTANDO LA DISCIPLINA RECONOCER EL TRABAJO DE MIS COMPAÑEROS, PADRES, Y ALUMNOS LA CONGRUENCIA EN LO QUE SE DICE Y LO QUE PRACTICO HACIENDO QUE LA COMUNIDAD ESCOLAR CREA EN UNO.

ENRIQUE ORTEGA QUANDO

2102/SS120

| | | |
|--|--|---|
|  PUEBLA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDADES 211, 212 y 213 Puebla, Teziutlán, Tehuacán Maestría en Educación Básica |  UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL |
|--|--|---|

Taller de capacitación sobre liderazgo

Sesión 2. Liderazgo Situacional

ANDAMIO COGNITIVO

Andamio cognitivo "Liderazgo situacional"

A partir de tu experiencia y de la lectura previa da respuesta al siguiente andamio que te permite identificar de acuerdo a tus actividades qué tipo de líder eres dentro de tu centro educativo

| El recto | El seguidor | M1 | M2 | M3 | M4 |
|---|--|----|----|---|----|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuando Solicito Información Oficial, que ya está establecida y que no permite cambio. • Cuando se da una Comisión para determinado evento. | <ul style="list-style-type: none"> • Al establecer actividades de la estrategia global o del Programa Nacional de Lectura y Escritura; cuando se trata de Innovar. • Cuando diseñamos la Ruta de Mejora. | | | <p>Estilo: Asesoría intento</p> <p>Porque el líder debe favorecer las relaciones humanas entre los miembros del equipo, aún existen conflictos entre los colaboradores.</p> | |
| | | | | <p>que debo conocer, atender y corregir con talleres, reuniones de convivencia para sentirse identificados como equipo.</p> | |



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDADES 211, 212 y 213

Puebla, Teziutlán, Tehuacán

Maestría en Educación Básica



Taller de capacitación sobre liderazgo

Sesión 2. Liderazgo Situacional

ANDAMIO COGNITIVO

Andamio cognitivo "Liderazgo situacional"

A partir de tu experiencia y de la lectura previa da respuesta al siguiente andamio que te permite identificar de acuerdo a tus actividades qué tipo de líder eres dentro de tu centro educativo

| El recto | El seguidor | M1 | M2 | M3 | M4 |
|--|--|----|--|----|----|
| Precisan actividades de entrega de documentación | Programan actividades sociales culturales cívicas planeaciones proceso enseñanza-aprendizaje. Consensos técnicos | | logramos sacar adelante los trabajos pero no sudamos la camiseta por igual | | |

x Mentalidad

Político de Teziutlán

ENRIQUE ORTEGA OJANDO

Técnica de seis sombreros para pensar en mi centro de trabajo.

Es de vital importancia que la comunicación fluya de manera eficaz con todos los agentes involucrados de ahí la importancia del trabajo colaborativo para saber a donde queremos llegar. En algunos momentos es de vital importancia controlar las emociones para manejar las problemáticas que se nos presentan y solucionarlas con asertividad. Debemos tener presente que siempre existen reglas y normas que son las que nos rigen y en determinados momentos los hacemos a un lado y es por eso que incurrimos en saltos de acuerdo a la normatividad. Ante las problemáticas debemos actuar con optimismo pues aprendemos de las fallas y en siguientes ocasiones actuaremos de manera razonada.

Debemos abandonar algunas de las formas de trabajo y solución de problemáticas buscando nuevas estrategias siendo innovadores ofertando a la comunidad escolar mejores métodos, estrategias, debiendo priorizar y consensar actividades.

En todo momento rescatar la objetividad, creatividad, control de emociones, optimismo, control y ser precavidos (técnica de los 6 sombreros para pensar) al implementar en nuestra institución siempre debemos de buscar el equilibrio.

ENRIQUE ORTEGA CUANDO



En esta escuela no solo decidieron integrar una misión y visión, también agregaron un código de valores, dicho código tiene que ser respetado primero por los docentes, ya que ellos se tiene que convertir en el medio de enlace para fomentarlos al resto de la comunidad escolar.



La directora de la escuela en el proceso de elaboración de su organigrama escolar, el cual permitirá que dentro de su institución la comunicación e información fluya de manera adecuada, además la comunidad escolar sabrá y podrá dirigirse con quien corresponda y no todos los asuntos tendrán como intermediario a la directora.

PROYECTO "Si nos comunicamos, nos Organizamos mejor"

DIAGNOSTICO

Con el propósito de favorecer estrategias que contribuyan al mejoramiento de resultados escolares en una institución, se requiere adoptar una nueva filosofía de calidad y Aludiendo a Deming (2000) que interpreta la calidad en la escuela como una actitud esencialmente humanista ya que antepone aspectos de colaboración, respeto y superación como una actitud positiva. La institución que representa Esc. Manuel Posas C.E.T. 21DPR0551L, se integra de 13 docentes frente a grupo, 1 maestro de educación física, 1 maestra de educación especial, 1 administrativo y 1 asistente de servicio; nos regimos con un horario oficial de 8:00 a 13:00 horas; el edificio escolar se comparte con el turno vespertino por lo que implica mejorar la comunicación existente para asegurar el buen funcionamiento estructural y de colaboración.

Nuestra escuela se compone de 18 elementos, en el que cada uno conoce perfectamente su función, sin embargo en el diario devenir de la labor se dan situaciones diversas como entrega de resultados, de documentación de realizar una comisión y demás; esto permite que identifiquemos que ciertos elementos no contribuyen eficazmente al logro de la mejora escolar, cada uno de los elementos debe ser objeto de análisis para saber cómo está cumpliendo con la parte que le corresponde.

A casi dos ciclos escolares de mi permanencia en la escuela, puedo considerar que he tenido dificultades en la comunicación debido a que traté de respetar "acuerdos" ya establecidos en la institución; sin embargo pude darme cuenta desde mi propia perspectiva que algunos docentes intentaban protagonizar en algunas cuestiones como a toma de decisiones, hecho que repercutió en fallas y desinformación a la vez. Resalte la importancia de activar las comisiones y establecer canales de comunicación.

| | | | |
|-------------------|---|---|--|
| Miércoles 7 Junio | Los cinco pasos de la comunicación efectiva | Cristina Hernández.- Chapa Directora escolar | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un buen entendimiento Establecer el objetivo Transmitir el mensaje Verificar el entendimiento Establecer un compromiso y dar el seguimiento Apoyarse en la aplicación de PLANEA 6R para incorporar la actividad con los docentes de sexto grado. |
| Jueves 8 Junio | Técnico de Pensamiento lateral | Cristina Hernández.- Chapa Directora escolar | Seis sombreros para pensar: Colocar un cartel en la dirección con lo seis sombreros, cada integrante colocara su nombre donde considere que resalta la habilidad y disponibilidad al proyecto. |
| Viernes 9 Junio | Redes de equipo | Cristina Hernández.- Chapa Directora escolar y Colectivo Docente | Presentar en la Dirección escolar el modelo creado por Steve Ritzer para que conozcan las etapas en la conformación de un equipo. |

EVALUACION

La observación será la herramienta de apoyo al iniciar esta fase, con la intención de realizar recorridos y entablar comunicación con el personal para obtener información que se irá integrando en la bitácora y compartir una actitud renovada y positiva para socializar aspectos gular y facilitar elementos de orden.

En la Séptima sesión de Consejo Técnico Escolar al realizar el análisis de la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza, se tomó el acuerdo que para hacer efectivo ese tiempo se requiere organizar el acceso de portones a la hora de entrada y a la hora de salida. Registrar a los alumnos que llegan después de las ocho para identificar a los que inciden e invitarlos a ser puntuales, cada guardia va tomando su registro y se van apoyando entre ellas para cuidar los portones. DEMING

El presente proyecto tiene a bien considerar acciones que además de fortalecer la comunicación, favorezcan la organización y contribuya a mejorar la función docente y directiva de mi escuela.

PROPOSITO.

OBJETIVO.-

Abordar acciones que favorezcan el aseguramiento de una escuela que tiene una clara visión de mejora, planear estrategias que coadyuven dos líneas de acción: **COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.**

META.-

Si bien son aspectos esenciales para la mejora educativa, también son dos grandes ejes que implican movilizar otros engranes para lograr el trabajo de equipo. Se pretende que el 100% del personal de la institución logre comunicarse efectivamente para mejorar las condiciones de organización.

Respetando la función que cada elemento ejerce en la escuela, se requiere observar la frecuencia con que se presentan las fallas o problemas, cual es el más frecuente, cual menos y de allí derivar prioridades para la acción de la mejora. A partir de esta identificación y análisis del problema y sus causas podemos estar en condiciones de proponer formas de solución como comunidad escolar.

ESTRATEGIA.-

Se están trabajando aspectos de organización al entrar a clases: como el cuidado de acceso por personal de guardia en cada semana, registrar a los alumnos que llegan tarde, invitarlos a ser puntuales; a la hora de salida apoyar para hacer fluido el tráfico de padres y alumnos, así como invitarlos a que el desalojo del plantel se realice en orden y con rapidez para que en punto de la una de la tarde se cierren portones y se vuelven a abrir a la una con quince minutos, entregando alumnos cuyos padres se retrasaron a recogerlos; registrando nuevamente a los alumnos que salieron al último, para invitar a padres a ser puntuales y respetar horarios. De esta manera entregamos el edificio escolar al siguiente turno vespertino, evitando así que los portones de acceso estén abiertos a toda persona.

CONCLUSION

Una vez concluida la puesta en práctica de las acciones establecidas en el proyecto, se pretende realizar un análisis a manera de valorar la viabilidad de continuar aplicando estrategias que contribuyan a la mejora de la comunicación y organización escolar.

Una lista de cotejo que integre conceptos para valorar la disponibilidad de los integrantes de nuestra escuela:

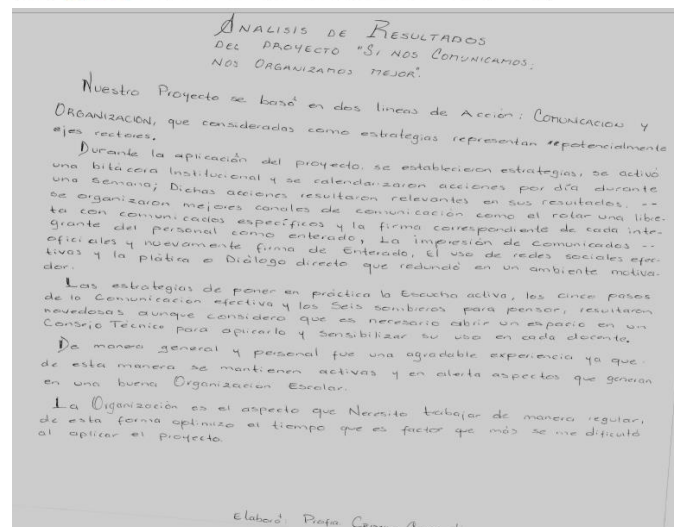
| GRADO | dialogo | comparte | colabora | interactúa | participa | pregunta | inova | socializa | TOTAL |
|-------|---------|----------|----------|------------|-----------|----------|-------|-----------|-------|
| 1º A | | | | | | | | | |
| 1º B | | | | | | | | | |
| 2º A | | | | | | | | | |
| 2º B | | | | | | | | | |
| 3º A | | | | | | | | | |
| 3º B | | | | | | | | | |
| 3º C | | | | | | | | | |
| 4º A | | | | | | | | | |
| 4º B | | | | | | | | | |
| 5º A | | | | | | | | | |

Activar una bitácora institucional y ponerla en práctica una semana, arrojarla información relevante y apoyaría en la sistematización escolar, al generar y recopilar información estamos en el siguiente proceso de análisis para evaluar. Destaca la importancia de apoyarme fundamentalmente en las comisiones asignadas en el inicio del ciclo escolar, las cuales son un referente para que se dé el trabajo de equipo.

EJECUCION.

Se pretende poner en práctica el presente proyecto durante la semana del 5 al 9 de Junio de 2017 respetando la instancia escolar que será la escuela y el horario oficial establecido aplicando acciones sencillas que facilitarían tanto el flujo de información como de resultados.

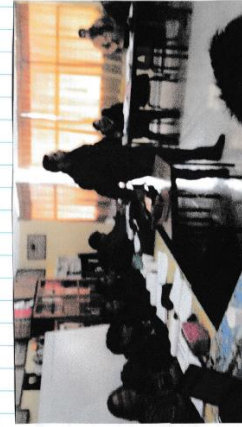
| DIA | ACCION | RESPONSABLE | OBSERVACIONES |
|----------------|-------------------------------------|---|--|
| Lunes 5 Junio | Activar la Bitácora Institucional | Cristina Hernández.- Directora Escolar | Chapa Registrar lo acontecido durante la sesión del día, abordando cuestiones relevantes de comunicación y organización. |
| Martes 6 Junio | Poner en práctica la Escucha Activa | Cristina Hernández.- Directora escolar | Chapa Interactuar con el personal para poner en práctica los 13 consejos de la escucha activa. |



Los directivos al final del taller se dieron a la tarea de realizar un proyecto a corto plazo, para ello realizaron un breve diagnóstico, establecieron un propósito, objetivo, meta, un método de evaluación y finalmente presentaron mediante un escrito los resultados de las acciones que emprendieron al llevar a cabo su proyecto. Con ello se pudo valorar si están implementando algunas de las estrategias que se trabajaron en el taller, así como los elementos de un buen liderazgo para transformar la comunicación y organización en su centro de trabajo.



BITACORA
 INSTITUCIONAL
 C.S.C. PRIM.
 "MANUEL POZOS"
 CLAVE C.T. 21DPR0551L
 TETELES DE A.C. PUE.



LUNES 5 JUNIO DE 2017

| COMUNICACION | ORGANIZACION |
|--|---|
| Al respetarse los tiempos de entrada de clases, se genera un Desacorde entre la maestra de guardia y la maestra de 3° B, quien asegura que el toque se dió antes de la hora. Al darse la noticia la Directora hace de mediadora. La Directora hace de mediadora. La Directora hace de mediadora. | Se acuerda que el horario que se establezca como Oficial de 08:00 a 13:00 hrs. y que el Boletín de Dirección será el Instrumento que sincronizará los tiempos. La Directora hace de mediadora. La Directora hace de mediadora. La Directora hace de mediadora. |



MARTES 6 DE JUNIO DE 2017.

| COMUNICACION | ORGANIZACION |
|--|--|
| Se respetaron los tiempos de entrada, Desayuno, Pico y salida. | Se difundió la posibilidad de adelantar el evento de despedida de 6° Grado. |
| Se mantuvo un diálogo con los maestros de 6° A y 6° B para la Organización de un evento. | Se coordinaron los autobuses con apoyo de Comité Pro-Graduación. Se contactó con otras Instituciones para la Gestión de autobuses. |



Miércoles 7 de Junio de 2017

| COMUNICACION | ORGANIZACION |
|--|--|
| La Dirección Escolar solicita a la maestra de 2° A formato de Peticiones para que el alumnado de alumnos durante su guardia para concentrar resultados. Se pretende enviar memorandums a los padres de familia cuyos hijos inician en retardos varios como compromiso del acuerdo de C.T.E. Mediante la libreta de avisos, se les comunicó al personal que el día de mañana porten el uniforme gris y rojo y la toma de fotografía. | Se ajustan los tiempos de activación física para que el alumnado pase a los aulas y evitar distracciones. Está funcionando la estrategia de apoyarse entre grupos paralelos para el cuidado de portales de acceso a la entrada y salida escolar. |

POLICLINICA

POLICLINICA

La directora de esta institución decidió implementar una bitácora, en la cual registra los aspectos, sucesos, hechos de comunicación y organización que se presentan dentro de su institución educativa, esto le permitirá detectar de manera más rápida los puntos que necesitan fortalecer como escuela y trabajar en sobre ellos, busca las estrategias que le ayuden a solucionar dichas problemáticas y su equipo de trabajo tenga un mejor funcionamiento.